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.084-202511261151-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

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.084-202511261151-0

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.084-202511261151-0

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.084-202511261151-0

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.084-202511261151-0

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.084-202511261151-0

Vom Verständnis zur Wirkung

Erfolgsmessung in Museen

Maria Anne Stölzer, Berlin

1 Warum Erfolg messen?

Museen stehen heute vor der Herausforderung, ihre Relevanz und Wirksamkeit gegenüber einer Vielzahl von Anspruchsgruppen sichtbar zu machen – darunter Politik, Fördermittelgeber*innen, Trägerinstitutionen, Besucher*innen sowie die eigene Belegschaft. Dieser Nachweis kann der Legitimation öffentlicher Finanzierung dienen, der Argumentation bei Förderanträgen oder der internen strategischen Weiterentwicklung. Besonders für kleinere und mittlere Museen kann eine systematische Erfolgsmessung daher entscheidend sein, um sich weiterzuentwickeln, Ressourcen effizient einzusetzen und die eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern. Vor der eigentlichen Erfolgsmessung steht die Frage, was unter „Erfolg" im Museumskontext überhaupt verstanden wird, gefolgt davon, wie er sich denn auch sinnvoll messen lässt.

Gleich zu Beginn dieses Beitrags muss festgestellt werden: Eine universelle Erfolgsformel gibt es nicht. Museen sind in ihrer Trägerschaft, Größe, Zielsetzung und Organisationsstruktur so heterogen, dass Erfolg nicht anhand eines einzigen Kriterienkatalogs definiert werden kann.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

Was ist Erfolg? Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird Erfolg meist als monetär fassbares Ergebnis verstanden, etwa als Gewinn, Rentabilität oder Wertsteigerung. Solche klaren Erfolgsgrößen lassen sich jedoch nicht ohne Weiteres auf gemeinnützige Kultureinrichtungen übertragen. Für Museen steht nicht die Gewinnerzielung, sondern in der Regel die Erfüllung einer kulturellen oder gesellschaftlichen Mission im Vordergrund, sei es in Form von Bildungsarbeit, kultureller Teilhabe oder gesellschaftlicher Wirkung. Helmig et al. betonen daher, dass für Non-Profit-Organisationen die Erfüllung ihrer Mission als zentraler Erfolgsindikator zu betrachten ist. Selbst das reine Fortbestehen einer Organisation kann als Erfolg gewertet werden (vgl. Helmig et al. 2014, 1511f.).

Auch allgemeinsprachlich ist Erfolg ein mehrdeutiger Begriff: In der englischsprachigen Fachliteratur wird Erfolg teilweise mit success, performance oder effectiveness gleichgesetzt. (vgl. Abfalter 2010, S. 197). Laut Duden beschreibt Erfolg „das positive Ergebnis einer Bemühung" oder „das Eintreten einer angestrebten Wirkung". Übertragen auf Museen ließe sich Erfolg somit pragmatisch definieren als eine positive Wirkung bzw. die Folge von Handlungen oder Entscheidungen, die zur Zielerreichung führen.

Das bedeutet: Erfolg im Museum zeigt sich nicht allein in Kennzahlen, wie Besuchszahlen oder Einnahmen, sondern vor allem in den Wirkungen, die eine Institution entfaltet – etwa durch Bildung, Begegnung, Wissenschaft, kulturelle Vielfalt oder gesellschaftliche Relevanz.

Diese Wirkungen sind kontextabhängig und institutionsspezifisch. So hat ein Museum mit stark ausgeprägtem lokalen Bildungsauftrag andere Zielgrößen als ein forschungsstarkes Naturkundemuseum oder ein interaktives Stadtmuseum. Erfolg ist also immer in Relation zu den gesetzten Zielen zu verstehen und keine objektive, universelle Größe.

2 Was ist Erfolg im Museum?

Wer sich mit Erfolgsmessung in Museen beschäftigt, begegnet einer Vielzahl an Begriffen, die oft synonym verwendet werden, aber unterschiedliche Bedeutungen und Anwendungsbereiche haben. Um ein

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

fundiertes Verständnis zu ermöglichen, bietet dieses Kapitel in aller Kürze eine Einordnung zentraler Konzepte wie Controlling, Evaluation, Kennzahlen und Indikatoren sowie deren jeweilige Funktionen und Zusammenhänge.

2.1 Wofür steht das Museum? (Mission, Vision und Leitbild)

Damit Museen in ihrem komplexen Umfeld handlungsfähig bleiben, brauchen sie eine klare strategische Ausrichtung. Diese beginnt mit einem bewussten Selbstverständnis, das sich in Mission, Vision und einem verbindenden Leitbild ausdrückt.

Die Mission beschreibt dabei den grundlegenden Zweck eines Museums; sie steht für das „Warum" der Institution. Sie beantwortet Fragen wie: Was tun wir? Wofür stehen wir? Welchen Beitrag leisten wir für die Gesellschaft? In Form eines prägnanten Mission Statements vermittelt sie Werte und Orientierung für Mitarbeitende ebenso wie für Öffentlichkeit und Politik. Sie ist auf die Gegenwart bezogen und bleibt über längere Zeiträume stabil (vgl. Klein 2007, S. 70–76). So beschreibt etwa die Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung ihre Mission mit dem Satz: „Guided by curiosity and responsibility we document and analyze Earth system dynamics with a focus on biodiversity to benefit science and society." (Senckenberg o. J.)

Die Vision ist dagegen zukunftsorientiert: Sie formuliert das große Ziel, das ein Museum langfristig erreichen möchte. Dabei geht es weniger um operative Maßnahmen als um ein inspirierendes Zukunftsbild, das emotional anspricht und zur Weiterentwicklung motiviert. Eine Vision beschreibt einen wünschenswerten und spezifischen Zustand, den die Organisation langfristig anstrebt, während die Mission lediglich die Richtung vorgibt (vgl. Klein 2007, S. 76–78). Eine wirkungsvolle Vision gelingt nur dann, wenn sie im kollektiven Bewusstsein verankert ist: „Many leaders have personal visions that never get translated into shared visions that galvanize an organization" (Senge 1990, S. 9). Eine Vision bleibt wirkungslos, wenn sie nicht von allen geteilt und in die Praxis umgesetzt wird. Entscheidend ist daher ein strukturiertes Vorge-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

hen, um individuelle Überzeugungen in eine gemeinsame, handlungsleitende Strategie zu überführen (vgl. Kaplan/Norton 1996, S. 24).

