

Das Gemeinwohl als Maßstab musealen Handelns: Zum Umgang mit Macht, Konflikten und Verletzungen

Anna Greve

»Diese Vernunftidee einer *friedlichen*, wenn gleich noch nicht freundschaftlichen, durchgängigen Gemeinschaft aller Völker auf Erden, die untereinander in wirksame Verhältnisse kommen können, ist nicht etwa philanthropisch (ethisch), sondern ein *rechtliches* Prinzip. Die Natur hat sie alle zusammen (vermöge der Kugelgestalt ihres Aufenthaltes, als *globus terraqueus*) in bestimmte Grenzen eingeschlossen, und, da der Besitz des Bodens, worauf der Erdbewohner leben kann, immer nur als Besitz von einem Teil eines bestimmten Ganzen, folglich als ein solcher, auf den jeder derselben ursprünglich ein Recht hat, gedacht werden kann: so stehen alle Völker *ursprünglich* in einer Gemeinschaft des Bodens [...].«¹

Spätestens seit der Corona-Pandemie und dem Ukraine-Krieg ist auch im deutschsprachigen Raum klar geworden, dass ökonomische Sicherheit und

1 Immanuel Kant: Metaphysik der Sitten, § 62.

politische Stabilität im 21. Jahrhundert keine Selbstverständlichkeiten sind.² Entsprechend ist im Museumsbetrieb der Wunsch gewachsen, sich inmitten der Gesellschaft neu zu positionieren.³ Welche Relevanz kommt den Museen für die Bewahrung des kulturellen Erbes und als öffentliche Orte zu, wenn sie pandemiebedingt geschlossen sind oder die Heizkosten nicht mehr bezahlt werden können? Angesichts dieser substanziellen Frage wird das Museum selbst zur Konfliktzone, in der Mitarbeitende, Stakeholder und Bürger*innen ihr Verständnis vom Museum und ihre Erwartungen an seine gesellschaftliche Rolle neu aushandeln.⁴

Auf den ersten Blick scheint es so, als sei das Plädoyer Einzelner endlich in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Auf den zweiten Blick zeigt sich, dass dies damit zu tun hat, dass durch die coronabedingten Schließungen den Museen (und der Politik) deutlich wurde, dass Besuchszahlen nicht das alleinige Kriterium zur Messung ihrer gesellschaftlichen Relevanz sein können.

Im Folgenden werde ich die Kritische Weißseinsforschung⁵ in Kombination mit dem Design Thinking⁶ als einen Ansatz vorstellen, um das Museum tatsächlich als gesellschaftlichen Raum der Auseinandersetzung im Sinne der neuen internationalen Museumsdefinition und zur Stärkung der Demokratie weiterzudenken.

Macht: Begriffe und Theorien als Analysebasis

Das Museum ist eine mächtige Institution. Der Begriff *Macht* meint die Gesamtheit der Mittel, um auf das Denken und Verhalten anderer einzuwirken,

-
- 2 Gewidmet ist dieser Aufsatz in Dankbarkeit meinem Team im Bremer Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte, das bereits auf dem Weg der Erneuerung war, als ich vor zwei Jahren dazukam. Gemeinsam haben wir die Aufgabe, das Privileg, eine Vision für unser zukünftiges Museum zu entwickeln.
 - 3 Vgl. auf den jeweiligen Homepages die Themen der Jahrestagung des Deutschen Museumsbundes 2022 »Das attraktivere Museum«, der Jahrestagung von ICOM-Deutschland 2022 »Museen verändern«, der Jahrestagung des Bundesverbandes Museumspädagogik 2022 »Vom kritischen Vermitteln und Verlernen im Museum« sowie der Jahrestagung 2022 des Landesverbandes der Museen zu Berlin »Museen bewegen«.
 - 4 Vgl. Henning Mohr, Diana Modarressi-Tehrani (Hg.): *Museen der Zukunft*.
 - 5 Vgl. hierzu Maureen Maisha Eggers et al. (Hg.): *Mythen, Masken und Subjekte*; Anna Greve: *Koloniales Erbe in Museen*.
 - 6 Vgl. hierzu Anna Greve: »WAGEN UN WINNEN«. Design Thinking im Bremer Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte.

