

## 7 Design Thinking im Museum

### Ein Erfahrungsbericht aus dem Humboldt Forum in Berlin

---

*Judith Prokasky und Anke Schnabel*

Im Humboldt Forum, einem ›Leuchtturmprojekt‹ der bundesdeutschen Kulturpolitik, gibt es genug Herausforderungen: ein neues Gebäude mit fast 100.000 Quadratmeter Bruttogeschoßfläche, Strukturen im steten Auf- und Umbau, vier Institutionen sowie ein Mix aus Bau-, Verwaltungs-, Theater- und Museumsmenschen unter einem Dach ... Insbesondere die Stiftung Humboldt Forum, die das Haus betreibt, soll publikumstauglich, politisch repräsentativ und zugleich innovativ agieren. Und dabei spüren wir den Druck, keine Fehler machen zu dürfen. Wie geht also »mal ausprobieren« in einem Kulturunternehmen in geografischer und emotionaler Nähe zum Bundeskanzleramt, mit über 500 Mitarbeiter\*innen, konstanter Presseberichterstattung und kontrovers empfundenen Schlossfassaden?

#### **Idealismus am Anfang**

Wir – die beiden Autorinnen – beginnen im Frühling 2020 mit der Konzeption des Programmschwerpunkts »Der Palast der Republik ist Gegenwart« und des Projekts »Erinnerungsarbeit im Humboldt Forum«. Fest steht bereits, dass es eine Sonderausstellung geben soll. Darüber hinaus wollen wir forschen, sammeln, uns austauschen, netzwerken, vermitteln, publizieren, veranstalten. Alle Bausteine sollen sich gegenseitig ergänzen und befruchten. Wo sich in historischen Museen oft Fachwissenschaftler\*innen für Wochen und Monate in Bibliotheken und Archive zurückziehen, setzen wir einen anderen Impuls: Wir wollen von Anfang an die unterschiedlichen Bereiche der Stiftung zusammenbringen und die Arbeit mit einem gemeinsamen Design-Thinking-

Prozess starten. Als kreative Innovationsmethode ist Design Thinking mittlerweile auch in der Museumswelt bekannt. Sie scheint uns geeignet, um uns von Vorannahmen, Glaubenssätzen und Zuschreibungen zu lösen, unsere fachspezifische »bubble« zu verlassen und eine Herangehensweise zu finden, die potenzielle Nutzer\*innen anstelle einer Kurator\*innenpersönlichkeit zum Ankerpunkt macht. Eine solche Herangehensweise, so glauben wir, ist angemessen für das Themenfeld »Palast der Republik«, das in Berlin politisch und emotional hoch aufgeladen ist.

### **Endlich loslegen?!**

Wir wollen in dieser Logik bleiben, von Anfang an Teamarbeit etablieren und gemeinsam vorbildhafte Wege üben – und zwar mit einer diversen Gruppe von Kolleg\*innen. Wir wünschen uns diesbezüglich eine große Bandbreite im Hinblick auf Ausbildung, Alter, Geschlecht und Herkunft: Jüngere Menschen, Menschen mit ostdeutscher Sozialisation und Männer zu finden, stellt sich allerdings als Herausforderung dar. In den programmgestaltenden Bereichen der Stiftung Humboldt Forum (Ausstellungen, Veranstaltungen, Bildung und Vermittlung u.a.) arbeiten überwiegend westdeutsche Akademikerinnen mittleren Alters. Außerhalb dieser Bereiche ist es wiederum schwer, die Notwendigkeit für eine Mitarbeit zu legitimieren. Dank des Goodwill des Verwaltungsbereichs können wir dort jemanden gewinnen. Einen jungen Mann finden wir mit einem Kniff: Er absolviert ein Freiwilliges Soziales Jahr bei der Stiftung Humboldt Forum.

Um den Prozess passgenau aufzustellen, prüfen wir ausgiebig: Was wollen wir, was sind unsere Ziele, wie und mit wem wollen wir arbeiten? Wir wollen uns von einer Agentur unterstützen lassen, die das Know-how und die personellen Kapazitäten einbringen kann, die uns fehlen. Noch gilt das Humboldt Forum als Prestigeprojekt der bundesdeutschen Kulturpolitik und ist finanziell so aufgestellt, dass wir über eine größere fünfstellige Summe für den Design-Thinking-Prozess verfügen; zudem unterstützt unser Intendant das Experiment. Wir sprechen mit mehreren Agenturen und finden einen Partner in der Berliner Agentur Dark Horse Innovation, die schon für das Jüdische Museum Berlin und die Staatlichen Museen zu Berlin gearbeitet hat.

