Museumsverband
Niedersachsen und
Bremen e.V.

Erfolgsfaktoren von Museen

Werte, Strategien, Wirksamkeit

Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hrsg.)

17. Tagung des Arbeitskreises Museumsmanagement

in Zusammenarbeit mit dem Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. und dem Braunschweigischen Landesmuseum
3./4. November 2025 in Braunschweig

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

Schriftenreihe des
Arbeitskreises Museumsmanagement

herausgegeben von
Rolf Wiese und Matthias Dreyer
Band 26

zugleich

Schriftenreihe des
Museumsverbandes
Niedersachsen und Bremen e. V.

herausgegeben von
Rolf Wiese und Thomas Overdick
Band 10

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hrsg.)

Erfolgsfaktoren von Museen

Werte, Strategien, Wirksamkeit

17. Tagung des Arbeitskreises Museumsmanagement
in Zusammenarbeit mit dem Museumsverband für Niedersachsen
und Bremen e. V. und dem
Braunschweigischen Landesmuseum
am 3./4. November 2025 in Braunschweig

Hannover 2025

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

Die Arbeit des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen e. V. wird gefördert durch:

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur

Der Senator für Kultur

Freie Hansestadt Bremen

Die Tagung ist eine Kooperation des Arbeitskreises Museumsmanagement mit dem Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. und dem Braunschweigischen Landesmuseum.

MUSEUMS MANAGEMENT

Museumsverband Niedersachsen und Bremen e.V.

BRAUNSCHWEIGISCHES LANDESMUSEUM

3 LANDESMUSEEN

Redaktion: Dr. Matthias Dreyer
Lektorat: Giesela Wiese, Agnetha Untergassmair, Thomas Overdick

Titelbild: Der Prinz findet den Schuh, aus: Aschenputtel,
© Märchen-Quartett, Carl Schaller, Fürth, o. J. (Sammlung Giesela Wiese)

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-948181-14-7

© 2025 Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V.,
Rotenburger Straße 21, 30659 Hannover
Alle Rechte vorbehalten
Gedruckt bei Bartels Druck GmbH, Lüneburg

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

Inhalt

I. Grundlagen

Gesa Birnkraut
Wirkung im Museum
Herausforderung und Chance zugleich 9

Maria Anne Stölzer
Vom Verständnis zur Wirkung
Erfolgsmessung in Museen 23

II. Schwerpunktthemen

Daniela Guhl
Besucher*innenentwicklung strategisch denken
Neue Ideen und Konzepte für die Worpsweder Museen 47

Anne Gemeinhardt
Neu ausrichten und präsent bleiben
Die Museen für Kulturgeschichte Hannover in Zeiten des Umbruchs 65

Martin Zierold
Führung in der Krise
Was hält Museen handlungsfähig in Zeiten der Unsicherheit? 79

Sandra Hesse, Thomas Overdick
Resonanz als Gelingensfaktor
Beziehungsqualitäten im Museum verstehen und gestalten 91

Sandra Richter, Katja Stark, Sarah Ulrich
Wie Museen wirken
Die Museum Development Goals 113

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

Anika Jansen
Wie tickt die Generation Z?
Junge Menschen als Fachkräfte für Museen finden und binden *129*

Joel Schroth
Mehr als nur „Bitte nicht anfassen"
Chancen einer Qualifizierung im Besucherservice 141

Christiane Lindner
Nutzer*innenzentrierung, Partizipation, Kollaboration
Digitalprojekte als Motor der Organisationsentwicklung 157

Daniela Koß
Agieren oder Reagieren
Ökologische Kriterien in der Kultur- und Museumsförderung 169

Ulrike Petzold, Katharina Meyer
Kulturfördervereine
Potenziale der Mitglieder nutzen und sie dadurch werben und halten 181

Matthias Dreyer, Rolf Wiese
Unternehmerische Tätigkeit von Museen 193

Lothar Meyer-Mertel
Materielle und immaterielle Standorteffekte von Museen
am Beispiel des PS.SPEICHER in Einbeck 209

