

Leitfaden

Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis



IMPRESSUM

Hauptsache Publikum!

Besucherforschung für die Museumspraxis

Herausgeber: Deutscher Museumsbund e. V.

Text: siehe „Beteiligte“

Lektorat: Ulf Schumann, Berlin; Wissenschaftslektorat Zimmermann, Magdeburg

Gestaltung: Matthies & Schnegg, Berlin

Titelfoto: Karin Sander, Museumsbesucher 1:8. 3D Bodyscans der lebenden

Personen. Installation im Labor der Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen 2010.

© VG Bild-Kunst, Bonn 2019

Foto: Achim Kukulies

Druck: Druckzuck GmbH, Berlin

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation überwiegend die männliche Form in der Bezeichnung von Personen verwendet. Die Bezeichnungen sind geschlechtsneutral zu verstehen.

Gefördert von



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

© Deutscher Museumsbund e. V., Berlin, März 2019

ISBN 978-3-9819866-1-7

INHALT

Hauptsache Publikum! Beobachten, zuhören, lernen	4
Besucherforschung: Ein Weg zur Besucherorientierung	5
Praxisbeispiele	8
Nutzen im Blick: Was Besucherforschung bringt	10
Nutzen für die Museumsarbeit	10
Nutzen für die Entwicklung des Museumsteams	12
Praxisbeispiele	13
Studien durchführen: Vier Phasen im Überblick	16
Phase 1: konzipieren und planen	18
FOKUS	20
Was möchten Sie wissen? Wozu?	22
Über wen möchten Sie etwas erfahren?	28
Welche Methoden sind für Ihr Anliegen geeignet?	30
Phase 2: erheben und dokumentieren	38
Phase 3: auswerten und darstellen	40
Phase 4: nutzen und kommunizieren	42
Unterstützung von außen	44
Praxisbeispiele	46
Wandel bewirken: Mit Besucherforschung zum besucherorientierten Museum	50
Praxisbeispiele	54
Zur Verwendung der Begriffe	56
Zum Nach- und Weiterlesen	58
Beteiligte	60
Bildnachweise	62

HAUPTSACHE PUBLIKUM! BEOBACHTEN, ZUHÖREN, LERNEN

Erreichen wir mit unserer Arbeit unsere Besucherinnen und Besucher? Wie motivieren wir sie, zu uns zu kommen? Wie wecken wir Interesse, Freude und Begeisterung? Wie binden wir die Besucherinnen und Besucher langfristig? Viele Museen stellen sich diese Fragen – eine Selbstverständlichkeit für Einrichtungen in einer demokratischen Gesellschaft.

Dabei geht es nicht darum, sich am kleinsten gemeinsamen Nenner zu orientieren. DEN Massengeschmack gibt es ohnehin nicht. Unsere Gesellschaft ist heterogen und wandelbar. Museen müssen dieser Tatsache in ihrer Arbeit Rechnung tragen und die Menschen, für die sie arbeiten, ernst nehmen. Beim Deutschen Museumsbund standen und stehen mit Migration und Diversität, Partizipation, Inklusion und Digitalisierung bereits viele Themen auf der Agenda, bei denen die Besucherinnen und Besucher eine wichtige Rolle spielen. Mit dem 2017 gestarteten Projekt „Hauptsache Publikum!“ Das besucherorientierte Museum“ rücken wir sie nun direkt ins Zentrum. Das Thema wird uns auch weiterhin begleiten.

In diesem Sinne ist dieser Leitfaden ein Statement für die Besucherorientierung. Er fordert die Museen auf, sich ihren Besucherinnen und Besuchern, ihren Perspektiven und Bedürfnissen in all ihrer Vielfältigkeit zu öffnen. Das ist ein langfristiges, aber notwendiges Vorhaben.

Besucherkforschung ist ein Weg, um dieses Vorhaben anzugehen. Beobachten, zuhören und lernen – der Leitfaden zeigt, dass dieser Weg allen Museen offensteht. Über den Erfolg entscheidet vor allem, wie Besucherkforschung eingesetzt und am Haus verankert wird. Dazu enthält dieser Leitfaden viele Tipps und Empfehlungen.

Zahlreiche Expertinnen und Experten aus und um die Museen herum haben uns ihre Expertise und ihre Erfahrungen zur Verfügung gestellt. Dafür danke ich im Namen des Vorstands des Deutschen Museumsbundes allen Beteiligten sehr herzlich.

Prof. Dr. Eckart Köhne, Präsident des Deutschen Museumsbundes

BESUCHERFORSCHUNG: EIN WEG ZUR BESUCHERORIENTIERUNG

Tagtäglich treffen wir in unseren Museen Entscheidungen: kleine und große, kurz-, mittel- und langfristige, simple und komplexe. Direkt oder indirekt betreffen so gut wie alle diese Entscheidungen die Angebote, die wir unseren Besucherinnen und Besuchern machen.

Viele Museen setzen sich deshalb damit auseinander, wie sie dabei die Besucherinnen und Besucher, ihre Bedürfnisse und Perspektiven angemessen berücksichtigen können. Denn so schön und interessant unsere Ausstellungen auch sein mögen: Wenn wir unsere Besucherinnen und Besucher mit unseren Angeboten nicht erreichen, verfehlen wir unseren Auftrag, Teilhabe am Kulturerbe zu ermöglichen. Nehmen wir ihn ebenso ernst wie unsere fachwissenschaftliche Verantwortung. Eine Einrichtung für die Besucherinnen und Besucher zu sein, ist zentral für unser Selbstverständnis.

Für die Besucherinnen und Besucher ist der Museumsbesuch ein Gesamterlebnis, auf das der Ticketkauf und das Wegeleitsystem ebenso Einfluss haben wie die Ausstellungen, die sie besuchen, oder die Führungen, an denen sie teilnehmen. Gestalten wir dieses Erlebnis so, dass sie sich aufgehoben und angesprochen fühlen, dass sie ihren Besuch genießen können und zum Nachdenken angeregt werden. Sorgen wir dafür, dass die Besucherinnen und Besucher möglichst viel mit nach Hause nehmen und Lust haben, wiederkommen. Diese Aufgabe können wir nur gemeinsam angehen. Sie ist eine Querschnittsaufgabe für das ganze Haus.