sodass diese sich unter- bzw. einordnen (müssen).⁷ Es ist die Möglichkeit von Institutionen, Ziele durchzusetzen. Aber welche Ziele hat das Museum? Es genießt traditionell eine große Autorität darin, zu definieren, was das kulturelle Erbe einer Gemeinschaft ist, auf welche Werte sie sich beruft. Für die Gegenwart und Zukunft hat das Museum eine identitätsstiftende Funktion. Mittels Publikationen, Ausstellungen und Veranstaltungen wird in diesem Sinne Macht ausgeübt, wird Gesellschaft geprägt, werden Individuen erzogen, im ursprünglichen Sinne dieses Wortes: Ihr Geist und Charakter wird gebildet und ihre Entwicklung gefördert. Insofern ist die Frage entscheidend, wer an diesen Definitionen mitwirkt.

Kritische Weißseinsforschung ist eine spezielle Richtung der postkolonialen Theorie. Ihr expliziter Gegenstand ist das Weißsein.⁸ Sie untersucht im deutschsprachigen Kontext die mit heller Haut verbundene Vorstellung von *weiß* als Schlüsselkategorie für Rassismus. *Weiß*e Menschen beschreiben sich über Alter, Geschlecht, Beruf, Religion, nicht aber in Bezug auf ihr Weißsein. Wenn sie betonen, das habe keinen Einfluss auf ihre Person, dann suggerieren sie eine Neutralität und setzen zugleich Weißsein als universelle, neutrale Norm, während »Rasse« als etwas nur Schwarze Menschen Betreffendes definiert wird – wobei ich keinesfalls eine Essentialisierung zweier Gruppen als »Täter« bzw. »Opfer« vornehmen möchte. Vielmehr geht es um das abstrakte Aufdecken von Machtstrukturen sowie das Hinterfragen der Mechanismen zum Machterhalt, um in der Folge den Weg zur Diversifizierung von Personal, Programm und Publikum in Museen zu öffnen. Grundlegendes Prinzip ist dabei das Einüben einer (eigenen) Haltung (der *weißen* Person), die nicht von einem neutralen Selbst ausgeht, sondern sich selbst ebenso wie BIPoC (Black, Indigenous, People of Color) durch eine spezifische Sozialisierung – und die damit verbundenen gesellschaftlichen Privilegien *weißer* Menschen – geprägt sieht. Diese Erkenntnis relativiert die eigene Weltsicht, macht neugierig auf andere Perspektiven als Ergänzungen und weckt den Wunsch zur Interaktion mit Menschen anderer Prägungen.

7 »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.« Max Weber: »Macht«, S. 28, § 16.

8 Die kursive Kleinschreibung von *weiß* wird verwendet, um den unbewussten Selbstkonstruktionsprozess der *weißen* Mehrheit ohne eigene Rassismuserfahrung zu kennzeichnen. Im Gegensatz dazu wird Schwarz als positive Selbstbezeichnung in emanzipatorischer Absicht großgeschrieben. Vgl. Anna Greve: *Koloniales Erbe in Museen*, S. 26–30.

An diesem Punkt gibt es eine Berührung mit dem *Design Thinking*. Dies ist eine Arbeitsmethode, ursprünglich aus der Computerbranche, um bei der Produktentwicklung auf die immer schnelleren Marktveränderungen reagieren zu können. Grundprinzipien sind die Nutzer*innen-Zentrierung, Multiperspektivität und ein lernendes Selbstverständnis. Statt langjährig an der Perfektion eines Produktes zu feilen, wird ein vorläufiger Prototyp in die Testung gegeben, um Nachbesserungen möglichst früh im Prozess vornehmen zu können. Zunehmend wird dieser Ansatz auch im Museumswesen genutzt. Wie in der Wirtschaft geht es auch im Museum darum, die eigenen Annahmen aktiv in Frage zu stellen, andere Meinungen einzuholen. Wir rekurren damit auf die bewährte Methode des *Advocatus Diaboli*, um das Profil unserer »Produkte« zu schärfen. Daniel Kahneman, der 2002 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhielt, arbeitete den Prozess der Wissensgenerierung noch einmal methodisch heraus, den bereits Aristoteles konstatiert hatte.⁹ In unzähligen Studien wies er nach, dass der Mittelwert aus den von Gruppen erarbeiteten Gemeinschaftsergebnissen sowie aus unabhängigen Einzeldiagnosen die höchste Treffsicherheit bei Prognosen erzielt.¹⁰ Entgegen individuellen Intuitionen und Emotionen ist es also ratsam, neben Fachexpert*innen auch möglichst viele verschiedene Laien in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen.

