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.084-202511261207-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0

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.084-202511261207-0

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.084-202511261207-0

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.084-202511261207-0

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.084-202511261207-0

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.084-202511261207-0

Neu ausrichten und präsent bleiben

Die Museen für Kulturgeschichte Hannover in Zeiten des Umbruchs

Anne Gemeinhardt, Hannover

Hinter dem übergreifenden Titel „Museen für Kulturgeschichte" stehen drei Museen in Trägerschaft der Landeshauptstadt Hannover: das Museum August Kestner (Hannovers ältestes Museum, basierend auf der Sammlung des Diplomaten August Kestner 1889 am Friedrichswall eröffnet), das Historische Museum Hannover (als Vaterländisches Museum 1903 eröffnet) und das Museum Schloss Herrenhausen (seit 2013 Dependance des Historischen Museums in der wiedererbauten Welfenresidenz). Alle drei Museen befinden sich in einem tiefgreifenden Wandel, der mit Umstrukturierungen, einem umfassenden Generationenwechsel, dem Bezug eines neuen Zentraldepots und Sanierungen – verbunden mit zum Teil mehrjährigen Schließungen – einhergeht. Das sind zeitgleich mehrere Großprojekte, mit denen das Team des Museumsverbundes umgehen muss – zusätzlich zu den allgemein gewachsenen Herausforderungen und Erwartungen, mit denen sich Museen in den letzten Jahren konfrontiert sehen. Einige der genannten „Ausnahmeprojekte" sollen im Folgenden näher vorgestellt werden – zusammen mit ihren Chancen und Herausforderungen, die diese für eine zukunftsfähige und damit hoffentlich auch erfolgreiche Weiterentwicklung des Museumsverbundes bedeuten.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0

1 Bezug des Sammlungszentrums

Das Sammlungszentrum ist ein über 20.000 Quadratmeter großes, 2022/2023 in einem Gewerbegebiet am Stadtrand von Hannover gebautes Zentraldepot, das die Landeshauptstadt Hannover angemietet hat. Künftig werden dort alle Sammlungen der Museen für Kulturgeschichte, das gesamte Stadtarchiv, Teile der Sammlungen des Sprengel Museums Hannover, des Städtischen Kunstbesitzes, der Stadtbibliothek und des Archivs des städtischen Gebäudemanagements zentral unter einem Dach verwahrt. Die Museen für Kulturgeschichte übernehmen die Rolle des hausverwaltenden Amtes und sind als erster Nutzer eingezogen. Im Historischen Museum und im Museum August Kestner wurde dieser Umzug über Jahre vorbereitet: Datenbankeinträge wurden aktualisiert, Objekte verpackt, Abläufe geplant. Zwischen Frühjahr 2024 und Sommer 2025 wurde der physische Transfer dann tatsächlich vollzogen – ein logistisches Mammutunternehmen und ein echter Kraftakt für die Mitarbeitenden sowie die extern beauftragten Logistiker*innen und Kunstpacker*innen. Das Kulturgut der Museen für Kulturgeschichte sowie die beiden Museumsbibliotheken umfassen allein sieben Regalkilometer, und jedes einzelne Stück von der Münze bis zum LKW musste angefasst, eingepackt, transportiert, verschiedenen konservatorischen Maßnahmen unterzogen, ausgepackt und eingeräumt werden. Die Bestände des Museumsverbundes werden künftig nicht mehr „je Museum", sondern nach museologischen Kriterien neu geordnet untergebracht. Ende Juni 2025 folgte der Umzug aller Büros, Restaurierungswerkstätten und der Fotowerkstatt. Für die wissenschaftliche Bearbeitung der Sammlungen wird eine ganz neue, verbundübergreifende Zusammenarbeit aller mit der Sammlung beschäftigten Bereiche (Kurator*innen, Restaurator*innen, Museolog*innen, Bibliothekar*innen, Fotograf*innen, Bildarchivar*innen) möglich werden. Das Stadtarchiv als einer der wichtigsten Kooperationspartner ist nur einen Treppenaufgang entfernt.

