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.084-202511261306-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

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.084-202511261306-0

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.084-202511261306-0

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.084-202511261306-0

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.084-202511261306-0

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.084-202511261306-0

Wie Museen wirken

Die Museum Development Goals

Sandra Richter, Katja Stark, Sarah Ulrich, Hamburg

1 Gesellschaftliche Wirkung von Museen

Lassen Sie uns diesen Text mit einem kurzen interaktiven Element beginnen. Bitte beantworten Sie sich folgende Frage:

> Wirkt ein Museum in die Gesellschaft hinein?

Vielleicht denken Sie jetzt an ein bestimmtes Museum. Vermutlich kommen Sie zu einem „Ja", dann über ein „Im besten Falle" und ein „Kommt darauf an" zu den naheliegenden Folgefragen:

> Was bedeutet denn Wirkung generell und im Kontext vom Museum? Und woran erkennt man die Wirkung von Museen?

An diesem Punkt stand vor etwa zwei Jahren auch der Think Tank „Museen_wirken" der NORDMETALL-Stiftung, welche bereits seit 2019 in ihrem Programm „Das relevante Museum" mit engagierten Praktikerinnen und Praktikern Wege und Möglichkeiten erkundet, die gesellschaftlichen Gestaltungsspielräume von Museen auf- und auszubauen sowie sichtbarer zu machen. Als Grundlage für den Austausch diente

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

Abbildung 1: Arbeitssituation beim Think Tank „Museen_wirken".
Foto: Marco Heyda

der Blick auf bestehende Projekte zur Wirkungsorientierung in Museen – unter anderem das Projekt „MOI – Museum of Impact". Das in europäischer Zusammenarbeit entwickelte MOI-Framework ist ein modularer Selbstevaluierungsrahmen, der Museen hilft, ihre gesellschaftliche Wirkung zu analysieren und gezielt zu stärken (vgl. NEMO o. J.).

Der Begriff der sozialen Wirkung (oder: Social Impact) war der NORDMETALL-Stiftung bereits unter anderem aus ihrem Förderbereich Bildung geläufig. Hier arbeiteten Stiftungen, Social-Profit-Organisationen und nicht zuletzt spezialisierte Beratungshäuser schon länger an Methoden, die Wirkung von geförderten Bildungsangeboten sichtbar und damit auch besser steuerbar zu machen.

Im Social Reporting Standard Leitfaden, einer im NPO-Sektor verbreiteten Hilfe zur Erstellung von Jahresberichten, heißt es:

> „Unter Wirkung […] verstehen wir Veränderungen bei den Zielgruppen, deren Lebensumfeld und/oder der Gesamtgesellschaft, die in Folge einer erbrachten Leistung eintreten." (SRS Social Reporting Standard 2014, S. 3)

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

Im Zusammenhang mit Bildungsangeboten braucht es keine langen Überlegungen, worum es gehen könnte: Eine Maßnahme ist dann wirksam, wenn beispielsweise Schülerinnen und Schüler bessere Lernerfolge erzielen und zeitgemäße Kompetenzen erlernen, wenn Lehrkräfte diese mit neuen Methoden besser erreichen, wenn Schul- oder Ausbildungsabbrüche reduziert werden oder wenn der Fachkräftemangel gelindert wird. Das sind natürlich ganz und gar keine kleinen Ziele, aber sie bieten einen Rahmen, innerhalb dessen eine Wirkung klar abgebildet werden kann.

Bei Museen wird die Frage nach der Wirkung hingegen ungleich komplexer. Natürlich haben auch Museen den Anspruch, im Bereich Bildung zu wirken, doch geht ihr Bildungsbegriff über die formale Bildung hinaus. Es geht nicht nur um das Vermitteln von Informationen, sondern um das Wecken von Neugierde, das Anregen von Reflexion und Austausch, das Eröffnen von Erfahrungsräumen und auch um Freuen, Staunen und Fühlen. Das Angebotsspektrum ist zudem sehr breit – Ausstellungen, Vermittlungsarbeit sowie Workshops und Veranstaltungen sind dabei nur die Facette, welche die Besuchenden unmittelbar erleben können. Die Arbeit, die in Sammlungskonzepte und Forschungsarbeit fließt, ist den Besuchenden oftmals kaum gewahr, entfaltet aber ebenfalls eine Wirkung. Und nicht zuletzt haben Museen darüber hinaus den Anspruch, sich grundlegenden Themen gesellschaftlicher Verantwortung, wie Diversität, Inklusion und Barrierefreiheit sowie Nachhaltigkeit, zu stellen und auch hier Wirkung zu entfalten.