Schriftenreihe des Arbeitskreises Museumsmanagement 221

Schriftenreihe des Museumsverbandes für Niedersachsen
und Bremen e. V. 225

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

Nutzer*innenzentrierung, Partizipation, Kollaboration

Digitalprojekte als Motor der Organisationsentwicklung

Christiane Lindner, Stuttgart

Nutzer*innenzentrierte Produktentwicklungsmethoden sind in der Entwicklung von digitalen Anwendungen auch in Museen weit verbreitet. Doch was passiert, wenn man ein internes Digitalprojekt nutzer*innenzentriert durchführt? Der Beitrag zeigt anhand der Entwicklung einer Digital Asset Management (DAM)-Datenbank am Linden-Museum Stuttgart, welche Potenziale sich daraus ergeben und worauf es dabei ankommt.

1 Einleitung

Museen stehen zunehmend unter Druck. Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung oder die Klimakrise erzeugen einen hohen Anpassungsdruck und stellen traditionelle Strukturen infrage. Parallel dazu wirken die Folgen der Pandemie nach: Besucher*innenzahlen bleiben hinter früheren Niveaus zurück, Konsumgewohnheiten haben sich gewandelt und die öffentliche Finanzierung ist vielerorts angespannter. In dieser Situation sind Museen gefordert, ihre Rolle neu zu definieren und Strategien zu entwickeln, die ihre langfristige Relevanz sichern. Zunehmend wichtig wird es daher, Angebote stärker an den

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

Bedarfen des Publikums auszurichten und interne Strukturen so weiterzuentwickeln, dass sie Innovationen fördern.

Ein vielversprechender Ansatz sind nutzer*innenzentrierte Produktentwicklungsmethoden. Anders als klassische Planungsansätze stellen sie nicht die Sicht der Entwickler*innen in den Mittelpunkt, sondern konsequent die Bedürfnisse und Perspektiven der Zielgruppe. Methoden wie Design Thinking binden Nutzer*innen von Beginn an in Prozesse ein, arbeiten mit qualitativen Bedarfserhebungen, nutzen iterative Testschleifen und schaffen Feedbackmöglichkeiten, um passgenaue Produkte zu entwickeln. Dieser Ansatz senkt das Risiko von Fehlentwicklungen, erhöht die Akzeptanz der Ergebnisse und dadurch potenziell den wirtschaftlichen Erfolg. In vielen Branchen sind diese Methoden etabliert und zahlreiche Alltagsprodukte wie Smartphones, Haushaltsgeräte oder Möbel werden nutzer*innenzentriert entwickelt.

Auch in Museen gewinnen nutzer*innenzentrierte Ansätze immer mehr an Bedeutung. Besonders bei der Entwicklung digitaler Angebote wie Apps, Websites oder Online-Sammlungs-Plattformen sind sie zu einem festen Bestandteil professioneller Projektarbeit geworden. Sie sind Teil eines weiter gefassten „Digital Mindset", das auf agile Zusammenarbeit, iterative Entwicklungsmethoden und die Einbindung der Nutzer*innen setzt, um rasch auf Veränderungen zu reagieren. Obwohl Nutzer*innenzentrierung das Potenzial hat, auch traditionelle Museumsangebote näher an die Bedarfe des Publikums zu bringen, bleibt die Anwendung bislang auf bestimmte Kontexte beschränkt. Gerade bei Ausstellungsprojekten oder klassischen Infrastrukturvorhaben wird sie nur selten eingesetzt. Daraus ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen der Dynamik digitaler Pilotprojekte und den traditionelleren Arbeitsweisen in den Kernbereichen des Museumsbetriebs.

