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.084-202511261338-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

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.084-202511261338-0

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.084-202511261338-0

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.084-202511261338-0

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.084-202511261338-0

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.084-202511261338-0

Mehr als nur „Bitte nicht anfassen“

Chancen einer Qualifizierung im Besucherservice

Joel Schroth, Bremerhaven

1 Einleitung: Die wachsende Bedeutung des Besucherservice im Kulturbetrieb

In der sich dynamisch wandelnden Landschaft der Museen, Theater und anderer Kultureinrichtungen hat sich die Rolle des Personals im Besucherservice signifikant gewandelt. Einst primär als Aufsichtspersonal mit dem Fokus auf die Sicherheit von Exponaten und Räumlichkeiten wahrgenommen, sind diese Mitarbeitenden heute oft die ersten und prägendsten Kontaktpunkte für das Publikum. Sie fungieren als Visitenkarte der Institution, als Informationsvermittler*innen, Problemlöser*innen und nicht selten als emotionale Ankerpunkte, die maßgeblich zu einem gelungenen Kulturerlebnis beitragen. Die traditionelle Ermahnung „Bitte nicht anfassen“ repräsentiert nur noch einen Bruchteil ihres komplexen Aufgabenfeldes. Gerade im Dienstleistungssektor, zu dem auch viele Kultureinrichtungen zählen, haben Kundenansprache und -betreuung einen hohen Stellenwert. Dennoch fehlt es oft, anders als beispielsweise in Hotellerie und Gastronomie, an etablierten Berufsbildern und strukturierten Qualifikationen für die Gästebetreuung im Kulturbereich. Meist arbeiten hier Menschen ohne einschlägigen beruflichen Hintergrund und ohne strukturierte sowie nachgewiesene

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

Qualifikation, die auch nach jahrelanger, engagierter und hochwertiger Mitarbeit ohne Status und ohne Nachweis ihrer Kompetenz dastehen. Dadurch werden Dienstleistungsqualität, Kundennutzen und Wettbewerbsvorteil tendenziell zu einem Zufallsprodukt. Im vorliegenden Beitrag wird der IHK-Zertifikatslehrgang „Fachkraft für Besucherservice" näher betrachtet.

2 Das Fehlen einer strukturierten Qualifikation

Fehlt eine strukturierte Qualifizierung in der Gästebetreuung, laufen Kulturinstitutionen Gefahr, dass das Ergebnis sehr stark vom Individuum und dessen Biografie abhängt und im Gesamtbild für die Besucher*innen eher ein Zufallsprodukt entsteht. Im Besucherservice ist es nicht unüblich, Personen verschiedenster beruflicher Laufbahnen zu beschäftigen. Was auf der einen Seite eine willkommene Heterogenität ins Team bringt, kann auf der anderen Seite zu ungleichen Serviceerlebnissen für die Besucher*innen führen. Auch wenn viele Personen seit vielen Jahren bereits einen hervorragenden Besucherservice leisten, fehlt ihnen dennoch häufig der Nachweis ihrer Kompetenzen in Form einer Ausbildung oder Zertifizierung. Der IHK-Zertifikatslehrgang „Fachkraft für Besucherservice" versucht, diese Lücke zu schließen. Das Ziel des Lehrgangs ist es, sowohl die Fachkompetenzen als auch die Persönlichkeitskompetenzen der Teilnehmenden zu fördern und auszubilden. Darüber hinaus wird ein Verständnis für die strategische Bedeutung des Besucherservice für die Kundenzufriedenheit, die Gewinnung neuer Kunden, die dauerhafte Kundenbindung und den damit verbundenen Wettbewerbsvorteil gefördert. Der Zertifikatslehrgang besteht aus fünf Modulen und einem Abschlussgespräch. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Abschnitte der Zertifizierung beleuchtet und erläutert.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

3 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (BWL)

Die Ausgangsfrage hier lautet: „Was und warum verkaufe ich eigentlich?" Für die Mitarbeitenden im direkten Besucher*innenkontakt ist es unerlässlich, ein gutes Verständnis vom eigenen Betrieb zu haben. Es geht darum, Zusammenhänge zwischen Besucherservice und einer möglichen Gewinnerzielungsabsicht bzw. der Erreichung institutioneller Ziele zu verstehen. Für das Unternehmen kann ein guter Service einen Wettbewerbsvorteil bedeuten und zu einer höheren Kundenzufriedenheit sowie Kundenbindung führen. Daher ist es einleuchtend, das Team im Besucherservice dementsprechend zu schulen.