So wird aus dem Sammlungszentrum ein neuartiges Kompetenzzentrum, in dem zahlreiche Synergien rund um den Umgang mit dem städtischen Kulturgut genutzt werden können. Mit der Einrichtung ist aber auch die Tatsache verbunden, dass Kolleg*innen dauerhaft nicht

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0

Abbildung 1: Das neue Sammlungszentrum in Hannover.
Quelle: Museen für Kulturgeschichte Hannover, Foto: Ulrich Pucknat

mehr „vor Ort" in den Museen tätig sind und sich allgemein die alltägliche Zusammenarbeit völlig verändern wird: Teams müssen ganz neu zusammenfinden, eine neue Meetingstruktur muss erdacht und Prozesse neu erarbeitet werden, während auch die Nacharbeiten des Umzugs selbst noch Monate in Anspruch nehmen.

2 Das Historische Museum – ein Museum außer Haus

Das Historische Museum Hannover ist seit November 2023 für eine mehrjährige, umfassende Sanierung geschlossen. Das Ausstellungs- und Raumprogramm des Museums wird völlig neu konzipiert. Museum und Gebäude waren die letzten rund 60 Jahre immer fest miteinander verbunden. Das Haus steht an historischer Stätte: Am Hohen Ufer, direkt an der Leinefurt, befand sich einer der Siedlungskerne Hannovers im Mittelalter. Der Beginenturm, ein Wehrturm der Stadtbefestigung aus dem Jahr 1357 und eines der ältesten erhaltenen Gebäude der Stadt, ist in das Museumsgebäude integriert und sozusagen begehbares Exponat des Museums. Das 1965 bis 1967 nach den Plänen des Braunschweiger Architekten Dieter Oesterlen errichtete Gebäude ist Teil

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0

der „Traditionsinsel Altstadt" und damit ein wichtiges städtebauliches Symbol für den Neuaufbau der Stadt nach dem Zweiten Weltkrieg. Die im Museum besuchten Ausstellungen, museumspädagogische Angebote, an denen man in der Schulzeit teilgenommen hat, die im Innenhof und auf der Dachterrasse erlebten Veranstaltungen oder gefeierten Kindergeburtstage – all das ist bei vielen Hannoveraner*innen tief im Gedächtnis verwurzelt und wird mit dem Gebäude in Verbindung gebracht. Die Schließung des Museums markierte den Anfang eines neuen Kapitels der Museumsgeschichte, die das Selbstverständnis auf vielfältige Weise verändern wird. Denn die mehrjährige Schließung des Museums soll nicht ein Aussetzen von musealer Arbeit und Angeboten bedeuten. Das Museum ist mit „Geschichte unterwegs": Es macht Ausstellungen und Veranstaltungen bei Partner*innen und im Stadtraum, es setzt vermehrt auf Online-Angebote und betreibt seit September 2024 den „Hannover Kiosk".

2.1 Wir haben zu und kommen zu euch: Outreach-Aktivitäten

Das Historische Museum Hannover hat immer eine aktive Rolle in der Stadtgesellschaft gespielt, indem es im Diskurs um die Identität der Stadt Impulse eingebracht hat und ein Ort gewesen ist, an dem diese Diskurse verhandelt wurden. Oftmals geschah dies mit Partnern (Vereinen, Initiativen, Institutionen) aus der Stadtgesellschaft, die zusammen mit dem Museum Veranstaltungen durchgeführt haben. Lange vor der Schließung schon wurden unter der Überschrift „Geschichte unterwegs" Prinzipien von Outreach und Partizipation in praktischen Formaten und Arbeitsmethoden vom Team des Historischen Museums erprobt: In unterschiedlichen Projekten in der Stadt und ihren Stadtteilen, mit Partner*innen vor Ort wie Freizeitheimen, Schulen, Senior*innen-Einrichtungen oder der Stadtteilkultur sowie bei Auftritten mit dem „Museums-Bulli". Seit das Museum selbst nicht mehr die gewohnten Räumlichkeiten stellen kann, sind die „Gastspiele" bei Partner*innen essentiell geworden und werden weiter ausgebaut, um das Versprechen einzulösen, das seit der Schließung auf einem großen Fassadenbanner steht: „Wir haben zu und kommen zu euch!"