Das Museum als Institution entstand einst auf der Grundlage von Objektsammlungen, die subjektiv – von Kleriker*innen, Herrscher*innen, Bürger*innen – zu Repräsentationszwecken zusammengetragen wurden. Später übernahmen Direktor*innen und Kurator*innen das Sammeln nach ihren jeweils eigenen Kriterien. Um das Museum aus dieser Tradition in eine stärkere Gemeinwohlorientierung im 21. Jahrhundert zu überführen, sind die skizzierten Denkart der Kritischen Weißseinsforschung und des Design Thinking hilfreich. Die Politikwissenschaftlerin Chantal Mouffe sieht dies sogar als die Hauptaufgabe der Demokratie an, um kriegerische Auseinandersetzungen zu vermeiden. Denn eine kosmopolitische Harmonie sei eine gefährliche Illusion, ebenso wie die Tendenz, den politischen Links-Rechts-Gegensatz durch die moralischen Kategorien Gut/Böse zu ersetzen. Vielmehr

9 Aristoteles: *Metaphysik*, Buch II, 993a30–993b3: »Die Erforschung der Wahrheit ist in einer Rücksicht schwer, in der anderen leicht. Dies zeigt sich darin, daß niemand sie in genügender Weise erreichen, aber auch nicht ganz verfehlen kann [...] so ergibt sich aus der Zusammenfassung aller eine gewisse Größe.«

10 Daniel Kahneman et al.: *Noise*.

ginge es darum, Antagonismen als unvermeidbar zu sehen und auf der Basis gemeinsam anerkannter Verfahren auszutragen.¹¹

Konflikte: Herausforderungen eines zeitgemäßen Museumsverständnisses

Ein *Konflikt* tritt dann auf, wenn individuelle Wahrnehmungen, Interessen, Zielsetzungen und Wertvorstellungen aufeinandertreffen und (zunächst) unvereinbar erscheinen. Insofern sind Konflikte in einem Transformationsprozess vorprogrammiert. Für das Überleben kleiner und mittlerer Museen wird es entscheidend sein, ob sie sich neuen Themen und Zielgruppen öffnen und auf grundlegende Changeprozesse einlassen. Denn ihre Sammlungen sind zu meist von regionaler Relevanz und begeistern damit die jüngeren Generationen selten, da sie häufig nicht mehr so lokal verwurzelt sind. Gleichwohl haben diese Häuser das Potenzial, analoge, regionale Orte für Aushandlungsprozesse zu Identitätsfragen und über gesellschaftliche Werte zu sein. Im Zuge zahlreicher Museumsneugründungen weltweit sowie des In-Frage-Stellens traditioneller Häuser durch postkoloniale Diskurse wurde die seit 2006 geltende internationale Museumsdefinition ab 2016 neu diskutiert. Aufgrund der traditionellen europäischen Präsenz im bisherigen Diskurs waren zahlreiche Workshops, vornehmlich in nicht-europäischen ICOM-Mitgliedstaaten, durchgeführt worden. Die schlussendlich 2022 verabschiedete neue Museumsdefinition lautet:

»A museum is a not-for-profit, permanent institution in the service of society that researches, collects, conserves, interprets and exhibits tangible and intangible heritage. Open to the public, accessible and inclusive, museums foster diversity and sustainability. They operate and communicate ethically, professionally and with the participation of communities, offering varied experiences for education, enjoyment, reflection and knowledge sharing.«¹²

- 11 »Sie sind ›Gegner‹, keine Feinde. Obwohl sie sich also im Konflikt befinden, erkennen sie sich als derselben politischen Gemeinschaft zugehörig; sie teilen einen gemeinsamen symbolischen Raum, in dem der Konflikt stattfindet. Als Hauptaufgabe der Demokratie könnte man die Umwandlung des Antagonismus in Agonismus ansehen.« Chantal Mouffe: Über das Politische, S. 30.
- 12 <https://www.mvnb.de/aktuelles/neue-museumsdefinition-verabschiedet> (03.09.2022).

