

# Analyse und Fazit der Auswertung von 22 Museen

## Das «Lernende Museum»

Die Auswertung der 22 Museen zeigt, dass das «Lernende Museum»

**aus zwei komplementären Perspektiven betrachtet werden muss.**

Beide sind gleich wichtig und bilden gemeinsam die Grundlage für eine erfolgreiche Transformation.

Ebene	Leitfrage	Haupttreiber
<b>Organisatorische Perspektive</b>	Was macht ein Museum zu einer lernenden Organisation?	Führung, Kultur und Prozesse
<b>Wirtschaftliche Perspektive</b>	Wie kann ein Museum dies mit seinen begrenzten Ressourcen umsetzen?	KI als Enabler und Kostenhebel

## Organisatorische Perspektive

Aus Sicht der Organisationsentwicklung ist das «Lernende Museum» in erster Linie eine Führungs- und Kulturfrage. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind:

Rang	Erfolgsfaktor	Gewichtung
1	Führung und strategische Ausrichtung	20 %
2	Kontinuierliches Lernen und Verbesserung	16 %
3	Wissensmanagement	14 %
4	Zusammenarbeit und Wissensaustausch	12 %
5	Besucherfeedback und Partizipation	10 %
6	Digitale Kompetenzen und KI	9 %
7	Innovation und Experimentieren	8 %
8	Datenbasierte Entscheidungen	6 %
9	Kooperationen	3 %
10	Messung und Evaluation	2 %

## Diese Gewichtung zeigt deutlich:

**Ein Museum wird durch seine Führung, seine Kultur und seine Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen zu einer lernenden Organisation.**

KI ist aus dieser Perspektive ein wichtiges Werkzeug, aber nicht der Ausgangspunkt.

## Wirtschaftliche Perspektive

Die zweite Betrachtungsweise führt zu einem ebenso wichtigen Ergebnis.

### Die meisten Museen verfügen über:

- kleine Teams,
- begrenzte Budgets,
- knappe Zeitressourcen,
- wenig Kapazität für kontinuierliche Forschung und Wissensaufbereitung.

Viele Anforderungen eines Lernenden Museums sind deshalb seit Jahren bekannt, konnten aber aus wirtschaftlichen Gründen nur teilweise umgesetzt werden.

## Hier verändert KI die Ausgangslage grundlegend.

Durch KI werden insbesondere folgende Aufgaben erheblich günstiger:

- Recherche
- Wissensvernetzung
- Dokumentation
- Textproduktion
- Übersetzungen
- Zielgruppengerechte Vermittlung
- Feedbackauswertung
- Dialog mit Besucherinnen und Besuchern

Dadurch sinken die Kosten der Wissensarbeit erheblich.

## KI ersetzt Führung nicht. KI macht Führung wirtschaftlich umsetzbar.

Aus dieser Perspektive wird KI zum eigentlichen **Enabler** des Lernenden Museums.

## Die beiden Perspektiven ergänzen sich

Die Ergebnisse lassen sich als Ursache-Wirkungs-Modell darstellen:

### Organisatorisch:

**Strategie → Führung → Organisationskultur → Wissensmanagement → KI als Enabler → Lernendes Museum**

### Ökonomisch:

**Strategie → Organisation → KI → Lernendes Museum**

# Detailanalyse der Zwei Betrachtungsweisen

## Gewichtung der Antworten

Auf Basis der Auswertung der 22 Museen kann man die Antworten nachträglich gewichten. Dabei wird nicht bewertet, **wie häufig** etwas vorkam, sondern **wie stark** ein Faktor dazu beiträgt, dass ein Museum tatsächlich zu einem «Lernenden Museum» wird.

## Es haben drei wichtige Kriterien herauskristallisiert:

- **Hebelwirkung:** Wie stark beeinflusst dieser Punkt die gesamte Organisation?
- **Abhängigkeit:** Sind andere Dimensionen davon abhängig?
- **Nachhaltigkeit:** Führt der Punkt langfristig zu einer lernenden Organisation?

