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.084-202511261142-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0

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.084-202511261142-0

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.084-202511261142-0

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.084-202511261142-0

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.084-202511261142-0

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.084-202511261142-0

Wirkung im Museum

Herausforderung und Chance zugleich

Gesa Birnkraut, Osnabrück

1 Einführung

Der erste Schritt bei jeder Beratung, jedem Gespräch und jeder Auseinandersetzung mit dem Thema Evaluation und Wirkungsmessung ist das gemeinsame Verständnis der Begrifflichkeiten. Evaluation und Wirkungsmessung sind dabei oft genannte Begriffe, genauso wie das Schlagwort impact. Entscheidend ist nicht das individuelle Verständnis der einzelnen Begriffe, sondern das Finden einer gemeinsamen Sicht auf diese Bereiche. Als erstes muss also immer geklärt werden, dass alle von derselben Basis ausgehen. So auch in diesem Beitrag.

Das „Kursbuch Wirkung" von phineo kann da als ein gutes Handbuch genutzt werden, und gerade die Wirkungstreppe macht sehr deutlich, dass Wirkung erst dann beginnt, wenn sich bei den Menschen (Besuchende, Teilnehmende etc.) etwas durch den Besuch oder die Teilnahme verändert (phineo 2025). Die ersten drei Treppenstufen sind die, die am einfachsten sichtbar gemacht werden können, und oftmals auch die, die evaluiert werden.

Spannend wird es aber erst ab der Stufe 4, wenn sich Menschen verändern. Das kann der Wissensstand sein, das kann eine Veränderung der Haltung oder auch des Verhaltens sein, es kann aber ebenso

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0

eine Stimmungsveränderung (Spaß oder Nachdenklichkeit) sein. Diese Aspekte festzuhalten ist aufwendiger als das reine Zählen von Teilnehmenden und Ticketverkäufen, zumal Wirkung aus diesen quantitativen Zahlen allein nicht abgelesen werden kann. Wenn also von Wirkung gesprochen wird, dann geht das über das reine Reporting hinaus. Dabei ist der reine Output – also das direkte anfassbare Ergebnis – eine gute Basis, um ein funktionierendes Monitoring (das kontinuierliche Zählen und Aufzeigen von Daten, wie z. B. die Auslastung) vorzuweisen – auch für die eigentliche Wirkung. Denn diese fängt mit dem Outcome an – also den indirekten Ergebnissen, die mittelfristig auftauchen und nicht immer mit reinen Zahlen belegt werden können. All dieser Aufwand lohnt sich, da er der Institution bzw. einem Museum einen wertvollen Einblick in die eigene Bedeutung gibt.

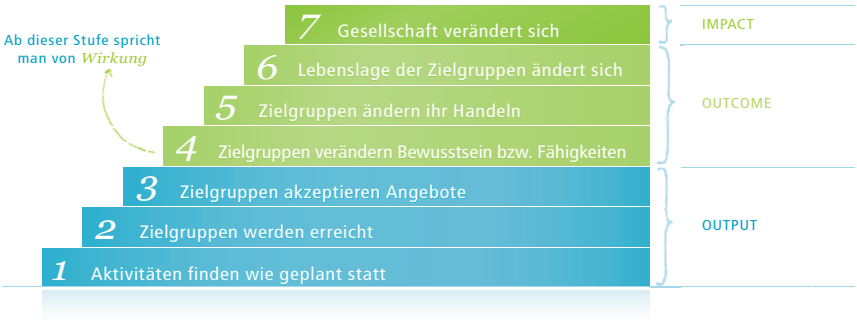

Abbildung 1: Wirkungstreppe. Quelle: Phineo (2025)

Ein weiterer wichtiger Aspekt wird in der Stufe 7 der Wirkungstreppe deutlich – der impact ist noch einmal klar abgegrenzt, denn hier geht es um die Veränderung eines ganzen Systems. Jede einzelne Institution kann nur ein Teil dieser Veränderung sein, aber nicht allein ein ganzes System verändern. Wenn es z. B. darum geht, Verständnis für zeitgenössische Kunst in jungen Menschen zu wecken, kann jede Ausstellung und jede Erfahrung dazu beitragen, aber eine Ausstellung allein oder ein Museum allein wird das nicht für eine ganze Generation an jungen Menschen schaffen. Insofern zeigt eine Wirkungsmessung immer auf, welchen wichtigen Teil die jeweilige Institution an einer Sys-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0

temveränderung hat, ohne dass sie allein für den impact verantwortlich sein kann.[1]

