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.084-202511261255-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261255-0

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.084-202511261255-0

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.084-202511261255-0

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.084-202511261255-0

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.084-202511261255-0

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.084-202511261255-0

Führung in der Krise

Was hält Museen handlungsfähig in Zeiten der Unsicherheit?

Martin Zierold, Hamburg

1 Wo sind wir hier gelandet?

„Wo sind wir hier gelandet?" Diese Frage mag sich manche Museumsdirektorin, mancher Kurator in den vergangenen Jahren gestellt haben. Immer unsicherer scheinen die Zeiten zu werden: Was heute geplant wird, hat morgen womöglich keinen Bestand mehr. Budgetkürzungen nahezu über Nacht wie jüngst in Berlin, gesellschaftliche Polarisierung und Versuche der Instrumentalisierung von Kulturorganisationen, digitale Transformation, die zunehmend alle Arbeitsbereiche auch von Museen erfasst, veränderte Besuchserwartungen – die Liste der Unsicherheitsfaktoren ließe sich problemlos weiter verlängern.

Doch die Erfahrung von Unsicherheit ist nicht neu. Bereits 2007 beschrieb der britische Kulturmanager Graham Leicester eine Zeit „fundamentaler kultureller Transformation", in der vertraute Normen im Wandel begriffen sind: „This is not only an age of change but a change of age", formulierte er bereits vor rund 20 Jahren (vgl. Leicester 2007, S. 4). Was Leicester für Großbritannien diagnostizierte, erleben auch deutsche Museen heute mit besonderer Intensität: Den Übergang von einer zumindest vermeintlich planbaren zu einer fundamental unsicheren Welt.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261255-0

Solche Erfahrungen werden häufig mit Schlagworten wie VUCA-Welt (volatil, unsicher, komplex, ambigue) oder neuerdings BANI-Welt (brüchig, angstvoll, nichtlinear, unverständlich) zu fassen versucht (vgl. Cascio 2022). Diese Labels mögen zeitgeistigen Charakter haben, aber sie bringen durchaus etwas Wesentliches zum Ausdruck: Das Gefühl, dass die bewährten Instrumente der Planung und Steuerung nicht mehr greifen, dass die Welt unübersichtlicher und die Zukunft unsicherer geworden ist.

Für Museen stellt sich damit eine fundamentale Frage: Wie können sie unter diesen Bedingungen handlungsfähig bleiben? Die Antwort liegt nicht in perfekteren Planungstools oder ausgeklügelteren Strategien. Wer meint, er könne auf Unsicherheit mit „mehr Kontrolle" antworten, der täuscht sich. Auch dies beschrieb Graham Leicester in dem bereits oben zitierten Text prägnant. Er liest sich, wie eine Beschreibung der Wirklichkeit in vielen deutschen Kulturorganisationen des Jahres 2025:

> "We are struggling to adapt fast enough. In the arts and cultural sector, as in all others, we have tried to meet the new complexities with higher skill levels and extended competencies. We have tried to tame the environment, to reassert control. The first strategy has overloaded our cultural leaders. The second is crushing their spirit. The results can be seen in evidence of burn out, anxiety disorders and stress. We are in over our heads." (Leicester 2007, S. 3)

Der Weg zu Handlungsfähigkeit in Zeiten des Wandels liegt nicht in dem Aufbau immer komplexerer Tools und Systeme – es geht vielmehr darum, einen klaren Kompass zu entwickeln, den man auch in dynamischen Zeiten nicht immer neu justieren muss, kurz: Es geht um Haltung.