Dabei ist nicht davon auszugehen, dass wir ohne Weiteres wissen, was die Besucherinnen und Besucher für ein erfüllendes Museumserlebnis brauchen. Die Gesellschaft ist vielfältig und sie wandelt sich – wie auch das Freizeitverhalten, die kulturellen Vorlieben und die Sehgewohnheiten. Unsere eigene Perspektive ist – wie die eines jeden Menschen – begrenzt.

Nehmen wir die Besucherinnen und Besucher also ernst, setzen wir uns mit ihnen auseinander, lernen wir sie kennen! So vermeiden wir, dass Besucherorientierung ein Lippenbekenntnis oder eine Frage von Zufallstreffern bleibt.

Besucherforschung bietet uns Instrumente, um diese Querschnittsaufgabe gezielt und professionell anzugehen. Sie ermöglicht uns, systematisch Daten zu unseren Besucherinnen und Besuchern zu erheben. So gewinnen wir Antworten auf Fragen, die für die besucherorientierte Ausrichtung unserer Museen wichtig sind. Sie können grob in zwei Hauptfragen eingeteilt werden:

- ▶ Wer sind unsere Besucherinnen und Besucher? Wie nutzen sie das Museum?
- ▶ Wie wirken unsere Angebote auf die Besucherinnen und Besucher? Wie beurteilen und bewerten sie diese?¹

So ist es Ziel dieses Leitfadens, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Museen aller Sparten und Größen auf die vielfältigen Möglichkeiten, die Besucherforschung bietet, aufmerksam zu machen und zu ermutigen, sie zu nutzen.

Museen sind mit vielen Forderungen konfrontiert. Insbesondere für die vielen kleinen Häuser ist ihnen nicht immer leicht nachzukommen. Umso wichtiger ist der Hinweis, dass Museen ihre Studien so ausrichten können, dass diese mit ihren Ressourcen und Kompetenzen durchführbar und finanzierbar sind. Es braucht nicht immer große, aufwendige Studien. Oft ist mit kleinen Mitteln viel zu erreichen. Besucherforschung ist machbar. Und sie lohnt sich, denn mit ihrer Hilfe lassen sich viele andere Aufgaben gezielter und effektiver angehen.

Der Leitfaden gibt einen Überblick über die im Rahmen der Besucherforschung anfallenden Aufgaben. Tipps und Empfehlungen zeigen, wie Museen Besucherforschung sinnvoll einsetzen und an ihrem Haus verankern können. Hier können auch erfahrenere Museen Anhaltspunkte finden,

wie sie ihre Besucherforschung weiter optimieren können. Das Ziel, sich mit der Besucherforschung zu einem besucherorientierten Museum weiterzuentwickeln, setzt einen hohen Maßstab für alle Museen². Als kurzweilige Inspirationsquelle zeigen Studien aus verschiedenen Museen exemplarisch, wie Besucherforschung in der Praxis aussehen kann.

Es sei noch darauf hingewiesen, dass der Leitfaden immer vom einzelnen Haus aus gedacht ist und sich so auf pragmatische, anwendungsbezogene Studien konzentriert. Universitäre Grundlagenforschung, von der Museen ebenfalls profitieren, steht hier nicht im Fokus. Auch die Nichtbesucherforschung wird zugunsten der Übersichtlichkeit nicht eigens thematisiert. Damit soll nicht infrage gestellt werden, dass wir uns auch dringend auch mit denjenigen befassen müssen, die den Weg in unsere Häuser noch gar nicht finden. Gleichwohl scheint es sinnvoll, sich im ersten Schritt mit denjenigen zu beschäftigen, die bereits kommen. Es gilt, Prioritäten zu setzen, Potenziale zu entdecken und auszubauen sowie Schwächen zu identifizieren und zu beseitigen. Vieles von dem, was hier über die Besucherforschung gesagt wird, gilt ebenso für die Nichtbesucherforschung.

Wenn die Bereitschaft der Museen, sich ihren Besucherinnen und Besuchern zu öffnen, ein Stück weit wächst, ist ein wichtiges Ziel dieses Leitfadens erreicht.

1 Damit werden hier auch die Studien, die im Kontext von Besucherforschung als Evaluationen bezeichnet werden, unter den Begriff der Besucherforschung gefasst, ähnlich wie in Beckmann 2014, S. 9. Erläuterungen siehe unter „Zur Verwendung der Begriffe“, S. 56/57.
2 Wichtigster Bezugspunkt für diesen Leitfaden ist Reussner 2010. Eva M. Reussner hat darin zwölf Erfolgsfaktoren aufgestellt, die für die Wirksamkeit von Publikumsforschung (und entsprechend für Besucherforschung) entscheidend sind. Die Ergebnisse der Expertengespräche, die in Vorbereitung dieses Leitfadens durchgeführt wurden, deckten sich zu großen Teilen mit Reussners Darstellungen. So finden sich in diesem Leitfaden viele Hinweise, die auch bei ihr zu finden sind. Inspiration lieferte außerdem Forster 2008. Das dort entwickelte Toolkit entspricht in seiner Herangehensweise dem pragmatischen Zugang, den dieser Leitfaden empfiehlt.

„Wir arbeiten seit einigen Jahren daran, für unser Museum mit seinem langen und engen Museumstal und einigen starken Anstiegen, ein Beförderungssystem zu realisieren. Es soll allen, insbesondere aber körperlich eingeschränkten Besuchern helfen, das Gelände zu bewältigen. Es war uns sehr wichtig, dabei die Erwartungen und Bedürfnisse unserer Besucher von Anfang an in unsere Planungen einzubeziehen. An einem Auftakt-Workshop nahmen neben der Museumsleitung und einem externen Planungsbüro auch Servicekräfte teil, die wegen ihres unmittelbaren Publikumskontakts als ‚Sprachrohr‘ der Besucher fungierten.