Daraus ergibt sich folgende Priorisierung (100 Punkte):

Rang	Dimension	Gewichtung
1	Führung, Strategie und Kultur	20
2	Lernen und kontinuierliche Verbesserung	16
3	Wissen dokumentieren und verfügbar machen	14
4	Zusammenarbeit und Wissensaustausch	12
5	Besucherfeedback und Partizipation	10
6	Digitale Kompetenzen und KI	9
7	Innovation und Experimentieren	8
8	Datenbasierte Entscheidungen	6
9	Vernetzung und Kooperationen	3
10	Messung und Evaluation	2

## Interpretation

Interessant ist, dass viele Museen sehr stark über Digitalisierung sprechen. Die Auswertung zeigt jedoch, dass Digitalisierung **nicht** der wichtigste Erfolgsfaktor ist.

## Die Hierarchie sieht vielmehr so aus:

1. **Führung entscheidet**, ob Lernen überhaupt gewollt ist.
2. **Organisationskultur entscheidet**, ob Mitarbeitende ihr Wissen teilen.
3. **Wissensmanagement entscheidet**, ob Erfahrungen erhalten bleiben.
4. **Kontinuierliche Verbesserung** sorgt dafür, dass das Museum tatsächlich lernt.
5. **KI und Digitalisierung** beschleunigen diesen Prozess, ersetzen ihn aber nicht.

**Ein Museum wird durch seine Führung, seine Kultur und seine Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen zu einer lernenden Organisation.**

### **Priorisierung einzelner Fragen**

Nicht alle Fragen im Fragebogen sind gleich wichtig. Die Analyse schlägt folgende Gewichtung vor:

<b>Priorität</b>	<b>Bedeutung</b>
Kritische Schlüsselfragen	<b>40 %</b>
Wichtige Organisationsfragen	<b>35 %</b>
Unterstützende Fragen	<b>20 %</b>
Detailfragen	<b>5 %</b>

### **Im Einzelnen analysiert bedeutet das:**

#### **Sehr hohe Gewichtung (5 Punkte pro Frage)**

- Hat das Museum eine klare Lernstrategie?
- Werden Erfahrungen systematisch dokumentiert?
- Wird Wissen organisationsweit geteilt?
- Werden Besucherfeedbacks ausgewertet und genutzt?
- Unterstützt die Führung Lernen aktiv?
- Werden Entscheidungen aufgrund von Erkenntnissen angepasst?

#### **Hohe Gewichtung (4 Punkte)**

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit
- Fehlerkultur
- Innovation
- Weiterbildung
- KI-Unterstützung
- Wissensdatenbanken

#### **Mittlere Gewichtung (3 Punkte)**

- Kooperationen
- Digitale Werkzeuge
- Evaluation
- Austausch mit externen Partnern

#### **Niedrige Gewichtung (1–2 Punkte)**

- Einzelne Kommunikationsmassnahmen
- Formale Prozesse
- Dokumentationsdetails

## Die Analyse hat die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren erkannt

Rang	Erfolgsfaktor	Gewicht
1	Lernorientierte Führung	20 %
2	Wissensmanagement	18 %
3	Kontinuierliche Verbesserung	17 %
4	Offene Lern- und Fehlerkultur	16 %
5	Besucherorientiertes Lernen	14 %

Erst danach folgen Digitalisierung, KI, Datenanalysen und Kooperationen.

## Aus ökonomischer Sicht verschiebt sich die Priorität deutlich.

Die organisatorischen Voraussetzungen bleiben zwar entscheidend, aber **KI wird zum eigentlichen Enabler**, weil sie die Umsetzung überhaupt finanzierbar macht.

**Man kann das als eine Kette darstellen:**

**Strategie → Organisation → KI → Lernendes Museum**

Ohne Führung entsteht kein lernendes Museum. Ohne KI können sich viele Museen ein lernendes Museum nicht leisten.

Gerade bei kleinen und mittleren Museen ist heute nicht der Wille das grösste Hindernis, sondern die verfügbaren Ressourcen. Die meisten Museen verfügen über:

- sehr kleine Teams,
- begrenzte Budgets,
- wenig Zeit für Dokumentation,
- kaum Kapazitäten für Forschung und Wissensaufbereitung,
- eingeschränkte Möglichkeiten, Inhalte für verschiedene Zielgruppen mehrfach aufzubereiten.