Dieser Essay entwickelt die These, dass Haltung zur entscheidenden Ressource für Museen in unsicheren Zeiten wird. Nach einer Einordnung der veränderten Entscheidungsbedingungen wird das Konzept der Haltung als handlungsleitender Kompass vorgestellt. Ergänzt wird es durch Überlegungen zum komplementären Begriff der Stimmigkeit – der Passung zwischen Haltung, Handeln und Organisationskultur. Abschließend wird umrissen, wie diese Konzepte in der Praxis

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261255-0

von Cultural Leadership angewendet werden können. Skizzenhafte Hinweise auf Beispiele – vom Freiraum im Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg bis zum Victoria and Albert Museum East Storehouse in London – sind bewusst subjektiv aus eigenen Begegnungen mit diesen Institutionen gewählt. Sie dienen zur Illustration mehr im Modus der Hypothese, denn als dezidierte Analyse.

2 Haltung als Kompass

Um die Relevanz von Haltung in Zeiten von Unsicherheit zu verstehen, ist die Unterscheidung zwischen Unsicherheit und Risiko bedeutsam.

2.1 Von Risiko zu Unsicherheit

Der Bildungs- und Entscheidungsforscher Gerd Gigerenzer (vgl. exemplarisch sein populäres Werk „Risiko" von 2013) verdeutlicht diesen Unterschied am Beispiel des Unterschieds zwischen einem Roulette-Spiel und sozialen Situationen: Beim Roulette haben wir es mit kalkulierbaren Risiken zu tun. Die Spielregeln sind bekannt und stabil, die Wahrscheinlichkeiten von Ereignissen berechenbar, deren Konsequenzen präzise festgelegt. Wir wissen zwar nicht, wo die Kugel landet, aber wir können die Chancen und Risiken jeder Strategie mathematisch erfassen. Dies ist eine „Risiko"-Welt – und die meisten Entscheidungsmodelle, die in Business Schools oder Managementhandbüchern gelehrt werden, basieren auf einer derart „idealisierten" Welt.

Ganz anders verhält es sich jedoch mit sozialen Systemen, also mit jeder gesellschaftlichen Wirklichkeit: Hier ist uns bei Entscheidungen regelmäßig nicht bekannt, welches die möglichen Konsequenzen sein können, wie wahrscheinlich welches Szenario ist. Und auch die Spielregeln selbst ändern sich, teils über Nacht, wie nicht zuletzt die Corona-Pandemie drastisch verdeutlicht hat – was gestern erfolgreich war, kann morgen scheitern. Dies ist die Erfahrung von Unsicherheit.

Gigerenzer konnte in seiner Forschung zeigen, dass in Situationen der Unsicherheit andere Strategien erfolgreicher sind als bei

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261255-0

Risiko-Entscheidungen. In der Unsicherheit sind oft einfache Heuristiken – schnelle Faustregeln – komplexen Analysemethoden überlegen. Dies bedeutet eine wichtige Einsicht: Bei Unsicherheit ist nicht mehr Komplexität die Antwort, sondern eine reflektierte und kompetente Reduktion von Komplexität. Haltung ist eine wesentliche Form dieser Reduktion – sie hilft dabei, auch in unübersichtlichen Situationen handlungsfähig zu bleiben.

2.2 Was ist Haltung?

Haltung verweist nach meinem Verständnis auf mehr als eine Sammlung von Heuristiken, und ich verstehe den Begriff nicht als präskriptiv in einem inhaltlichen Sinn: Es geht nicht darum, eine bestimmte Haltung zu haben – etwa besonders „digital", „agil" oder „nachhaltig" zu sein. Handlungsfähigkeit entsteht durch Haltung immer dann, wenn mir klar ist, welche Haltung ich habe. Haltung bezeichnet in diesem Kontext ein kohärentes System aus Grundannahmen, Wertorientierungen und handlungsleitenden Prinzipien, das sowohl kognitiv als auch emotional verankert ist. Anders als konkrete Strategien oder Methoden ist Haltung nicht situativ austauschbar, sondern bildet einen stabilen Orientierungsrahmen. Sie entwickelt sich kontinuierlich und ist veränderlich – beispielsweise durch Reflexions- und Lernprozesse. Besonders in komplexen Situationen kann sie handlungsleitend dienen – sei es durch verkörperte Signale wie Intuitionen, durch prägnante Heuristiken im Einklang mit meinen Grundwerten oder auch durch analytische Reflexion.[1]