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0

Abbildung 2: „Geschichte unterwegs." Outreach-Aktivitäten in der Phase baubedingter Schließung des Historischen Museums Hannover. Quelle: Museen für Kulturgeschichte Hannover, Foto: Ulrich Pucknat

2.2 Geschichte unterwegs: Digitale Vermittlung

Den Slogans „Wir sind mit Geschichte unterwegs" und „Wir haben zu und kommen zu euch" will das Historische Museum auch durch ein verstärktes Engagement im digitalen Raum gerecht werden. Digitale Vermittlung von Stadtgeschichte wird im Zeitraum der Sanierung und Schließung des Museums besonders relevant. Mit der „Geschichte unterwegs App" hat das Historische Museum bereits ein Angebot geschaffen, mit dem sich Nutzer*innen mit ihrem Smartphone Bilder und Informationen zu Orten und Gebäuden in der Stadt abrufen können. Wer in der Stadt unterwegs ist, kann die Schätze des Museums, seine Objekte, Bilder und das Wissen darüber, dort nutzen, wo sie gebraucht werden – nämlich an den Originalschauplätzen. Der heutige Anblick eines Ortes kann so mit früheren Zuständen verglichen und Entwicklungen nachvollzogen werden.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0

Auch die Projekte „H-STORY“ und „Augmented Straßenschilder“ experimentieren mit neuen technischen Möglichkeiten. Das Museum stellte hierbei historische Informationen und Bildmaterial zur Verfügung, die beispielsweise von Studierenden des Studiengangs Visuelle Kommunikation der Hochschule Hannover für die augmentierte Straßenbetrachtung aufgearbeitet wurden. Das heißt: Über einen QR-Code können virtuelle Inhalte wie Spuren aus der Geschichte mit dem eigenen Smartphone vom virtuellen Raum in die Realität „implantiert“ werden.

Mit dem Smart-City-Projekt „historisch.digital“ werden die digitalen Angebote umfassend weiter ausgebaut. Historische Inhalte werden mit einer kartenbasierten nativen App und einer progressiven Webanwendung im Stadtraum an ihren Originalschauplätzen visualisiert und interaktiv erlebbar gemacht. Unabhängig vom physischen Museumsbesuch können sich Nutzer*innen mit der App durch die Stadt bewegen und über die Vergangenheit von Orten, Gebäuden, Plätzen etc. informieren und sich ein Bild von deren früheren Aussehen und Nutzung machen. Das eigene Smartphone wird damit zum Museum in der Hosentasche, mit dem man Stadtgeschichte überall da abrufen kann, wo man gerade steht.

2.3 Der „Hannover Kiosk“: Eine bunte Tüte Stadtgeschichte

Damit die Hannoveraner*innen und ihre Gäste in der Zeit der Sanierung des Historischen Museums nicht komplett auf das Angebot eines Hauses verzichten müssen, hat die Landeshauptstadt einen Interimsstandort in einem etwa 400 Quadratmeter großen Ladengeschäft in der Hannoverschen Innenstadt eingerichtet. Im September 2024 hat das Historische Museum den „Hannover Kiosk“ eröffnet. Er soll als modernes, offenes und einladendes Museum auf Zeit verstanden werden.

Unter der Überschrift „Typisch Hannover“ führen rund 30 Exponate auf informative und kurzweilige Weise in verschiedene Themen ein, die historisch wie aktuell zur „DNA“ der niedersächsischen Landeshauptstadt gezählt werden: Pferde, Stadtgrün, Schützenkultur, Architekturschule und Unternehmensgeschichte. Daneben werden Wahrzeichen

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0

Abbildung 3: „Hannover Kiosk" als temporäres Museum während des Umbaus des Historischen Museums Hannover. Quelle: Museen für Kulturgeschichte. Foto: Ulrich Pucknat

Hannovers in Szene gesetzt. Ein Zeitstrahl zeigt wichtige, teilweise auch überraschende Ereignisse der Geschichte Hannovers an. Die Besucher*innen können ihn in Richtung Gegenwart und Zukunft weiterschreiben. Überhaupt werden Teilhabe und Interaktion im Hannover Kiosk großgeschrieben. Themen der Stadtgeschichte, die vom Museumsteam bisher noch gar nicht oder noch zu wenig bearbeitet worden sind, sollen im Rahmen von Workshops, Veranstaltungen und partizipativen Prozessen gemeinsam mit interessierten Hannoveraner*innen regelmäßig neu bearbeitet und ausgestellt werden und damit in die Erarbeitung der neuen Dauerausstellung des Historischen Museums am Hohen Ufer einfließen. Platz für Projektarbeit, Kindergeburtstage, kleinere Veranstaltungen und Meetings bietet ein heller und großzügiger Workshop-Raum. Damit wird der Hannover Kiosk auch zu einem Experimentierraum.

