

# LVT

## Museums- management



Landesvolontariatstagung  
Stuttgart  
**9. – 10.3.2023**

# LVT

## Museumsmanagement



### Kooperationspartner



LINDEN-MUSEUM STUTTART  
Staatliches Museum für Völkerkunde



Museumsverband  
Baden-Württemberg  
e.V.

NATURKUNDE  
MUSEUM  
STUTTART



Landesmuseum  
Württemberg

StadtPalais

Museum für Stuttgart

INSTITUT FÜR  
KULTUR  
MANAGEMENT



Staatsgalerie

### Sponsoren



### Landesvolontariatstagung „Museumsmanagement“

Die Landesvolontariatstagung widmet sich ausführlich dem Thema „Museumsmanagement“. Sammeln, bewahren, ausstellen, vermitteln – das sind die Tätigkeiten womit Museen in erster Linie in Verbindung gebracht werden. Aufgrund der aktuellen Herausforderungen sind Museen gezwungen mit begrenzten Mitteln ein Angebot zu schaffen, das möglichst viele Menschen begeistert. Dabei sollen folgende Fragen beantwortet werden: Wie sieht ein erfolgreicher Museumsbetrieb aus? Und welche Bereiche gehören zum Museumsmanagement? Welche Möglichkeiten gibt es für Museen unterschiedliche Personen anzusprechen?

Das Tagungsprogramm beinhaltet grundlegende Impulse zu Grundlagen des Museumsmanagements, zu Controlling, Finanzen und Qualitätsmanagement sowie praxisorientierte Impulse zur Projektsteuerung und zum Zeitmanagement. Workshops zu weiteren Museumsmanagementthemen, wie Besucher\*innenorientierung und Museen als Veranstaltungsorte runden gemeinsam mit Führungen in die Stuttgarter Museen die Tagung ab.

# Tagungsprogramm

## Donnerstag, 9.3.2023



ab 9:30 **Öffnung Tagungsbüro**

10:00 **Begrüßung**

Shahab Sangestan, Leiter Landesstelle für Museen Baden-Württemberg  
Dr. Yvonne Schülke, Landesstelle für Museen Baden-Württemberg |  
Museumsakademie

10:15 **Grundlagen des Museumsmanagements**

Prof. Dr. Astrid Pellengahr, Wissenschaftliche Direktorin |  
Landesmuseum Württemberg | Stuttgart

11:00 **Controlling als Instrument der Finanz- und Ergebnissteuerung**

Dr. Petra Schneidewind, Leitung Kontaktstudium | PH Ludwigsburg |  
Institut für Kulturmanagement

11:45 **Volontär\*innen Panel**

12:15 **Mittagspause**

13:45 **Workshops**

**Workshop 1: Ideen aus Besucher\*innenperspektive entwickeln**

Olivia Braun, Stabsstelle Organisationsentwicklung |  
Landesmuseum Württemberg | Stuttgart

**Workshop 2: Arbeiten mit Personas**

Dennis Hughes, Marketing Große Landesausstellung 2024/25 |  
Landesmuseum Württemberg | Stuttgart

**Workshop 3: Wissenschaftsmanagement**

Marina Moser, Forschungsreferentin Naturkundemuseum Stuttgart

**Workshop 4: Veranstaltungsmanagement in Museen.**

**Vom Konzept bis zur Evaluation**

Silke Röttgers, Veranstaltungsmanagement |  
Landesmuseum Württemberg | Stuttgart

**Workshop 5: „Mit Blick auf’s Ganze und nach Vorne“ –  
Controlling im Museum**

Dr. Petra Schneidewind, Leiterin Kontaktstudium und Projekt KUBUZZ |  
Institut für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg

**Workshop 6: Wie überzeugt man eine\*n Sponsor\*in?**

Tobias Wilhelm, Marketingreferent Naturkundemuseum Stuttgart

16:00 **Erfrischungspause**

16:30 **Vollversammlung**

17:30 **Ende**

19:00 **Abendprogramm**

# Tagungsprogramm

## Freitag, 10.3.2023



ab 9:00 **Öffnung Tagungsbüro**

09:30 **Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb: die Perspektive der ISO 9001**  
Konstantin Lom, Leitung Verwaltung I Staatsgalerie Stuttgart

10:15 **Berauschend. Einblicke in die Projektsteuerung einer Großen Sonderausstellung**  
Dr. Marc Kähler, Projektsteuerung I Landesmuseum Württemberg I Stuttgart