Das Leitbild verbindet Mission und Vision zu einem Orientierungsrahmen. Es macht grundlegende Werte, Ziele, Zielgruppen, Angebote, Ressourcen und Kompetenzen sichtbar (vgl. Mußmann 2006, S. 27; Klein 2007, S. 85f.) und gibt Antworten auf die Frage, wie ein Museum arbeitet und wohin es sich entwickeln will. Es wirkt sozusagen als Wegweiser nach innen und außen, indem es einerseits die Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden stärkt und andererseits Klarheit im Handeln schafft und das Profil gegenüber Förderern, Partnern und Öffentlichkeit schärft. Das Leitbild gehört gemäß den Standards von ICOM und Deutschem Museumsbund zu den grundlegenden Anforderungen an Museen und bildet den Ausgangspunkt jeder strategischen Steuerung (vgl. DMB 2023, S. 19).

Damit ein Leitbild seine Wirkung entfaltet, muss es im Alltag gelebt werden. Gewarnt wird dabei vor top-down entwickelten Leitbildern, die von Mitarbeitenden nicht mitgetragen werden. Stattdessen sollten Institutionen ihr Leitbild im Dialog mit allen relevanten Stakeholder-Gruppen in einem partizipativen, transparenten Prozess entwickeln, um ein echtes gemeinsames Zielverständnis zu fördern – denn nur dann erfüllt das Leitbild seine Funktion als strategisches Fundament (vgl. Mußmann 2006, S. 29–30; Půček et al. 2021, S. 49).

2.2 Wie wird gesteuert? (Strategisches Management und Controlling)

Strategisches Management

Strategisches Management (manchmal auch als strategische Führung bezeichnet) meint die proaktive, zielorientierte Gestaltung der mittel- bis langfristigen Zukunft einer Organisation zur Sicherung ihrer Erfolgspotenziale (vgl. DMB 2018, S. 8). Es geht über klassische Planung hinaus und beschreibt eine Haltung, die auf Lernen, Anpassung und strategische Steuerung der Organisation abzielt (vgl. Baum et al. 2013, S. 21). Für Museen bedeutet das, sämtliche Arbeitsbereiche systematisch auf

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

gemeinsame Ziele auszurichten: von Sammlung und Forschung über Vermittlung und Marketing bis zur Verwaltung (vgl. Reussner 2003, S. 99).

Der Prozess strategischen Managements erfolgt typischerweise in einem wiederkehrenden Zyklus: Zielbildung, strategische Analyse, Formulierung und Auswahl von Strategien sowie deren Umsetzung. Unterstützt wird dieser durch ein strategisches Controlling. Dabei geht es weniger um lineare Planung, sondern um einen iterativen Lernprozess, der auch mit Unsicherheiten und nicht planbaren Entwicklungen umgehen kann (vgl. DMB 2018, S. 9).

Zentrales Ziel strategischen Managements ist die Sicherung der dauerhaften Handlungsfähigkeit einer Organisation im Wandel. Es unterstützt dabei, zentrale Fragen zu klären: Welche Ziele verfolgen wir langfristig? Welche Kompetenzen zeichnen uns aus? Wie reagieren wir auf Veränderungen im Umfeld? Dabei dient es nicht als starres Konzept, sondern als flexibler Orientierungsrahmen für zukunftsgerichtetes Handeln.

Controlling

Als wesentliches Steuerungsinstrument spielt Controlling auch in Museen eine zentrale Rolle. Insbesondere im öffentlichen Sektor, zu dem die meisten Museen zählen, umfasst es die gezielte Lenkung und Überwachung von Prozessen, um eine effiziente und nachhaltige Nutzung der Ressourcen sicherzustellen. Es dient dabei nicht nur der Kontrolle, sondern auch der langfristigen Planung und strategischen Steuerung.[1] Dabei besteht in der Wissenschaft kein einheitliches Begriffsverständnis von Controlling; im deutschsprachigen Raum wird es teils synonym mit „Management" oder „Managerial Accounting" verwendet – Begriffe, die im Museumsbereich wenig trennscharf sind (vgl. Küpper et al. 2024, S. 29, 58).

Controlling arbeitet vor allem mit quantitativen Daten, analysiert den Ist-Zustand und vergleicht ihn mit definierten Zielgrößen (Soll-Zustand). Qualitative Aspekte spielen zumindest im klassischen Controlling eine nachgeordnete Rolle. So kann Controlling auch als ein

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

Instrument der Evaluation oder des Qualitätsmanagements verstanden werden, mit dem die Leistungsfähigkeit institutioneller Abläufe gemessen und bewertet wird (vgl. Birnkraut 2024, S. 15). Darüber hinaus beeinflusst das Controlling wesentliche Managementbereiche wie die Zielsetzung und Strategieentwicklung, die Ressourcenplanung, die Gestaltung von Organisationsstrukturen sowie die Effizienzsteigerung. Es unterstützt Führungskräfte dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen, und ermöglicht eine ergebnisorientierte Anpassung der Organisation an sich wandelnde Umweltbedingungen. In diesem Sinne stärkt Controlling die Fähigkeiten zur Antizipation, Adaption, Reaktion und Koordination (vgl. Conen 2015, S. 89f.; Schwab 2014, S. 32).

Damit stellt Controlling ein zentrales Instrument dar, um Museen strategisch auszurichten, operativ zu steuern und auf Herausforderungen im Innen- wie im Außenverhältnis angemessen zu reagieren. Seine Wirksamkeit hängt dabei maßgeblich von der institutionellen Einbindung, der Qualität der verfügbaren Daten sowie dem Verständnis seiner Funktion innerhalb der Führungsebene ab.

2.3 Wie wird Qualität gesichert? (Evaluation und Qualitätsmanagement)

Evaluation

Evaluation ist ein weiterer zentraler Begriff im Kontext von Erfolgsmessung. Sie wird häufig mit Controlling, Monitoring oder Qualitätsmanagement gleichgesetzt, stellt aber ein eigenständiges Verfahren zur systematischen Untersuchung von Programmen, Maßnahmen oder Organisationen dar. Ziel ist es, Wirkungen sichtbar zu machen, Prozesse transparent zu gestalten und fundierte Entscheidungen zu ermöglichen.

Die Evaluation erfüllt vier Leitfunktionen: Sie dient der Erkenntnisgewinnung (Bereitstellung von Informationen), der Kontrolle (Überprüfung von Zielerreichung), der Entwicklung (Förderung lernender Organisationen) und der Legitimation (Rechenschaft über Ressourceneinsatz und Wirkungen) (vgl. Birnkraut 2024, S. 11). Sie kann sich dabei

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

verschiedener Instrumente bedienen – darunter auch Kennzahlen und Monitoringdaten –, bleibt aber meist rückblickend und auf einzelne Maßnahmen bezogen.