Das International Council of Museums (ICOM) hat im August 2022 eine Museumsdefinition verabschiedet, welche etwa ein Jahr später auch in deutscher Sprache verfügbar war und eben jenem komplexen Wirkungsspektrum von Museen angemessen Rechnung trägt:

> „Ein Museum ist eine nicht gewinnorientierte, dauerhafte Institution im Dienst der Gesellschaft, die materielles und immaterielles Erbe erforscht, sammelt, bewahrt, interpretiert und ausstellt. Öffentlich zugänglich, barrierefrei und inklusiv, fördern Museen Diversität und Nachhaltigkeit. Sie arbeiten und kommunizieren ethisch, professionell und partizipativ mit Communities. Museen ermöglichen vielfältige Erfahrungen hinsichtlich Bildung, Freude, Reflexion und Wissensaustausch." (ICOM Österreich 2023)

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

Dieser international geltenden Definition war ein ausgiebiger Diskussionsprozess in der ICOM-Community vorausgegangen. Nachdem der erste Änderungsvorschlag 2019 abgelehnt wurde, folgten vier partizipative Konsultationsphasen, in denen zunächst nach zentralen Begriffen und Schwerpunkten gefragt, dann eine Definitionslogik entwickelt und im Anschluss über verschiedene Entwürfe abgestimmt wurde.

Im Ringen um Identität und Vision der internationalen Museumswelt wurde die Museumsdefinition vor allem um Konzepte ergänzt: Beispielsweise wurden Museen 2022 erstmals auch als „inclusive" definiert. Vorgeschlagene Bedeutungsebenen der internationalen Committees reichten dabei von „Museums welcome all visitors irrespective of age, ability, ethnicity, gender, race, religion and socioeconomic status and actively promote social cohesion" bis hin zu „Fight exclusion by means and actions, guaranteeing equal conditions of access and participation for all" (ICOM 2021, S. 51). Bereits in der Spanne dieser Verständnisebenen wird deutlich, wie viel Diskussionsraum die Definition bietet.

Die am Ende verabschiedete Definition formuliert einen sehr großen Anspruch. Aber gerade in dieser Definition liegt auch die Chance, sich der Wirkung von Museen anzunähern. Denn anstatt vor der Vielzahl an Angeboten, die sich an eine breite und heterogene Anzahl an Zielgruppen richtet und dabei möglicherweise Veränderungen in Denken, Handeln oder Haltung erwirkt oder nicht erwirkt, zu kapitulieren, lassen sich aus dieser Definition Wirkungsbereiche ableiten und – gleich einer Sortierhilfe – als Rahmen für die Darstellung von konkreten Wirkungen nutzen.

Genau hier knüpft die Idee der Museum Development Goals an. Achtzehn Wirkungsbereiche, basierend auf der ICOM-Museumsdefinition, bilden einen Rahmen, durch den die komplexe Wirksamkeit von Museen sichtbarer und konsumierbarer gemacht werden soll.

Doch bevor wir einen genaueren Blick darauf werfen, wie genau das Projekt funktioniert und wie gemeinsam mit Museen die Museum Development Goals mit praktischen Beispielen wirksamer Museumsarbeit gefüllt werden, lassen Sie uns noch einmal einen Schritt zurück gehen und die Frage stellen: Warum sollte ein Museum überhaupt seine gesellschaftliche Wirkung kennen, darstellen und managen?