**Hier verändert KI die Wirtschaftlichkeit fundamental.**

Aufgabe	Bisher	Mit KI
Recherche	mehrere Stunden	Minuten
Textaufbereitung	Tage	Minuten
Übersetzungen	externe Kosten	automatisch
Zielgruppengerechte Vermittlung	mehrere Versionen manuell	automatisch
Wissensvernetzung	praktisch unmöglich	automatisch

Aufgabe	Bisher	Mit KI
Besucherdialog	personengebunden	24/7 möglich
Auswertung von Feedback	selten	kontinuierlich

Dadurch sinken die Grenzkosten der Wissensvermittlung massiv. Das bedeutet, dass Leistungen möglich werden, die bisher ausserhalb des Budgets lagen.

**Wir unterscheiden deshalb zwischen zwei Ebenen:**

### Organisatorische Voraussetzungen

Diese Ebene entscheidet, ob ein Museum lernen will.

- Führung
- Kultur
- Prozesse
- Lernbereitschaft

### Operative Voraussetzungen

Diese Ebene entscheidet, ob es sich das leisten kann.

- KI
- Automatisierung
- Wissensmanagement
- Digitale Werkzeuge

## Kernaussage

**KI ersetzt weder Führung noch Organisationsentwicklung. Sie reduziert jedoch die Kosten der Wissensgenerierung, Wissensvernetzung und Wissensvermittlung so stark, dass das Konzept des Lernenden Museums für nahezu jedes Museum wirtschaftlich realisierbar wird.**

## Heatmap – Gegenüberstellung aller Museen entlang der 10 Charta-Dimensionen

Museum	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	Ø
ALPS Alpines Museum	4.25	2.50	4.00	3.50	4.25	3.00	3.33	2.83	4.33	4.50	3.65
Anatomisches Museum der Universität Basel	2.25	4.00	4.00	3.75	3.50	3.67	3.67	3.33	3.00	4.00	3.52
Anna Göldi Museum	3.00	3.00	3.00	4.00	3.50	4.00	4.00	3.33	3.33	4.00	3.52
Historischer Verein Winterthur	2.50	3.00	3.75	3.25	2.50	3.00	3.67	2.67	2.67	4.50	3.15
Kunstmuseum Thun	2.25	2.00	3.25	2.25	3.75	2.33	3.33	1.83	2.33	4.00	2.73
Maison de l'Absinthe	3.25	3.00	4.25	3.25	3.25	4.00	3.33	3.17	3.00	4.50	3.50
Mini Museum Mürren	3.25	1.00	3.50	4.00	3.50	2.33	3.67	1.83	2.33	4.50	2.99
Münzkabinett und Antikensammlung Winterthur	3.75	3.50	3.75	3.75	3.75	3.67	4.00	3.00	3.00	4.00	3.62
Museo Hermann hesse Montagnola 1	3.75	2.00	4.25	3.75	3.50	3.67	4.33	4.00	4.00	4.00	3.73
Museo Hermann Hesse Montagnola 2	3.75	2.00	3.75	3.50	3.75	4.00	4.00	3.17	3.00	3.50	3.44
Museo storico etnografico Valle di Blenio	2.00	2.50	4.50	3.75	3.75	3.67	2.67	2.00	3.33	4.00	3.22
Museum Burg Zug	2.25	4.00	3.50	2.50	3.75	3.33	2.00	2.33	1.67	3.00	2.83
Museum der Kulturen Basel / MKB	2.50	2.50	2.00	3.00	3.25	3.67	4.00	2.67	2.33	4.00	2.99
Museum Luzern	4.25	3.50	3.75	3.75	4.25	2.67	4.33	3.33	3.33	4.00	3.72
Museum Schloss Kyburg	3.00	3.50	3.75	3.50	2.50	3.00	4.00	2.83	3.33	4.00	3.34
Museum Zofingen	3.00	2.00	3.50	3.25	4.25	4.00	4.00	2.83	3.67	4.00	3.45
Museum zu Allerheiligen Schaffhausen	3.75	2.50	3.75	2.75	3.50	3.00	3.00	3.00	3.67	4.00	3.29
Museumsquartier Bern (Geschäftsstelle)	3.75	3.50	3.25	2.50	3.00	3.67	3.33	3.17	3.33	4.00	3.35
Museumsquartier Bern (Museum für Kommunikation)	4.00	4.50	3.75	3.00	4.00	3.67	4.33	3.33	4.00	4.00	3.86
Museumsquartier Bern (Schweizerische Nationalbibliothek)	3.50	3.50	4.00	3.25	4.00	3.67	3.67	3.33	3.67	3.50	3.61
Schweizer Schützenmuseum	4.00	3.00	3.75	3.75	3.50	4.00	3.67	3.50	3.33	4.00	3.65
Schweizerisches Blindenmuseum	3.75	3.00	3.75	3.50	3.50	3.00	4.00	2.83	3.00	4.50	3.48
Ø Mittelwert aller Museen	3.26	2.91	3.67	3.34	3.57	3.41	3.65	2.92	3.17	4.02	3.39