In ihrer holistischen Ausrichtung verspricht die Evaluation, eine Organisation als Ganzes in den Blick zu nehmen. In der Praxis ist sie jedoch häufig singulär und punktuell angelegt. Ihr größtes Potenzial liegt in der Verknüpfung mit langfristigen Strategien und kontinuierlicher Wirkungsreflexion.

Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement (QM) ist ein zentrales Instrument zur Sicherung und kontinuierlichen Verbesserung musealer Leistungen. Es umfasst sämtliche Maßnahmen zur Planung, Steuerung, Überprüfung und Optimierung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen, mit dem übergeordneten Ziel, die Zufriedenheit der Besucher*innen zu steigern (vgl. Wollesen 2012, S. 129). Moderne QM-Systeme zielen dabei nicht nur auf technische Standards, sondern zunehmend auf eine konsequente Kundenorientierung, bei der alle Bereiche des Museums auf gemeinsame Qualitätsziele ausgerichtet werden (vgl. Paulus 2011, S. 306).

Im Unterschied zur Evaluation legt Qualitätsmanagement den Schwerpunkt stärker auf die Qualität von Prozessen, Angeboten und Beziehungen (vgl. Birnkraut 2024, S. 10f.). Es schafft einen strukturierten Rahmen, um Verbesserungen gezielt umzusetzen und strategisch fundierte Entscheidungen zur Weiterentwicklung der Organisation zu treffen (vgl. Baum et al. 2013, S. 168 und 450).

Die zentralen Aufgabenbereiche des Qualitätsmanagements liegen in der Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung und -verbesserung (vgl. Wollesen 2012, S. 129). Ergänzt wird dies durch grundlegende Prinzipien wie den Prozessansatz, die Beteiligung der Mitarbeitenden sowie einen faktenbasierten Entscheidungsansatz. Dabei dient Qualitätsmanagement nicht als Ersatz für fachliche Kernbereiche wie Sammlung oder Ausstellung, sondern als unterstützendes Steuerungsinstrument, das die systematische Abstimmung aller Prozesse im Hinblick auf Qualität und Effizienz ermöglicht (vgl. Paulus 2011, S. 306).

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

2.4 Was sagt die Zahl? (Kennzahlen, Indikatoren, KPIs und mehr)

Kennzahlen

Kennzahlen sind verdichtete, quantitative Größen, die komplexe Sachverhalte in kompakter Form abbilden. Sie liefern einen schnellen Überblick über relevante Entwicklungen und ermöglichen sowohl interne als auch externe Vergleiche. Unterschieden wird zwischen absoluten Kennzahlen (z. B. Besuchszahl, Budgethöhe) und relativen bzw. Verhältniszahlen (z. B. Besucher*innen pro Quadratmeter Ausstellungsfläche oder Personalkostenanteil) (vgl. Abfalter 2010, S. 207). In der Praxis sind Kennzahlen weit verbreitet, da sie eine kompakte und vergleichsweise leicht zugängliche Form der Informationsdarstellung bieten. Durch die Konzentration auf wesentliche Aspekte ermöglichen sie eine übersichtliche Beurteilung der Unternehmenssituation (vgl. Matheis 2013, S. 13).

Häufig werden die Begriffe Kennzahl und Indikator sinngleich verwendet. Tatsächlich kann eine Kennzahl zugleich auch ein Indikator sein, etwa dann, wenn ihre Ausprägung oder Veränderung Rückschlüsse auf eine andere, als besonders relevant erachtete Größe zulässt. Allerdings

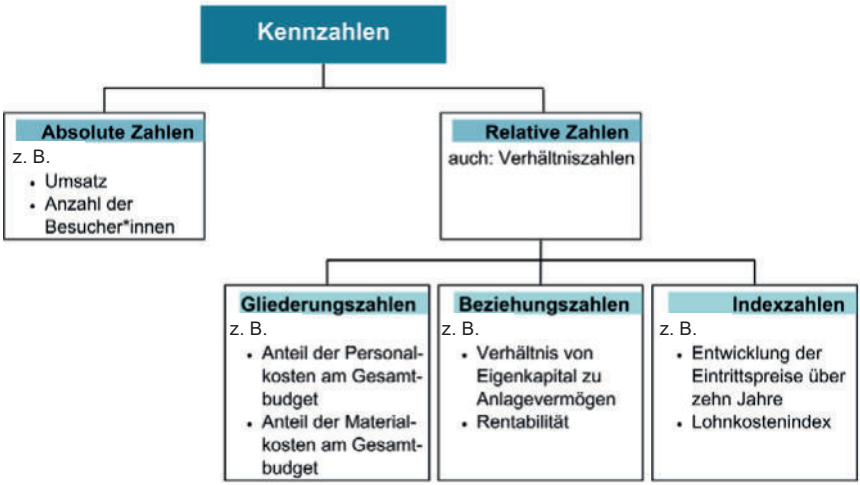

Abbildung 1: Arten von Kennzahlen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Küpper et al. 2024, S. 417 Abb. 12-1

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

ist zu beachten, dass viele dieser Zusammenhänge auf theoretischen Annahmen basieren (vgl. Küpper et al. 2024, S. 422; Abfalter 2010, S. 209), beispielsweise, wenn die Besucher*innenzufriedenheit als Frühindikator für künftige Besuchszahlen interpretiert wird. In solchen Fällen fungieren Kennzahlen als Stellvertretergrößen für Phänomene, die selbst schwer messbar sind (vgl. Küpper et al. 2024, S. 423).

Erfolgsindikatoren

Erfolgsindikatoren sind Messgrößen, die anzeigen, in welchem Maß ein definiertes Ziel erreicht wird. Sie können quantitativ oder qualitativ sein und beziehen sich auf konkrete Wirkungsbereiche – etwa Bildung, kulturelle Teilhabe, Sichtbarkeit, Nachhaltigkeit oder wirtschaftliche Stabilität. Ein Erfolgsindikator kann eine Kennzahl sein, muss es aber nicht: Auch qualitative Bewertungen, Beobachtungen oder Feedbacks können als Indikatoren dienen. Entsprechend gibt es auch keine „One-size-fits-all"-Lösung bei der Auswahl von Erfolgsindikatoren.