Gemeinsam wurden mehrere Themenfelder entwickelt, die in eine Besucherbefragung einfließen. Wir waren angenehm überrascht, dass unsere Besucher die unabdingbare Notwendigkeit barrierefreier Fahrzeuge betonten; sie seien zudem bereit, für ein solches Angebot einen erhöhten Eintrittspreis zu bezahlen. Als weitere zentrale Punkte stellten sich die möglichst geringe Veränderung des Landschaftsbilds und der Erlebniswert des Beförderungssystems heraus. Für die weiteren Planungsschritte waren diese Erkenntnisse richtungsweisend. Aus den gewerteten Kriterien wurde ein entsprechendes Anforderungsprofil erstellt, mit dem wir zielgerichtet weiterarbeiten konnten. Dass alle Planungsschritte sich so auf einer abgesicherten Basis bewegten, steigerte die Akzeptanz bei allen Beteiligten wie auch dem Museumsträger.“

Dr. Uwe Beckmann, LWL-Freilichtmuseum Hagen



„Im Zuge der Neukonzeption der stadtgeschichtlichen Dauerausstellung unseres Museums und mit dem Ziel, unser Haus insgesamt besucherorientiert aufzustellen, befragen wir seit einem Jahr unsere Besucher mit einem schriftlichen Fragebogen in Papierform und auf dem Tablet. Wir möchten so unser Besucherprofil konkretisieren und Motivationen, Präferenzen und Bedürfnisse unserer Besucher erfassen. Erstellt wurde der Fragebogen von Fachwissenschaftlern, Museumspädagogen und Kuratoren in enger Kooperation mit Psychologen eines wissenschaftlichen Instituts. Ein Fokus liegt auf der Wirkung unserer Öffentlichkeitsarbeit.

Bemerkenswerte Ergebnisse ergab z. B. die Frage, wie die Besucher auf uns aufmerksam geworden sind. Hier spielen die traditionellen Printmedien eine bedeutendere Rolle als das Internet (8 %). Deshalb haben wir uns entschieden, unsere Webpräsenz auszubauen. 20 % besuchen uns durch Empfehlung von Bekannten, die Mehrzahl stößt jedoch bei einem Stadtrundgang erst zufällig zu uns. Die Anzahl dieser Spontanbesuche wurde durch die Gewährung des freien Eintritts ab einem bestimmten Zeitpunkt des Untersuchungszeitraums von 18 auf erstaunliche 55 % gesteigert. Insgesamt hat sich die Besucherzahl seit dem Angebot des freien Eintritts etwa verdoppelt. Wir sind hier also in unserem Weg bestätigt. Die Zahlen sind ein wichtiges Argument, um die Beibehaltung des freien Eintritts gegenüber dem Gemeinderat zu rechtfertigen.“

Dr. Evamarie Blattner, Stadtmuseum Tübingen

NUTZEN IM BLICK: WAS BESUCHERFORSCHUNG BRINGT

Museen stehen heute vor vielfältigen Herausforderungen und Aufgaben, denen sie mit immer begrenzteren Ressourcen begegnen müssen. Die Frage nach dem praktischen Nutzen von Besucherforschung für die besucherorientierte Ausrichtung unserer Museen und ihrer Angebote ist somit von zentraler Bedeutung.



NUTZEN FÜR DIE MUSEUMSARBEIT

★ **Transparenz**

Konkrete Informationen über Ihre Besucher und deren Perspektiven auf das Museum erlauben Ihnen eine Reflexion des Ist-Zustands. Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen in Sachen Besucherorientierung? Wen erreichen Sie und wen nicht? Wie attraktiv sind Ihre Angebote für die Besucher? Wo gibt es Entwicklungsbedarf?

★ **fundierter Input**

Die Informationen sind hilfreich für konkrete Programmentscheidungen, mittelfristige Programmentwicklung und langfristige Profilschärfung Ihres Museums. Sie ermöglichen Ihnen sinnvolle Prioritätensetzungen und die Entwicklung verbindlicher Qualitätsstandards.

★ **Effektivität**

Mit datenbasierten Entscheidungen erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, Ihre Ziele zu erreichen. Durch eine frühzeitige Einbeziehung der Besucher erkennen Sie Schwächen und Probleme schon im Vorhinein. Sie setzen so Ihre Ressourcen zielgerichtet ein und schonen sie langfristig.

★ **positives Image**

Besucherforschung ist ein Zeichen für Besucherorientierung und Professionalität. Richtig kommuniziert, kann sie positive Auswirkungen auf die öffentliche Wahrnehmung Ihres Hauses haben.

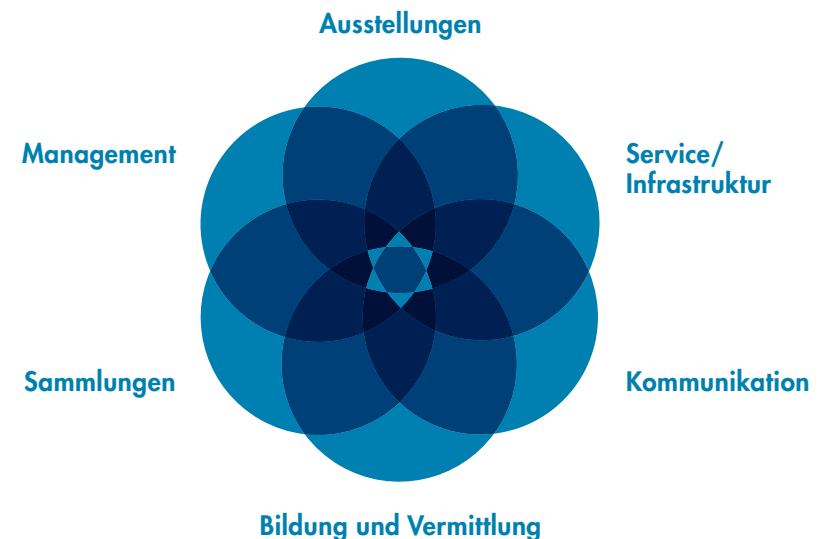
★ **Argumentationshilfen**

Studienergebnisse legitimieren Ihre Arbeit nach innen und außen. Sie fördern die Akzeptanz unpopulärer Entscheidungen und lassen sich z. B. nutzen, um den Bedarf an finanziellen Mitteln gegenüber dem Träger, potenziellen Förderern und politischen Gremien zu begründen.

★ **Einflussmöglichkeiten**

Bestimmen Sie mit, woran Sie gemessen werden. Häufig werden Besuchszahlen als alleiniger Gradmesser für die Qualität der Museumsarbeit herangezogen. Besucherforschung ermöglicht Ihnen, auch qualitative Aspekte in das öffentliche Bewusstsein zu rücken und eigene Schwerpunkte zu setzen. Dies kann auch richtungsweisend für die Diskussion um die Kennzahlen in Museen sein.