Ein Grund für diese Diskrepanz liegt in der fehlenden institutionellen Verankerung. Viele Häuser arbeiten in digitalen Innovationsprojekten mit externen Agenturen zusammen, die über hohe methodische Expertise verfügen. Nach Ende der oft befristeten Projekte verlässt dieses Wissen jedoch häufig das Haus und ein Transfer in die Institution findet nicht statt. Das Digitalteam bleibt isoliert, während die übrige Belegschaft wenig Berührung mit den Methoden hat. Hinzu kommt, dass gerade bei innovativen Projekten oft die Zeit fehlt, andere Mitarbeiter*innen umfassend einzubinden. Bisweilen mangelt es auch an

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

der strategischen Anbindung an die Gesamtorganisation. Dadurch bleibt das transformative Potenzial digitaler Projekte und Ansätze für die Organisation oft ungenutzt.

Eine mögliche Lösung eröffnet sich in internen Digitalprojekten. Hier sind die Nutzer*innen gleichzeitig die Mitarbeiter*innen des Hauses. Werden sie im Sinne der Nutzer*innenzentrierung aktiv in die Entwicklung einbezogen, können sie die Methoden unmittelbar erleben und ihren Mehrwert nachvollziehen. In diesem Setting wirkt Nutzer*innenzentrierung nicht nur auf das Produkt, sondern kann zugleich als Einführung in die Methode selbst dienen. Besonders Infrastrukturprojekte wie die Entwicklung neuer Datenbanken bieten großes Potenzial, da sie das ganze Haus betreffen. Werden sie zusätzlich in laufende Organisationsentwicklungsprozesse eingebettet, können sie wichtige Impulse für langfristige Veränderungen setzen.

Genau hier setzt das Projekt zur Entwicklung eines Digital Asset Management (DAM)-Systems am Linden-Museum Stuttgart an. Das Museum befindet sich bereits seit mehreren Jahren in einem umfassenden Organisationsentwicklungsprozess, in dem neben einer neuen Führungsstruktur auch die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit gestärkt wird. Vor diesem Hintergrund fiel die Entscheidung, ein DAM-System einzuführen, um die gemeinsame Nutzung von Mediendaten zu erleichtern. Neben nutzer*innenzentrierten Methoden kamen im Verlauf auch partizipative und kollaborative Ansätze zum Einsatz. So entwickelte sich ein zunächst technisches Projekt zu einem Experimentierfeld mit unerwarteter Dynamik und Potenzialen, die über die reine Produktentwicklung hinausgingen. Der Beitrag gibt Einblicke in Prozessdesign, Durchführung und zentrale Learnings und zeigt, warum es sich lohnt, auch interne Projekte nutzer*innenzentriert und strategisch vielschichtig zu gestalten.

2 Projektdesign

Das DAM-Projekt verfolgte drei zentrale Ziele: Erstens sollte eine zentrale Datenbank entstehen, in der sämtliche Mediendaten gebündelt und allen Mitarbeiter*innen zugänglich sind. Zweitens war vorgesehen, dass alle Abteilungen ihre Daten selbstständig hochladen und ver-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

schlagworten können, anstatt auf eine zentrale Pflege angewiesen zu sein. Drittens war das System so auszulegen, dass es aktuelle Projekte ebenso unterstützt wie die langfristige Archivierung. Für die technische Umsetzung wurde das frei gestaltbare System „fylr" der Berliner Firma Programmfabrik gewählt, das sich von Grund auf an die Bedürfnisse des Linden-Museums anpassen ließ. Diese Ziele gaben dem Projekt einen doppelten Fokus: die Entwicklung einer funktionalen Datenbank einerseits und die Vorbereitung auf die flächendeckende eigenständige Nutzung andererseits. Deshalb wurde das Projekt von Beginn an museumsweit angelegt.

Für die Produktentwicklung lag der Einsatz von nutzer*innenzentrierten Methoden nahe. Schließlich hing der Erfolg des DAM-Systems entscheidend davon ab, dass es alle selbstständig nutzen und mit Inhalten füllen. Die Datenbank musste also den Arbeitsalltag aller Abteilungen berücksichtigen und intuitiv bedienbar sein. Deshalb sollten alle Bereiche ihre Anforderungen während des gesamten Projektverlaufs einbringen können, sei es bei der Bedarfserhebung zu Beginn oder in mehreren Testschleifen. Der Grundgedanke war einfach: Wenn Nutzer*innenzentrierung bei publikumsorientierten Digitalprojekten funktioniert, warum nicht auch intern? Der Unterschied bestand lediglich darin, dass im Falle des DAM-Systems die Nutzer*innen zugleich Kolleg*innen waren. Eine Konstellation, aus der sich im Laufe des Projektes viele spannende Effekte ergaben.