11:00 **Aus Volontariatssicht: Zeitmanagement am Beispiel des Fruchtkastens und die Auswirkungen auf das Qualitätsmanagement**  
Judith Thomann M.A., wiss. Volontärin Landesmuseum Württemberg I Stuttgart

11:30 **Feedback**

12:00 **Mittagspause**

13:30 **Führungen**

Landesstelle für Museen Baden-Württemberg  
Landesmuseum Württemberg  
Linden-Museum Stuttgart, Staatliches Museum für Völkerkunde  
Naturkundemuseum Stuttgart  
Staatsgalerie Stuttgart

ca. 15:30 **Ende der Veranstaltung**

# Die Referent\*innen und ihre Abstracts



## Dr. Marc Kähler

Marc Kähler studierte Klassische Archäologie an der Universität Bonn und schloss das Studium 2008 mit der Promotion ab. Seit 2009 arbeitet Marc Kähler in verschiedenen Positionen am Landesmuseum Württemberg, zunächst als Volontär, seit 2016 betreut er in der Projektsteuerung mehrere Projekte und Sonderausstellungen.

## Berauschend. Einblicke in die Projektsteuerung einer Großen Sonderausstellung

Das Zusammenspiel von Schreinerei, Druckerei, Medientechnik, Leihgaben-transporten etc. ist nur ein Aspekt der Projektsteuerung. Eine Große Sonderausstellung zu produzieren, ist ein sehr komplexes Projekt, das am Landesmuseum Württemberg von einer eigenständigen Abteilung organisiert wird. Eine Umsetzung der Ausstellung innerhalb von Zeit- und Budgetrahmen, ist eins der zentralen Ziele. Die Kolleg\*innen der Projektsteuerung begleiten das komplette Ausstellungsvorhaben von der ersten Idee bis zur Eröffnung, und darüber hinaus. Anhand der aktuellen Sonderausstellung „Berauschend. 10.000 Jahre Bier und Wein“ wird ein typisches Projekt vorgestellt und dessen Abläufe erörtert.



# Die Referent\*innen und ihre Abstracts



## Konstantin Lom

Konstantin Lom leitet seit 2020 die Verwaltung der Staatsgalerie Stuttgart. Er hat Soziologie und Philosophie in Tübingen, Stuttgart und Kapstadt studiert. Er war u. a. als Freischaffender Kulturmanager tätig, war Verwaltungsdirektor der Akademie von Schloss Solitude und war bis 2020 im Vorstand der Rudolf-Eberle-Stiftung.

## Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb: die Perspektive der ISO 9001

Die Prozesse und Abläufe im Kulturbetrieb basieren meist auf nicht hinreichend dokumentierter Information, was die Weitergabe von Wissen in Zeiten des stetigen Wandels erschwert und struktureller Unsicherheit Vorschub leistet. Die Organisation der Organisation anhand eines Managementsystems für Qualität nach ISO-Norm kann hier unterstützen, indem sie dem Kulturbetrieb ermöglicht sich selbst zu beobachten, Wissen zu sichern und Risiken proaktiv zu begegnen.

# Die Referent\*innen und ihre Abstracts



## Prof. Dr. Astrid Pellengahr

Astrid Pellengahr ist seit 2020 Direktorin des Landesmuseums Württemberg. Sie hat Kulturwissenschaften (europäische und außereuropäische Ethnologie) und Soziologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München studiert und wurde dort 2000 promoviert. Nach Stationen in der Leitung des Stadtmuseums Kaufbeuren und des Deutschen Jagd- und Fischereimuseums München führte sie seit 2014 die Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern. Wiederholt nahm sie Lehraufträge an verschiedenen Universitäten in Bayern wahr. Sie ist Mitglied in zahlreichen Gremien, Kuratorien und wissenschaftlichen Beiräten von Museen und Kultureinrichtungen.

## Grundlagen des Museumsmanagements

Die Tätigkeiten in einem Museum sind vielfältig. Viele Fachbereiche arbeiten gemeinsam an der Weiterentwicklung des Museums zusammen. Um diese Entwicklung erfolgreich managen zu können, benötigen die internen Prozesse und die publikumsorientierten Angebote gute Vorbereitung und Koordination. Das setzt eine kontinuierliche Qualitätsprüfung voraus. Grundlegend hierfür sind die Menschen, das Team, das sowohl die Tätigkeit des Einzelnen als auch das Agieren in der Gruppe meint. Qualitäts- und Personalmanagement sind Hauptkomponenten erfolgreicher Führung.