Besucherforschung ist somit nützlich für sämtliche Bereiche der Museumsarbeit:





NUTZEN FÜR DIE ENTWICKLUNG DES MUSEUMSTEAMS

Besucherkforschung stößt im Team Prozesse an, etabliert neue Denkweisen und verändert das Selbstverständnis des Hauses.

★ Sensibilität und Kompetenz

Ihr Blick für die Besucher wird geschärft. Mit jeder Studie lernen Sie etwas über Ihre Besucher, deren Bedürfnisse und Perspektiven. Dieses Wissen bringen Sie auch bei Entscheidungen ein, bei denen keine Besucherkforschung zum Einsatz kommt.

★ Motivation

Sie haben mehr Freude an der Arbeit, weil Sie mit Blick auf die Besucher zielgerichteter und professioneller agieren. Besucherkforschung ist anregend: Sie überrascht oder bestätigt, eröffnet neue Perspektiven und weckt Ihre Neugier. Sie macht Erfolge fassbar und motiviert, sich weiter zu verbessern.

★ „Wir-Gefühl“

Sie verständigen sich datenbasiert über gemeinsame Ziele und Herangehensweisen und arbeiten vor allem in größeren Teams häufiger über Professions- und Abteilungsgrenzen hinweg. Das wirkt sich positiv auf den Zusammenhalt aus.

★ Verbindlichkeit für die Besucherorientierung

Besucherkforschung ist ein Instrument, um Besucherorientierung in die Museumspraxis umzusetzen. Auch für das Team ist sie ein klares Zeichen, dass die Belange der Besucher ernst genommen werden (müssen).



„Mit der Ausstellungseröffnung betreten unsere Besucher erstmals die Bühne und eignen sich die von uns kuratierten Inhalte auf ihre Weise an. Um ihren Reaktionen und Rezeptionsweisen einmal genauer auf die Spur zu kommen, haben wir im Rahmen unserer Ausstellung ‚Die Roboter‘ ein partizipatives Forschungsprojekt durchgeführt. Dabei haben wir die in der Ausstellungsfläche arbeitenden Aufsichtspersonen (bei uns Scouts genannt) eingebunden. Diese verfügen aufgrund ihrer täglichen Interaktionen mit den Besuchern über ein großes Expertenwissen. Als Co-Forschende beobachteten die Scouts im Rahmen ihrer Aufsichtstätigkeit unsere Besucher über 7 Monate unter spezifischen Fragestellungen. Ihre Beobachtungen hielten sie in Forschungstagebüchern fest. Einmal im Monat interviewten wir sie anhand eines Leitfadens, um die gesammelten Daten zusammenzutragen und auszuwerten. Es zeigte sich, dass wir die verschiedenen Lernmodi unseres sehr heterogenen Publikums noch stärker berücksichtigen sollten. Aufgrund dessen entwickelten wir für unsere neue Wechsausstellung ‚Stop and Go‘ verschiedene Vertiefungsebenen. Diese Ausstellung werden wir nun auch gemeinsam mit den Scouts genauer unter die Lupe nehmen. So entwickeln wir mit vorhandenen Ressourcen und relativ einfachen Mitteln eine selbstreflexive Ausstellungspraxis. Zudem wird dadurch die Zusammenarbeit zwischen Ausstellungsmachern und (extern angestellten) Scouts gestärkt.“

Gregor Isenbort und Magdalena Roß, DASA Arbeitswelt Ausstellung

„In unserem Museum finden zahlreiche Kindergeburtstage sowie Veranstaltungen mit Kindergärten, Schulklassen und Jugendgruppen statt. Um herauszufinden, wie zufrieden unsere Gäste sind, verwenden wir verschiedene Tools der Besucherbefragung. Vor allem in Projekten befragen wir Kinder in kurzen Interviews; an Terminalstationen kann ein individuelles Feedback gegeben werden. Den größten Anteil hat bei uns aber der klassische schriftliche Fragebogen.“

Neben organisatorischen Aspekten wie Anmeldeverfahren, Einzugsgebiet oder Themenwahl erfragen wir u. a. die Erwartungshaltung zum Ablauf und Inhalt, die Anbindung an Unterrichtsinhalte und die Gewichtung von Theorie- und Praxisanteilen. Auch das Feedback zur Bedeutung des Museums als Lern- und Erlebnisort ist relevant für uns. Was haben wir davon? Positives Feedback motiviert, kritische Rückmeldungen helfen, den Sand im Getriebe zu finden.

Die Ergebnisse sind ein gutes Barometer, ob unsere Qualitätsansprüche, die mit dem Angebot verbunden sind, gehalten werden. Eine hohe Zahl an Rückläufen hilft einzuschätzen, ob eine grundsätzliche Korrektur nötig ist oder eine individuelle Situation vorlag. Eine Kritik lautete, dass Buchungsanfragen nur zu den Öffnungszeiten des Museumssekretariats gestellt werden können. Darauf haben wir kurzfristig mit der Schulung einiger Besucherservice-Mitarbeiterinnen reagiert, langfristig arbeiten wir an einem Online-Buchungssystem.“

Andrea Hein, Museum am Schölerberg



„Gestalte ein Museumserlebnis für die Besucher am Internationalen Museumstag zum Motto: Neue Wege, neue Besucher – dieser Aufgabe stellten wir uns einen Tag lang in einem Team von neun Kollegen aus verschiedenen Abteilungen. Dazu verwendeten wir die Methode Design Thinking. Diese ist besonders dazu geeignet, die Kreativität des Teams zu fördern und für bestimmte Fragestellungen Lösungen aus Kundensicht zu entwickeln. Dabei gilt vorrangig: Denke wie ein Designer! Besucher und ihre Bedürfnisse stehen im Fokus!“

Wir spezifizierten zunächst die Aufgabe im Team. Dann fragten wir die Besucher, was sie sich an einem sonnigen Sonntag im Mai bei uns wünschen würden. Die Ergebnisse aus diesen Gesprächen sortierten wir an einer großen Wand und entwickelten daraus konkrete Ideen. Über diese stimmten wir in einem Ranking ab und bauten aus der Sieger-Idee einen Prototypen: Einen Bauchladen zu steinzeitlicher Ernährung, mit dem am Museumstag eine Kollegin als Scout in der Dauerausstellung unterwegs sein sollte. Diesen präsentierten wir den Besuchern im Museum und griffen weitere Anregungen auf. So ergänzten wir den Bauchladen z. B. noch um steinzeitliche Werkzeuge und Snacks (Nüsse, Insekten, Blätter) zum Anfassen und Testen. Über die Besucherorientierung hinaus schätzen wir an dieser Methode, wie die kreative abteilungsübergreifende Arbeit an einem klaren Ziel das Wir-Gefühl des Teams fördert.“