Grundvoraussetzung für jede Wirkungsmessung ist die Bereitschaft, als Organisation zu lernen. Denn jede Wirkungsmessung wird zwangsläufig aufzeigen, wo man noch besser werden kann, aber eben auch, wo man schon etwas erreicht hat. Um dieses mittelfristig weiterzuführen, reicht ein Status Quo nicht aus, sondern es muss ein strategischer Ansatz geschaffen werden, wie die Organisation sich aufgrund der erreichten Wirkung weiterentwickeln kann (mehr zu lernenden Organisationen z. B. bei Miedlich/Ben Larbi 2022).

In diesem Beitrag werden Evaluation und Wirkungsmessung synonym genutzt, da davon ausgegangen wird, dass eine Kulturinstitution nicht nur den Stand der Dinge beschreiben will, sondern sich auch immer weiter verändern und verbessern möchte – Evaluation als Basis für die Wirkungsmessung und den stetigen Wandel.

Der zugrundliegenden Definition nach ist es immanent, dass sich Organisationen, die ihre Wirkung sichtbar machen, mittel- bis langfristig verändern.

Dieser Gedanke dient im Folgenden allen Überlegungen als Basis.

2 Warum evaluieren wir?

Gründe gibt es viele, warum evaluiert wird. Im Folgenden werden einige dieser Gründe aufgeführt und auch erläutert, welche davon vielversprechend sind für eine langfristige Veränderung.

2.1 Reine Betrachtung eines Ist-Zustands

Eine basale Evaluation betrachtet den Erfolg eines Projektes oder einer Institution an einem bestimmten Zeitpunkt rückwärtsgerichtet. Im besten Falle wird nicht nur eine summative Evaluation am Ende des Projektes realisiert, sondern eine Mischung aus einer formativen (kontinuierlich während des Prozesses) und einer summativen Evaluation, so dass ein gewisser Prozess zu betrachten ist. Entscheidend ist hier, dass am

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0

Anfang auch Ziele gesetzt wurden, die am Ende überprüft werden können. Oft wird dies vergessen und am Ende wird ein Projekt evaluiert, ohne dass es überhaupt Ziele gibt, die als erreicht angesehen werden können.

Evaluationen, bei denen Ziele zugrunde gelegt werden, sind grundsätzlich gut und ein erster Schritt in die Richtung der Wirkungsmessung. Oft werden die Evaluationsergebnisse aber nur dazu genutzt, einen Ist-Zustand zu beschreiben, ohne dass daraus Handlungsempfehlungen oder Änderungen abgeleitet werden. Summative Evaluationen sind mit relativ großem Ressourceneinsatz verbunden, vor allem wenn sie über den reinen output hinausgehen und extern durchgeführt werden. Dieser Ressourceneinsatz ist erst dann gerechtfertigt, wenn die Ergebnisse genutzt werden. Oftmals werden summative Evaluationen auch von außen vorgegeben, wie z. B. von Fördergeber*innen oder Aufsichtsgremien. Auch hier muss das Gebot sein, dass die Ergebnisse aktiv genutzt werden (mehr zu diesen Themen bei Birnkraut 2024 oder Kelly/Rogers 2022).

2.2 Sichtbarmachen von Wirkung

Der oben genannte Ressourceneinsatz lohnt sich umso mehr, wenn neben dem output auch der outcome beschrieben wird. Der Prozess dorthin ist das Wichtige (siehe hierzu auch das Kapitel 3). Die Wirkungsmessung ist nur dann erfolgreich, wenn antizipierte Wirkungen als Basis vorhanden und diese zu untersuchen sind. Das Sichtbarmachen von Wirkung kann über das reine Reporting hinaus als Grundlage für politische Argumentationen genutzt werden. Eine funktionierende Wirkungsmessung ist weiterhin das Fundament für die strategische Entwicklung der Organisation.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0