3.1 Verständnis des eigenen Betriebs

Eine effektive interne Kommunikation spielt eine Schlüsselrolle dabei, das Verständnis der Mitarbeitenden für das Unternehmen und seine Ziele zu fördern. Wenn Mitarbeitende gut informiert sind, sich eingebunden fühlen und die Hintergründe von Entscheidungen verstehen, steigt ihre Bereitschaft, sich mit den Zielen zu identifizieren und sich für deren Erreichung einzusetzen. Es wird nicht nur eine Führung verkauft, sondern ein Mehrwert für die Besucher*innen geschaffen. So wird beispielsweise aus der Frage „Wollen Sie eine Führung dazu buchen?" das Angebot „Wir bieten heute einen tieferen Einblick in unsere Ausstellung an und nehmen Sie mit hinter die Kulissen, möchten Sie daran teilnehmen?". Die Annahme ist: Versteht der/die Mitarbeitende die Intention sowie den Mehrwert eines Angebots und teilt die Werte und Ziele des Unternehmens, entsteht eine intrinsische Motivation, zum Erfolg beizutragen. Darüber hinaus ist eine Auseinandersetzung mit den verschiedenen Arten von Unternehmen, Organisationen und deren Rechtsformen sinnvoll, da so die spezifischen Unternehmensaufgaben und -abläufe im eigenen Haus besser eingeordnet und verstanden werden können.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

3.2 Betriebswirtschaftliches Grundverständnis

In diesem Segment lernen die Teilnehmenden die Ziele von wirtschaftlich handelnden Unternehmen kennen. Darunter fallen unter anderem die Gewinnorientierung, die Kundenbindung und die Marktposition. Das soll die Mitarbeitenden dabei unterstützen, zu verstehen, aus welcher Position heraus das Unternehmen handelt und was die grundlegenden wirtschaftlichen Ziele sind. Häufig hilft es auch, die Unterschiede der verschiedenen Unternehmensarten herauszuarbeiten. In Gruppenarbeit werfen die Teilnehmenden einen Blick auf ihr eigenes Unternehmen und prüfen, ob es sich beispielsweise um eine gemeinnützige Organisation oder eine Einrichtung in öffentlicher Trägerschaft handelt. Die Vorstellung der Ergebnisse im Plenum sorgt in der Regel für einige Aha-Momente. Auch der Zusammenhang zwischen Besucherservice und einer möglichen Gewinnerzielungsabsicht (oder der Erfüllung des Satzungszwecks) wird beleuchtet. Ein guter Service kann einen Wettbewerbsvorteil darstellen, und eine gezielte Kundenorientierung kann zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen.

3.3 Aufgaben und Abläufe in einem Dienstleistungsunternehmen

Museen oder Freizeit- und Erlebniswelten sind Dienstleistungsunternehmen. Es geht also um weit mehr als nur um Ticketverkäufe. Die Definition von Dienstleistung ist sehr umfassend und erstreckt sich über Bildungsangebote, Ausstellungsgestaltung, Informationsvermittlung bis hin zur Schaffung einer Atmosphäre, die die Besuchenden inspirieren und beispielsweise zur Interaktion anregen soll. Neben den räumlichen und gestalterischen Gegebenheiten kann der/die Mitarbeitende eine bedeutende Rolle im Raum einnehmen. Nicht alle Besucher*innen reagieren gleich auf die Reize, die ihnen geboten werden, und in vielen Fällen hilft es, die Besucher*innen noch einmal persönlich „abzuholen". Die Aufgabe der Mitarbeitenden ist dann eben nicht das klassische Bewachen und Schützen der Ausstellungsstücke, sondern sie werden zu kompetenten Ansprechpartner*innen, die Auskunft zu einzelnen Ausstellungsstücken geben können. Dies muss jedoch zu keiner Zeit