Zunächst werden geeignete Erfolgsindikatoren festgelegt und im Anschluss analysiert, welche Variablen oder Erfolgsfaktoren auf diese Größen Einfluss nehmen. Dabei wird zwischen internen und externen Einflussgrößen unterschieden: Interne Faktoren sind durch die Institution selbst beeinflussbar, während externe Faktoren außerhalb der Kontrolle liegen. Gerade im Kulturbetrieb lassen sich weder der strategische Erfolg noch dessen Ursachen rein quantitativ messen. Es braucht eine Kombination aus harten und weichen Faktoren. Auch qualitative Indikatoren, wie z. B. Bewertungen durch Besucher*innen oder die Qualität von Bildungsprozessen, spielen eine wichtige Rolle (vgl. Abfalter 2010, S. 36f.).

Erfolgsindikatoren sind ein wichtiges Mittel der Reflexion und strategischen Steuerung – jedoch kein Selbstzweck. Sie müssen nicht nur mit Bedacht gewählt, sondern auch klug interpretiert und kontinuierlich hinterfragt werden.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

Key Performance Indicators

Key Performance Indicators (KPIs) sind eine spezielle Form von Erfolgsindikatoren. Sie gelten als besonders aussagekräftige, strategisch relevante Kennzahlen, die zur Steuerung von Organisationen genutzt werden. KPIs sind damit nicht bloß Beobachtungsgrößen, sondern Zielgrößen mit Steuerungscharakter. Sie sollen Leistung sichtbar machen, Entwicklungen abbilden und Impulse für Verbesserungen liefern.

Während alle KPIs Indikatoren sind, gilt nicht jeder Indikator als KPI. KPIs werden bewusst ausgewählt, auf strategische Ziele abgestimmt und regelmäßig überprüft. Ihre Einführung setzt daher eine Klarheit über Zielsysteme und strategische Prioritäten voraus.

Kennzahlensystem

Werden mehrere Kennzahlen in eine systematische Struktur gebracht, spricht man von einem Kennzahlensystem. Hier stehen die einzelnen Kennzahlen in einem sachlichen Zusammenhang und sind auf über-

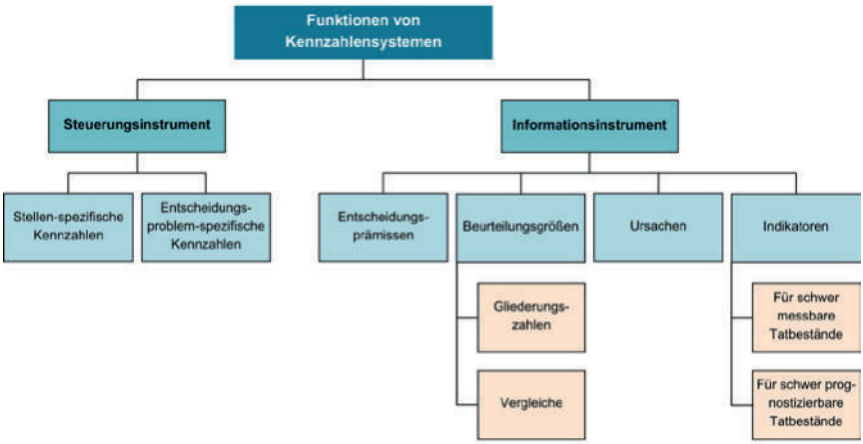

Abbildung 2: Verwendbarkeit von Kennzahlen und Kennzahlensystemen. Einordnung der verschiedenen Kennzahlenarten. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Küpper et al. 2024, S. 420, Abb. 12-3

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

geordnete Ziele ausgerichtet – wie beispielsweise bei der Balanced Scorecard. Kennzahlen können sich auf verschiedene Bereiche beziehen: Finanzen, Publikum, interne Prozesse, Personal oder Innovation.

Zusammengefasst heißt das: Kennzahlen sind die Basis – ohne sie gibt es weder Indikatoren noch KPIs. Indikatoren helfen, Entwicklungen oder Wirkungen zu interpretieren, sie verbinden also Zahlen mit Bedeutungen. Erfolgsindikatoren und Schlüsselindikatoren sind interpretierte Kennzahlen mit Bezug auf Ziele oder Strategien. KPIs sind die präzisesten Steuerungsgrößen: Sie sind messbar, zielgebunden und entscheidungsrelevant. Ein Kennzahlensystem integriert viele dieser Elemente systematisch, wie z. B. für das Controlling, die Evaluation oder strategische Steuerung.

Abbildung 3: Abstufung und Entwicklung von Kennzahlen über Indikatoren und Erfolgsindikatoren hin zu strategisch relevanten Schlüsselindikatoren und KPIs mit jeweils zunehmendem Zielbezug und Steuerungsfunktion.
Quelle: Eigene Darstellung

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

3 Wovon hängt Erfolg ab?

Erfolg im Museum ist kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels unterschiedlicher Faktoren. Dabei lassen sich grundsätzlich zwei Arten unterscheiden: interne Erfolgsfaktoren, die durch das Museum selbst gestaltbar sind – etwa Personalführung, Vermittlungsstrategien oder strategische Ausrichtung – und externe Faktoren, wie politische Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Trends oder regionale Standortbedingungen, auf die das Museum nur begrenzten Einfluss hat (vgl. Abfalter 2010, S. 36).

Erfolgsfaktoren (auch: Critical Success Factors, Einflussfaktoren, Erfolgskomponenten, strategische Schlüsselfaktoren) beschreiben dabei keine messbaren Größen, sondern Bedingungen oder Handlungsfelder, die den Erfolg einer Organisation systematisch und nachhaltig begünstigen (vgl. Abfalter 2010, S. 2010f.). Sie geben Antworten auf die Frage: Was muss vorhanden oder gut gemacht sein, damit Erfolg möglich ist? Dazu zählen zum Beispiel eine klare Zielorientierung, innovationsfähige Vermittlungskonzepte, gutes Führungsverhalten, tragfähige Netzwerke oder die konsequente Ausrichtung auf die Besucher*innenbedürfnisse (vgl. Ridler 2012, S. 131–135; Klein 2007, S. 320).

Erfolgsfaktoren beeinflussen die Zielerreichung maßgeblich, sind aber nicht direkt messbar, wie z. B. die Besucher*innenorientierung. Im Unterschied dazu liefern Erfolgskriterien Maßstäbe für gelungenes Handeln (z. B. die Verständlichkeit von musealen Inhalten), während Erfolgsindikatoren als messbare Größen die Zielerreichung sichtbar machen (z. B. 67 % der Besucher*innen finden die Inhalte verständlich). Erfolgskriterien konkretisieren also Erfolgsfaktoren und bilden die Grundlage für Erfolgsindikatoren.