Um den Grundstein für die spätere selbstständige Nutzung zu legen, wurde der nutzer*innenzentrierte Ansatz durch strategische Partizipation ergänzt. Dieser Ansatz aus dem Change Management setzt auf frühe Einbindung, transparente Kommunikation und die gezielte Ausbildung von Multiplikator*innen. Der Gedanke: Wer mitentwickelt, identifiziert sich stärker mit dem Produkt und übernimmt Verantwortung dafür. Im DAM-Projekt übernahm diese Rolle eine abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe, deren Mitglieder zu Power-Usern ausgebildet werden sollten, um ihre Abteilungen später bei der Nutzung zu unterstützen. Gerade in Kombination mit der Nutzer*innenzentrierung, die Mitglieder der Arbeitsgruppe waren Testgruppe und Multiplikator*innen zugleich, sollte die strategische Partizipation im Projekt eine besonders nachhaltige Wirkung entfalten.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

Auch die Projektstruktur war auf größtmögliche Einbindung angelegt. Ein dreiköpfiges Kernteam, bestehend aus zwei Mitarbeiter*innen aus der Dokumentation und der Stabsstelle Digitales, die zugleich die Projektleitung übernahm, war für Bedarfserhebung, Konzeption und Implementierung der Datenbank verantwortlich. Ergänzend wurde die Arbeitsgruppe eingerichtet, in die jede Abteilung eine Person entsandte. Unter Anleitung des Kernteams sollte sie die Entwicklung als Fokusgruppe begleiten. Zusätzlich wurde das Projekt eng an den Vorstand angebunden. In mehreren Abstimmungsrunden wurde gemeinsam geplant, während der Umsetzung regelmäßig berichtet und der Vorstand bei Bedarf aktiv einbezogen. Diese Rückendeckung der Leitung erwies sich als entscheidender Faktor, um das Projekt als wichtige strategische Unternehmung zu positionieren und mit laufenden Prozessen wie der Organisationsentwicklung zu verzahnen.

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf transparenter Kommunikation. In größeren Informationsrunden, etwa zum Projektstart, zur Präsentation der Bedarfserhebung oder zur Vorstellung des finalen Systems, wurde die gesamte Belegschaft regelmäßig informiert und eingebunden. Die Mitarbeiter*innen hatten Gelegenheit, Fragen zu stellen und Rückmeldungen zu geben. Vor allem nicht direkt beteiligte Kolleg*innen sollten möglichst frühzeitig davon erfahren und sich auf die Nutzung vorbereiten. Ziel dieser Kommunikations- und Projektstruktur war es, das DAM-System von Beginn an im Denken aller Mitarbeiter*innen und der Leitungsebene zu verankern. Dadurch konnte das Projekt frühzeitig in die Ressourcenplanung einfließen und bereits während der Entwicklung im Haus sichtbar gemacht werden.

3 Bedarfserhebung

Die Entwicklung des DAM-Systems begann mit einer umfassenden Bedarfserhebung, die als Grundlage für die Konzeption der Datenbank diente. Die Erhebung von Bedarfen ist ein zentraler Schritt der nutzer*innenzentrierten Produktentwicklung. Sie ermöglicht es dem Entwicklungsteam, aus der eigenen Perspektive herauszutreten und Einblicke in die Bedürfnisse der Zielgruppe zu erhalten. Nur so kann

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

ein passgenaues Produkt entstehen. Eine bewährte Methode sind qualitative Tiefeninterviews, die als halbstrukturierte Gespräche mit offenen Fragen durchgeführt werden, auf die keine simplen Ja/Nein-Antworten möglich sind. Sie zielen darauf ab, die Befragten ins Erzählen zu bringen und verborgene Bedarfe sichtbar zu machen. Oft genügt eine kleine Gruppe von drei bis sechs Personen, um die Anforderungen einer Zielgruppe zu erfassen, was die Methode besonders effizient macht.