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

bedeuten, dass die Mitarbeitenden auf alle Fragen eine Antwort haben müssen – dazu später mehr im Abschnitt „Service und Servicequalität". Das Verständnis der Servicekette – also aller Interaktionspunkte der Besucher*innen mit dem Museum, von der ersten Information bis zum Verlassen und darüber hinaus – ist sehr wichtig. Für die Mitarbeitenden ist es von großem Wert, zu verstehen, wie Serviceleistungen gesteuert und optimiert werden können, damit ein durchgängig positives Besuchserlebnis gewährleistet wird, das wiederum auf die übergeordneten Ziele der Institution abzielt.

3.4 Dienstleistungsunternehmen als Teil der Freizeitindustrie

Museen agieren keinesfalls in einem Vakuum, sondern sind Teil einer breit gefächerten Freizeitindustrie. Daraus resultieren Ansprüche sowohl vonseiten der Besucher*innen an das Museum als auch vonseiten der Museen an sich selbst. So formuliert beispielsweise der vom Deutschen Museumsbund, von ICOM Deutschland und der Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern (KMBL) herausgegebene Leitfaden „Standards für Museen", dass Museen prozesshaft und reflexiv, verantwortungsvoll und demokratisch, publikumsorientiert, vielstimmig und partizipativ, nachhaltig und transformativ, vernetzt und anschlussfähig sowie analog, digital und hybrid arbeiten sollen (vgl. Standards 2023, S. 14–17). Das steht auf der einen Seite, und auf der anderen gibt es die Besucher*innen, die ebenfalls eine gewisse Vorstellung davon haben, was ein Museum leisten sollte – Vorstellungen, die sicherlich sehr heterogen sind. Eine Studie von L'Oeil du Public aus dem Jahr 2024 zeigt uns die Gründe, warum Menschen Kultureinrichtungen überhaupt besuchen, wobei die Kategorien „Aus Freude, auszugehen, um etwas zu unternehmen" und „Um das kulturelle/künstlerische Angebot wahrzunehmen" dominieren. (L'Oeil du Public 2024, S.18) Die Auseinandersetzung mit diesem Thema hilft dabei, eine objektivere Perspektive einzunehmen und sich im Spannungsfeld der unterschiedlichen Ansprüche einzuordnen.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

3.5 Marketing

Abschließend widmet sich das Modul den Grundlagen des Marketings. Es wird erläutert, was Marketing im musealen Kontext bedeutet – nämlich die zielgerichtete Kommunikation des einzigartigen Wertes und Angebots einer Kultureinrichtung. Die Definition von Marketingzielen (z. B. Steigerung der Bekanntheit, Erschließung neuer Zielgruppen, Bewerbung von Sonderausstellungen) und die Vorstellung verschiedener Marketingmaßnahmen, inklusive des effektiven Einsatzes von Social Media und Influencer-Marketing, runden diesen Bereich ab. Mitarbeitende, die die Marketingstrategie ihres Hauses verstehen, können diese nicht nur besser unterstützen, sondern auch als Multiplikator*innen im direkten Besucher*innenkontakt agieren.

4 Kommunikation – allgemein und im Kontext des Besucherservice

„Man kann nicht nicht kommunizieren", ist nicht nur ein viel zitiertes Bonmot, sondern schlicht ein Grundpfeiler eines Museums oder einer Erlebniswelt. Alle Ausstellungsinhalte dienen der Kommunikation; selbst ein leerer Raum mit weißen Wänden in einem Ausstellungsbereich kommuniziert mit den Besucher*innen. Da es hier aber hauptsächlich um die Kommunikation von Mensch zu Mensch geht, oder in unserem Kontext von Mitarbeitenden zu Besucher*innen, werfen wir einen Blick darauf, welche Kompetenzen überhaupt gefordert sind und wie wir unsere Kommunikator*innen unterstützen können.