Dabei ist wichtig zu betonen, dass das Vorhandensein einzelner Erfolgsfaktoren keine Erfolgsgarantie bietet. Forschung und Praxis zeigen vielmehr, dass Organisationserfolg auf multipler Kausalität beruht – also dem Zusammenwirken vieler voneinander abhängiger Faktoren. Die Konzentration auf einzelne Erfolgsfaktoren greift daher zu kurz (vgl. Abfalter 2010, S. 212). Dennoch erhöht eine hohe Ausprägung in relevanten Bereichen die Wahrscheinlichkeit, gesetzte Ziele zu erreichen.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

Zur besseren Analyse lassen sich Erfolgsfaktoren in vier Kategorien unterteilen (vgl. Abfalter 2010):

- Strategische Erfolgsfaktoren, die branchenübergreifend und zeitunabhängig gelten, wie Dienstleistungsqualität, Innovationsfähigkeit oder strategische Positionierung.
- Branchenspezifische Erfolgsfaktoren, etwa die Qualität der Sammlungsarbeit oder die Attraktivität des Ausstellungsprogramms.
- Organisationsspezifische Erfolgsfaktoren, wie ein markantes Profil, innovative Vermittlung oder stabile Community-Beziehungen.
- Maßnahmenbezogene Erfolgsfaktoren, die einzelne Programme oder Projekte betreffen, etwa der Erfolg einer Outreach-Initiative oder einer Marketingkampagne.

Trotz ihrer zentralen Rolle in strategischen Prozessen gibt es bislang keine allgemein verbindlichen Erfolgsfaktoren für Museen, was mit der großen Vielfalt der Museumslandschaft begründet werden kann (vgl. Ridler 2012, S. 101 und 114). Als typische Merkmale für Erfolg gelten eine klare Zielorientierung, Besucher*innenfokus, glaubwürdige Kommunikation, gesellschaftliche Relevanz, starke Netzwerke und teamorientierte Organisationskultur (vgl. Ridler 2012, S. 122; Klein 2007, S. 97–127). Auch Erlebnisorientierung spielt zunehmend eine Rolle, besonders im Kontext touristischer Vermarktung (vgl. Wollesen 2012, S. 79 und 91f.; Bitter 2016, S. 15). Parallel dazu wächst die Bedeutung der gesellschaftlichen Wirksamkeit oder des Social Impacts, also der langfristigen Wirkung auf Einzelne oder gesellschaftliche Gruppen – etwa durch Teilhabe, Identitätsstiftung oder Beitrag zum sozialen Zusammenhalt (vgl. Selwood 2010, S. 11).

Letztlich hängt der Erfolg eines Museums nicht nur von seiner internen Leistungsfähigkeit ab, sondern immer auch vom Kontext, den verfügbaren Ressourcen und der organisationsinternen Kultur. Erfolgreiche Museen schaffen es, diese Bedingungen gezielt zu gestalten und ihre Maßnahmen konsequent an übergeordneten Zielen auszurichten.

Erfolgsfaktoren sollen nicht als normative Vorgabe verstanden werden, sondern als Orientierungshilfe. Sie helfen dabei, übertragbare Prinzipien zu identifizieren, die Museen bei der strategischen Weiter-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

entwicklung unterstützen können. Die zentrale Frage bleibt: Wie lassen sich Erfolgsfaktoren konkret erfassen und in die Praxis überführen?

4 Wie kann man Erfolg messen?

Die Frage, wie sich Erfolg messen lässt, ist für Museen ebenso zentral wie herausfordernd. Denn die reine Anwendung eines Messinstruments reicht nicht aus, um der Komplexität musealer Arbeit gerecht zu werden. Erfolgsmessung setzt voraus, dass zuvor geklärt wurde, was überhaupt als Erfolg gilt – und welche Wirkungen angestrebt werden. Ohne ein gemeinsames Zielverständnis und eine klare Theorie über die Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und angestrebten Wirkungen bleibt jede Messung vage oder irreführend.

Ein zentrales Missverständnis in der Diskussion um Erfolgsmessung besteht darin, sie als rein technische oder methodische Aufgabe zu begreifen – als etwas, das sich mit der Einführung eines Tools oder eines Indikatorensets „erledigen" ließe. Doch Erfolg ist kein neutraler Zustand, der einfach festgestellt werden kann. Erfolg ist immer relativ zu den Zielen, die sich eine Organisation selbst setzt. Wer nicht weiß, was erreicht werden soll, kann auch nicht feststellen, ob es erreicht wurde.

Das bedeutet: Bevor überhaupt Indikatoren festgelegt oder Messinstrumente gewählt werden, muss sich die Organisation selbst Klarheit über ihre Ziele verschaffen – idealerweise in einem partizipativen und strategischen Prozess. Nur wenn Wirkzusammenhänge zwischen Aktivitäten und erwünschten Resultaten nachvollziehbar gemacht werden, lassen sich sinnvolle Indikatoren bestimmen.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

4.1 Überblick über Ansätze der Erfolgsforschung

In der Praxis existieren verschiedene Instrumente, die Museen bei der Messung und Steuerung von Erfolg unterstützen können – darunter bekannte Managementmodelle wie die Balanced Scorecard, die versucht, finanzielle und nicht-finanzielle Perspektiven in ein ausgewogenes Ziel- und Kennzahlensystem zu integrieren; dazu zählen das Neue Steuerungsmodell aus der Verwaltungsmodernisierung, das eine wirkungsorientierte Steuerung durch Zielvereinbarungen und Kennzahlen vorsieht, oder das EFQM-Modell, ein Qualitätsmanagementsystem, das Organisationen ganzheitlich auf Exzellenz und kontinuierliche Verbesserung ausrichtet.

Diese und andere Systeme bieten Denkrahmen, wie Zieldefinition, Indikatorensysteme und interne Prozesse aufeinander abgestimmt werden können. Sie liefern jedoch keine fertige Lösung. Denn jedes Museum muss (ausgehend von seinen individuellen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen) eigene Indikatoren und Messlogiken entwickeln. Eine „One-size-fits-all"-Lösung gibt es nicht.