Dr. Bärbel Auffermann, Neanderthal Museum

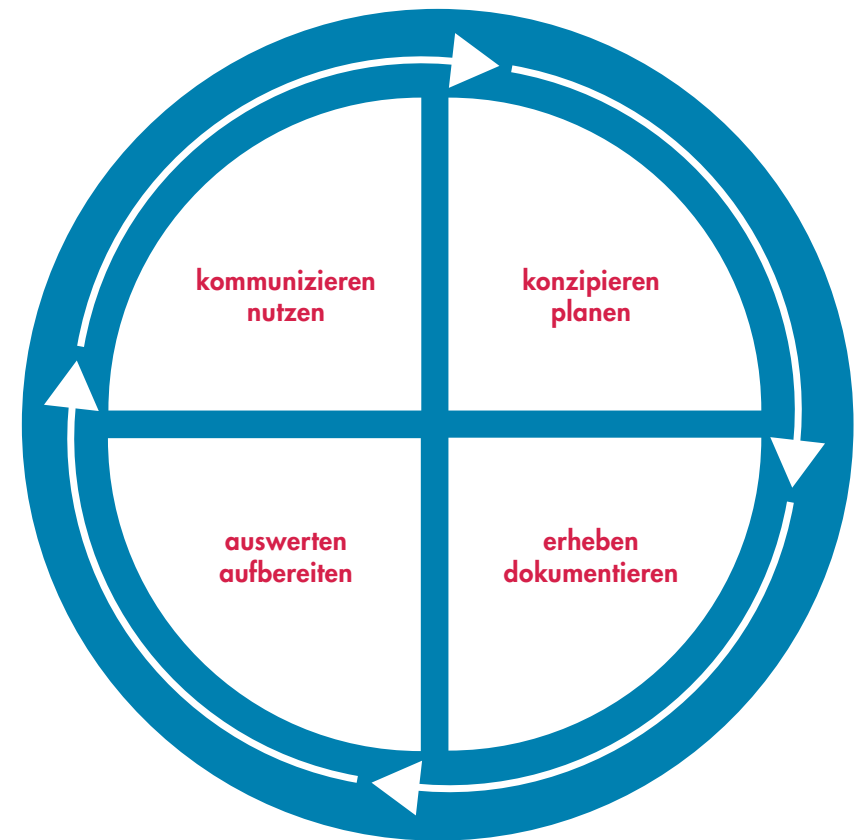
STUDIEN WIRKSAM DURCHFÜHREN: VIER PHASEN IM ÜBERBLICK

Im Rahmen der Besucherforschung führen Sie Studien durch und erheben Daten zu Ihren Besuchern. Die Ergebnisse nutzen Sie für die besucherorientierte Ausrichtung Ihres Museums.

Jede Studie besteht aus vier Phasen: der Konzeption der Studie, der Erhebung der Daten, deren Auswertung sowie der Nutzung der Ergebnisse. Betrachten viele die Erhebung und die Auswertung der Daten als eigentlichen Kern der Studie, so sind die erste und die letzte Phase ebenso wichtig. Nur sinnvoll angelegte Studien bringen Ihnen hilfreiche Ergebnisse. Ohne deren Nutzung bleiben diese ohne Wirkung.

Diese vier Phasen sind als ein gemeinsamer Prozess zu verstehen. Stimmen Sie die Phasen gut aufeinander ab. Komplexität, Dauer und Aufwand in den Phasen variieren je nach Anlage der Studie – das Prinzip bleibt dasselbe.

Im Folgenden werden die zentralen Aufgaben, die in den verschiedenen Phasen auf Sie zukommen, vorgestellt. Tipps und Empfehlungen geben Hilfestellungen, wie Sie diese zielführend angehen können. Viele dieser Aufgaben werden Sie unter Umständen nicht selbst übernehmen, sondern an einen externen Partner/Dienstleister abgeben. Bestimmte Aufgaben lassen sich jedoch nicht delegieren und erfordern, vor allem in der ersten und letzten Phase, Ihre Mitwirkung. In jedem Fall ist es für die Qualität der Studie von großem Vorteil, wenn Sie einen guten Überblick haben.



PHASE 1:

konzipieren und planen

In der Konzeptionsphase richten Sie Ihre Studie so aus, dass Sie durch diese hilfreiche Ergebnisse gewinnen, die für die Museumsarbeit genutzt werden.



ZENTRALE AUFGABEN

✓ Zusammenstellung eines Teams

Je nach Größe des Museums bilden Sie ein Team. Dieses ist für die Studie verantwortlich. Sämtliche Mitarbeiter bzw. Abteilungen, deren Arbeit die Studie betrifft, sind darin vertreten. Bei größeren Teams benennen Sie einen Hauptansprechpartner.

✓ Inhaltliche Ausrichtung der Studie

Im ersten Schritt formulieren Sie: Was möchten wir wissen? Von wem? Wozu möchten wir die gewonnenen Informationen voraussichtlich nutzen?

✓ Festlegung des konkreten Vorgehens

Davon ausgehend entwickeln Sie das Forschungsdesign. Dazu gehören die Formulierung der Forschungsfrage, die Entscheidung, ob die Studie quantitativ oder qualitativ ausgerichtet werden soll, die Wahl der passenden Methoden sowie die Festlegung der Stichprobe.

✓ Planung der praktischen Umsetzung

Nun durchdenken und operationalisieren Sie alle Phasen: Welche Aufgaben fallen an? Wer übernimmt sie? Wer muss worüber informiert werden? Wie wird der Prozess der Nutzung der Ergebnisse in die Wege geleitet?

✓ Interne Bekanntmachung der geplanten Studie

Sie informieren die Mitarbeiter Ihres Museums über die Studie und beseitigen mögliche Unklarheiten über den Sinn und Zweck. Bei großen Studien bietet sich eine Sitzung mit allen Mitarbeitern des Hauses an.

TIPPS UND EMPFEHLUNGEN

♥ Prüfen Sie, welche Informationen Ihnen bereits über Ihre Besucher vorliegen!