D1 Strategie & Wirkung  
D6 Agile Methoden

D2 Lernen im Alltag  
D7 Technologieeinsatz

D3 Innovation & Experimentieren  
D8 Feedbacksysteme

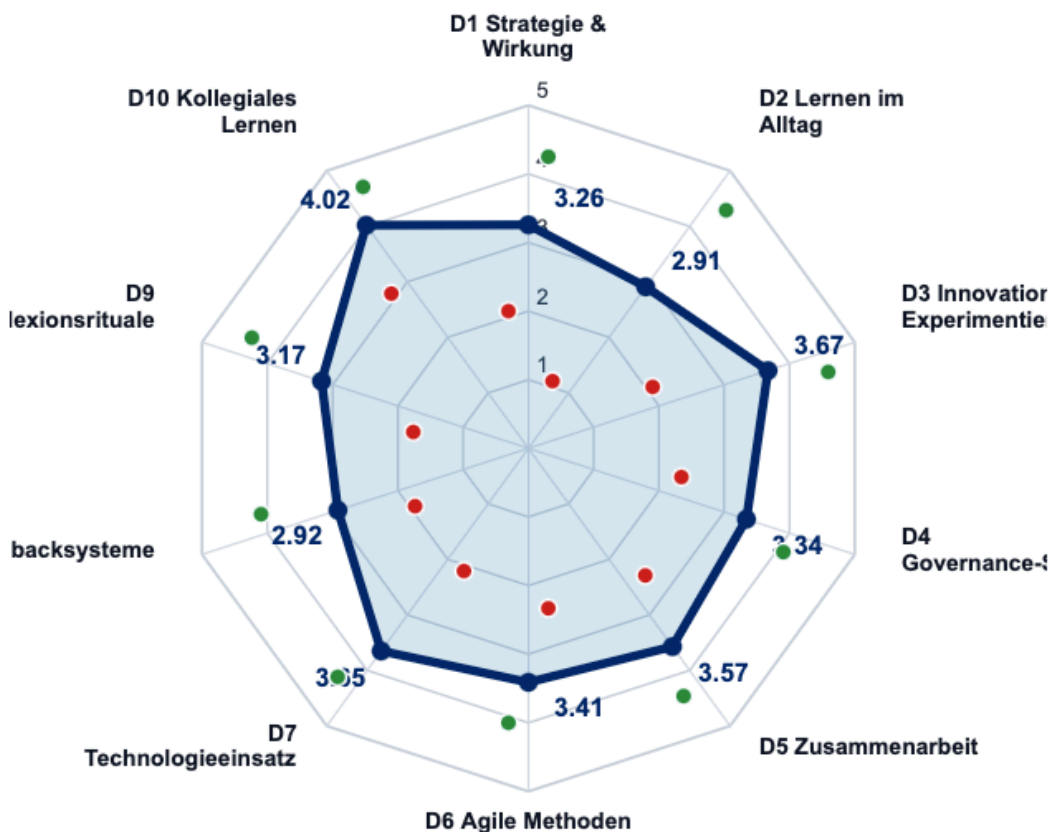
D4 Governance-Strukturen  
D9 Reflexionsrituale