Um es mit anderen Begriffen aus einem Bestseller der Management-Literatur zu formulieren: Simon Sinek hat in seinem Konzept „Start with Why" gezeigt, dass erfolgreiche Organisationen vom Kern her denken (vgl. Sinek 2011). Sie stellen zuerst die Frage nach dem Warum – ihrer großen Intention, ihrer Existenzberechtigung. Aus diesem Warum entwickelt sich das Wie und schließlich das Was. Dieses Warum ist der Kern von Haltung.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261255-0

2.3 Haltung in der Museumspraxis

Wie zeigt sich Haltung konkret in der Museumspraxis? Ein Beispiel bietet das Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg mit seinem „Freiraum" – einem 2020 eröffneten kostenfrei zugänglichen Treff- und Projektraum im Herzen des Hauses. Der Freiraum lädt zum Verweilen, Lesen, Arbeiten und Diskutieren ein und eröffnet buchstäblich einen Raum, dessen Nutzung offen ist und vom Museum nicht inhaltlich vorbestimmt wird. So sind auch Besuchende willkommen, die den Ort lediglich als Treffpunkt, zum Arbeiten oder für Lektüren völlig unabhängig von den Themen der Ausstellungen nutzen möchten. Die Grundhaltung dahinter ließe sich vielleicht so zusammenfassen: „Wir möchten eine Ressource für die Gesellschaft sein. Wir öffnen das Museum als gesellschaftlichen Raum und lernen gemeinsam mit den Menschen, die kommen."

Eine andere Form der Öffnung zeigt das Victoria and Albert East Storehouse in London, das 2025 eröffnet wurde. Hier wird nicht ein thematisch offener Raum geschaffen, sondern das Herz der Museumsarbeit selbst sichtbar gemacht: Besucher können Mitarbeitenden bei der Restaurierung zusehen, kuratorische Prozesse mitverfolgen und sonst verborgene Depots erkunden. Die Haltung hier: „Wir machen transparent, was Museen eigentlich tun, statt es zu verstecken – und laden zu neuen Formen der Interaktion mit Objekten und Menschen im Museum ein."

Was macht solche Ansätze zu Beispielen für handlungsfähige Haltung? Sie zeigen, wie eine klare Grundhaltung in konkrete Entscheidungen übersetzt wird. Die Haltung fungiert als Kompass, der auch in unklaren Situationen Orientierung bietet und zugleich erlaubt, flexibel nachzujustieren, wenn die Erfahrungen mit den Entscheidungen zeigen, dass es weitere Anpassungsbedarfe gibt. Haltung ist in diesem Sinne auch ein Fundament für Strategie: Ohne klare Haltung bleiben Strategien beliebig und austauschbar. Mit klarer Haltung werden Strategien zu authentischen Ausdrucksformen der institutionellen Identität.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261255-0

3 Stimmigkeit als Erfolgsfaktor

Haltung allein reicht jedoch nicht aus. Entscheidend ist die Stimmigkeit – der Einklang zwischen Haltung, Handeln und Organisationskultur. Es gibt nicht die eine, richtige Haltung, die alle Museen einnehmen sollten – wirksame Haltung ist vielmehr immer eine Frage der Passung zu den jeweiligen Arbeitsrealitäten und Kontexten.

3.1 Das Stimmigkeits-Dreieck

Stimmigkeit gilt es dabei entlang von zwei Achsen zu erreichen: Zunächst muss die persönliche oder professionelle Haltung mit dem eigenen Handeln übereinstimmen. Wer als Museumsleitung Werte behauptet, die sich nicht auch im Handeln ausdrücken, wird spätestens mittelfristig als unglaubwürdig wahrgenommen. Diese Form der Stimmigkeit oder auch Authentizität ist die erste Voraussetzung für Wirksamkeit.