Gegenüber der vormalig geltenden Definition fällt auf, dass der Charakter als permanente Institution erneut betont, der gesellschaftspolitische, diversitätsorientierte, ethische Auftrag aber deutlich stärker zum Ausdruck gebracht wird. Auf Ersterem bestanden insbesondere die großen europäischen Sammlungsmuseen, auf Letzterem die weniger sammlungsorientierten Neugründungen. Die neue Schwerpunktsetzung ist wesentlich auf die Verschiebung der Mehrheitsverhältnisse innerhalb des Internationalen Museumsrates zwischen europäischen und nicht-europäischen Museen zurückzuführen. Damit verbunden ist auch das unausgesprochene Ziel, das Museum als Institution in den Geist und das Bewusstsein des 21. Jahrhunderts zu heben.

Im Bremer Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte sammeln wir seit einigen Jahren gezielt Zeugnisse von nach Bremen eingewanderten Menschen als Teil der Landesgeschichte. Im Bewusstsein, dass wir selber nur begrenzte Perspektiven vertreten, arbeiten wir an der Diversifizierung unseres Teams und beziehen Expert*innen mit anderen Perspektiven in die Neukonzeption unserer Sammlungsausstellung mit ein. Die Lockdowns zu Beginn der Corona-Pandemie schärfen unseren Blick für bisher verborgene Kompetenzen im Museumsteam. Beispielsweise sprechen wir insgesamt 14 Sprachen. Wir waren als Evaluator*innen unterwegs: Kolleg*innen, die im Lockdown ihrer regulären Tätigkeit nicht nachkommen konnten, entwickelten einen Fragebogen und führten Interviews im Bekanntenkreis durch. Was anfänglich als spontane Idee zur Vermeidung von Kurzarbeit entstand, machte ein bisher ungenutztes Potenzial deutlich.

Neben der Gremienstruktur entlang der unterschiedlichen Aufgaben Gruppen (Kuratierung, Restaurierung, Verwaltung usw.) formierten sich bereichsübergreifende, selbstorganisierte Projektgruppen (Social Media, Inklusion, Digitalisierung usw.). Was zunächst schön klingt, ist anstrengend, und wir haben auch nach zwei Jahren noch keine adäquate Betriebsstruktur für diese neuartige Zusammenarbeit gefunden. Die Zielrichtung eines berufsgruppenunabhängigen, wertschätzenden Miteinanders wird geteilt. Frühere Hierarchien, notwendige Abläufe, unklare Kommunikationswege, unterschiedliche Arbeitszeiten, die große Differenz zwischen einer schnellen, guten Idee und ihrer mühevollen, detaillierten Umsetzung sind nur einige der Hürden, über die wir täglich stolpern. Um es auf den Punkt zu bringen: Je mehr Menschen mitsprechen, umso unübersichtlicher wird es; bei einer Diversitätsquote von aktuell ca. 33 Prozent vom Vorstand über Kurator*innen, Projektmitarbeiter*innen und Aufsichten bis hin zu Reinigungskräften entstehen Sprach-, Mentalitäts- und Kulturkonflikte. Man muss sich mehr

Zeit nehmen, um zu verstehen, was das Gegenüber ausdrücken will, wie es denkt. Als Wissenschaftlerin und Direktorin halte ich es für notwendig, dass wir diesen Weg gehen. Denn wenn wir Diversität und Öffnung für alle Menschen nicht im eigenen Haus leben, können wir diesen Anspruch auch nicht glaubwürdig nach außen mit den Bremer Bürger*innen umsetzen; wobei das bei uns alle in Bremen lebenden Menschen – unabhängig von ihrer Staatsangehörigkeit – meint.

Schon jetzt fühlen sich diverse Communitys der Stadtgesellschaft bei uns zu Hause. Im Sommer 2022 erreichten wir mit dem Konzept von Ländertagen (Musik, Essen, Länderinformation und Museumsbesuch in der jeweiligen Sprache mit entsprechender Schwerpunktsetzung) vielfältige Zielgruppen, beispielsweise aus Indonesien, Polen und Ukraine. Schlüssel hierfür waren die zunächst von unserem 360°-Referenten für gesellschaftliche Vielfalt aufgebauten Kontakte, die inzwischen von allen Kolleg*innen im Haus weiter gepflegt werden.¹³