Gemeinsam definieren wir zwei Leitfragen für den Prozess (eine für das Programm, eine für das Projekt Erinnerungsarbeit<sup>1</sup>), die Laufzeit (vier Monate) und die Teilnehmer\*innenzahl (ca. ein Dutzend). Wir sind nun »good enough to try«!

Überraschend und plötzlich kommt dann der Coronalockdown. Also entwerfen wir den Prozess mit der Agentur neu und starten Videokonferenzen mit Kachelansichten statt des realen Miteinander. Im Gegenzug gewinnen wir in den nächsten Wochen Einblicke in private Räume, individuelle MS-Teams-Hintergründe, technische Probleme und das User\*innenverhalten der Generation Z: Bei unserem 19-jährigen Teammitglied bleibt die Kamera üblicherweise ausgeschaltet.

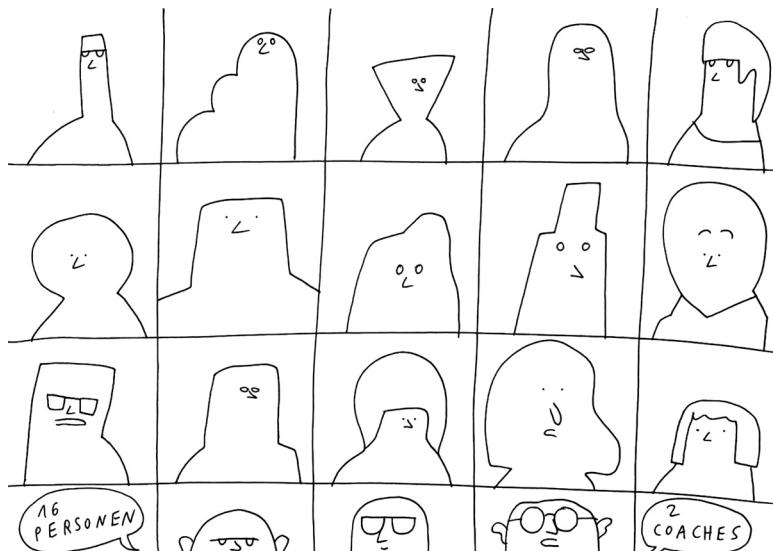


Abb. 1: Wir beginnen unseren Design-Thinking-Prozess mit einer Schulung, an der auch mehrere Bereichsleiter\*innen teilnehmen (Grafik: © graphicrecording.cool [Johanna Benz, Tiziana Beck]; Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss)

1 Die beiden zugehörigen Fragen lauten: Wie können wir das Thema »Palast der Republik« sichtbar machen? Wie können wir die Erinnerungen lebender Menschen in die Arbeit des Humboldt Forums einbeziehen?

## Hilfe bei Herausforderungen

Wir verlassen in der Folgezeit viele weitere Male unsere Komfortzone und sind gezwungen, mit alten Gewohnheiten zu brechen. Geisteswissenschaftlich studierte Museumsleute sind den Diskurs gewohnt, das freie Assoziieren, Analysieren und Argumentieren. Beim Design Thinking hingegen gelten feste Abläufe, vorgegebene Aufgaben und Fragen, Zeitfenster und Redezeiten. Wir sollen zuerst unser Problem verstehen und definieren, bevor wir in Lösungen denken.

An diesem Punkt benötigen wir die professionelle Begleitung durch die Coaches der Agentur, die geschult und erfahren in der Moderation solcher Abläufe sind: Sie erklären Regeln, unterbrechen Vielredner\*innen, sortieren Gedankenstürme. Mit ihrem Außenblick inspirieren sie uns darüber hinaus, einen neuen Blick auf uns selbst, unsere Institution, unsere Projekte, Ziele und Ideen zu gewinnen. Wir weiten die Perspektivvielfalt in der Interviewphase aus, als wir Gespräche mit sogenannten Bedürfnisrepräsentant\*innen<sup>2</sup> führen, deren Interessen und Befindlichkeiten wir erfragen.