In vielen Museen liegen ungenutzte Daten über Besucher vor, z. B. durch das Ticket- oder Buchungssystem, ausliegende Gästebücher oder soziale Medien. Welche Erkenntnisse lassen sich daraus bereits ableiten? Durch welche Daten werden diese sinnvoll ergänzt?

♥ Setzen Sie sich überschaubare Ziele!

Formulieren Sie jedes Ziel klar in einem Hauptsatz. Dieser drückt eindeutig aus, was genau erreicht werden soll. In der Regel sollten Sie pro Studie nicht mehr als zwei bis drei Ziele verfolgen.

♥ Setzen Sie sich Ziele, die nützlich für die Museumsarbeit sind!

Erkundigen Sie sich, welche Fragen die Mitarbeiter Ihres Museums aktuell beschäftigen. Welche Fragen werden in naher Zukunft relevant sein? Welche Informationen könnten hilfreich sein?

♥ Behalten Sie Ihre Ziele im Blick!

Je gezielter Sie das Forschungsdesign auf Ihre Frage und Ihre Ziele abstimmen, desto aussagekräftiger und hilfreicher sind die Ergebnisse. Dazu benötigen Sie einen guten Überblick über die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten.

♥ Behalten Sie Ihre Ressourcen und Kompetenzen im Blick!

Konzipieren Sie die Studie so, dass diese mit den vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen realistisch umzusetzen ist. Neben der Planung und Durchführung der Studie erfordert auch die Nutzung der Ergebnisse Ressourcen.

♥ Planen Sie genug Zeit ein!

Die einzelnen Schritte dauern gerade bei den ersten Studien häufig länger als gedacht.



FOKUS:

Was möchten Sie wissen? Wozu?

Über wen möchten Sie etwas erfahren?

Welche Methoden sind für Ihr Anliegen geeignet?

WAS MÖCHTEN SIE WISSEN? WOZU?

WER SIND UNSERE BESUCHER? WIE NUTZEN SIE DAS MUSEUM?

Durch Besucherstudien gewinnen Sie einen Überblick über die Zusammensetzung Ihrer Besucher. Sie können Rückschlüsse ziehen, wen Sie bisher nicht erreichen. Auf dieser Basis können Sie zum Beispiel entscheiden, auf welche Zielgruppen Sie sich kurz-, mittel- und langfristig konzentrieren möchten. Sie erhalten mit den Informationen über die Besucher wichtige Anhaltspunkte für die besucherorientierte Weiterentwicklung Ihrer Angebote. Die Ergebnisse sind auch Ausgangspunkt für weitere, vertiefende Studien. Die Studien können sowohl als Momentaufnahme, beispielsweise einer Sonderausstellung, oder als kontinuierliches Monitoring angelegt sein. Bei einem Monitoring werden Informationen zu Besuchen über einen längeren Zeitraum erhoben und analysiert. Das ermöglicht, Veränderungen und Trends zu identifizieren und diese möglicherweise auf bestimmte Aktivitäten/die jeweiligen Maßnahmen zurückzuführen.

BESUCHS- ZAHLEN

Wie verteilt sich das Besuchsaufkommen über das Jahr, die Woche, den Tag? Zu welchen Zeiten wird das Museum stark genutzt, zu welchen nicht?