In einem Gesamtteam von 55 Menschen arbeiten nur drei als Kurator*innen in Vollzeit. Das heißt, selbst ohne diese großen Veränderungs- und Öffnungsambitionen können wir nicht alle Bremer Themen von der Stadtgründung bis in die Gegenwart fachlich abzudecken. Daher verfolgen wir das Ziel, Expert*innen-Wissen aus der Stadtgesellschaft mit einzubinden. Ob es Ehemaligenverbände großer Werften, Unternehmer*innen, Rotarier*innen oder das ehrenamtlich geführte Frauenmuseum sind. *Citizen Science* ist für uns nicht »nice to have«, sondern notwendig, um eine gute und identitätsstiftende neue Sammlungsausstellung zu konzipieren. Workshops mit sogenannten Interessengruppen (die sich beispielsweise für die Bearbeitung der Themen Migration oder Kolonialismus einsetzen), Stadtlabor-Ausstellungen (die mit Gruppen aus der Zivilgesellschaft entstehen) und ein Bürger*innen-Beirat (zusammengesetzt als Spiegel der Gesellschaft) gehören zu unserem Alltag. Zur Wahrheit zählt auch, dass die vielen engagierten Bremer*innen, die an unserer Entwicklung nicht nur teilhaben, sondern sie mitgestalten wollen, dabei aber häu-

13 Zum 360°-Programm vgl. <http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/diversitaetskompass> (26.09.2022). Dr. Bora Akşen ist inzwischen fester Kurator für Stadtlabor und Medien an unserem Haus. Dies wurde dadurch möglich, dass die anderen Kurator*innen verabredeten, das Aufgabengebiet Kunstgewerbe einer frei werdenden Stelle untereinander aufzuteilen und kommissarisch zu verwalten, sodass die vorhandene Stelle mit verändertem Profil besetzt werden konnte. Aus dem Kolleg*innen-Kreis mit biografischen Bezügen zu Ghana, Kolumbien, Peru und Spanien sind Ideen für weitere Ländertage in der Pipeline.

fig keine Vorstellungen von konkreten Zwängen wie Richtlinien oder schlicht Platzproblemen haben (können).

Es ist bekannt, dass Menschen bei Besetzungsverfahren dazu tendieren, Kandidat*innen auszusuchen, die ihnen selber ähnlich sind. In den Gremien des Bremer Landesmuseums diskutieren wir diese Tatsache und wie weit wir es betrieblich leisten können, uns als Institution zu verändern. Ich würde es als Erfolg interpretieren, dass sich inzwischen Menschen bei uns bewerben, die offen sagen, dass sie mit dem klassischen Museum nichts anfangen können, unseren eingeschlagenen Weg gut finden und daran mitwirken wollen. Dennoch ist im Einzelfall abzuwägen, wie viel Zeit und Kraft wir in das Onboarding einer solchen Person stecken können, welche neuen Themen da auf uns zukommen und wie viel fehlendes Museumswissen im Objektumgang oder für Archivrecherchen wir in Kauf nehmen können.

Denn da sind auch noch die unbearbeiteten Themen, die wir sehen. Rassistische Figuren zählen zu unserem Bestand, so manche ältere Darstellung der Bremer Wirtschaftsblüte müsste dringend kritisch gebrochen, kommentiert, durch Erzählungen zur kolonialen Ausbeutung ergänzt werden. Da schmerzt es besonders, wenn man uns gelegentlich vorwirft, wir würden auf diesem Feld nicht schnell genug vorankommen.

Verletzungen: Bedingungen einer gelingenden Praxis der institutionellen Transformation

Damit sind wir bei dem Begriff *Verletzung*: Wunden, Schädigungen entstehen durch das Hinweisen auf Defizite, Grenzüberschreitungen, Gewaltanwendung – nicht nur körperlich, sondern eben auch verbal und psychisch. Im Museumskontext ist mangelnde Anerkennung häufig die Ursache. Darüber wird aktuell im Zusammenhang mit sogenannten Nichtbesucher*innen und Partizipationsansätzen viel gesprochen. Verletzungen entstehen aber auch innerhalb des Museums, wenn tradierte Strukturen verändert werden, die Aufforderung im Raum steht, sich selbst neu zu denken. Es ist nicht einfach, den Mut für Experimente mit ungewissem Ausgang aufzubringen.