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

2 Gesellschaftliche Wirkung und Wirkungsorientierung – ein Erklärungsversuch

Die Idee, soziale Wirkung messen und managen zu können – das sei vorab klar gesagt –, hat ihre Ursprünge in legitimatorischen Beweggründen. Sie stammt aus der Entwicklungszusammenarbeit bzw. aus denjenigen Sozialsystemen (UK, USA), in denen die soziale Sicherung erheblich weniger durch staatliche, sondern stärker durch subsidiäre Organe gewährleistet wird. Die Akteure, die damit beauftragt sind, bestimmte gemeinwohldienliche Dienstleistungen zu erbringen und damit zur Lösung oder Linderung gesellschaftlicher und ökologischer Probleme beizutragen, sind in der Regel mit öffentlichen (also Steuergeldern) oder privaten (philanthropischen) Mitteln finanziert. Ihr „Produkt" ist also das Ergebnis, das sie mit ihrer Arbeit im Sinne des Gemeinwohls erzielen. Inwieweit ihre Arbeit der fortgesetzten finanziellen Förderung wert ist, bemisst sich demnach, vereinfacht gesagt, an der Qualität ihrer Arbeit und diese wiederum an dem Erreichen von Wirkungszielen.

Im deutschsprachigen Raum ist mittlerweile mehr von „Wirkungsmanagement" als von „Wirkungsmessung" die Rede. Das hat zwei naheliegende Gründe: Zum einen setzt die Messung von etwas in der Regel eine eineindeutige Skala voraus. Man misst Größe in Zentimetern und Distanzen in Metern oder Kilometern, Gewicht in Gramm oder Kilogramm. Doch derart geeichte Maße gibt es für soziale Parameter nicht. Somit müssen andere Indikatoren gefunden werden, um darstellen zu können, ob man sich durch eine bestimmte Maßnahme einem zuvor festgelegten Zielzustand angenähert hat.

Deshalb gehört zum Wirkungsmanagement (oder auch: wirkungsorientiertem Arbeiten) zuallererst das Abstecken eines Rahmens, einer sogenannten Wirkungslogik. Die Wirkungslogik ist die theoretische Plausibilisierung des Wirkpotenzials einer Maßnahme und umfasst in der Regel:

- die Beschreibung des gesellschaftlichen Problems und dessen Teilaspekten, Ursachen und Folgen
- die Beschreibung der Maßnahme inklusive

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

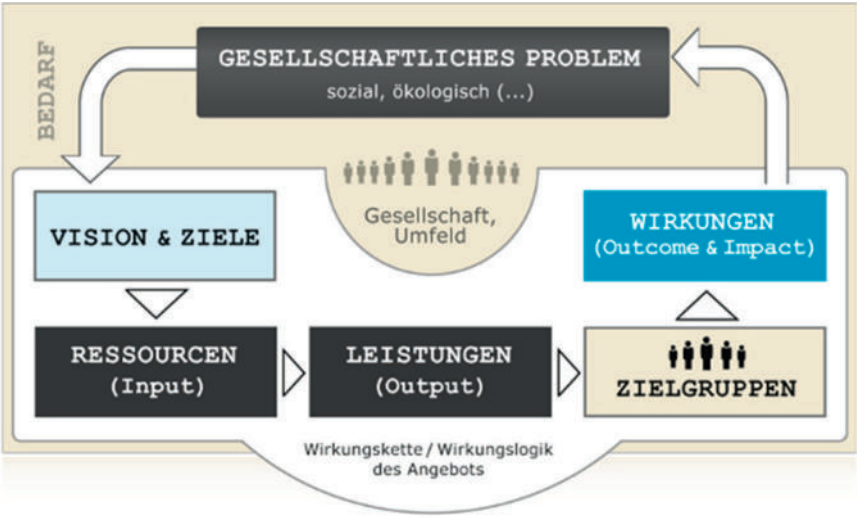

Abbildung 2: Aufbau einer Wirkungslogik.
Quelle: Social Reporting Standard, 2014, Creative Commons BY-ND 3.0

  - einer Ausführung, bei welchem Teilaspekt bzw. welcher Ursache des gesellschaftlichen Problems sie ansetzt (Wirkungsbereich)
  - einer Begründung, wieso die Maßnahme geeignet ist, Veränderungen bei der/den Zielgruppe(n) zu erreichen (Wirkungsmechanismus)
- eine Beschreibung der Ressourcen und Bedingungen, die erforderlich sind, um die Maßnahme in einer ausreichenden Qualität anzubieten (Input)
- eine Beschreibung der Erwartungen, wer durch die Maßnahme erreicht wird (Zielgruppe(n)) und wie viele Personen in einem bestimmten Zeitraum bestenfalls erreicht werden können (Output)
- eine Beschreibung der beobachtbaren Veränderungen bei Zielgruppe(n) infolge der Maßnahme (Outcome)