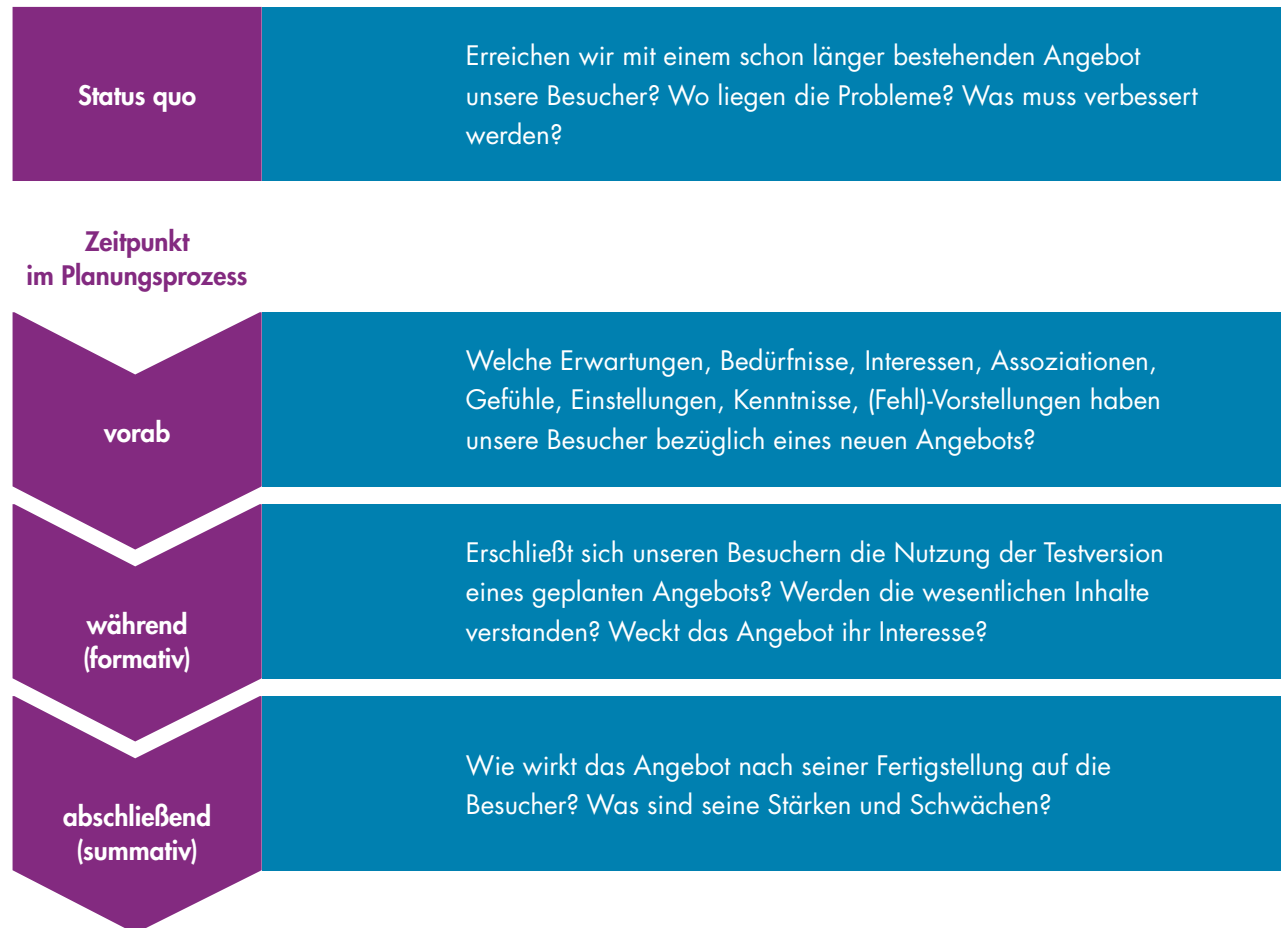
BESUCHER- STRUKTUR

Durch welche Merkmale lassen sich die Besucher beschreiben und in Gruppen einteilen (z. B. Alter, Wohnort, Familienstand, Lebensstil, Besuchsmodalitäten, Besuchsmotivation, Besuchsverhalten)?

WAS MÖCHTEN SIE WISSEN? WOZU?

WIE WIRKEN UNSERE ANGEBOTE AUF DIE BESUCHER? WIE BEWERTEN UND BEURTEILEN SIE DIESE?

Durch Evaluationen erhalten Sie Rückmeldungen der Besucher zu konkreten Angeboten. Sie stellen Ihre bestehenden Angebote auf den Prüfstand und ermitteln einen möglichen Änderungsbedarf. Bei neuen Angeboten beziehen Sie durch Vorab-Evaluationen die Bedürfnisse der Besucher bereits in der Konzeptionsphase ein. Formative Evaluationen ermöglichen, im Planungsprozess Schwachstellen zu entdecken und das Angebot zu optimieren. Nach der Fertigstellung erfahren Sie durch summative Evaluationen, wie das Angebot von den Besuchern aufgenommen wird. Daraus lernen Sie für die Zukunft. Sie können die Ergebnisse auch für Berichte für die Presse, den Träger oder Förderer verwenden. Im Idealfall wird die Entwicklung eines neuen Angebots von einer Vorab-, einer formativen und einer summativen Evaluation begleitet.



WAS MÖCHTEN SIE WISSEN? WOZU?

QUALITATIVE STUDIEN

Für eine qualitative Studie entscheiden Sie sich, wenn Sie ein breites Spektrum von Aussagen, Meinungen, Einschätzungen etc. mit unterschiedlichen Nuancen erfassen möchten. Oft geht es dabei um eine gewisse inhaltliche Tiefe zu eher wenigen Aspekten. Sie wählen dazu ein offenes, flexibles Vorgehen und sind an subjektiven Äußerungen einzelner Besucher interessiert. Es werden tendenziell eher weniger Teilnehmer gebraucht, da es nicht primär um verallgemeinerbare Aussagen, sondern das Verstehen der verschiedenen Perspektiven geht.

Beispiele für Fragen, denen Sie in qualitativen Studien nachgehen können:

- ▶ Wie nutzen die Besucher die Internetseite des Museums genau? Womit sind sie zufrieden/unzufrieden? Wie kann man die Internetseite aus ihrer Sicht noch optimieren?
- ▶ Welche Interaktion zwischen Besuchern findet genau bei einem einzelnen Ausstellungsobjekt statt?
- ▶ Wie wirkt der Eingangsbereich auf Schüler? Woran kann es liegen, dass sie sich nicht ganz wohl fühlen?

QUANTITATIVE STUDIEN

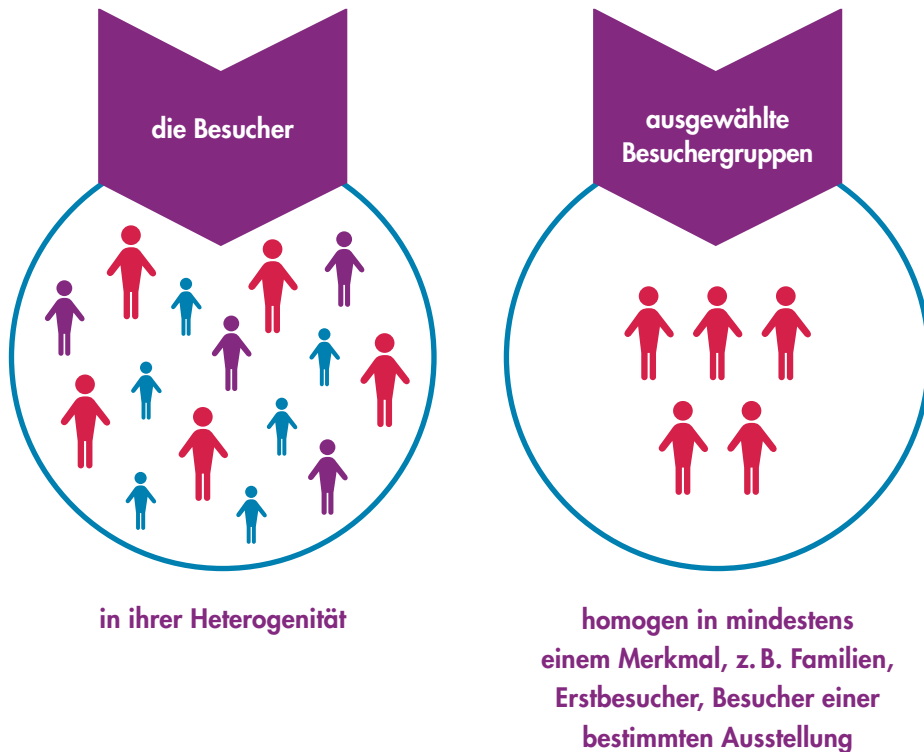
Für eine quantitative Studie entscheiden Sie sich, wenn es Ihnen darum geht, durch möglichst einheitliche Daten eine gute Übersicht hinsichtlich bestimmter Fragen zu bekommen. Dabei geht es meistens um ein Gesamtbild zu unterschiedlichen Aspekten. Da häufig der Anspruch besteht, verallgemeinerbare Ergebnisse zu erhalten, wird ein stark standardisiertes Vorgehen gewählt und in der Regel eine größere Menge an Besuchern betrachtet.