Die zweite Ebene betrifft das Verhältnis zwischen der individuellen Haltung und Handlung mit der jeweiligen Organisationskultur. Wenn beispielsweise das Führungs-Handeln so weit von der bestehenden Kultur abweicht, dass es nicht mehr akzeptiert oder verstanden werden kann, wird es nicht wirksam werden können. Das heißt nicht, dass „Stimmigkeit" immer nur Reproduktion des Bestehenden bedeuten müsste. Veränderungen gehen immer mit Irritationen und Verunsicherungen einher. Wenn das Handeln vollständig der bestehenden Kultur entspricht, entsteht keine Veränderung. Stimmigkeit zwischen Handlung und Organisationskultur bedeutet in Phasen der Veränderung also, die Balance zu finden zwischen hinreichender Abweichung für Veränderung und hinreichender Passung für Akzeptanz.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261255-0

3.2 Stimmigkeit als Prozess

Stimmigkeit ist kein statischer Zustand, sondern ein dynamischer Prozess. Museen stehen vor dem grundlegenden Dilemma, gleichzeitig Tradition bewahren und Innovation ermöglichen zu müssen. Sie sollen Stabilität garantieren und zugleich Wandel gestalten. Dieses Spannungsfeld lässt sich nicht auflösen – es muss kontinuierlich navigiert werden, wie es die Organisationsberaterin Julika Zwack formuliert (vgl. Zwack/Bossmann 2017).

Diese Navigation gelingt, wenn Veränderungen stimmig sind, sowohl mit den Grundwerten der Institution als auch mit den Bedürfnissen der Zeit. Der Freiraum im Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg zeigt diesen Balanceakt: Das Museum bleibt seinen wissenschaftlichen und kulturellen Standards treu, öffnet sich aber für neue Formen der gesellschaftlichen Begegnung und Nutzung des eigenen Hauses.

Stimmigkeit der Haltung ist damit die Basis für die Handlungsfähigkeit einer Institution. Wer nicht glaubwürdig ist, kann andere nicht überzeugen. Wer seine eigenen Werte nicht lebt, verliert die Orientierung in schwierigen Entscheidungssituationen. Der Weg zu mehr Stimmigkeit führt über eine ehrliche Bestandsaufnahme: Wo leben wir unsere Haltung? Wo fallen wir hinter sie zurück? Was muss sich ändern – unsere Praxis oder unsere Ansprüche?

4 Cultural Leadership: Handlungsfähigkeit in der Praxis

Haltung und Stimmigkeit sind die konzeptionellen Grundlagen für das, was als Cultural Leadership bezeichnet werden kann – eine Form der Führung, die sich den spezifischen Herausforderungen von Kulturorganisationen stellt. Der Begriff „Cultural Leadership" verweist dabei bewusst auf eine doppelte Lesart des Adjektivs „cultural": Es geht sowohl darum, eine Kulturorganisation nach innen zu führen, als auch darum, nach außen eine kulturprägende Rolle für die Gesellschaft wahrzunehmen.[2]

Diese Doppelaufgabe wird in Zeiten der Unsicherheit besonders anspruchsvoll. Wenn sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen schnell ändern, müssen Kulturorganisationen gleichzeitig nach innen

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261255-0

und nach außen flexibel auf neue Herausforderungen reagieren. Haltung fungiert hier als Kompass, der in beiden Richtungen Orientierung bietet.

4.1 Entscheiden ohne sichere Grundlagen

Eine zentrale Kompetenz von Cultural Leadership ist der Umgang mit dem, was der Kybernetiker Heinz von Foerster mit einem scheinbar paradoxen Aphorismus beschrieben hat: „Nur die Fragen, die im Prinzip unentscheidbar sind, können wir entscheiden." (von Foerster 1993, S. 73) Dieser Satz trifft den Kern jeder Führungspraxis: Die wirklich wichtigen Entscheidungen sind die, für die es keine eindeutig richtige Antwort gibt.