Im DAM-Projekt wurde die Bedarfserhebung mit allen neun Abteilungen durchgeführt. Da das System von allen genutzt werden sollte, die Abteilungen aber unterschiedliche Anforderungen hatten, wurden sie als separate Zielgruppen berücksichtigt. Um alle Mitarbeiter*innen bestmöglich einzubinden, wurde die Methode des Tiefeninterviews leicht abgewandelt umgesetzt. Anstelle von Einzelinterviews setzte das Projektteam auf Workshops, in denen jeweils ganze Teams vertreten waren. In rund 90 Minuten konnten alle Teammitglieder zu Wort kommen und ihre Perspektiven einbringen. Diese Vorgehensweise brachte nicht nur inhaltliche Tiefe, sondern auch eine strategische Wirkung: Schon in dieser frühen Phase konnte eine erste Identifikation mit dem Projekt entstehen, weil jede Abteilung ihre Bedarfe einbringen konnte. Nutzer*innenzentrierung und strategische Partizipation griffen damit von Beginn an ineinander.

Die Workshops folgten einem klaren Ablauf in drei Schritten. Zunächst stand die Information im Mittelpunkt: Das Projekt wurde im Detail vorgestellt, Fragen beantwortet und Ziele erläutert, um einen gemeinsamen Wissensstand zu schaffen. Im zweiten Teil ging es um eine Hintergrundanalyse. In einem kurzen Brainstorming wurden alle Arbeitsabläufe gesammelt, in denen Mediendaten eine Rolle spielen. So erhielt das Kernteam in kurzer Zeit einen Überblick über Prozesse, die in der Gestaltung des DAM-Systems berücksichtigt oder potenziell verbessert werden sollten. Der dritte Teil diente der eigentlichen Bedarfserhebung. Die Teilnehmer*innen beschrieben Wünsche und Ärgernisse im Umgang mit Mediendaten, die offen gesammelt und auf Zuruf dokumentiert wurden. Ergänzend folgte eine „Was-wäre-wenn"-Frage, die Raum für kreative Ideen ließ und ungewöhnliche Ansätze sichtbar machte.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

Besonderer Wert wurde auf Offenheit und Transparenz gelegt. Die Gespräche waren vertraulich, wurden aber sorgfältig dokumentiert. Die Ergebnisse gingen zunächst an die jeweiligen Abteilungen zurück, bevor sie in anonymisierter Form allen zugänglich gemacht wurden. So konnte jede Gruppe ihre Aussagen prüfen, zugleich entstand ein gemeinsames Bild der Bedarfe im gesamten Haus. Bewusst verzichtete das Kernteam darauf, nach konkreten Datenbankfeldern zu fragen. Stattdessen lag der Fokus auf Nutzungskontexten und praktischen Problemen, um ein möglichst breites Spektrum an Anforderungen zu erfassen. Die Kombination aus Informationsphase, Hintergrundanalyse und offener Diskussion ermöglichte es, die Vielfalt der Perspektiven sichtbar zu machen und in ein gemeinsames Ergebnis zu überführen.

Die Bedarfserhebung erwies sich als großer Erfolg. Die Workshops führten zu zahlreichen konkreten Erkenntnissen für die Entwicklung der Datenbank, etwa zu benötigten Feldinhalten, Funktionen und Modulen. Gleichzeitig machte sie übergeordnete Themen sichtbar, die weit über das DAM-Projekt hinausgingen. Dazu gehörten Fragen der Zusammenarbeit, unklare Zuständigkeiten oder fehlende Abstimmungen zwischen den Abteilungen. Diese Punkte wurden ebenfalls erfasst und gemeinsam mit dem Vorstand priorisiert. Projektnahe Themen bearbeitete das Projektteam weiter, strukturelle Fragen, die die Gesamtorganisation betrafen, übernahm der Vorstand. So konnten auch jenseits des ursprünglichen Projektziels Verbesserungen für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit angestoßen werden. Damit leistete die Bedarfserhebung mehr als nur die technische Grundlage für die Konzeption der DAM-Datenbank. Sie unterstützte aktiv die Organisationsentwicklung und zeigte, dass nutzer*innenzentrierte Methoden in internen Projekten Wirkungen entfalten können, die über die reine Produktentwicklung hinausgehen.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