# Die Referent\*innen und ihre Abstracts



## Dr. Petra Schneidewind

Petra Schneidewind ist stellvertretende Vorsitzende des Alumnivereins „Kulturnetz e.V.“ des Instituts für Kulturmanagement und Leiterin des Weiterbildungs- und Coachingprogramms KUBUZZ. Sie hat BWL und Kulturmanagement in Mannheim und Ludwigsburg studiert und schloss 2000 ihre Promotion mit dem Titel „Entwicklung eines Theater-Managementinformationssystems“ ab. Sie war u.a. als Controllerin in der Unternehmensberatung und in der Softwareentwicklung tätig und war Leiterin des Kontaktstudiums Kulturmanagement und des Forums Theater Controlling an der PH Ludwigsburg. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören externes Rechnungswesen Bilanzanalysen sowie Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling und Existenzgründung.

## Controlling als Instrument der Finanz- und Ergebnissteuerung

Zum Themenschwerpunkt Museumsmanagement gehört zwingend auch die Servicefunktion Controlling, die fester Bestandteil des Managementprozesses ist. Die Controllingfunktion ist ein betriebswirtschaftlicher Service, der das Management bei der Zielerreichung unterstützt. Im Zentrum von Controlling stehen Informationen, die so aufzubereiten sind, dass sie den Museumsbetrieb, seine Beziehungen und Zusammenhänge transparent machen. Controlling erstellt also eine Art Röntgenbild des Museums. Mit einigen Thesen und Bildern möchte der Vortrag die Controllingfunktion und ihre Leistungen vorstellen. Was ist Controlling? Wer macht Controlling in einem Museum? Was gehört zum Controlling und wem nutzt Controlling? Es soll kurz auf die Instrumente der Finanz- und Ergebnisplanung eingegangen werden, wie kann man diese Tools aufbauen, pflegen und für die Steuerung des Betriebs nutzen.

# Die Referent\*innen und ihre Abstracts



## Judith Thomann M.A.

Judith Thomann ist wissenschaftliche Volontärin in der Abteilung Kunst- und Kulturgeschichte am Landesmuseum Württemberg. Sie studierte Geschichte und Sammlungsbezogene Wissens- und Kulturgeschichte in Gießen und Erfurt. Danach forschte sie drei Jahre in einem BMBF-Projekt zu historischem Glas.

## Aus Volontariatsicht: Zeitmanagement am Beispiel des Fruchtkastens und die Auswirkungen auf das Qualitätsmanagement

Zeit ist Geld, den Spruch kennt jeder. Aber Zeit ist im Projektmanagement auch Qualität! Das Zeitmanagement eines Projektes erfordert einen klaren Überblick über Aufgaben und Akteur\*innen innerhalb des Vorhabens. Aber was tun, wenn sich eine Deadline in großen Schritten nähert und unvorhergesehene Dinge passieren?

Seit Dezember 2022 hat das Haus der Musik im Stuttgarter Fruchtkasten nach einer Fassadensanierung wieder geöffnet. Während der Schließzeit wurden notwendig gewordene inhaltliche und konservatorische Anpassungen in den Ausstellungen vorgenommen. Im Rahmen ihres Volontariats durfte Judith Thomann das Zeitmanagement für die Wiedereröffnung des Hauses der Musik übernehmen. Dabei hatte sie mit verschiedenen Abteilungen am Landesmuseum Württemberg, aber auch mit externen Partnern. In diesem Vortrag schildert sie ihre Erfahrungen als Projektsteuerin auf Probe.

# Workshops, Workshopleiter\*innen und ihre Abstracts



## Olivia Braun

Olivia Braun studierte Kulturanthropologie in Mainz und Kulturmanagement in Ludwigsburg. Nach einem Zwischenstopp in der Kulturmanagementforschung kam sie 2021 ans LMW. Hier hat sie die Stabsstelle Organisationsentwicklung inne und begleitet das Haus bei einem groß angelegten Transformationsprozess.

## Workshop 1:

### Ideen aus Besucher\*innenperspektive entwickeln

Die Frage danach, wie Museumsangebote so gestaltet werden können, dass sie die gewünschten Besucher\*innengruppen auch tatsächlich abholen, ist so aktuell wie nie.