4.1 Kommunikation allgemein

Für jede professionelle Interaktion ist ein tiefgreifendes Verständnis der Grundlagen der Kommunikation eine gute Basis und unterstützt dabei, auch in herausfordernden Situationen den Mitarbeitenden mit dem entsprechenden „verbalen Werkzeug" auszurüsten. In einem geschützten Raum verschiedene Kommunikationstypen zu erleben und zu üben,

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

auf diese zu reagieren, ermöglicht den Mitarbeitenden, ein methodisches Herangehen einzuüben und zu etablieren. Nicht alle Kommunikationspartner*innen sind gleich, und eine situationsgerechte Kommunikation ist im musealen Kontext unabdingbar. So finden wir in der Kommunikation mit einer Schulklasse, einer Gruppe an Einzelpersonen oder im Konfliktgespräch mit einer einzelnen Person verschiedene Herausforderungen, die eine hohe Flexibilität von unseren Mitarbeitenden verlangen. Nicht selten müssen sie innerhalb kürzester Zeit auf unterschiedliche Situationen reagieren. Eine positive Geisteshaltung und die bewusste Wirkung eines Lächelns werden als essenzielle Elemente einer gelungenen Kommunikation ebenso thematisiert wie die Fähigkeit zur situationsgerechten Kommunikation in unterschiedlichen Kontexten. Diese Fundierung ermöglicht es den Mitarbeitenden, klarer, empathischer und effektiver zu kommunizieren, Missverständnisse zu reduzieren und eine positive Gesprächskultur zu pflegen – sowohl im Team als auch im direkten Kontakt mit den Besuchenden.

4.2 Kommunikation im Kontext des Besucherservice: Beschwerdemanagement

Neben der allgemeinen Kommunikation mit den Besucher*innen kommt es immer wieder zu Beschwerden. Hier treffen auch wieder die Erwartungen der Museen an sich selbst und die Erwartungen der Besucher*innen aufeinander. Ein professioneller Umgang mit einer Beschwerde ist ein Qualitätsmerkmal kundenorientierter Einrichtungen. Dabei geht es nicht darum, den Mitarbeitenden dazu zu befähigen, jedes Problem sofort selbst lösen zu können – das ist oftmals gar nicht möglich –, sondern es geht um einen konstruktiven Umgang mit der Beschwerde. Von großer Bedeutung sind der Umgang mit den eigenen Emotionen und die Fähigkeit zur Empathie. Eine Beschwerde als Chance zur Verbesserung des eigenen Unternehmens zu erkennen und als etwas potenziell Positives zu betrachten, ist ein Schlüsselelement in der Besucherkommunikation. Neben den höchst individuellen und schwierig vorherzusagenden Beschwerden gibt es aber auch eine Bandbreite an klassischen Beschwerden, die zwar von Institution zu

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

Institution unterschiedlich sein können, aber dennoch immer gut als Übungsgrundlage dienen. Ein klassisches Rollenspiel kann dann dabei helfen, die Perspektive von Besuchenden noch einmal nachzuvollziehen.

4.3 Kommunikation im Kontext des Besucherservice: Gruppenführungskompetenzen

Eine häufige Aufgabe im Besucherservice ist das Führen von Gruppen. In einem solchen Fall werden die Mitarbeitenden endgültig zum Teil des Besuchserlebnisses, wenn nicht sogar zum Hauptteil. Die Erwartungen der Besuchenden sind in der Regel eindeutig: Sie wünschen Hintergrundinformationen, Geschichten zum Gesehenen, einen Mehrwert – etwas, was sie bei einem „normalen" Besuch nicht erhalten hätten. Hier wird noch einmal deutlich, wie wichtig eine Qualifizierung der Mitarbeitenden ist, denn hier kommen die bisher gelernten Inhalte und auch die aus späteren Modulen zusammen. Auch wenn die Individualität einer Führung sehr wichtig ist, so ist ein gewisser Standard ebenfalls unerlässlich. Nicht selten finden mehrere Führungen gleichzeitig statt oder eine größere Gruppe muss aufgrund der Teilnehmerzahl aufgeteilt werden. Grundlagen im Storytelling und die Kenntnisse, wie eine Erlebnisgestaltung aussehen kann, sind ebenso wichtig wie die Auseinandersetzung mit dem eigenen persönlichen Stil. Es bietet sich an, im Rahmen der Qualifizierung ein kurzes Führungskonzept zu entwickeln und es den anderen Teilnehmenden zu präsentieren. Darüber hinaus kommt es in Führungen hin und wieder zu schwierigen Situationen, über die man lieber im Vorfeld nachgedacht haben sollte – zum Beispiel: „Wie reagiere ich eigentlich, wenn es eine Gruppe an Personen gibt, die nicht zuhören oder mich unterbrechen?"