Bereits in den 1970er-Jahren wurde ausführlich über den gesellschafts-politischen Auftrag des Museums zur Emanzipation der Bürger*innen

diskutiert.¹⁴ Die Organisations- und Entscheidungsstrukturen innerhalb des Museums sind seitdem wesentlich demokratischer geworden, die Vermittlungsarbeit ist institutionalisiert, es wird schon lange nicht mehr nur Herrschaftsgeschichte erzählt. Kein in den letzten Jahren neu eröffnetes Haus kommt ohne eine Lese- und Diskussionsecke aus, Besucher*innen werden zur gesellschaftspolitischen Positionierung aufgefordert,¹⁵ sollen ihre Meinung an Pinnwänden hinterlassen,¹⁶ und selbstverständlich wird bei den Wandtexten mit * gegendert.¹⁷ Wobei dies nicht unbedingt nur modische Entwicklungen sind, sondern vielleicht auch Rückführungen zu den Anfängen des Museums. Denn die Diskussion um Inklusion und Exklusion in Verbindung mit der Institution Museum ist so alt wie ihre Existenz. Auch schon im 18. und 19. Jahrhundert gab es das Ringen mit stillenden Frauen, picknickenden Familien, Kleiderordnungen und Verhaltensregeln im Museum.¹⁸

Das Museum wirkt an der Gesellschaftsentwicklung mit. Die Betonung im deutschen Grundgesetz, dass die Parteien an der Meinungsbildung mitwirken (GG, Artikel 21, Abs. 1), macht deutlich: Sie haben kein Monopol darauf, auch andere Institutionen – wie Museen – tragen zur politischen Meinungsbildung bei. Das Gemeinwohl soll dem Gemeinwesen insgesamt zukommen und dabei implizit auch möglichst vielen ihrer Mitglieder. Was dies aber im Einzelnen ist bzw. wie es zu bewerten ist, welche Werte und Normen gelten, ist ein kontinuierlicher gesellschaftlicher Aushandlungsprozess, an dem sich Museen anfangen zu beteiligen.

Unter dem Schlagwort *Abgeben von Deutungshoheit* wird dieser Aspekt sowie das Thematisieren der eigenen, institutionellen Widersprüche im Museum

-
- 14 Vgl. Anna Greve: »Allgemeine Menschenbildung« mit der Fokussierung auf »historische Bedingtheit«.
 - 15 In der im Juli 2021 eröffneten Ausstellung *Berlin Global* des Berliner Stadtmuseums im Humboldt-Forum müssen die Besucher*innen bei ihrem Weg durch die Ausstellung wiederholt zwischen zwei Optionen wählen, wie beispielsweise »Grenzen schützen mich« oder »Grenzen schließen mich aus«. Eine dritte Option ist im Raum nicht vorgesehen.
 - 16 Offenbar nachgerüstet, wird in dem seit 1997 existierenden Aeronauticum Nordholz (Deutsches Luftschiff- und Marinefliegermuseum) die Frage »Ist die Bundeswehr wichtig?« formuliert, wobei Pro- und Contra-Argumente vom Museum aufgelistet und die Besucher*innen nach ihrer Meinung gefragt werden.
 - 17 So beispielsweise in der im August 2021 neu eröffneten Dauerausstellung der Neuen Nationalgalerie in Berlin.
 - 18 Vgl. hierzu Carmen Mörsch: *Contact Zone (Un)realised*, S. 183.

diskutiert. Als vor einigen Jahren partizipative Kulturangebote in ökonomisch schwachen Stadtteilen eine Innovation waren, gaben die Museen das Konzept vor. Heute wird dieses von Anfang an unter Beteiligung der Zielgruppe entwickelt.¹⁹ Die Projektleiter*innen verlieren damit die Sicherheit einer überlegenen Sachkompetenz gegenüber den Projektteilnehmer*innen. Intuition, Beziehungsarbeit, Moderation, eigenes Lernen rücken in den Vordergrund. Wo sind die Grenzen dieser Entwicklung? Eine Stärke des Museums im deutschsprachigen Raum ist seine parteipolitische Unabhängigkeit. Wie kann diese gewahrt bleiben, das Museum als Ort für vielfältige, kontroverse Gesellschaftsdebatten gefestigt werden? Lauert doch bei jedem Thema die Gefahr, in eine ideologische Schublade gesteckt zu werden, in der man sich selber gar nicht sieht. Was gilt in einer Gesellschaft als gerecht, welche Regeln sind zu befolgen, wessen Themen werden kuratiert, welche nicht, wo enden Freiräume Einzelner im Interesse des Gemeinwesens? All dies ist im Museum angekommen.²⁰