## Unauflösbar Widersprüche

Bei der Auswahl dieser Gesprächspartner\*innen zielen wir abermals auf Diversität, ohne jedoch einem festen Reglement zu folgen – wir gehen assoziativ vor, recherchieren Kontakte, die im thematischen Kontext interessant sein könnten, folgen unserer eigenen Neugierde und unseren Bedürfnissen. Schließlich führen wir – immer zu zweit – etwa dreißig Interviews, bei deren Auswertung uns die dort zutage tretenden, unauflösbar Widersprüche bewusst werden: Während sich die einen beim Thema Palast der Republik »Sachlichkeit« und »Wissenschaftlichkeit« wünschen, erwarten andere »Emotionen«, fordern »Moral« oder »Haltung« – womit wir sogleich bei der übergeordneten Frage wären, welche Rolle ein Museum heutzutage zu spielen hat: Ist das Museum vor allem eine wissenschaftliche Institution, dient es der

---

<sup>2</sup> Es geht hierbei allein um die Wahrnehmung persönlicher Geschichten und Ansichten, im Gegensatz zu einem partizipativen Ansatz, der zur aktiven Mitgestaltung auffordert. Auch die Arbeit mit Personas oder Besucher\*innenprofilen (John H. Falk) geht anders vor als Design Thinking.

Bildung und Aufklärung (wer klärt hier wen worüber auf?) oder ist es »facilitator«, Plattform, Sichtbarmacher von Meinungen, Widersprüchen, Werten? Und inwieweit lassen sich diese unterschiedlichen Aufgaben möglicherweise verbinden?

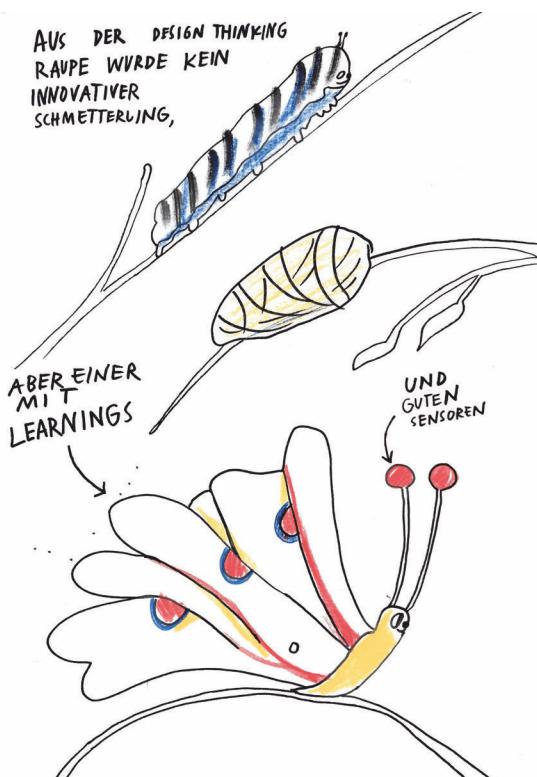


Abb. 2: Im Ergebnis: auch ein Schmetterling, womöglich wiser und wacher (Grafiken: © graphicrecording.cool [Johanna Benz, Tiziana Beck]; Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss)

Eindrücklich erfahren wir bei unseren Interviews, dass viele Menschen grundsätzlich kein Interesse an unseren Themen, Formaten und Anliegen haben. Unsere künftigen Nichtbesucher\*innen werden mit den Hintergründen

für ihre Ablehnung oder auch einfach nur ihrer Gleichgültigkeit gegenüber einem Museum konkret – für idealistische Museumsleute manchmal geradezu schmerhaft. Deutlich ist: Wie auch immer wir unsere Angebote maßschneidern, wir werden immer nur Menschen erreichen, die sich dem Ort Museum prinzipiell und dem Humboldt Forum im Besonderen öffnen – oder, wie Schüler\*innen, durch Lehrpläne dazu gezwungen sind. Was vielleicht banal klingt, wird in der persönlichen Konfrontation real präsent.