4.4 Kommunikation im Kontext des Besucherservice: Verkauf

Verkaufssituationen im Museum – sei es im Shop, an der Kasse oder bei der Vermittlung von Sonderangeboten – erfordern spezifische

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

kommunikative Fähigkeiten. Ziel ist es, in Verkaufssituationen erfolgreich und serviceorientiert kommunizieren zu können. Dabei spielen das Up-Selling und das Cross-Selling eine große Rolle. Die Erkenntnis, welche Bedürfnisse der Gast hat, kann im Umgang und im Verkauf eine zentrale Rolle spielen. Einer Familie mit drei Kleinkindern eine wissenschaftliche Führung über 90 Minuten zu verkaufen, kann eine frustrierende Erfahrung für beide Parteien werden. Es geht nicht um den Verkauf um jeden Preis, sondern um den Verkauf aus Überzeugung, einen Mehrwert für den Gast zu generieren. Eine geschulte, freundliche und bedarfsgerechte Kommunikation im Verkauf steigert nicht nur die Zufriedenheit der Besuchenden, sondern kann auch wichtige Deckungsbeiträge für die Institution generieren.

4.5 Kommunikation im Kontext des Besucherservice: Zusammenarbeit im Team

Neben der externen Kommunikation spielt die interne Kommunikation eine zentrale Rolle beim Erfüllen eines guten Besucherservice. Eine einfache Reflexion, welche Vorteile eine gute Teamarbeit mit sich bringt, reicht oft schon aus, um eine Motivation auszulösen, eben jene Vorteile auch wirklich zu erleben. Das Verständnis von verschiedenen Teamdynamiken kann bei angespannten Situationen helfen. Ein Team, das aus sich selbst heraus erkennt, welche Dynamik es gerade entwickelt, kann auch aus sich selbst heraus negative Dynamiken abschwächen oder auflösen. Ein gut funktionierendes Team, in dem offen und wertschätzend kommuniziert wird, arbeitet nicht nur effizienter und kreativer, sondern strahlt diese positive Grundstimmung auch auf die Besuchenden aus, was zu einem harmonischeren Gesamterlebnis beiträgt und die Identifikation aller Mitarbeitenden mit den gemeinsamen Zielen fördert. Darüber hinaus ist ein Qualitätsmerkmal eines guten Teams die Geschwindigkeit, mit der neue Teammitglieder aufgenommen und integriert werden – ein weiterer Grund für Institutionen, in Teamstrukturen zu investieren, da dies Zeit bei der Einarbeitung spart.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

4.6 Kommunikation im Kontext des Besucherservice: Interkulturelle und interreligiöse Kommunikation

Als Begegnungsorte verschiedenster Menschen aus aller Welt mit unterschiedlichsten Hintergründen ist ein Exkurs in die interkulturelle und interreligiöse Kommunikation ein naheliegender und wichtiger Bestandteil. Anhand von Beispielen werden typische Probleme in einer kulturübergreifenden Kommunikation (oder auch Darstellung) erläutert. Die Sensibilisierung für diese Thematik unterstützt die Institution dabei, als weltoffen und inklusiv wahrgenommen zu werden, und bereichert den Austausch sowie das Verständnis füreinander. Besonders in Zeiten, in denen rechte politische Strömungen erstarken und die Welt zunehmend von Konflikten geprägt ist, haben Museen die Chance, diesen Trends zumindest für die Dauer eines Besuches entgegenzuwirken. Die Mitarbeitenden können dabei eine bedeutende Rolle spielen.