Zuletzt soll der „Hannover Kiosk" auch im Sinne eines „dritten Ortes" genutzt werden: zwanglos und ohne Eintrittskosten, als Treffpunkt, Location für Familien und Kindergeburtstage, Lernort zu Themen der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft Hannovers oder einfach als ein Ort zum Durchatmen im Trubel der Stadt. Im ersten halben Jahr sei-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0

nes Bestehens haben mehr als 10.000 Menschen den Hannover Kiosk besucht. Damit ist er auch ein gelungenes Beispiel für die kreative Nutzung leerstehender Ladenflächen und zeigt, welche wesentliche Rolle die Kultur bei der Weiterentwicklung der Innenstädte zu lebenswerten und menschengerechten Orten spielen kann.

3 Das Museum August Kestner: Hannovers ältestes Museum wird zum Erlebnis-Museum

Noch ist das Museum August Kestner ein Museum im „Normalbetrieb", doch auch hier steht eine größere Sanierung an. Voraussichtlich Mitte 2027 wird das Museum für zwei Jahre geschlossen, damit dringend notwendige Maßnahmen im Bereich Brandschutz, Barrierefreiheit und Klimatisierung durchgeführt werden können. Auch hier wird bereits lange intensiv die Frage diskutiert, was für ein Museum das Museum August Kestner nach der Sanierung sein möchte. Die Schließung birgt

Abbildung 4: Zeitstrahl zur Stadtgeschichte im „Hannover Kiosk".
Quelle: Museen für Kulturgeschichte Hannover, Foto: Ulrich Pucknat

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0

die Chance auf eine Neuerfindung. Mit den Sammlungsschwerpunkten Altes Ägypten, Antike Kulturen, Numismatik sowie Angewandte Kunst und Design eröffnet der Objektbestand die Möglichkeit, ein vielseitiges Themenspektrum aus 6.000 Jahren europäischer Kulturgeschichte zu bespielen. Gleichzeitig liegt in eben diesem facettenreichen Profil auch eine Herausforderung, die viele spartenübergreifende Häuser, Universalmuseen und nach einer (Sammler-)Persönlichkeit benannte Museen kennen: Die Tatsache, das Museum nicht in einem knappen Satz oder „Claim" erklären zu können, macht die Kommunikation nach außen oft schwierig. Das Kurator*innenteam hat bereits 2020 einen Leitbildprozess durchlaufen, der wichtige Klärungen und Commitments brachte.

3.1 Besucher*innenzentrierte strategische Neuausrichtung

Durch einen im letzten Jahr angestoßenen, an das Leitbild-Projekt anknüpfenden Neuausrichtungsprozess soll der Fokus noch verschoben werden. Das neue Museumskonzept soll weniger aus den Logiken der Sammlungen, Objekte und der eigenen Institutionengeschichte heraus entwickelt werden, sondern die Besucher*innen sollen mit ihren Erwartungen, Wünschen und Erlebnissen im Mittelpunkt stehen. Um diesen Prozess zu starten und einen Perspektivenwechsel zu vollziehen, hat sich das Museumsteam für eine besucher*innenzentrierte strategischen Neuausrichtung mit Methoden des Service Designs zusammen mit externen Beratern (Paul Beaury, Agentur museeon. – Studio für Ausstellungen und Prof. Reto Wettach, Professor for Design of Physical and Virtual Interfaces an der Fachhochschule Potsdam) entschieden. Die Auswahl der Themen des Museums und der dazu passenden Objekte wurde dabei zurückgestellt, um zunächst die Frage zu klären, für wen das Museum August Kestner künftig sein soll und welche Erlebnisse es bieten soll. Die Projektgruppe, die nicht nur aus Kurator*innen bestand, setzte sich zunächst intensiv mit der vom Institut für kulturelle Teilhabeforschung vorgelegten Studie „Kulturelle Teilhabe in Berlin 2023" auseinander (Tewes-Schünzel/Allmanritter/Renz 2024). In dieser wird betrachtet, inwieweit bei welchen Berliner Bevölkerungsgruppen eine aktive Teilhabe am kulturellen Leben überhaupt stattfindet. Ins-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0