D5 Zusammenarbeit  
D10 Kollegiales Lernen

1 schwach  5 stark

## 10er Spider – Mittelwertgrafik mit positiven und negativen Extrempunkten

— fester Mittelwert aller Museen ● höchster Wert je Dimension ● tiefster Wert je Dimension



## Extremste Abweichungen je Dimension

Dimension	Ø	Plus-Abweichung / höchster Wert	Negative Abweichung / tiefster Wert
D1 Strategie & Wirkung	3.26	4.25 · ALPS Alpines Museum, Museum Luzern	2.00 · Museo storico etnografico Valle di Blenio
D2 Lernen im Alltag	2.91	4.50 · Museumsquartier Bern (Museum für Kommunikation)	1.00 · Mini Museum Mürren
D3 Innovation & Experimentieren	3.67	4.50 · Museo storico etnografico Valle di Blenio	2.00 · Museum der Kulturen Basel / MKB
D4 Governance-Strukturen	3.34	4.00 · Anna Göldi Museum, Mini Museum Mürren	2.25 · Kunstmuseum Thun
D5 Zusammenarbeit	3.57	4.25 · ALPS Alpines Museum, Museum Luzern +1	2.50 · Historischer Verein Winterthur, Museum Schloss Kyburg
D6 Agile Methoden	3.41	4.00 · Anna Göldi Museum, Maison de l'Absinthe +3	2.33 · Kunstmuseum Thun, Mini Museum Mürren
D7 Technologieeinsatz	3.65	4.33 · Museo Hermann hesse Montagnola 1, Museum Luzern +1	2.00 · Museum Burg Zug
D8 Feedbacksysteme	2.92	4.00 · Museo Hermann hesse Montagnola 1	1.83 · Kunstmuseum Thun, Mini Museum Mürren
D9 Reflexionsrituale	3.17	4.33 · ALPS Alpines Museum	1.67 · Museum Burg Zug
D10 Kollegiales Lernen	4.02	4.50 · ALPS Alpines Museum, Historischer Verein Winterthur +3	3.00 · Museum Burg Zug

## Zusammenfassung – zentrale Erkenntnisse

Museen  
**22**

Ø Gesamt  
**3.39**

Stärkste Dimension  
**4.02**

Schwächste Dimension  
**2.91**

### Stärkste Dimensionen insgesamt

- Kollegiales Lernen: Ø 4.02
- Innovation & Experimentieren: Ø 3.67
- Technologieeinsatz: Ø 3.65

### Höchste Gesamtprofile

- Museumsquartier Bern (Museum für Kommunikation): 3.86
- Museo Hermann hesse Montagnola 1: 3.73
- Museum Luzern: 3.72
- ALPS Alpines Museum: 3.65
- Schweizer Schützenmuseum: 3.65

### Grösster Entwicklungsbedarf

- Lernen im Alltag: Ø 2.91
- Feedbacksysteme: Ø 2.92
- Reflexionsrituale: Ø 3.17

### Tiefste Gesamtprofile

- Historischer Verein Winterthur: 3.15
- Mini Museum Mürren: 2.99
- Museum der Kulturen Basel / MKB: 2.99
- Museum Burg Zug: 2.83
- Kunstmuseum Thun: 2.73

**Kernaussage:** Die 22 Museen zeigen insgesamt eine solide Ausgangslage auf dem Weg zu lernenden Organisationen. Besonders stark ausgeprägt sind kollegiales Lernen, Innovation und Technologieeinsatz. Der zentrale Entwicklungsbedarf liegt bei Feedbacksystemen, Lernen im Alltag und Reflexionsritualen. Daraus ergibt sich ein klares Muster: Die Museen verfügen häufig über Offenheit und fachliche Substanz, müssen Lern-, Feedback- und Reflexionsprozesse jedoch stärker institutionalisieren.