5 Service und Servicequalität

Nach der Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Grundlagen und den Facetten erfolgreicher Kommunikation geht es noch einmal um den Servicebegriff selbst und um die Frage nach Qualität. Ein Team oder Mitarbeitende, die eine klare Vorstellung von Servicebegriffen und Qualität haben und darüber hinaus auch wissen, wie sie die Qualität messen können, stellen einen großen Mehrwert dar, wenn es darum geht, den Ansprüchen der Kund*innen und der Institution gerecht zu werden.

5.1 Service allgemein

Ein gemeinsames Verständnis grundlegender Konzepte ist die Voraussetzung für eine kohärente Servicekultur. Daher empfiehlt es sich, die grundlegenden Begriffe wie Qualität, Service und Servicequalität sowie serviceorientiertes Verhalten zu definieren. Das unterstützt dabei, eine einheitliche Sprache zu schaffen, und dient als Fundament für alle wei-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

teren Inhalte. Dabei kann es helfen, etablierte Zertifizierungen im Qualitätsmanagement anzuschauen und die eigene Arbeit anhand dieser Kriterien zu reflektieren. Beim Service spielen Selbstreflexion und Gästefeedback eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, die Servicequalität aufrechtzuerhalten oder zu verbessern. Wenn der/die Mitarbeitende dies verinnerlicht und versteht, fällt es auch leichter, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, falls der Service nicht den Erwartungen entspricht. Neben dem allgemeinen Feedback durch Gäste, auf welches wir dann reagieren, ist es wichtig, proaktiv serviceorientiertes Verhalten im Team zu fördern und Arbeitsabläufe so zu gestalten, dass sie die Besucher*innen und ihre Bedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt stellen.

5.2 Servicequalität: Zielgruppen- und Kundentypen im Fokus

Exzellenter Service ist kein Einheitskonzept und bedarf der Differenzierung. Daher ist es wichtig, ein Verständnis für die verschiedenen Zielgruppen und Kundentypen zu entwickeln. Zusätzlich empfiehlt es sich, zwischen internen (z. B. Kolleg*innen anderer Abteilungen) und externen Kund*innen zu unterscheiden. Zentral ist die Auseinandersetzung mit den vielfältigen Bedürfnissen, Erwartungen und Vorstellungen der unterschiedlichen Zielgruppen, die von grundlegenden Aspekten wie Sicherheit, Sauberkeit und Freundlichkeit bis hin zu spezifischen Informations- oder Erlebniserwartungen reichen können. Nur wer seine Besucher*innen kennt, kann Serviceleistungen passgenau zuschneiden und somit die Zufriedenheit nachhaltig steigern.

5.3 Servicequalität in der Anwendung

Die erlernte Theorie über Zielgruppen, Erwartungen und Haltungen muss in einen praktischen Bezug gebracht werden. Dafür bedarf es einer Auseinandersetzung mit dem Publikum der eigenen Institution, um die eigenen Zielgruppen und deren Bedürfnisse präzise zu kennen. Hier ist es nicht nur wichtig, die Erwartungen der Kund*innen zu erfül-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

len, sondern auch, sie zu übertreffen. Es geht darum, die Kund*innen zu verblüffen, um einen Wow-Moment zu schaffen. Dafür müssen die Mitarbeitenden aktiv bzw. proaktiv handeln. Das Motto lautet: „Probleme lösen, bevor sie überhaupt entstehen" und: „Wünsche erkennen, bevor der Gast sie formuliert".

6 Sicherheit

Für Museen und Freizeiteinrichtungen ist die Gewährleistung von Sicherheit und Schutz für Besucher*innen, Mitarbeitende sowie die oft unersetzlichen Sammlungen und Exponate nicht nur eine gesetzliche Verpflichtung, sondern auch die ethische Basis für jegliche kulturelle und bildende Tätigkeit. Eine fundierte, einheitliche Ausbildung der Mitarbeitenden in Sicherheitsfragen ist der Schlüssel, um Präventionsmaßnahmen zu stärken, in Notfallsituationen professionell zu agieren und eine umfassende Sicherheitskultur in der Institution zu verankern.