besondere das für die Studie aufgestellte „Kulturmilieumodell", das neben unterschiedlichen soziodemografischen Faktoren auch unterschiedliche Lebensstile in der Bevölkerung sowie unter Besucher*innen von Kulturveranstaltungen analysiert, half dabei, über mögliche Zielpublika überhaupt in einen Austausch kommen zu können. Dreh- und Angelpunkt des Prozesses war, immer wieder den Weg aus der eigenen „Museums-Bubble" herauszuwagen, sich empathisch und auf Augenhöhe in die gewünschte Besucher*innenschaft einzufühlen, erste unfertige inhaltliche und gestalterische Ideen (Prototypen) mit „echten Menschen" zu diskutieren und deren Feedback in die Weiterentwicklung des Projektes einfließen zu lassen. Ziel des Projektes war, eine vom ganzen Team getragene Idee in Form eines „Claims" für das Museum zu entwickeln. Die Neuausrichtung hin zu einem „Erlebnis-Museum" ist das Ergebnis und wird nun im nächsten Schritt der rote Faden für die Entwicklung einer Master-Story für das neue Museum August Kestner sein. Der Perspektivwechsel eröffnete Räume zum Austausch über eigene Stereotype, beispielsweise klassistische Denkmuster. Für die Zusammenarbeit im Museumsteam war außerdem die Arbeit mit kollaborativen, nutzerzentrieren, agilen und iterativen Methoden des Service Designs vollkommen neu und inspirierend. Vieles davon lässt sich auf andere Prozesse im Museumsalltag übertragen.

3.2 Sammler*s – Das Mitmachfoyer im Museum August Kestner

Im neugestalteten Museumsfoyer sind diese konzeptionell-strategischen Ideen in Richtung „Erlebnis-Museum" im Frühjahr 2025 erstmals umgesetzt worden. Ein Projektteam aus dem Museum hatte es sich zunächst zur Aufgabe gemacht, die wenig einladend wirkende Eingangsfläche im Erdgeschoss des Museums umzugestalten. Außer dem Wunsch, mehr Aufenthaltsqualität zu schaffen, war ein erklärtes Ziel, auf spielerische Weise in die Themen und Ausstellungen des Museums einzuführen. Gemeinsam mit dem Amsterdamer Gestaltungsbüro MAF. studio hat die Projektgruppe schließlich einen Raum für Begegnung, Information und Genuss geschaffen. Auch in diesem Projekt wurde die Frage „Was sollen die Menschen in diesem Raum erleben können?"

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0

*Abbildung 5: Das Sammler*s als Mitmachfoyer im Museum August Kestner. Quelle: Museen für Kulturgeschichte Hannover, Foto: Detlef Jürges*

der Auswahl der Themen vorangestellt. Im Sammler*s kann gelesen, gesnackt, gespielt, gearbeitet oder einfach miteinander geplaudert werden – ohne Museumsticket. Das Museum stellt dafür ungewöhnliches Mobiliar, Lesestoff, Getränke und Snacks, WLAN, Steckdosen und Co-Working-Flächen zur Verfügung.

Das Sammler*s ist auch ein wachsendes Kunstwerk. Das niederländische Streetart-Kollektiv Kamp Seedorf hat einige Museumsstücke in „Paste-ups" verwandelt – großflächige farbige Tapeten, die an Foyer-Wände und Decke gekleistert wurden. Besucher*innen dürfen das Kunstwerk stetig ergänzen. Insgesamt hat das Team von Kamp Seedorf 100 Objekte aus den Museumssammlungen vorgezeichnet, die ausgemalt und auf den Wänden, der Decke und dem Mobiliar im Foyer aufgeklebt werden dürfen. Über einhundert bunte Bildchen sind so bereits in den ersten Wochen hinzugekommen. Über einen QR-Code können auch Informationen über die musealen Objekte, ihre Geschichte und ihren Standort im Museum abgerufen werden. So soll die Lust geweckt werden, tatsächlich auch das Original zu entdecken.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0

In das gebaute Mobiliar wurden vier große Vitrinen aus dem Museumsbestand integriert, in denen wechselnd Sammlungen von Hannoveraner*innen vorgestellt werden, die über Social Media-Aufrufe gefunden werden. Pixie-Bücher, eine Kitsch-Sammlung, Dachbodenfunde und geschnitzte Figürchen aus dem Erzgebirge machen hier den Anfang und zeigen deutlich: Gesammelt wurde nicht nur im wohlhabenden bürgerlichen Hannover des 19. Jahrhunderts. Die Sammelleidenschaft August Kestners teilen ganz offensichtlich auch heutige Hannoveraner*innen.