4 Abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe

Für die erfolgreiche Umsetzung des DAM-Systems war die abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe zentral. Ihr Hauptziel bestand darin, die Datenbank in mehreren iterativen Schleifen zu testen und Feedback aus allen Bereichen einzubringen. Iterative Entwicklung ist ein Kernelement nutzer*innenzentrierter Projekte. Frei nach dem Motto „fail early, fail often" ermöglicht sie das schnelle Testen und Anpassen von Ideen. Nach der Bedarfserhebung wird möglichst rasch ein erster Prototyp erstellt, von der Zielgruppe getestet und anschließend verbessert. Dieser Kreislauf wird so lange wiederholt, bis eine passgenaue Lösung entsteht. Der Ansatz stellt sicher, dass die Perspektiven der Nutzer*innen nicht nur zu Beginn, sondern in jeder Phase berücksichtigt werden. Probleme oder falsche Lösungswege können frühzeitig erkannt und im Entwicklungsprozess behoben werden, nicht erst im Live-Betrieb, wie es bei traditioneller Entwicklung oft der Fall ist. Das spart Zeit, reduziert Kosten und erhöht die Erfolgschancen deutlich.

Die Arbeitsgruppe traf sich über ein halbes Jahr hinweg alle zwei Wochen für zweistündige Sitzungen. Insgesamt fanden drei Entwicklungsschleifen statt. Zunächst erarbeitete das Kernteam auf Grundlage der Bedarfserhebung einen Entwurf möglicher Datenbankfelder, der in der Gruppe diskutiert und ergänzt wurde. Daraus entstand eine Testdatenbank, die vier Wochen lang praktisch erprobt und angepasst wurde. Am Ende stand die finale Fassung, die nach einem weiteren Probelauf für alle Kolleg*innen freigegeben wurde. Trotz gründlicher Vorarbeit brachte jeder Testlauf neue Themen ans Licht. Durch die regelmäßigen Treffen konnten diese nicht nur punktuell, sondern in der Tiefe besprochen werden. Auch zu kleinen Details der Datenbank ließ sich zeitnah Feedback einholen, das in die Weiterentwicklung des Systems einfloss. Die Arbeitsgruppe entwickelte sich so von einer Testinstanz zu einer kontinuierlichen Resonanzgruppe, ein Faktor, der maßgeblich zur Qualität des Systems beitrug.

Der intensive Austausch war zugleich ein wichtiger Faktor für die Ausbildung der Mitglieder zu Multiplikator*innen. Als künftige Power-User würden sie ihren Abteilungen bei der Einführung zur Seite stehen und die selbstständige Nutzung unterstützen. Dafür erhielten sie detail-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

lierte Einblicke in die Hintergründe und Funktionen des Systems. Jede Sitzung begann mit einem kurzen Update zum Projektstand, wichtige Designentscheidungen wurden erläutert und gemeinsam diskutiert. Viele Fragen der praktischen Nutzung, etwa Befüllungskonventionen für Datenbankfelder oder der Umgang mit Zugriffsrechten, wurden von Beginn an gemeinsam erarbeitet. Durch die aktive Einbindung in die Entwicklung eigneten sich die Mitglieder nicht nur tiefe Kenntnisse an, sondern nahmen auch ihre Rolle als Power-User sehr ernst. Damit war eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Einführung des DAM-Systems gelegt.