6.1 Sicherheit in Krisensituationen

Das professionelle Handeln in einer Krisensituation ist für einen guten Besucherservice unabdingbar. Ein einfaches Ereignis wie eine Evakuierung des Hauses ist für langjährige Mitarbeitende vielleicht nichts Neues, für den Gast aber ein prägendes Erlebnis. Je nachdem, wie mit der Situation umgegangen wird, behalten die Kund*innen dieses Erlebnis lange im Gedächtnis. Eine Auseinandersetzung mit möglichen Situationen kann dazu führen, dass die Mitarbeitenden bereits im Vorfeld mögliche Reaktionen vorbereitet haben und so sehr viel ruhiger und kontrollierter auf die Situationen reagieren können. Die Fähigkeit, die Hausordnung durchzusetzen – beispielsweise bei Vandalismus, unerlaubtem Fotografieren in sensiblen Bereichen oder im Umgang mit alkoholisierten Personen –, sollte ebenfalls ausgebildet werden. Dabei helfen Deeskalationsstrategien, die sich am besten nach vorheriger Übung anwenden lassen. Hier wird auch deutlich, dass selbst das simple „Bitte nicht anfassen" ein Teil von gutem Besucherservice

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

sein kann, selbst wenn es bedeutet, hier in ein Konfliktgespräch mit dem/der Besuchenden gehen zu müssen, damit der/die nächste Besuchende kein beschädigtes Exponat vorfindet.

6.2 Erste Hilfe

Erste-Hilfe-Fälle sind ein eigenes Thema. Jeder, der einen Führerschein besitzt, hat zumindest schon einmal einen Erste-Hilfe-Kurs gemacht und sollte mit den Grundlagen vertraut sein. Doch darüber hinaus gibt es in den verschiedensten Institutionen Besonderheiten, die bestimmte Notfälle wahrscheinlicher machen. Eine Analyse bereits vorgekommener Fälle unterstützt die Mitarbeitenden bei der Lösungsfindung und gibt dem/der Arbeitgeber*in das Vertrauen, dass in solchen Situationen die Sicherheit des Gastes und des Hauses gewährleistet ist.

7 Sprach- und Stimmtraining

Insbesondere in Institutionen wie Museen, die maßgeblich von der Qualität der Wissensvermittlung und des Dialogs leben, sind ausgeprägte rhetorische Kompetenzen und eine geschulte Stimme entscheidende Werkzeuge für Mitarbeitende. Sie ermöglichen es, Inhalte nicht nur zu transportieren, sondern Besucher*innen nachhaltig zu erreichen, zu begeistern und zu überzeugen. Das Ausbilden der Stimme und das bewusste Einsetzen eben dieser ist eine gute Basis für einen starken Besucherservice. Die Mitarbeitenden stehen immer wieder vor den unterschiedlichsten Personen und Personengruppen, sei es bei einer Führung oder im allgemeinen Gespräch auf der Ausstellungsfläche. Auch das Ansprechen über mehrere Personen hinweg, zum Beispiel bei einem Sicherheitsverstoß, der sofort angesprochen werden muss, erfordert stimmliche Präsenz. Die zuvor behandelte Zielgruppenanalyse hilft dabei, eine zielgruppengerechte Ansprache zu finden. Der Aspekt des „Herausredens" wird hier im Sinne einer geschulten sprachlichen Gewandtheit interpretiert: die Fähigkeit, auch in unvorhergesehenen Gesprächssituationen oder bei kritischen Nachfragen souverän,

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

eloquent und konstruktiv zu agieren und den roten Faden beizubehalten. Die Verbesserung dieser rhetorischen Fertigkeiten erlaubt es den Mitarbeitenden, Informationen klarer und nachdrücklicher zu vermitteln, Führungen und Präsentationen fesselnder zu gestalten und die Institution in jeder Gesprächssituation professionell und kompetent zu repräsentieren, was das Besuchserlebnis und das institutionelle Ansehen gleichermaßen steigert. Ein wichtiger Fokus liegt auf der Entwicklung einer souveränen Stimme auch bei Emotionen, Lampenfieber und Stress, um selbst in herausfordernden Situationen Gelassenheit und Professionalität auszustrahlen. Ein professionelles Stimmtraining trägt nicht nur zu stimmlicher Präsenz und Verständlichkeit bei, sondern dient auch der Stimmgesundheit, insbesondere bei beruflicher Vielbeanspruchung. Für die Besucher*innen resultiert dies in angenehmeren, klar verständlichen und akustisch ansprechenden Vermittlungsformaten, sei es in der persönlichen Führung, bei Vorträgen oder Durchsagen.