Zunächst waren es öffentliche Bibliotheken, die in den letzten Jahren ihre Eingangsbereiche als sogenannten *Dritten Ort* für den öffentlichen Austausch, jenseits des Privaten und des Arbeitsplatzes, definierten.²¹ Inzwischen folgen ihnen die Museen.²² Als ich vor 30 Jahren das Studium der Kunstgeschichte begann, waren Museen eher ruhige Orte der Kontemplation, des Denkens. Wenn sie jetzt gelegentlich einem Bienenstock gleichen, weil Menschen nur mal schnell durch die Sammlung schlendern, wir zusammen mit Bürger*innen Ausstellungen kuratieren, das Veranstaltungsprogramm immer lauter und bunter wird, die Räume von Gruppen aus dem Stadtteil mit eigenen Themen genutzt werden, verändert sich auch die Anforderung an uns Museumsmitarbeiter*innen. Wir benötigen neue soziale Kompetenzen, Moderationsfähigkeiten, Supervision.

19 Zum bundesweiten Stand von Partizipationsprojekten vgl. <https://www.kulturstiftung.de/mitbestimmungsorte/> (26.09.2022).

20 Vgl. beispielsweise die Sonderausstellung *Fake. Die Grenze der Wahrheit* (14.05.2022–05.03.2023) im Deutschen Hygienemuseum in Dresden.

21 Vgl. hierzu Ray Oldenburg: *Celebrating the Third Place*.

22 Wie unterschiedlich die Ausgestaltung im Einzelnen aussehen kann, lässt sich beispielhaft in Hamburg nachvollziehen: Im Altona Museum ist es eine Fläche für Ausstellungen, die aus der Stadtgesellschaft heraus entstehen, mit designten Sitzmöbeln. Im MARKK ist es ein Raum, der durch einzelne Exponate und Fragestellungen zum Denken und Kommentieren anregen soll. Im Museum für Kunst und Gewerbe ist es ein Aufenthaltsraum mit Büchern und unterschiedlichen Sitzmöglichkeiten, in dem die Menschen selbst definieren, was sie tun wollen.

Zusammenfassend stelle ich die These in den Raum, dass eine Transformation des Museums zu mehr gesellschaftlicher Relevanz nur gelingt, wenn das Gemeinwohl der Maßstab des musealen Handelns ist. Differenzen von Positionen müssen auf der Grundlage der Werte des Grundgesetzes anerkannt und argumentativ ausgetauscht, aber auch nebeneinander stehen gelassen werden. Aufgabe der Institution ist es, Räume und Regeln dafür zu schaffen und eine Ausgewogenheit zwischen unterschiedlich mächtigen Gruppen und Positionen zu moderieren. Es erfordert Mut, in Beziehung zu den Bürger*innen zu treten, sie ins Zentrum der eigenen Arbeit zu stellen, Multiperspektivität einzubringen, Antagonismen auszuhalten und sich selbst immer als lernend zu definieren. Verletzungen müssen mit Wertschätzung begegnet werden, Konflikte können mit Gelassenheit produktiv in Energie und Gestaltung des kollektiven Lernprozesses umgewandelt werden. Das kuratorische Konzept der Zukunft ist die nachhaltige Zusammenarbeit mit Bürger*innen.²³ Womit nicht eine bloße Einladung zur Party, sondern die Aufforderung zum gemeinsamen Tanz mit spannendem Ausgang gemeint ist.²⁴ Das Museum hat die Macht, Gastgeber zu sein und die Einladung auszusprechen.

23 Explizit ausnehmen möchte ich hiervon die großen Museen mit Objektsammlungen von Weltrang. Sie können sich darauf verlassen, dass Menschen zum Bewundern ihrer Exponate kommen. Unnötig erscheint es daher, wenn sie sich zu stark dem aktuellen Partizipationshype anschließen. Vielmehr sollten sie Betriebsstruktur und knappe Ressourcen auf ihre spezifische Aufgabe konzentrieren.

24 Vgl. dazu den im Rahmen des Women's Leadership Forum 2015 gehaltenen Vortrag von Vernā Myers: »Diversity is being invited to the Party. Inclusion is being asked to dance«: <https://www.youtube.com/watch?v=9gSzVPUkB3M> (30.09.2022).