Im Workshop wird eine mögliche Herangehensweise vorgestellt, die auf dem sogenannten „Design Thinking“ basiert: Hierbei geht es darum, sich in eine ausgewählte Besucher\*innengruppe, ihre Interessen und Bedürfnisse hineinzuversetzen. Aus den so gesammelten Informationen werden im Anschluss Ideen für passgenaue Angebote generiert, getestet und weiterentwickelt. Der Design Thinking Ansatz fördert kollaborative Kreativität abseits von Hierarchieebenen und strikt abgesteckten Aufgabenbereichen. Er eignet sich daher wunderbar für interdisziplinäre Projektteams in Museen. Der Fokus des Workshops liegt darauf, ausgewählte Aspekte der Methode in Kombination mit Tools des agilen Arbeitens auszuprobieren und somit erste Erfahrungen zu sammeln, die sich auf die Arbeit in der eigenen Institution übertragen lassen.

# Workshops, Workshopleiter\*innen und ihre Abstracts



## Dennis Hughes

Dennis Hughes ist Dipl.-Kommunikationsdesigner mit 20 Jahren Erfahrung als Art Director und Creative Director in Werbeagenturen. Seit 2022 ist er im Marketing des LMW tätig. Sein erstes erfolgreiches Projekt ist die Installation einer elektrischen Bialetti bei der Haustechnik durch zu bekommen. Sein nächstes großes Projekt ist die große Landesausstellung „500 Jahre Bauernkrieg“.

## Workshop 2: Arbeiten mit Personas

Wir alle haben Ziele: Die Leute sollen sich für die Ausstellung interessieren. Sie sollen Tickets kaufen, ins Museum kommen, Spaß haben, etwas lernen. Sie sollen anderen begeistert davon erzählen. Die Formulierungen zeigen schon: Zum Ziel gehört die „Zielgruppe“. Ein notwendiger Faktor, aber ein scheußliches Wort. Denn erstaunlicherweise bestehen Märkte, Milieus und Zielgruppen aus Menschen, die sind wie Sie und ich. Und wir haben einiges gemeinsam, z. B. wie unsere Wahrnehmung funktioniert. Wir haben Interessen und Bedürfnisse, Ängste und Sorgen – und eigentlich gerade keine Zeit. Das wissen wir. Doch wie können wir dieses Wissen nutzen bei der Entwicklung unserer Ausstellungen? Da hilft es, die Menschen vor Augen zu haben und ihre Gedanken nachzuvollziehen. Mit einer Persona gelingt es uns, von der Zielgruppe zum Menschen vorzudringen. In diesem Workshop geht es um den Nutzen und die Grenzen von Personas. Sie erproben die Methode an einem praktischen Beispiel.

# Workshops, Workshopleiter\*innen und ihre Abstracts



## Marina Moser

Marina Moser ist Forschungsreferentin im Naturkundemuseum Stuttgart, wo sie in der Schnittstelle zwischen Direktion, Verwaltung und den Forschungsabteilungen arbeitet. Nach ihrem Biologiestudium an der Universität Hohenheim begann sie 2020 ihre Promotion am Naturkundemuseum Stuttgart, wo sie währenddessen als Assistentin der Direktion tätig war.

## Workshop 3: Wissenschaftsmanagement

Forschung ist eine der vier Kernaufgaben von Museen. Das Wissenschaftsmanagement leistet als Verbindungsstelle zwischen Forschung und Verwaltung einen zentralen Beitrag zur Leistungsfähigkeit von Forschungsmuseen. Wissenschaftsmanager\*innen sind aktiv an der strategischen Weiterentwicklung ihrer Forschungseinrichtung beteiligt, übernehmen Qualitätsmanagement und Wissenschaftsreporting und gestalten den Forschungstransfer. Durch ihre wissenschaftliche Ausbildung kennen sie die Bedürfnisse der Wissenschaftler\*innen, unterstützen diese, planen komplexe Abstimmungsprozesse oder koordinieren Lehrveranstaltungen. In diesem Workshop bekommen die Teilnehmenden einen Einblick ins Wissenschaftsmanagement: Was machen Wissenschaftsmanager\*innen eigentlich genau und wie wird man Wissenschaftsmanager\*in? Im praktischen Teil des Workshops erlernen die Teilnehmenden die Grundlagen der Strategieplanung anhand eines Beispiels aus dem Naturkundemuseum Stuttgart.