8 Fazit: Investition in Kompetenz – Ein Gewinn für alle Beteiligte

Die vorangegangenen Ausführungen haben die Vielschichtigkeit und die gestiegenen Anforderungen an den modernen Besucherservice in Kultureinrichtungen verdeutlicht. Der IHK-Zertifikatslehrgang „Fachkraft für Besucherservice" begegnet diesen Herausforderungen mit einem umfassenden, modular aufgebauten Qualifizierungskonzept, das weit über die traditionelle Rolle des Aufsichtspersonals hinausgeht. Durch die Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Grundverständnis, vielfältigen Kommunikationskompetenzen, einem systematischen Ansatz zur Servicequalität, essenziellem Sicherheitswissen und rhetorischer Gewandtheit werden die Mitarbeitenden bestmöglich auf viele Situationen vorbereitet.

Für die Teilnehmenden bedeutet dieser Lehrgang nicht nur den Erwerb anerkannter Fach- und Persönlichkeitskompetenzen, sondern auch eine längst überfällige offizielle Anerkennung ihrer anspruchsvollen Tätigkeit und eine Stärkung ihres beruflichen Status. Die Institutionen profitieren ihrerseits von motivierten, professionell agieren-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

den Teams, die eine höhere Dienstleistungsqualität sicherstellen, die Zufriedenheit und Bindung der Besucher*innen nachhaltig steigern und somit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil generieren können. Servicequalität wird so vom Zufallsprodukt zu einem gezielt gestaltbaren Erfolgsfaktor.

Letztendlich aber stehen die Besucher*innen im Mittelpunkt: Eine durchgängig hohe Qualität im Besucherservice, getragen von kompetenten und engagierten Mitarbeitenden, verbessert den Aufenthalt in einer Kultureinrichtung. Aus einem einfachen Besuch wird ein positives, bereicherndes und idealerweise unvergessliches Erlebnis, das zum Wiederkommen einlädt und die kulturelle Teilhabe fördert. Die Qualifizierung unserer Mitarbeitenden ist ein klares Bekenntnis dazu, den Menschen als Gast wertzuschätzen und ihm mehr zu bieten als nur ein „Bitte nicht anfassen".

Literaturhinweise

Deutscher Museumsbund/ICOM Deutschland/Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern (KMBL) (Hrsg.) (2023): Leitfaden. Standards für Museen, Berlin.

L'Oeil du Public (Suisse) GmbH (2024): KULTURBESUCHE & MUSEUMSBESUCHE IN DEUTSCHLAND. Studie im Auftrag vom Deutschen Museumsbund, der Landesstelle für Museen Baden-Württemberg, der Museumsberatung und -zertifizierung in Schleswig-Holstein, des Museumsverbandes des Landes Brandenburg und des Museumsverbandes Hessen, Lausanne, https://loeildupublic.com/wp-content/uploads/2024/09/Kulturbesuche-und-Museumsbesuche-in-Deutschland_Sept-2024.pdf (letzter Abruf 3. Juni 2025).

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0

Zum Autor

Joel Schroth, geb. 1994, absolvierte sein Studium der Erziehungs- und Kulturwissenschaften an der Universität Vechta. Beruflich ist er als stellvertretender Bereichsleiter Operations im Klimahaus Bremerhaven tätig. Ein Schwerpunkt seiner Verantwortung liegt in der Qualifizierung des Personals, zu der die Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Organisation des IHK-Zertifikatslehrgangs zur „Fachkraft für Besucherservice" gehören.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261338-0