Ein häufiges Problem in der Praxis besteht darin, dass sich Erfolgsmessung auf einzelne Projekte, Programme oder Zahlen (wie Besuchsstatistiken) beschränkt. Doch solche punktuellen Messungen greifen oft zu kurz. Erfolg im Museum ist das Ergebnis einer Vielzahl von Faktoren: strategischer, struktureller, personeller und inhaltlicher Art. Wird nur auf einen Teilbereich geschaut, entstehen blinde Flecken und falsche Schlussfolgerungen.

Erfolgsmessung muss deshalb holistisch gedacht werden. Sie sollte nicht nur Output (z. B. Anzahl der Veranstaltungen) oder unmittelbare Ergebnisse (z. B. Zufriedenheit der Teilnehmenden) erfassen, sondern auch längerfristige Wirkungen (z. B. verändertes Wissen, Einstellungen oder Teilhabe). Und sie muss alle relevanten Bereiche der Organisation einbeziehen: Leitung, Vermittlung, Sammlung, Besucher*innenservice, Kommunikation – nicht nur das, was sich leicht zählen lässt.

Trotz aller Bemühungen bleibt Erfolgsmessung im Kulturbereich mit Unsicherheiten verbunden. Nicht alle Wirkungen sind eindeutig messbar, manche zeigen sich erst langfristig oder auf indirekte Weise. Die Versuchung ist groß, nur das zu messen, was quantifizierbar ist, und so das Steuerbare mit dem Wesentlichen zu verwechseln.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

4.2 Managementsysteme zur Erfolgsmessung

Zur systematischen Erfolgsmessung stehen Museen heute eine Reihe von Managementsystemen zur Verfügung. Diese Modelle bieten jeweils unterschiedliche Ansätze zur Zieldefinition, Steuerung und Bewertung von Leistungen und Wirkungen. Ihre Eignung für Museen hängt jedoch stark davon ab, wie gut sie an die spezifischen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen des jeweiligen Hauses angepasst werden können und ob sie eine ganzheitliche Perspektive ermöglichen.

Die DIN EN ISO 9000-Normenreihe zielt auf eine international anerkannte Zertifizierung von Qualitätsfähigkeit. Sie kann helfen, Prozesse effizient zu gestalten und zu optimieren. Allerdings ist der Aufwand für deren Einführung und Aufrechterhaltung hoch – finanziell wie personell. Auch bleibt fraglich, inwiefern die formalisierte Logik der Norm dem vielfältigen und dynamischen Charakter musealer Arbeit gerecht werden kann. Für den Kulturbereich ist sie daher nur bedingt geeignet (vgl. vertiefend z. B. Wollesen 2012, S. 42–146).

Das EFQM-Modell für Museen (European Foundation for Quality Management) stellt ein flexibles Instrument zur Selbstbewertung und Organisationsentwicklung dar. Es bezieht Mitarbeitende, Besucher*innen und die Gesellschaft als relevante Akteure ein und ermöglicht eine differenzierte Auseinandersetzung mit Strukturen, Prozessen und Kultur. Die Vielfalt der Perspektiven erlaubt eine holistische Betrachtung; dem Modell fehlt jedoch eine klare strategische Steuerungslogik. Zudem kann der hohe administrative Aufwand zur Herausforderung werden. Als Reflexionsrahmen ist EFQM wertvoll, als Steuerungsinstrument im engeren Sinn aber nur eingeschränkt nutzbar (vgl. vertiefend z. B. Wollesen 2012, S. 147–152 oder www.efqm.org).

Die Balanced Scorecard (BSC) bietet Museen ein strukturgebendes Instrument, um strategische Ziele festzulegen, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu verdeutlichen und sich zu einer lernenden Organisation zu entwickeln. Sie fördert Kommunikation, Zielabstimmung und die Integration weicher Erfolgsfaktoren. Allerdings ist ihre Einführung ressourcenintensiv und die Wirksamkeit hängt stark von der Qualität der strategischen Zieldefinition ab. Wird die BSC gut umgesetzt, kann sie ein wirkungsvolles Mittel sein, um Museumsarbeit strategisch und ganzheitlich zu steuern (vgl. vertiefend z. B. Matheis 2013).

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

Ein individuelles Framework erlaubt maximale Flexibilität. Museen können eigene Indikatoren entwickeln, die eng an der Mission und den spezifischen Zielen ausgerichtet sind. Dies fördert eine maßgeschneiderte, wirksamkeitsorientierte Erfolgsmessung. Zugleich setzt dieser Ansatz ein hohes Maß an strategischem Know-how voraus. Ohne klares Wirkverständnis kann ein solches System schnell ins Leere laufen, beispielsweise, wenn ökonomische Aspekte oder längerfristige Wirkungen unzureichend berücksichtigt werden (vgl. vertiefend z. B. Anderson 2004).

Das Neue Steuerungsmodell (NSM), ursprünglich für den öffentlichen Sektor entwickelt, betont Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung. Es kann helfen, betriebswirtschaftliche Prozesse effizienter zu gestalten, ist jedoch stark auf Verwaltungslogik ausgerichtet. Museale Besonderheiten wie inhaltliche Qualität, Wirkung im Sozialraum oder kulturelle Teilhabe lassen sich darin kaum abbilden. Einzelne Elemente des NSM können dennoch sinnvoll sein – etwa in Bereichen wie Ressourcensteuerung oder Controlling (vgl. vertiefend z. B. Hirschle 2011).

Das Value-for-Money-Framework legt den Fokus auf die Bewertung von Kosten, Prozessen und Ergebnissen. Museen können Leistungskennzahlen selbst definieren und die Zielerreichung flexibel anpassen. Die große Herausforderung liegt in der Balance der sogenannten drei „Es" – Economy, Efficiency und Effectiveness. Wird der Fokus beispielsweise zu stark auf Effizienz gelegt, können kulturelle Wirkungen ins Hintertreffen geraten. Richtig eingesetzt, kann das Framework jedoch helfen, wirtschaftliche und kulturpolitische Ziele besser in Einklang zu bringen (vgl. vertiefend z. B. ACCA 2023).