# Workshops, Workshopleiter\*innen und ihre Abstracts



## Silke Röttgers

Silke Röttgers schloss 2004 ihr Diplom-Studium der Kulturwissenschaften mit dem Schwerpunkt Kulturmanagement in Frankfurt (Oder) ab. Nach ihrem Volontariat an der Pressestelle der WALA Heilmittel GmbH war sie dort weiterhin als Mitarbeiterin tätig. 2011 wechselte sie ans Landesmuseum Württemberg in Stuttgart, wo sie seitdem den Bereich des Veranstaltungsmanagements koordiniert.

## Workshop 4:

### Veranstaltungsmanagement in Museen. Vom Konzept bis zur Evaluation

Veranstaltungen nehmen im „Produktmix“ von Museen einen zunehmend wichtigeren Stellenwert ein. Kaum ein Museum lässt sich die Teilnahme an der „Langen Nacht der Museen“ entgehen oder versucht nicht, über Veranstaltungen ein attraktives Zusatzangebot für die Besucher\*innen zu bieten. Doch bei der Konzeption, Organisation und Umsetzung von Events ist vieles zu beachten, damit die Gäste letztendlich eine gute Zeit im Museum verbringen – und gerne wiederkommen. Dieser Workshop bietet einen Einblick in die Praxis sowie in rechtliche Aspekte des Veranstaltungsmanagements.

# Workshops, Workshopleiter\*innen und ihre Abstracts



## Dr. Petra Schneidewind

Petra Schneidewind ist stellvertretende Vorsitzende des Alumnivereins „Kulturnetz e.V.“ des Instituts für Kulturmanagement und Leiterin des Weiterbildungs- und Coachingprogramms KUBUZZ. Sie hat BWL und Kulturmanagement in Mannheim und Ludwigsburg studiert und schloss 2000 ihre Promotion mit dem Titel „Entwicklung eines Theater-Managementinformationssystems“ ab. Sie war u.a. als Controllerin in der Unternehmensberatung und in der Softwareentwicklung tätig und war Leiterin des Kontaktstudiums Kulturmanagement und des Forums Theater Controlling an der PH Ludwigsburg. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören externes Rechnungswesen Bilanzanalysen sowie Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling und Existenzgründung.

## Workshop 5: „Mit Blick auf's Ganze und nach Vorne“ – Controlling im Museum

Der Workshop knüpft direkt an den Impulsvortrag an und zeigt die Serviceleistung der Controllingfunktion an ausgewählten Beispielen (gerne von den Teilnehmenden eingebracht). Die Teilnehmenden können sich in verschiedene Rollen von Informationsempfängern aber auch Informationslieferanten versetzen. Die Rahmenbedingungen, die für ein leistungsfähiges Controlling notwendig sind, werden hierbei deutlich. Unter anderem die Voraussetzung eines Zielsystems, der Fokus in die Zukunft, die Konzentration auf quantifizierbare aber auch qualitative Informationen. Dabei soll deutlich werden, dass Controlling richtig verstanden und eingeführt, auch in einem nonprofit-orientierten Betrieb von großem Nutzen sein kann.

Tipps zur Einführung von Controlling sollen die Teilnehmenden ermutigen dieses Instrument zu nutzen, aktiv im Prozess mitzuwirken oder die Einführung von Controlling zu initiieren.

# Workshops, Workshopleiter\*innen und ihre Abstracts



## Tobias Wilhelm

Tobias Wilhelm absolvierte nach einem Lehramtsstudium den Aufbaustudiengang Kulturmanagement und arbeitet seit 2002 als Marketingreferent im Naturkundemuseum Stuttgart. Zu seinen Aufgaben gehört neben der Öffentlichkeitsarbeit auch das Einwerben von Drittmitteln.

## Workshop 6:

### Wie überzeugt man eine\*n Sponsor\*in?

Ohne zusätzlich eingeworbenes Geld läuft im Museum wenig. Im Workshop Finanzen/Sponsoring/Drittmittel werden wir anhand eines Beispielprojekts erarbeiten, wie wir finanzielle Mittel über ein bestehendes Budget hinaus einwerben können. Wir erarbeiten ein virtuelles Konzept, das sich an den folgenden Fragestellungen entlang entwickeln wird.

- Welche Projekte sind grundsätzlich für Sponsoring geeignet?
- Wie sollte ein Projekt beschrieben sein, dass es Sponsoren oder andere Geldgeber anspricht?
- Wie finden wir heraus, welche Geldgeber infrage kommen?
- Wie ist eigentlich Fundraising und Sponsoring definiert?
- Was sind die speziellen Heraus- und Anforderungen für Sponsoring?
- Wie werden Sponsoringentscheidungen seitens der Geldgeber getroffen?
- Was passiert, nachdem das Geld geflossen ist?