## Prototypen oder Denkweise?

Wir reflektieren die Interviews mit der ganzen Gruppe und spitzen unsere Erkenntnisse gemeinsam schlagwortartig zu: »Emotionale Verarbeitung: Lücken und Leerstellen«, »Zuhören und Raum geben«, »Teilhabe ermöglichen«, »Gemeinsamkeiten kennenlernen«, »Widersprüche und Mehrdimensionalität«, »Zugehörigkeit und Identität«.

Für diese Bedarfe wollen wir Lösungen entwerfen und gehen dafür in eine neue Phase. Nach vielen Wochen der Bildschirmpräsenz treffen wir uns erstmals analog in den Räumen der beauftragten Agentur. Wir brainstormen Ideen, entwickeln und erstellen sogenannte Prototypen, um unsere Ideen anschaulich und überprüfbar zu machen. Erproben statt Perfektionieren ist der Ansatz. Per Trial-and-Error-Methode, mit raschen Rückmeldungen durch die Bedürfnisrepräsentant\*innen, wollen wir die Entwürfe iterativ optimieren. Am Ende stehen zwei Ergebnisse: In der medialen Inszenierung »Meet the Palace« können die Besucher\*innen in einem White Cube verschiedenen, mit authentischen Erinnerungen künstlerisch verdichteten Erzählungen folgen. Im »Café am Rande der Zeit«, als »Outreach«-Projekt auf Usedom oder in Anklam geplant, können Besucher\*innen aus ›Ost‹ und ›West‹ spielerisch in einen Dialog treten und sich über ihre Vergangenheit austauschen.

Als langjährige Museumsmacher\*innen sind wir von den Entwürfen<sup>3</sup> zunächst etwas enttäuscht. Solche Ideen hätten wir möglicherweise auch ohne Design Thinking entwickelt. Rückblickend sehen wir daher das Besondere des Design Thinking weniger in ungewöhnlichen Lösungen als vielmehr in der geschulten Abfrage und Definition von Bedürfnissen als ersten Schritt für jede

---

<sup>3</sup> Diese werden im Design Thinking Prototypen genannt, die schnellstmöglich dem Praxistest unterworfen werden, um sie anzupassen und weiterzuentwickeln.

Lösungsfindung, Zuhören als Voraussetzung für effizientes Arbeiten. Wir haben uns auf diese Weise als bereichsübergreifend arbeitendes Team innerhalb einer großen, dynamischen Organisation etabliert und Kontakte in neue soziale Blasen geknüpft, intensive Gespräche geführt und reale Menschen mit ihren Interessen erfahren. Wir konnten uns dabei ganz auf dieses Vorgehen konzentrieren, weil uns die professionelle Moderation von der Prozesssteuerung entlastete und zugleich eine Kommunikation frei von eingefahrenen Routinen, Hierarchie- und Statusmarkierungen ermöglichte.

Wir sehen den Gewinn außerdem in der vom Museum geleisteten Beziehungsarbeit nach innen und außen, sowohl der Mitarbeiter\*innen untereinander wie in die Gesellschaft hinein – Grundlage jeder Form konstruktiver und kreativer Zusammenarbeit. Als Konsequenz binden wir viele unserer Gesprächspartner\*innen weiter in unsere Programmarbeit ein: in unserem Gremium der »Kritischen Begleiter\*innen«, als Interviewpartner\*innen im Rahmen des Projektes »Erinnerungsarbeit im Humboldt Forum«, als Vortragende und Teilnehmer\*innen von Veranstaltungen, als Multiplikator\*innen oder letztlich Besucher\*innen. Design Thinking ist für uns deshalb mehr eine Denkweise als nur eine Methode, um Abläufe zu strukturieren; es ist eine grundsätzliche Einstellung (neudeutsch: Mindset) für unsere Arbeit in einer Institution, die wir als Beziehungsstifterin in einer komplexen Welt verstehen. Ob und wie eine Institution wie das Humboldt Forum, die eine besondere öffentliche Aufmerksamkeit erfährt, mit ihrem Programm diesem Ideal gerecht werden kann und die Erfahrungen nutzen möchte oder zwischen politischem Druck und systemischen Zwängen erstarrt, wird sich erweisen.