4 Umbruch als Management-Aufgabe

Alle hier beschriebenen Prozesse und Projekte gehören eher weniger zu einem Museum im Alltagsbetrieb. Vielmehr sind sie Ausdruck des Umgangs mit verschiedenen Herausforderungen, die von innen und außen an die Museen für Kulturgeschichte herangetragen werden. Wie das Museumsteam diese Herausforderungen für einen tiefgreifenden Transformationsprozess des Museumsverbundes nutzt, um sich damit zukunftsfähig aufzustellen, ist dabei die zentrale Management-Aufgabe. Gerade „Ausnahmeprojekte" bieten eine besondere Chance. Aufgaben, die für alle Beteiligten neu sind – wie die Einrichtung eines Zentraldepots oder eines Interimsmuseums – lassen sich nur in interdisziplinären Teams bearbeiten und hierarchische Strukturen können dabei zugunsten kollaborativer Prozesse abgebaut werden. Agilere, projekt- und rollenbasierte Arbeitsweisen lassen sich bei guter strategischer Planung möglicherweise leichter einführen, um sie im nächsten Schritt auf altbewährte Prozesse anzuwenden. Dafür muss das bestehende Personal für die neuen Aufgaben gut vorbereitet und stetig weitergebildet werden. Langfristig muss die Kompetenzentwicklung strategisch gedacht werden – nicht als individuelle Ausnahme, sondern als systemische Anpassung. Outreach, Partizipation, eine umfassende Digitalstrategie und Besucher*innenzentrierung sind als zentrale Bereiche ausgemacht, auf die die Museen für Kulturgeschichte in ihrer Umbruchzeit vermehrt aufbauen wollen. Aktuell finden sich diese zukunftsweisenden musealen Aufgaben jedoch kaum in den Arbeits-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0

platzbeschreibungen wieder. Hier wurden bereits einzelne Maßnahmen ergriffen, um die Arbeitsstruktur zu verändern: Die klassische Trennung zwischen Ausstellung, Bildung und Kommunikation wurde beispielsweise bereits aufgelöst, um Vermittlung schrittweise als Teil der Institutionsstrategie, als Kernaufgabe statt als Add-on zu etablieren. Neue Schwerpunkte zu entwickeln, heißt auch, andere „Baustellen" gemeinsam hintenan zu stellen oder zu verschieben. Nicht alles kann gleichzeitig gelöst oder aufgebaut werden, und vor allem nicht nebenher. Um die vorhandenen Strukturen wirklich intensiv gemeinsam zu überprüfen und nachhaltig zu überarbeiten, um so den weiteren strukturellen Wandel strategisch noch besser gestalten zu können, haben sich die Museen für Kulturgeschichte daher für einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess entschieden.

Literaturhinweis

Tewes-Schünzel, O./Allmanritter, V./Renz, T. (2024): Kulturelle Teilhabe in Berlin 2023: Alles wieder beim Alten? Kulturbesuche und künstlerisch-kreative Freizeitaktivitäten im Nachgang von COVID-19, Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung, gefördert von der Berliner Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt (Schriftenreihe Kultursoziologie des IKTf, Nr. 3), Berlin, https://www.iktf.berlin/wp-content/uploads/2024/06/IKTf-Kulturelle_Teilhabe_Berlin_2023.pdf (letzter Abruf 3. Juni 2025).

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0

Zur Autorin

Anne Gemeinhardt leitet seit Juni 2023 die Museen für Kulturgeschichte der Landeshauptstadt Hannover (Historisches Museum, Museum August Kestner und Museum Schloss Herrenhausen). Die Saarländerin hat Europäische Kulturgeschichte, Geschichtsdidaktik sowie Jüdische Geschichte und Kultur in Augsburg, Lyon (Frankreich) und München studiert und war währenddessen für verschiedene Museen und Gedenkstätten tätig. Von 2009 bis 2012 war sie zunächst wissenschaftliche Volontärin, dann wissenschaftliche Mitarbeiterin im Jüdischen Museum Frankfurt/Fritz Bauer Institut. Von 2013 bis 2023 war sie Kuratorin für Bildung und Vermittlung im Historischen Museum Frankfurt. 2022 absolvierte sie das Weiterbildungs- und Netzwerkprogramm „museion21" der Hamburger Alfred Toepfer Stiftung.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261207-0