2.3 Mittel- bis langfristige Veränderung als lernende Organisation

Eine Organisation, die nicht stagniert, sondern als relevante*r Akteur*in in der Gesellschaft aktiv sein will, muss sich mittel- bis langfristig verändern. Dazu gehören ein Ohr an der Gesellschaft und ein Dialog mit Politik und Gesellschaft. Es geht dabei nicht um eine Ausrichtung rein an den Besuchenden, aber eine Abwende von einer reinen Werkzentrierung. Die Verbindung aus Werk und Besuchenden und deren Lebensrealitäten ergibt eine Verbindung, die für alle Seiten sinnstiftend sein und die Relevanz der Museen erhöhen kann. Dies kann zu einer Erhöhung des Well-beings der Zuschauenden führen, die mit einer erhöhten Bindung an die Institution einhergeht. Mit Well-being ist hier nicht der reine Zustand des Wohlfühlens gemeint, sondern die Wertschätzung und das Ernstnehmen der Lebensrealitäten der Besuchenden und der Spiegelung dessen in der Programm- und Vermittlungsarbeit (mehr dazu bei Falk 2022).

3 Institutional readiness

Mit dem Begriff der institutional readiness wird beschrieben, inwiefern die Institution bereit ist, ihre Wirkung sichtbar zu machen und mit den Ergebnissen zukunftsweisend umzugehen. Das Thema institutional readiness kann dabei von unterschiedlichen Seiten betrachtet werden.

3.1 Strategie

Als gute Ausgangslage kann die Strategie der Museen hilfreich sein. Ein Leitbild allein ist nicht ausreichend. Leitbilder beschreiben meist die grundsätzliche Vision der Einrichtung, ohne tatsächliche Handlungsfelder aufzuzeigen, die dann in strategische Ziele und Maßnahmen heruntergebrochen werden. So bleibt ein Leitbild oft ein fernes utopisches, fast schon generisches Bild der Zukunft, das realiter schwer zu erreichen ist. Anders ist es bei einer Strategie, die sich einen klar

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0

umrissenen Zeitrahmen setzt (3 bis 5 Jahre). In einer Strategie verankert finden sich immer die prioritär wichtigsten Handlungsbereiche, die jeweils mit Zielen und Maßnahmen unterlegt sind. So können diese Themen in die alltägliche Arbeit übernommen werden und dienen als Grundlage, um auch gesetzte Ziele durch eine Wirkungsmessung sichtbar zu machen. Die Strategie genauso wie eine Wirkungsmessung ist dabei nur erfolgreich, wenn sie aktiv bewegt wird. Eine Strategie, die ein Jahr nicht angesprochen oder angeschaut wird, ist genauso nutzlos wie eine Wirkungsmessung, die nur einmal erhoben und dann nicht genutzt wird. Wenn diese Strategie aber kontinuierlich weiterverfolgt und in den Alltag integriert wird, wird sie zu einem wichtigen Instrument der Steuerung (mehr dazu z. B. bei Moore 2025).

3.2 Lernende Organisation

Museen, genauso wie andere Kultureinrichtungen, haben es in der heutigen Zeit nicht mehr mit linearen Problemen zu tun. Wir stehen vor so genannten wicked problems, die nicht linear zu lösen sind, sondern die sich iterativ immer weiter verändern. Die Probleme entwickeln sich dabei, ohne dass sie immer vollständig gelöst werden können. Dazu kommen sich überlappende Krisen, wie z. B. die Coronapandemie, die Energiekrise oder kriegerische Auseinandersetzungen, die die bestehenden Herausforderungen ebenfalls beeinflussen. In solchen Zeiten überleben nur Organisationen, die resilient sind und durch diese Resilienz die Fähigkeit haben, sich weiterzuentwickeln. Dabei muss eine Organisation bereit sein, sich zu verändern und diese Veränderungen langfristig zu verankern. Dazu gehören Fähigkeiten der Anpassung, der Fehlerkultur und der Interaktion mit der Gesellschaft (mehr dazu z. B. bei Bentley 2020).

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0

3.3 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Wirkungsmessung

Wenn die grundsätzliche institutional readiness gegeben ist, geht es daran, den Prozess der Wirkungsmessung zu gestalten. Dazu zählen folgende Schritte:

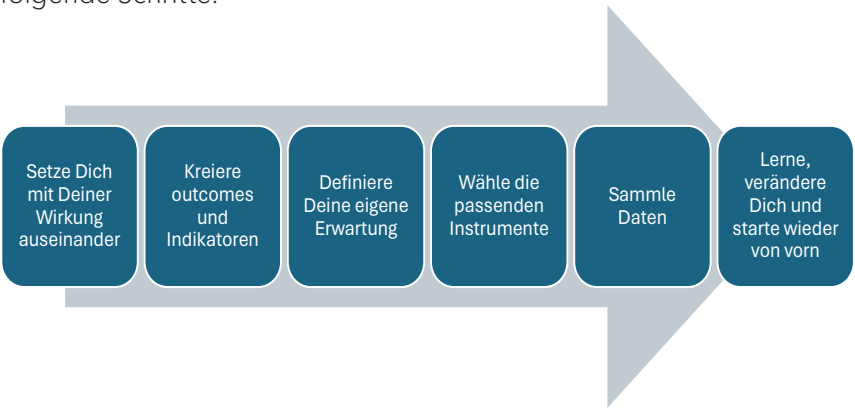

Abbildung 2: Prozess der Wirkungsmessung. (Eigene Darstellung)

Der Prozess beginnt lange bevor Daten gesammelt werden. Zuallererst muss sich die Institution daher mit der gewünschten Wirkung auseinandersetzen. Was soll bei den Zuschauenden und den Teilnehmenden erreicht werden? Allein diese Fragestellung und deren Beantwortung sind ein Schritt von einer reinen Werkzentrierung hin zu einer Zuschauendenzentrierung. Wenn die Ziele gesetzt sind, können outputs und outcomes entwickelt werden. Diese werden dann mit Hinweisen (Indikatoren) belegt, die zeigen, ob die Wirkung erreicht werden konnte. Dann muss die eigene Erwartung definiert werden: Wie stark soll und kann die Wirkung überhaupt ausfallen? Womit sind wir zufrieden?

Erst dann werden Instrumente ausgewählt, die zu den Fragestellungen, aber noch wichtiger zu den Ressourcen passen. Dabei gibt es immer Instrumente, die wenig Zeit und Geld kosten und doch eine aussagekräftige Antwort geben (mehr dazu z. B. bei Birnkraut 2024). Fehlende Ressourcen sind nie ein ausschlaggebender Grund, nicht zu evaluieren. Es ist fast immer eine Frage der Priorisierung und dann des

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0

Findens von passenden Instrumenten. Erst jetzt werden Daten gesammelt, die dann ausgewertet und in einen Lernprozess umgesetzt werden.

Der Pfeil in der Abbildung zeigt auf, dass der Prozess dann nicht vollendet ist, sondern wieder von vorn beginnt. Denn als lernende Organisation setzen wir darauf, dass wir die erreichten Änderungen auch immer wieder sichtbar machen können und uns so weiter und weiter entwickeln und unsere wicked problems immer weiter betrachten und auflösen können.

4 Was hat die Führung damit zu tun?

Die Leitung eines Museums ist ein entscheidender Faktor in dem Prozess der Wirkungsmessung. Selbstverständlich sind die Mitarbeitenden genauso wichtig, aber der eine kann ohne den anderen keine strategische Weiterentwicklung verfolgen. Und da Wirkung sichtbar zu machen, wie oben beschrieben, eng mit einer strategischen Entwicklung des Hauses zusammenhängt, ist klar, dass die Initiative von der Leitung des Hauses ausgehen muss.

Die Leitung kann dabei folgende Rollen einnehmen:

- Rolle der Initiative Ergreifenden: Kommt der Impuls von der Leitung, wird das Thema ernst genommen. Kommt es von Mitarbeitenden, so ist es wichtig, dass die Leitung das Thema unterstützt.
- Rolle der Umsetzenden: Die Leitung sollte dabei beteiligt sein, die Wirkungsmessung umzusetzen, zumindest in der strategischen Funktion des project owners, ohne unbedingt die operative Umsetzung zu begleiten.
- Rolle des kontinuierlichen project owners: Die Leitung sollte das Thema der Wirkung immer wieder kontinuierlich auf die Tagesordnung der Einrichtung bringen. Nur wenn die Leitung dieses Thema ernst nimmt und die notwendigen Zeitressourcen für die Auseinandersetzung damit freigibt, wird das Thema auch bei dem Rest der Mitarbeitenden ankommen.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0

- Rolle des Verändernden: Wenn es Ergebnisse gibt, liegt es an der Leitung, die notwendigen Veränderungen anzustoßen und die sichtbar gewordenen Erfolge zu feiern.
- Rolle des Kommunizierenden: Über die Wirkungsmessung sollte geredet werden – intern wie extern. Nur wenn die Ergebnisse strategisch gut aufbereitet und kommuniziert werden, kann der größtmögliche Nutzen entstehen. Dazu muss die Leitung langfristig Kommunikationsformate aufbauen, in denen Politik, Verwaltung, Öffentlichkeit und Mitarbeitende informiert und mitgenommen werden.