Erst wenn dieser Rahmen gesteckt ist, kann sinnvoll evaluiert werden, ob eine Maßnahme in Qualität, Zielgruppen- und Zielerreichung positiv zu bewerten ist. Zugleich stellt aber gerade diese theoretische Auseinandersetzung mit der Wirkungslogik eine wertvolle Ressource

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

jenseits der legitimatorischen Seite von Wirkungsberichterstattung dar, denn sie schärft den Blick für das, was man mit einer Maßnahme erreichen will und kann. Anders gesagt: Gesellschaftliche Wirkung kann natürlich auch entstehen, wenn man nicht dezidiert wirkungsorientiert arbeitet, aber die Wirkungsorientierung führt dazu, die Wirkung expliziter, steuerbarer und evidenter zu machen und über ein tieferes Verständnis der eigenen Prozesse Erkenntnisse leichter zu teilen.

Den logischen Zusammenhang zwischen den erforderlichen Ressourcen, der Qualität und dem Wirkungsmechanismus der Maßnahmen, dem Erreichen der Zielgruppen, den geplanten Veränderungen bei den Zielgruppen und schließlich dem gesellschaftlichen Kontext zu verstehen, hilft dabei, die Wirkung zu plausibilisieren und zu verbessern (prove & improve). Dies wiederum hilft dabei, Ressourcen, wie z. B. Fördermittel, zuverlässiger in effektive und effiziente Maßnahmen zu investieren.

Was aber bedeutet das für Museen? Museen mögen nicht unter enormem gesellschaftlichen Legitimationsdruck stehen, dennoch sind sie auf private oder öffentliche Mittel angewiesen, sodass die Frage an sie gerichtet wird, wie erfolgreich sie sind. Darüber hinaus sind Museen gesellschaftlich „machtvolle" Orte, die mit ihrer Gestaltungskompetenz und dem in sie gesetzten Vertrauen verantwortungsvoll umgehen müssen. Auch dies setzt eine gewisse Transparenz in Hinblick auf ihr Verständnis von Wirksamkeit und Erfolg voraus. Bislang wird Erfolg in Museen jedoch oft an Umsätzen und Besuchszahlen bemessen. Blieben diese beiden Mess-Parameter die einzig relevanten, so käme es vermutlich zu einer großen und anhaltenden Welle von Museumsschließungen weltweit, wobei lediglich die eingängigen „Blockbuster-Ausstellungen" übrigblieben.

Wenn wir an dieser Stelle zu der Frage zu Beginn dieses Textes zurückgehen, zeigt sich, dass eine gewisse Intuition vorherrscht, dass Museen eben mehr Mehrwert haben.

Dementsprechend gewinnt die Thematik der Wirkungsorientierung im Museumssektor zunehmend an Relevanz, was sich beispielsweise in Projekten wie der „MuseumsScorecard" des Museumsbundes Österreich zeigt (Museumsbund Österreich o. J.). Dieses Selbsteinschätzungstool, mit dem Museen ihre Arbeit sichtbar und messbar

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

machen können, umfasst Bereiche wie Teamstruktur, Inklusion, Bildung, Nachhaltigkeit und das Museum als kulturelles Gedächtnis. Einen wissenschaftlichen Zugang verfolgt das Lehrprojekt „Dein Kunstpalast – Ansätze zur Impact-Messung" an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (Römhild o. J.). Studierende erforschen dort, wie Museen gesellschaftlichen Wandel begleiten und zu den Sustainable Development Goals (SDGs) beitragen können. Im Fokus stehen Veranstaltungen, die gezielt Bürgerinnen und Bürger aus verschiedenen Stadtteilen zu kostenlosen Museumsabenden einladen und durch ein vielfältiges Programm den Zugang zur Kunst für alle fördern.

Auch wenn das Formulieren von Wirkungszielen und der Versuch, die eigene Wirkung entlang dieser Ziele sichtbar zu machen, etwas Herausforderndes haben kann – denn man muss darauf gefasst sein, hin und wieder auch hinter den eigenen Erwartungen und Zielen zurückzubleiben –, so besteht in der bewussten Erweiterung der Palette an Erfolgsparametern für Museumsarbeit doch auch eine große Chance.