Entscheidungen mit klaren, berechenbaren Alternativen sind eigentlich mathematische Aufgaben. Wenn ich weiß, dass 2+2=4 ist, entscheide ich nicht – ich rechne. Die Fragen, die echte Entscheidungen erfordern, sind die unentscheidbaren: Sollen wir die Sonderausstellung zu einem kontroversen Thema machen? Wie positionieren wir uns zu gesellschaftlichen Debatten? Welche Sammlungsschwerpunkte setzen wir für die Zukunft? Öffnen wir unsere Depots für die Öffentlichkeit oder bewahren wir die Objekte in geschützten Räumen?

Bei solchen Entscheidungen kommen Menschen als Personen ins Spiel, mit ihrer Haltung, ihren Werten, ihrer professionellen Intuition. Und auch die Organisation macht sich sichtbar in den Entscheidungen, die sie trifft: Andere hätten anders entschieden – und das ist kein Problem, sondern die Natur unentscheidbarer Fragen. Wichtig ist, dass die Entscheidung aus einer klaren, reflektierten Haltung heraus getroffen und dann konsequent umgesetzt wird.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261255-0

4.2 Praktische Schritte zur Haltungsklärung

Welche konkreten Schritte können Museen unternehmen, um ihre Handlungsfähigkeit zu stärken? Der Ausgangspunkt ist immer die Klärung der eigenen Haltung. Dies erfordert eine ehrliche Selbstreflexion entlang mehrerer Fragenkomplexe:

Zur Haltung: Aus welcher Haltung heraus agieren wir als Institution? Welche Grundannahmen leiten unser Handeln? Welche unbewussten Leitsätze geben uns Orientierung? Die Antworten sollten konkret und überprüfbar sein. Statt abstrakter Werte wie „Exzellenz" oder „Innovation" geht es um handlungsleitende Überzeugungen: „Wir machen Kultur für Menschen zugänglich, die sich normalerweise nicht für Museen interessieren." Oder: „Wir verstehen uns als Lernort für die ganze Stadtgesellschaft."

Zur Stimmigkeit: Wo erleben wir positive Erfahrungen von Stimmigkeit – den guten Einklang zwischen Haltung, Handeln und Organisationskultur? Wo entstehen Brüche? Was müsste passieren, um mehr Stimmigkeit zu erreichen? Diese Fragen müssen an konkreten Situationen überprüft werden: „Entspricht unsere Art der Objektpräsentation wirklich unserer Haltung der Öffnung?" Oder: „Spiegelt sich unser Bekenntnis zur Diversität in unserer Personalstruktur wider?"

Zum Umgang mit Unsicherheit: Wie gehen wir mit unentscheidbaren Fragen um? Welche Heuristiken leiten uns? Haben wir Räume und Formate, in denen wir als Organisation gemeinsam lernen können?

Diese Reflexionsarbeit ist nicht abstrakt zu verstehen, sondern als kontinuierlicher Prozess der Organisationsentwicklung. Museen, die regelmäßig ihre Haltung reflektieren und ihre Stimmigkeit überprüfen, entwickeln eine größere Widerstandsfähigkeit gegenüber äußeren Unsicherheiten und eine höhere Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Bedingungen. Dabei ist zu beachten, dass eine klare Haltung auch zu Spannungen führen kann – mit Trägern, die andere Prioritäten setzen, mit Publikum, das andere Erwartungen hat, oder mit Mitarbeitenden, die den Wandel skeptisch sehen. Haltung ist keine Lösung für Unsicherheit, sondern die Basis, um über kontinuierliche Kommunikation immer wieder neu verantwortet Position zu unentscheidbaren Fragen zu beziehen und so handlungsfähig zu bleiben.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261255-0

5 Fazit: Haltung als Basis für handlungsfähige Museen

Haltung kommt vor Tools – diese Erkenntnis ist für Museen in unsicheren Zeiten zentral. Nicht die perfekte Strategie oder das optimale Organisationsmodell entscheidet über Handlungsfähigkeit, sondern die Klarheit der inneren Haltung und die Stimmigkeit ihrer Umsetzung.