5 Politik – Wirkungsmessung als advocacy instrument

In Zeiten politischer und haushalterischer Herausforderungen können Wirkungsmessungen auch als politische Argumentationshilfe betrachtet werden. Hier können grundsätzlich zwei Sichtweisen eingenommen werden.

5.1 Förderrichtlinien als wirkungsorientierte Grundlage der Zuwendung

Fördergeber*innen entwickeln ihre Richtlinien und es gibt einige Beispiele, die diese Richtlinien an Wirkungsindikatoren knüpfen. Damit werden Wirkungen mit den Förderungen verknüpft und die Zielerreichung überprüft. Durch Wirkungsgespräche wird im Dialog geklärt, wie ein Museum daran arbeitet, die Wirkziele zu erreichen. Diese Förderrichtlinien werden meist in enger Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Kultur entwickelt und sind im besten Sinne eine gemeinsame Entwicklungsarbeit für die Stadtgesellschaft. Kultur wird ermutigt, sich mit Themen auseinanderzusetzen, die auch für die jeweilige Stadtgesellschaft wichtig sind. Die Stadt und deren Politik sehen wiederum die Relevanz und Wichtigkeit der Kultur für die jeweilige Stadtgesellschaft. Stillstand wird nicht langfristig gefördert. Es geht nicht mehr nur um eine reine Bestandswahrung, sondern auch um die

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0

Möglichkeit, neue Akteur*innen mit in die Förderung aufzunehmen. Als Beispiel kann hier die Förderrichtlinie der Stadt Oldenburg genannt werden (Stadt Oldenburg 2025).

Ähnliche Entwicklungen kann man auch bei anderen Zuwendungsgeber*innen betrachten, wie z. B. bei Stiftungen. Stiftungen verändern sich von reinen Geldgeber*innen hin zu Dialogpartner*innen, die ihre eigenen Wirkziele gemeinsam mit den Geförderten verfolgen wollen.

Damit zeigt sich, dass ein reines Entgegennehmen von Zuwendungen immer weniger zeitgemäß erscheint, da in einer Zeit des steigenden Wettbewerbs um Haushaltsposten die Wirksamkeit von Förderungen stärker in den Vordergrund rückt. Diese Entwicklungen können Museen insofern für sich nutzen, indem sie aktiv mit den Fördernden in ein Gespräch gehen und im Dialog gemeinsame Ziele entwickeln. Denn klar muss auch sein, dass Fördernde, die die Wirkung sichtbar machen wollen, dies auch in den Ressourcen bedenken müssen.

5.2 Wirkungsorientierte Jahresberichte als politischer Dialog

Die andere Perspektive geht von den Museen selbst aus. Eine intrinsisch motivierte Wirkungsmessung zahlt nicht nur wie beschrieben auf die Lernfähigkeit und Wandlungsbereitschaft des eigenen Hauses ein, sondern kann als Basis für einen politischen Dialog genutzt werden. Je klarer die Organisation machen kann, dass sie sich für die Stadtgesellschaft einsetzt und auch die Themen ernst nimmt, die in der Gesellschaft virulent sind, desto schwieriger ist es für politische Entscheider*innen, Geldflüsse zu verändern. Der Kampf um Budgets wird in den nächsten Jahren stärker über implizite Eingriffe in Inhalte über Kürzungen gehen, ohne dass eben explizit Einfluss auf die Inhalte genommen wird. Je besser Museen darauf eingestellt sind und klar aufweisen, wofür sie stehen, welche Ziele sie erreichen wollen und sichtbar machen können, was ihre Wirkung in der Gesellschaft ausmacht, desto klarer ist es für die Politik, aber auch für die Stadtgesellschaft, welche Bedeutung die Organisationen haben. Daher ist eine proaktive Auseinandersetzung mit dem Thema Wirkung als Vorteil in einem politischen Dialog zu sehen.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0

6 Schluss: Wo ein Wille ist, da ist auch ein Weg

Die Argumente, die oftmals gegen eine Evaluation und Wirkungsmessung genannt werden, sind: Wir haben kein Geld, wir haben keine Zeit und so wie wir die Dinge bisher gemacht haben, waren sie doch gut. Der einzige Grund, warum man eine Evaluation und Wirkungsmessung tatsächlich nicht durchführt, ist, dass man kein Interesse an dem Ergebnis hat. Wer nicht sehen möchte, ob er seine Ziele erreicht hat oder die Wirkung erzielt, die er sich vorstellt, wer womöglich kein Interesse daran hat, überhaupt eine Wirkung zu erzielen, der wird sich auch nicht auf den Weg machen.