Wirkungsorientierung macht implizite Annahmen über gesellschaftlichen Mehrwert explizit, darstellbar, kommunizierbar. Vor diesem Hintergrund darf wirkungsorientierte Museumsarbeit als Möglichkeit gesehen werden, eine Blackbox aufzubrechen, Schwerpunkte und Strategien zu entwickeln, um das bunte und vielseitige Spektrum an gesellschaftlichen Mehrwerten zu erkunden.

3 Die Museum Development Goals

Bunt und vielseitig könnten auch Beschreibungen für die Museum Development Goals sein, welche die NORDMETALL-Stiftung in Kooperation mit ICOM Deutschland und der Wirkungsmanagerin Sarah Ulrich entworfen hat.

Obgleich Name und Aufmachung an die bekannten UN Sustainable Development Goals (SDGs) erinnern, sollen sie diese natürlich nicht ersetzen oder ergänzen. Sie haben jedoch gewisse Gemeinsamkeiten in der Art, wie mit ihnen gearbeitet, argumentiert und geworben werden kann. Während die UN SDGs die großen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit beschreiben, beziehen sich die

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

Abbildung 3: Museum Development Goals, orientiert an der ICOM-Museumsdefinition, grafisch entwickelt von KOCMOC brand. Quelle: NORDMETALL-Stiftung

Museum Development Goals dagegen auf die konkreten Wirkungsfelder von Museumsarbeit.

Während die Begriffe „Sammeln", „Bewahren" und „Ausstellen" dabei vielleicht klassisch mit Museumsarbeit assoziiert werden, sind etwa „Bildung", „Nachhaltigkeit" und „ethisch" große Begriffe, in denen erst einmal die Frage beantwortet werden muss, ob und wie ein Museum diese eigentlich operationalisiert.

Genau das ist der (erste) Schritt, den die NORDMETALL-Stiftung und ICOM Deutschland mit den Museum Development Goals gehen möchten. Zu diesem Zweck wird im MDG-Projekt aktuell für jedes „Goal" (intern auch liebevoll „Kachel" genannt) ein Pate gesucht – also ein Museum oder ein Museumsverbund –, der für das jeweilige Goal erarbeitet:

- Was verstehen wir unter [Goal]?
- Mit welchen Maßnahmen setzen wir [Goal] in unserem Museum um?
- Wann würden wir die Umsetzung von [Goal] als erfolgreich ansehen?

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

- Wie können wir unsere Erfolge in Bezug auf [Goal] sichtbar machen?

Diese strikt partizipative und forschende Herangehensweise versteht sich als Beginn einer Sammlung von guten, inspirierenden Praxisbeispielen, die im besten Fall kleine wie große Museen ermutigen, sich mit einem oder auch mehreren Goals auseinanderzusetzen. Es soll explizit nicht darum gehen, einen allgemeingültigen Standard zu entwickeln, der festlegt, „nur so geht Wirkung in Museen". Auch muss nicht ein einzelnes Museum seine gesellschaftliche Wirkung über alle achtzehn Goals operationalisieren. Vielmehr wird hier die Vielfalt gesellschaftlicher Wirkung von Museumsarbeit deutlich.

Die MDGs verstehen sich als Ausgangspunkt eines Dialogs über das gesellschaftliche Wirkungs- und Gestaltungspotenzial von Museen, der auch in die Kulturpolitik und Förderlandschaft getragen werden soll. Das Ziel ist es, mit den MDGs ein Instrument zu schaffen, das Museen bei der Analyse und Darstellung ihrer Wirkung unterstützt sowie Selbstreflexion und strategische Entwicklung fördert. Zugleich wird das eigene Bewusstsein der Wirkung gestärkt und trägt damit zu

Abbildung 4: Teilnehmende auf dem ICOM-Bodensee-Symposium mit MDG-Karten. Foto: Nicolas Buehringer

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

einer Positionierung innerhalb der gesellschaftlichen Verantwortung bei. Die MDGs können nach innen mehr Klarheit über den eigenen Auftrag bieten und unterstützen gleichzeitig, den Wert der Institution nach außen zu argumentieren. Die im Rahmen der MDGs geteilten Praxisbeispiele dienen als Inspirationsquelle für andere Museen und fördern den fachlichen Austausch. Langfristig zielen die MDGs darauf ab, wirkungsorientiertes Denken und Handeln im Museumsbereich weiter zu verankern, um die Relevanz der einzelnen Häuser für Publikum und Gesellschaft aufzuzeigen.