# Veranstaltungsorte



**1 Landesmuseum  
Württemberg  
(Altes Schloss)**  
Schillerplatz 6  
70173 Stuttgart

**2 Linden-Museum Stuttgart,  
Staatliches Museum  
für Völkerkunde**  
Hegelplatz 1  
70174 Stuttgart

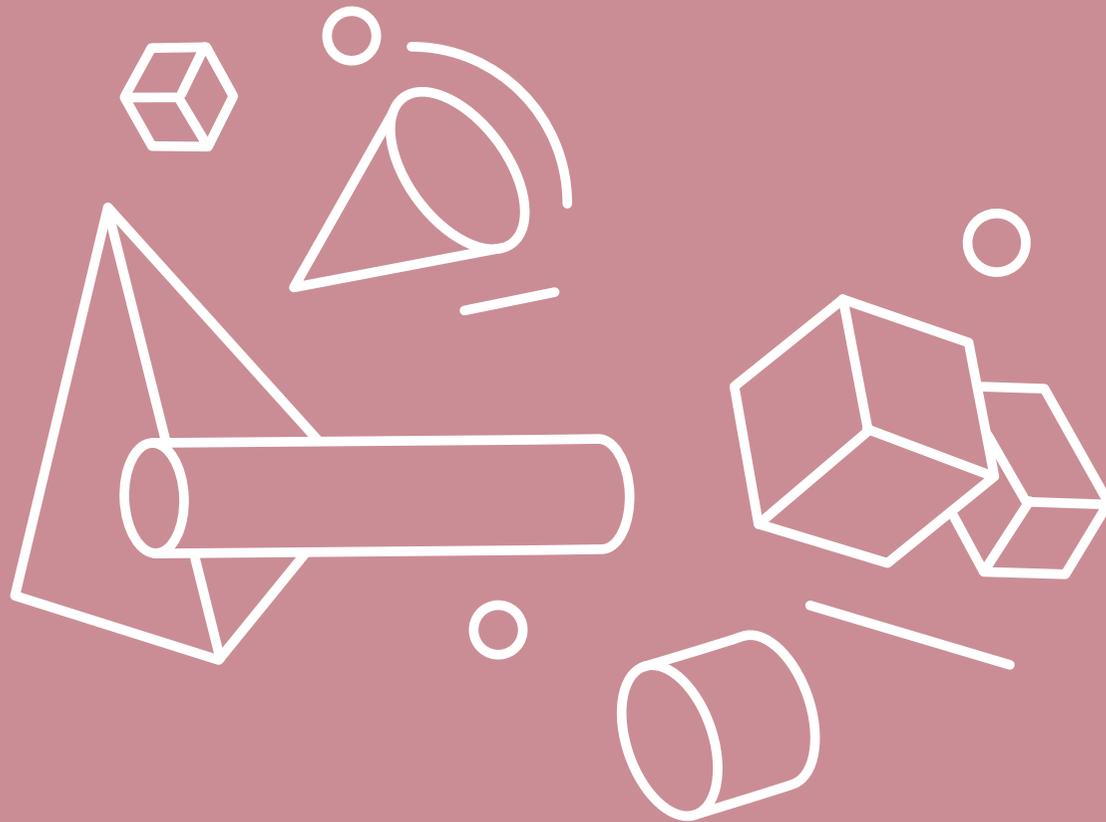
**3 Staatsgalerie Stuttgart**  
Konrad-Adenauer-Str. 30-32  
70173 Stuttgart

**4 Stadtpalais Stuttgart**  
Konrad-Adenauer-Str. 2  
70173 Stuttgart

**5 Naturkundemuseum  
Stuttgart,  
Schloss Rosenstein**  
70191 Stuttgart

**6 Landesstelle für Museen  
Baden-Württemberg**  
Dorotheenstr. 4  
70173 Stuttgart





Die 2022 gegründete Museumsakademie ist eine Serviceeinrichtung der Landesstelle für Museen. Die Akademie bietet allen haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen und den wissenschaftlichen Volontär\*innen der baden-württembergischen Museen die Möglichkeit zur Kompetenzerweiterung und Weiterqualifikation. Neben Fort- und Weiterbildungen organisiert sie auch Tagungen und Coachingprogramme. Hinzu kommen die Landesvolontariatstagungen, die speziell für die Weiterqualifikation der Volontär\*innen veranstaltet werden.