Die Aspekte des Geldes und der Zeit sind Faktoren, die bei Evaluationen und Wirkungsmessungen eine Rolle spielen, aber lediglich in der Frage der Ausgestaltung. Wie viele Aspekte kann man untersuchen, für welche Instrumente hat man Zeit und Kompetenzen, wie umfänglich soll das alles sein? Diese Fragen sind zu stellen und auch realistisch zu beantworten.

Abgesehen davon ist die Einstellung entscheidend:

- Sind die Leitung und die Mitarbeitenden von Museen mutig genug, Ziele zu setzen und Wirkungen erreichen zu wollen?
- Sind die Leitung und die Mitarbeitenden neugierig genug, um zu erforschen, ob und wie sie diese Wirkung sichtbar machen können?
- Sind die Leitung und die Mitarbeitenden resilient genug, um ggf. fehlende Zielerreichung als Schritt der Veränderung zu sehen anstatt als Scheitern?
- Sind die Leitung und die Mitarbeitenden in der Lage, Erfolge zu feiern?

Wenn die Einstellung stimmig ist, wird die Wirkmacht der Museen sich weiter ausbreiten und eine strahlende Sichtbarkeit erreichen.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0

Anmerkung

1 Mehr zum Thema systems change z. B. bei Bauknecht/Brohmann/Grießhammer Bach/Funke (2015) oder Birney (2016).

Literaturhinweise

Bauknecht, D./Brohmann, B./Grießhammer, R./Bach, M./Funke, S. (2015): Gesellschaftlicher Wandel als Mehrebenenansatz. Transformationsstrategien und Models of Change für nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel, Freiburg.

Bentley, J./Toth, M. (2020): Exploring Wicked Problems: What They Are and Why They Are Important, Bloomington.

Birney, A. (2016): What Is Systems Change? An Outcome and Process, London, https://schoolofsystemchange.org/blog/what-is-systems-change-an-outcome-and-process (letzter Abruf 11. Januar 2020).

Birnkraut, G. (2024): Evaluation im Kulturbetrieb, 3. Auflage, Wiesbaden.

Falk, J. (2022): The value of museums, London.

Kelly, L. M./Rogers, A. (2022): Internal Evaluation in Non-Profit Organisations, Practitioner Perspectives on Theory, Research, and Practice, New York, Oxon.

Miedlich, H./Ben Larbi, M. (2022): Aspekte Lernender Organisationen. Lernen als Motor kontinuierlicher Entwicklung, Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-662-66580-0 (letzter Abruf 6. Juni 2025).

Moore, C. (2025): Strategic FUEL for Nonprofits. How to Create a Strategy That Is Focused, Understandable, Embedded, and Living, New York, Oxon.

Stadt Oldenburg (Hrsg.) (2025): Richtlinien der Stadt Oldenburg (Oldb) für die Förderung von Kultureinrichtungen in institutioneller Form, Oldenburg, https://www.oldenburg.de/fileadmin/oldenburg/Benutzer/Dateien/22_Rechtsamt/Zuwendungsrichtlinien/20231124-Richtlinien_zur_Foerderung_von_Kultureinrichtungen_b.pdf (letzter Abruf 2. Juni 2025).

Phineo (2025): Kursbuch Wirkung, Berlin, https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung (letzter Abruf 1. Juni 2025).

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0

Zur Autorin

Prof. Dr. Gesa Birnkraut studierte Betriebswirtschaftslehre, Kulturmanagement und promovierte zum Thema: „Ehrenamt in kulturellen Institutionen im Vergleich USA und Deutschland". Sie hat eine Professur für strategisches Management im Non Profit Bereich an der Hochschule Osnabrück (50 %), leitet die Kulturberatung BIRNKRAUT|Consulting und ist die Vorstandsvorsitzende des Instituts für Kulturkonzepte Hamburg e. V. Sie ist Mitglied im Beirat des Fröbel Vereins und dem Kuratorium der Northern Business School. Ihre Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen auf den Themen der Evaluation und Wirkungsmessung, der strategischen Positionierung und dem Ehrenamtsmanagement.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261142-0