4.3 Grenzen und kontextuelle Anforderungen

Die Gegenüberstellung zeigt: Es gibt kein universelles Modell, das sich für alle Museen eignet. Jedes Instrument hat seine Stärken, aber auch deutliche Grenzen. Entscheidend für die Wirksamkeit ist weniger die Wahl eines bestimmten Modells als vielmehr die Frage, ob und wie es in eine klar definierte Strategie eingebettet ist. Ohne ein Verständnis von Zielen, Wirkungsketten und organisationalem Kontext bleibt Erfolgsmessung oberflächlich oder irreführend.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

Darum gilt: Museen sollten bei der Auswahl eines Instruments zur Erfolgsmessung stets prüfen, wie gut es zur eigenen Institution passt, ob es Raum für individuelle Zieldefinitionen bietet und ob es eine ganzheitliche Betrachtung des Museums ermöglicht. Idealerweise entsteht so ein System, das nicht nur misst, sondern auch steuert und das Museum dabei unterstützt, sich weiterzuentwickeln und Wirkung zu entfalten. Elementar ist dabei die Kenntnis der eigenen Ziele. In allen Systemen ist das die Grundvoraussetzung. Denn „ohne die Kenntnis der Ziele und ihrer Beziehungen zueinander ist der Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente im Museum willkürlich und nur zufällig wirkungsvoll" (Witt 1998, S. 32).

5 Was folgt aus der Messung?

Erfolgsmessung ist kein Selbstzweck. Sie dient dazu, die Zielerreichung von Museen sichtbar zu machen, aus Erfahrungen zu lernen und strategisch klüger zu handeln. Um diese Potenziale zu entfalten, braucht es jedoch mehr als nur Indikatoren oder Kennzahlen: Entscheidend ist eine klare strategische Grundlage. Nur wer weiß, wohin er will, kann auch erkennen, ob und wie dieses Ziel erreicht wurde.

Zielklarheit und eine durchdachte Wirklogik bilden daher die Voraussetzung für jede sinnvolle Erfolgsmessung. Museen sollten bei den Grundlagen beginnen: Wer sind wir? Was wollen wir erreichen? Welche Wirkung streben wir an und bei wem? Ein Leitbild, das diese Überlegungen festhält, zugänglich macht und aktiv kommuniziert, ist unverzichtbar (vgl. Klein 2007, S. 288). Denn: Je besser die Erwartungen aller Stakeholder mit der institutionellen Selbstbeschreibung übereinstimmen, desto eher wird ein Museum als erfolgreich wahrgenommen, wenn es seine Ziele erreicht. Ohne Leitbild ergibt Erfolgsmessung wenig Sinn.

Die Ziele sollten dabei konkret und überprüfbar formuliert werden im Sinne der SMART-Kriterien: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Daran anschließend stellt sich die Frage: Was müssen wir tun, um unsere Ziele zu erreichen? Die Wahl geeigneter Maßnahmen, Indikatoren und Instrumente kann erst dann erfolgen.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

Der Blick auf Erfolgsfaktoren zeigt: Es gibt keine allgemeingültige Checkliste, aber viele hilfreiche Orientierungspunkte. Erfolg entsteht dort, wo strategische Grundlagen mit einer offenen Organisationskultur, zielgerichtetem Handeln und reflektierter Kommunikation zusammentreffen. Erfolgsmessung kann diese Zusammenhänge sichtbar machen, vorausgesetzt, sie wird ganzheitlich gedacht und nicht nur punktuell angewendet.

Zugleich ist die Einführung eines Erfolgsmesssystems, etwa auf Basis der BSC oder des EFQM-Modells, mit Aufwand verbunden. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung sind u. a.:

- eine klare strategische Ausrichtung und präzise formulierte Vision,
- ein gemeinsames Verständnis auf Leitungsebene,
- die Verbindung strategischer und operativer Ebenen,
- eine offene, lernbereite Unternehmenskultur
- und die Bereitschaft zur Veränderung, gestützt durch professionelles Change Management (vgl. dazu auch Conen 2015, S. 45f.).

Erfolgsmessung darf dabei nicht „nebenher" laufen. Sie erfordert Ressourcen, methodisches Know-how und kontinuierliche Reflexion. Sind die Voraussetzungen nicht erfüllt, wird Erfolgsmessung zur reinen Pflichterfüllung, ohne aktiv genutzt zu werden. Das frustriert Mitarbeitende und verbraucht wertvolle Ressourcen (vgl. Birnkraut 2024, S. 19).

Dennoch überwiegen die Vorteile eines reflektierten und strategisch eingebetteten Systems zur Erfolgsmessung deutlich. Es ist individualisierbar, liefert relevante Informationen auf strategischer wie operativer Ebene, fördert ein ganzheitliches Verständnis von Steuerung, ermöglicht die frühzeitige Erkennung von Trends und Handlungsfeldern, verbessert die Ansprache von Stakeholdern und kann die Zufriedenheit und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden positiv beeinflussen und stärken. Vor allem aber trägt es dazu bei, Museen als lernende Organisationen weiterzuentwickeln – im Sinne eines Managements, das nicht nur reagiert, sondern kreativ und vorausschauend gestaltet (vgl. Senge 2021, S. 34).

Erfolgsmessung ist also weder bürokratische Pflicht noch Luxus, sondern ein Schlüssel für wirksames, zukunftsfähiges Museumsma-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

nagement. Sie hilft, den eigenen Kurs zu reflektieren, Erfolge sichtbar zu machen und die eigene gesellschaftliche Rolle zu schärfen. Damit wird sie zum strategischen Werkzeug für Museen, die mehr wollen, als nur zu bestehen: nämlich zu wirken.

Take-Aways: Was Museen für eine wirksame Erfolgsmessung brauchen

- ➜ **Ziele zuerst!**
  Erfolgsmessung braucht ein klares Leitbild, definierte Ziele und eine stimmige Wirklogik.
- ➜ **Strategie ist der Schlüssel.**
  Ohne strategische Grundlage lässt sich Wirkung weder erfassen noch entwickeln.
- ➜ **Vom Denken ins Handeln.**
  Nur wer reflektiert misst, kann gezielt steuern, lernen und wirksam handeln.
- ➜ **Individuell statt Standard.**
  Erfolgsmessung muss zur Institution passen – es gibt kein Einheitsmodell.
- ➜ **Nicht alles auf einmal.**
  Starten Sie mit kleinen, realistischen Schritten und nicht mit überambitionierten Systemen.
- ➜ **Organisationsentwicklung mitdenken.**
  Erfolgsmessung verändert Kultur und Prozesse – sie braucht Ressourcen, Expertise und Kommunikation.
- ➜ **Lernende Organisation fördern.**
  Ein gutes System fördert langfristiges Lernen und stärkt die Zukunftsfähigkeit.

Anmerkung

1 Vgl. ausführlich zum Controlling in Museen Conen 2015, S. 87–94 und Klein 2007, S. 290–292.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

Literaturhinweise

Abfalter, D. (2010): Das Unmessbare messen? Die Konstruktion von Erfolg im Musiktheater, Wiesbaden.