Schließlich erfüllte die Arbeitsgruppe noch eine weitere Funktion: Sie diente als Experimentierfeld für abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Angesichts der in der Bedarfserhebung benannten Schwierigkeiten griff das Projekt diesen Bedarf unmittelbar auf und schuf eine konstruktive Arbeitsatmosphäre, die offenen Austausch fördern sollte. Dazu wurden die Sitzungen sorgfältig vorbereitet, klar strukturiert und endeten pünktlich. Ziele und Arbeitsaufträge wurden transparent kommuniziert, die Teilnehmer*innen aktiv eingebunden und ermutigt, auch kritische Perspektiven einzubringen. Elemente wie Check-ins, kurze Teambuildingübungen und kleine Snacks sorgten für positive Stimmung, Check-outs und Retrospektiven ermöglichten eine stetige Verbesserung der Zusammenarbeit. So entstand ein geschützter Rahmen, in dem offen diskutiert werden konnte, frei von den Altlasten früherer Prozesse. Dieser Ansatz trug wesentlich dazu bei, dass die Testläufe und Entwicklungsprozesse kollegial und erfolgreich verliefen.

Die Arbeitsgruppe erwies sich als äußerst wirkungsvoll. Ihre Mitglieder gaben im Rahmen der Testläufe wertvolle Hinweise, die maßgeblich zur Verbesserung des Systems beitrugen. Dabei konnten sogar neue Bedarfe identifiziert werden, die erst in der praktischen Nutzung erkennbar wurden. Besonders wirksam war die Gestaltung der Zusammenarbeit. In der Retrospektive wurde die Arbeitskultur deutlich positiv hervorgehoben. Mehrere Mitglieder beschrieben die Gruppe als gut moderierten „safe space", in dem sachlich und konstruktiv gearbeitet werden konnte. Seither gilt das DAM-Projekt im Museum als Referenzbeispiel für gelungene Kollaboration. Damit unterstützte die Arbeitsgruppe nicht nur die technische Entwicklung. Indem auch das

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

Prozessdesign selbst nutzer*innenzentriert gestaltet wurde, wirkte die Arbeitsgruppe über die ursprünglichen Projektziele hinaus und eröffnete eine neue Dimension interner Nutzer*innenzentrierung. So entstand ein Modell, das sich auf zukünftige Projekte übertragen lässt.

5 Erkenntnisse und Potenziale

Das DAM-Projekt war in vielerlei Hinsicht ein Experiment und setzte an mehreren Fragen an: Was geschieht, wenn ein internes Projekt konsequent nutzer*innenzentriert entwickelt wird? Können abteilungsübergreifende Projekte dazu beitragen, neue Methoden und Denkweisen zu etablieren? Und lässt sich durch die frühzeitige Einbindung von Kolleg*innen wirklich die Akzeptanz für das Endprodukt erhöhen? Im Folgenden werden die Antworten und Erkenntnisse vorgestellt, die sich aus einem Jahr Projektlaufzeit ergeben haben.

Eine zentrale Erkenntnis ist, dass nutzer*innenzentrierte Methoden auch in internen Projekten bestens funktionieren. Dank der breiten Einbindung aller Abteilungen in Bedarfserhebungen und Testschleifen konnte die Datenbank so entwickelt werden, dass sie den alltäglichen Anforderungen der Kolleg*innen entspricht. Ein entscheidender Erfolgsfaktor war der kontinuierliche Austausch in der Arbeitsgruppe, die als Resonanzraum diente und half, Detailfragen schnell zu klären. Für zukünftige Projekte liegt hier enormes Potenzial: Interne Zielgruppen sind jederzeit verfügbar und können intensiver eingebunden werden als externe Fokusgruppen. Das führt nicht nur zu besseren Produkten, sondern macht die Nutzer*innen durch ihre kontinuierliche Beteiligung fast automatisch zu Mitentwickler*innen, die sich stark mit dem Ergebnis identifizieren. Nutzer*innenzentrierung führt intern daher fast zwangsläufig in Richtung strategischer Partizipation. Durch die Kombination der beiden Ansätze kann sie intern fast noch mehr Wirkung entfalten als bei externen Projekten.