Die Museen werden bei dieser Arbeit von einer Wirkungsmanagerin begleitet und bekommen bei Bedarf Grundkompetenzen in der wirkungsorientierten Arbeit (Erstellung einer Wirkungslogik, Formulierung von Wirk-Indikatoren, Erprobung kleinerer Evaluations-Projekte) vermittelt.

4 Erste Ergebnisse aus dem Museum Development Goals Projekt

Ziel der ersten Projektphase ist es, für alle Goals eine Paten-Institution gefunden zu haben, die Lust hat, sich mit ihrer Wirkung auseinanderzusetzen. Die in Workshops erarbeiteten Ergebnisse zur Wirkung der Museumsarbeit werden dann auf der Webseite www.museum-development-goals.org präsentiert. Zudem soll ein praxisorientierter Wissensschatz (Indikatoren, Methoden und Werkzeuge) für wirkungsorientierte Museumsarbeit entstehen. Die ersten Workshops haben bereits verschiedene Erkenntnisse ergeben, von denen wir die wichtigsten drei an dieser Stelle teilen möchten:

I. Museen wirken – aber oft hinter den Kulissen

Maßnahmen, die sich direkt an Besuchende wenden – etwa Bildungsangebote, Ausstellungen, Audioguides und Events –, nehmen in der Wahrnehmung von Museen und ihrem Publikum den größten Stellenwert ein. Setzt ein Museum aber beispielsweise zahlreiche Maßnahmen

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit um, so wird dies von der Öffentlichkeit eher nicht wahrgenommen.

Wenn die Wirkung dort entsteht, wo sie nicht erwartet wird, ist es für Museen eine Herausforderung, diese sichtbar zu machen. Hier braucht es kluge Kommunikationskonzepte, die eine Brücke zwischen dem Wirkungsanliegen des Museums und etwa dem Interesse und Motiv eines Besuchenden schlagen.

II. Wirkung zu planen, zu analysieren und zu kommunizieren ist ressourcenaufwändig

Obgleich der Anspruch nach Wirkungsorientierung sinnvoll und berechtigt ist, dürfen Museen dadurch nicht in eine Überforderung geraten. Eine Maßnahme bewusst wirkungsorientiert zu planen, umzusetzen, zu evaluieren und zu kommunizieren, ist aufwändig. Die Methoden der Wirkungsorientierung müssen entsprechend niedrigschwellig sein. Wenn wirkungsorientierte Museumsarbeit zum Standard werden soll, so muss dafür Finanzierung bereitgestellt werden.

III. Wirkungsorientierung ist verlockendes, aber unbekanntes Terrain

Die Museen, welche sich aktuell am Museum Development Goals Projekt beteiligen, sind absolute Pioniere. Sie lassen sich auf Ideen, Konzepte und Methoden ein, die ungewohnt sind, möglicherweise auch noch nicht gut zu ihrer Arbeitsweise passen. Zwar ist ihnen daran gelegen, ihre Relevanz in der Gesellschaft darzustellen, zugleich besteht eine gewisse Scheu, die Wirkung ihrer Arbeit als Erfolg sichtbar zu machen. Oft lässt sich beobachten, dass, sobald ein Wirkungserfolg klar herausgearbeitet wurde, dieser sogleich wieder in Frage gestellt oder relativiert wird. Museen sind mutig. Sie dürfen auch selbstbewusst sein.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

5 (Zwischen-)Fazit[1]

Programme wie „Museum of Impact" oder „MuseumsScorecard" und Forschungsprojekte wie „Dein Kunstpalast" zeigen, dass Wirkungsorientierung und Wirkungsforschung in den Interessensfokus von Museen rücken. In den kommenden Jahren werden wir voraussichtlich immer mehr Good Practices im Bereich der wirkungsorientierten Museumsarbeit sehen, denn – um auf die Eingangsfrage zurückzukommen: Ja, Museen wirken in die Gesellschaft hinein. Ihre Wirkung wird gebraucht. Es wird höchste Zeit, dass sie auch explizit gemacht und deutlich sichtbar wird. Mit den Museum Development Goals möchten wir einen Beitrag leisten, die spezifische Wirkung von Museen zu beleuchten und soziale Wirkung als eine andere Grammatik des Denkens im Sektor zu etablieren.