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) (2023): Value for Money (VFM) and Performance Measurement in Not-For-Profit Organisations, https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/vfm.html (letzter Abruf 11. Dezember 2023).

Anderson, M. (2004): Metrics of Success in Art Museums, The Getty Leadership Institute: https://static1.squarespace.com/static/57544cf9ab48de37be9c508c/t/5ed507512a6c4c5afdbf9983/1591019346621/Metrics_of_Success.pdf (letzter Abruf 22. November 2023).

Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2013): Strategisches Controlling, 5., überarbeitete und ergänzte Auflage unter Mitarbeit von Maik Hamann, Julia Hillmann, Sebastian John und Christian Ott, Stuttgart.

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

Bitter, G. (2016): Museen und Tourismus – Empfehlungen für eine erfolgreiche touristische Einbindung der Museen, Zertifikatsarbeit Grundkurs Museumspraxis 2014/2015, https://www.museenland-gr.ch/fileadmin/user_upload/Museen_Graubuenden_Material/20-Vorherige-Webseite/Dokumente/Fachpapiere/20160601_Zertifikatsarbeit_Grundkurs_Museumspraxis_Bitter.pdf (letzter Abruf 15. Mai 2025).

Conen, M. (2015): Strategisches Management in Museen. Mit Change Management und Balanced Scorecard aktiv gestalten, Bielefeld.

Deutscher Museumsbund e. V. (DMB) (Hrsg.) (2018): Handreichung Strategisches Management und strategisches Controlling in Museen – Ansätze für die strategische Museumssteuerung. Ergebnisdokumentation der gleichnamigen Arbeitsgruppe im Arbeitskreis Verwaltungsleitung des Deutschen Museumbunds e. V., https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2018/05/handreichung-strategisches-management-online.pdf (letzter Abruf 9. Mai 2025).

Deutscher Museumsbund, ICOM Deutschland, Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern (KMBL) (Hrsg.): Leitfaden. Standards für Museen. Berlin 2023. https://www.museumsbund.de/publikationen/leitfaden-standards-fuer-museen/ (letzter Abruf 13. Juli 2025).

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

Helmig, B./Ingerfurth, S./Pinz, A. (2014): Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research, in: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 25, S. 1509–1538.

Hirschle, S. (2011): Entwurf eines Controllingsystems für Museen, Dissertation, Europa Universität Viadrina Frankfurt (Oder), https://opus4.kobv.de/opus4-euv/frontdoor/deliver/index/docId/48/file/Hirschle_Sabine.pdf (letzter Abruf 20. März 2025).

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Boston.

Klein, A. (2007): Der exzellente Kulturbetrieb, 1. Auflage, Wiesbaden.

Küpper, H. U./Friedl, G./Hofmann, C./Hofmann, Y. E./Pedell, B. (2024): Controlling. Konzeption – Aufgaben – Instrumente, 7., grundlegend überarbeitete Auflage, Stuttgart.

Matheis, V. (2013): Die Balanced Scorecard zur strategischen Steuerung von Museen. Umsetzungsmöglichkeit im Universalmuseum Joanneum, Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades eines Master of Science der Studienrichtung Betriebswirtschaft an der Karl-Franzens-Universität Graz, https://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/download/pdf/226984 (letzter Abruf 15. Mai 2025).

Mußmann, O. (2006): Leitbild im Museum. Eine Betriebsanleitung, in: Museum aktuell, Heft 129, S. 27–31.

Paulus, P. (2011): Erfolgsfaktor Qualität – Einführung von Qualitätsmanagement im Museum am Strom, in: Hausmann, A./Murzik L. (Hrsg.) (2011): Neue Impulse im Kulturtourismus, Wiesbaden, S. 305–323.

Půček, M./Ochrana, F./Plaček, M. (2021): Museum Management. Opportunities and Threats for Successful Museums, Cham.

Reussner, E. M. (2003): Strategic Management for Visitor-Oriented Museums. A Change of Focus, in: International Journal of Cultural Policy Volume 9, 2003 Issue 1, S. 95–108.

Ridler, G. (2012): Privat gesammelt – öffentlich präsentiert. Über den Erfolg eines neuen musealen Trends bei Kunstsammlungen, Bielefeld.

Schwab, J. (2014): Controlling im Nationalpark Gesäuse – Planungs- und Steuerungsinstrumente für den Fachbereich Natur- und Umweltbildung, Masterarbeit Karl-Franzens-Universität Graz, https://www.parcs.at/npg/pdf_public/2020/39043_20200128_090821_Schwab2014-ControllingimNationalparkGesuse.pdf (letzter Abruf 20. März 2025).

Selwood S. (Associates) (2010): Making a Difference. The Cultural Impact of Museums. An Essay for NMDC (National Museum Director's Conference 2010), https://www.nationalmuseums.org.uk/media/documents/publications/cultural_impact_final.pdf (letzter Abruf 7. Dezember 2023).

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung (o. J.): Mission Statement of the Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung. https://www.senckenberg.de/en/about-us/missionstatement/ (letzter Abruf 13. Juli 2025).

Senge, P. M. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, New York.

Senge, P. M. (2021): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der Lernenden Organisation, 11., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Freiburg.

Witt, C. (1998): Ziele niedersächsischer Museen. Ein empirischer Überblick, in: Wiese, R./Wiese, G. (Hrsg.) (1998): Ziele des Museums, Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Band 34, Ehestorf, S. 31–53.

Wollesen, A. (2012): Die Balanced Scorecard als Instrument der strategischen Steuerung und Qualitätsentwicklung von Museen. Ein Methodentest unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen an zeitgemäße Freizeit- und Tourismuseinrichtungen, Schriftenreihe des IMT / Institut für Management und Tourismus, Band 7, Frankfurt am Main.

Zur Autorin

Maria Anne Stölzer ist Archäologin und Ägyptologin und seit mehreren Jahren in den Bereichen digitale Vermittlung und Projektmanagement im Kulturbereich tätig. Von 2021 bis 2023 war sie Referentin im Verbundprojekt „museum4punkt0. Digitale Strategien für das Museum der Zukunft". Anschließend übernahm sie bis Februar 2025 die Geschäftsführung des Netzwerks Besucher*innenforschung e. V. Derzeit koordiniert sie digitale Projekte für die Museen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) und forscht am Institut für Museumsforschung der SPK im Projekt „Erfolg im Museum" zu Erfolgskriterien und Methoden der Erfolgsmessung im musealen Kontext.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261151-0