Ein weiteres Potenzial liegt darin, dass sich die Methodik durch unmittelbares Erleben nachhaltig verankern kann. Besonders Kolleg*innen, die der Methode zunächst skeptisch gegenüberstehen, erleben in der Rolle der Nutzer*innen unmittelbar den Mehrwert, wenn ein

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

Produkt auf ihre Bedarfe zugeschnitten ist. Das eigene Erleben schafft ein tieferes Verständnis, als es theoretische Schulungen vermitteln könnten. Gerade weil Nutzer*innenzentrierung in Museen noch nicht flächendeckend etabliert ist, bietet dieses Vorgehen große Chancen. Im Idealfall tragen Mitarbeiter*innen ihre Erfahrungen in andere Projekte und wenden die Methode auch bei der Entwicklung von externen Angeboten an. Doch selbst wenn dies nicht sofort geschieht, kann die Selbsterfahrung helfen, Vorbehalte abzubauen und langfristig Akzeptanz zu schaffen. Die direkte Erfahrung fungiert damit als Türöffner für eine spätere Implementierung nutzer*innenzentrierter Produktentwicklungsmethoden, vorausgesetzt, sie wird strategisch weitergeführt.

Generell sind abteilungsübergreifende Projekte bestens geeignet, um neue Arbeitsmethoden und -kulturen zu etablieren. Im DAM-Projekt war es vor allem die Gestaltung der Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe, die von den Kolleg*innen am stärksten positiv hervorgehoben wurde. Während die Umsetzung zunächst eher implizit geschah, ließe sich die Wirkung zukünftig bewusst verstärken, indem Methoden klar benannt und dauerhaft verankert werden, etwa durch die Etablierung von Kick-off-Formaten, festen Meeting-Routinen oder strukturierten Reflexionsschleifen. Auf diese Weise könnten die im Projekt erprobten Methoden zu einem Standard für alle Projekte werden. Durch die Kombination aus Erleben und aktivem Erklären entstünde eine tragfähige Grundlage für bessere Zusammenarbeit. Besonders in laufenden Organisationsentwicklungsprozessen können abteilungsübergreifende Projekte so wertvolle Lernfelder sein. Frei nach dem Motto „Never waste a cross-departmental opportunity!" sollten sie gezielt genutzt werden, um neue Formen der Zusammenarbeit, oder ganz allgemein neue Ansätze, zu erproben und nachhaltig zu verankern.

Gleichzeitig zeigt das DAM-Projekt die Grenzen solcher Ansätze. Nutzer*innenzentrierung, strategische Partizipation und gute Arbeitskultur sind kein Allheilmittel, sondern entfalten ihr Potenzial nur dort, wo Organisationen aktiv an ihrer Zusammenarbeit und Haltung arbeiten wollen. Ein einzelnes Projekt verändert keine ganze Institution, und es wäre unrealistisch zu erwarten, dass sich neue Methoden nach einmaligem Einsatz automatisch verbreiten. Entscheidend ist die Bereitschaft, Projekte strategisch einzubetten und neue Methoden langfris-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0

tig zu verankern. Gerade in Museen können solche Ansätze wertvolle Impulse geben. Je mehr sie entstehen und je besser sie mit bestehenden Prozessen verknüpft werden, desto nachhaltiger prägen sich neue Methoden und Denkweisen ein. Besonders Digitalprojekte mit ihrer abteilungsübergreifenden Dimension können dadurch zu echten Treibern der Organisationsentwicklung werden.

Zur Autorin

Christiane Lindner leitet die Stabsstelle Digitales am Linden-Museum Stuttgart und ist für die digitale Strategieentwicklung und Transformation verantwortlich. Nach dem Studium der Neuen Museologie in Amsterdam und Stationen an Museen in Wien, London und Berlin war sie zuletzt am Badischen Landesmuseum als Projektleiterin für die Entwicklung und Umsetzung digitaler Innovationsprojekte zuständig, die partizipative Zugänge zum Museum ermöglichen. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind partizipative Strategien, Transformationsprozesse und die nutzer*innenzentrierte Neugestaltung des Museumserlebnisses.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261342-0