Museen, die ihre Haltung kennen und konsequent leben, können auch unter schwierigen Bedingungen handlungsfähig bleiben. Sie müssen nicht auf Eindeutigkeit warten, sondern können verantwortete Entscheidungen treffen. Sie müssen nicht perfekte Lösungen finden, sondern können mit Unsicherheit umgehen und aus ihren Experimenten lernen.

Dies gilt für große wie für kleine Häuser, für gut ausgestattete wie für chronisch unterfinanzierte Institutionen. Ein kleines Museum, das sich aus einer klaren Haltung heraus für mehr Bürgerbeteiligung entscheidet, handelt genauso konsequent wie ein international renommiertes Haus, das neue Wege der Wissensvermittlung erprobt. Die Größe des Budgets bestimmt das Format der Umsetzung, aber nicht die Klarheit der Haltung.

Für Museen liegt hier eine Chance: Statt auf die nächste Förderrichtlinie oder das nächste Digitalisierungsprogramm zu warten, können sie bei sich selbst anfangen. Sie können ihre Haltung klären, ihre Stimmigkeit überprüfen und ihre Handlungsfähigkeit stärken. In einer Welt der Unsicherheit ist das vielleicht die nachhaltigste Investition, die sie anstoßen können. Dann bleiben sie handlungsfähig, auch in unruhigen Zeiten.

Anmerkungen

1 Für eine ausführlichere Darstellung der Konzepte „Haltung" und „Stimmigkeit" vgl. Zierold 2022.

2 Für eine vertiefende Darstellung des Begriffs „Cultural Leadership" und seiner Implikationen vgl. Troidl/Zierold 2024.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261255-0

Literaturhinweise

Cascio, J. (2022): Human Responses to a BANI World, https://medium.com/@cascio/human-responses-to-a-bani-world-fb3a296e9cac (letzter Abruf 31. August 2025).

Gigerenzer, G. (2013): Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft, München.

Leicester, G. (2007): Rising to the occasion: Cultural leadership in powerful times, https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/10/23974676-Rising-to-the-Occasion-by-Graham-Leicester-20070.pdf (letzter Abruf 31. August 2025).

Sinek, S. (2011): Start With Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action, New York et al.

Troidl, M./Zierold; M. (2024): Cultural Leadership als Schlüsselbegriff transformativer Kulturpolitik, in: Crückeberg, J. et al. (Hrsg.) (2024): Handbuch Kulturpolitik, Wiesbaden, S. 451–462.

von Foerster, H. (1993): KybernEthik, Berlin.

Zierold, M. (2022): Haltung und Stimmigkeit. Die Basis für wirksames Handeln in Zeiten von Unsicherheit, in: Handbuch Kulturmanagement, Nr. 83, 37–52.

Zwack, J./Bossmann, U. (2017): Navigieren im Dilemma. Wege aus beruflichen Zwickmühlen, Göttingen.

Zum Autor

Prof. Dr. Martin Zierold ist Professor am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. Er befasst sich mit Fragen von Cultural Leadership, Strategie und Organisationsentwicklung angesichts gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Seit 2020 ist er Gastgeber des Podcasts „Wie geht's? Kultur in Zeiten der Transformation" (www.wiegehts-kultur.de). Er ist u. a. Mitglied des Vorstands der Kulturpolitischen Gesellschaft und wurde 2023 in den Beirat „Vielfalt Kultureller Ausdrucksformen" der UNESCO-Kommission berufen. Zudem arbeitet er als systemischer Coach und Berater.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261255-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261255-0