Anmerkung

1 Der vorliegende Text wurde im Mai 2025 verfasst, weshalb wichtige praktische Ergebnisse noch ausstehen. Über die aktuelle Entwicklung informiert die Webseite museum-development-goals.org. Zudem wird auf der ICOM Deutschland Tagung im Dezember 2025 von den weiteren Projektergebnissen der MDGs berichtet.

Literaturhinweise

International Council of Museums (ICOM) (Hrsg.) (2021): The Museum: Report on the ICOM Member Feedback for a new museum definition Independent analysis & report elaborated for the ICOM Define Committee, https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/09/ICOM-Define-Consultation-2-Results-Report-vf-ENGLISH-180821OK.pdf (letzter Abruf 19. Mai 2025).

ICOM Österreich (Hrsg.) (2023): ICOM Museumsdefinition. Offizielle deutsche Übersetzung der neuen Definition für Museen veröffentlicht. Online verfügbar: icom-oesterreich.at/news/icom-museumsdefinition (letzter Abruf 19. Mai 2025).

Museumsbund Österreich (Hrsg.) (o. J.): MuseumsScorecard, https://www.museumsscorecard.at/ (letzter Abruf 19. Mai 2025).

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

NEMO – The Network of European Museum Organisations (Hrsg.) (o. J.): MOI – Museums of Impact, https://www.ne-mo.org/resources/moi-self-evaluation-tool/ (letzter Abruf 19. Mai 2025).

Römhild, J. (o. J.): „Dein Kunstpalast" – Ansätze zur Impact-Messung, https://www.kuma.hhu.de/impact (letzter Abruf 19. Mai 2025).

Social Reporting Initiative e. V. (SRS) (Hrsg.) (2014): Social Reporting Standard Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung (Creative Commons BY-ND 3.0), https://www.skala-campus.org/wp-content/uploads/2022/10/srs_leitfaden_2014.pdf (letzter Abruf 19. Mai 2025).

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

Zu den Autorinnen

Sandra Richter, geb. 1998. Studium der Museumskunde, HTW Berlin, und der Kunstgeschichte, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Seit 2024 ist Sandra Richter bei der NORDMETALL-Stiftung Projektkoordinatorin für Kooperationsprojekte mit Museen. Dazu zählt das Programm „Das relevante Museum", aber auch die partizipative Entwicklung der „Museum Development Goals" in enger Zusammenarbeit mit ICOM Deutschland. Ziel ist es dabei, die gesellschaftliche Wirkung von Museen sichtbar zu machen und Museen dazu zu befähigen, für ein vielfältiges Publikum an Relevanz zu gewinnen.

Katja Stark, geb.1972. Studium der Kunstgeschichte, Europäischen Ethnologie und Pädagogik an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel sowie Studium des Arts Policy and Management am Birkbeck College, University of London. Katja Stark verantwortet seit 2018 den Bereich Kultur bei der NORDMETALL-Stiftung in Hamburg. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Begleitung von Transformationsprozessen und der Förderung struktureller Verankerung besucherorientierter Praxis in Museen und bei Musikfestivals.

Sarah Ulrich, geb. 1983. Studium der Psychologie mit Schwerpunkt Sozialpsychologie und Methodologie. Nach ihrer Tätigkeit in der sozialpsychologischen Forschung wechselte sie 2011 in den zivilgesellschaftlichen Sektor. Bei der NPO Education Y beriet sie bundesweite Bildungsprogramme zur Qualitätsentwicklung und leitete ab 2014 den Bereich Wirkungsorientierung. 2016 erwarb sie ihren Master in „Intersektoraler Führung und Governance" an der Zeppelin Universität. Seit 2017 ist sie freiberuflich als Beraterin für Wirkungsorientierung und organisationale Entwicklung tätig und begleitet Stiftungen, zivilgesellschaftliche Organisationen, öffentliche Institutionen, Unternehmen und Museen. Zudem ist sie als Referentin bei der aqtivator gGmbH tätig, die gemeinnützige Bildungsinitiativen fördert.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261306-0