Beispiele für Fragen, denen Sie in quantitativen Studien nachgehen können:

- ▶ Besteht mein Publikum eher aus älteren oder aus jüngeren Besuchern?
- ▶ Erreiche ich eher Interessierte aus der Umgebung oder reisen die Besucher von weiter weg an?
- ▶ Wie sind die Besucher auf das Haus aufmerksam geworden? Durch Werbung in Printmedien, über den hauseigenen Social-Media-Kanal oder die Internetseite, durch Hinweise von Freunden oder Bekannten?

ÜBER WEN MÖCHTEN SIE ETWAS ERFAHREN?

GRUNDGESAMTHEIT WÄHLEN



TEILNEHMER WÄHLEN: STICHPROBE ZIEHEN

Es ist in der Regel nicht möglich, dass alle Mitglieder der gewählten Grundgesamtheit an der Studie teilnehmen. Darum gehört zur Konzeption die Festlegung der Stichprobe: Wie viele Besucher sollen teilnehmen? Nach welchen Kriterien werden sie ausgewählt?

Bei kleinen, pragmatischen Studien mit Testcharakter reicht oft schon eine kleine Anzahl von Teilnehmern, um mögliche Probleme zu identifizieren. So z. B. wenn Sie wissen möchten, ob das Symbol für eine Hörstation verstanden wird oder wie Ihre Besucher auf einen Ausstellungstitel reagieren werden. Wenn Sie allgemeingültige Aussagen über Ihre Besucherstruktur, die Zufriedenheit, das Besuchsverhalten etc. benötigen, brauchen Sie eine Stichprobe, die das gesamte Besucheraufkommen möglichst repräsentativ abbildet. Wie viele Teilnehmer Sie dafür benötigen, ist rechnerisch bestimmbar. Eine erste Orientierung bieten die „Stichprobenrechner“ im Internet. Aber: Keine (!) Stichprobe ist perfekt und die Anzahl der Befragten ist nicht das allein entscheidende Qualitätskriterium. Bei so gut wie jeder Studie kommt es zu Verzerrungen (Bias). Sie können diese nicht vollkommen vermeiden, aber kontrollieren und möglichst geringhalten. Berücksichtigen Sie z. B., dass ...

- ▶ ... manche Besucher die Teilnahme verweigern. Führen Sie deshalb ein Absageprotokoll.
- ▶ ... eine Selbstselektion stattfindet, wenn z. B. Fragebögen nur ausgelegt werden. Sie haben dann keine Kontrolle darüber, wer teilnimmt.
- ▶ ... bei bestimmten Besuchern die Wahrscheinlichkeit, dass sie als Teilnehmer ausgewählt werden, geringer ist (so etwa bei Reisegruppen, die nach ihrem Besuch gleich zum Reisebus müssen).
- ▶ ... manche Teile der Grundgesamtheit zum Zeitpunkt der Befragung möglicherweise gar nicht anzutreffen sind (so etwa Schulklassen am Sonntag).

WELCHE METHODEN SIND FÜR IHR ANLIEGEN GEEIGNET?

METHODEN WÄHLEN

Die wichtigsten beiden Gruppen von Methoden, die Ihnen für Ihre Studien zur Verfügung stehen und grundsätzlich sowohl für qualitative als auch für quantitative Erhebungen genutzt werden können, sind Befragungen und Beobachtungen.

- ▶ **Befragungen** sind geeignet, um Wissen, Meinungen, Einstellungen der Besucher in Erfahrung zu bringen. Ein erster Schritt kann auch sein, die Mitarbeiter über ihre Eindrücke und Erfahrungen bezüglich der Besucher zu befragen.
- ▶ **Beobachtungen** sind geeignet, um Handlungen und Verhaltensweisen der Besucher, sprachliche und nonverbale Äußerungen, andere äußerliche Merkmale sowie die Nutzung der Wege und Angebote im Museum zu erfassen.

Dahinter verbirgt sich eine große Vielfalt von Methoden, die für kleine, pragmatische wie auch für langfristige und umfassende Studien zu nutzen sind. Sie ergeben sich aus der konkreten Anwendungsweise: Werden einzelne Personen befragt oder Gruppen? Geschieht dies mündlich oder schriftlich? Wie genau sind die Fragen und ihre Reihenfolge vorgegeben? Werden den Besuchern offene (die Besucher antworten frei) oder geschlossene Fragen (Besucher wählen aus vorgegebenen Antwortmöglichkeiten) gestellt? Werden die Besucher am Eingang oder am Ausgang befragt? Wissen die Besucher, dass sie beobachtet werden? Wie genau sind die Kriterien der Beobachtung festgelegt? Werden die Besucher in der Bewegung oder an einem bestimmten Objekt beobachtet?

- ▶ **Sekundäranalysen** sind geeignet, um Daten, die im Museum bereits vorliegen, auszuwerten. So lassen sich z. B. mittels Inhaltsanalysen Einträge in Gästebüchern, auf Feedbackkarten, auf Social-Media-Seiten oder in Bewertungsportalen auswerten. Auch die Analyse von Daten aus Ticket- und Buchungssystemen kann hilfreiche Ergebnisse bringen.

Die Wahl der richtigen Methoden hängt in erster Linie von Ihrer Fragestellung und Ihren Zielen, aber auch von den ausgewählten Teilnehmern, Ihren zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen sowie Ihren Kompetenzen ab. Oft lassen sich Methoden auch sinnvoll kombinieren.

AUSGEWÄHLTE METHODEN IM ÜBERBLICK³

METHODENGRUPPE: BEFRAGUNGEN

METHODE	schriftliche Einzelbefragung	mündliche Einzelbefragung	Einzelinterview
BESCHREIBUNG/ AUSFÜHRUNG	Die Besucher füllen vor, während oder nach ihrem Besuch einen Fragebogen in Papierform, auf einem Tablet oder an einem Terminal im Museum aus. Die Fragen sind i.d.R. geschlossen, ggf. wenige offen.	Die Besucher werden vor, während oder nach ihrem Museumsbesuch mittels eines Fragebogens von einem Interviewer befragt. Geschlossene, aber auch eine kleine Anzahl offener Fragen sind möglich.	Ausgewählte Besucher werden einzeln ausführlich mündlich befragt. Es liegt i.d.R. ein flexibler Leitfaden für das Gespräch vor. Die Fragen sind überwiegend offen.
PASST AM BESTEN, WENN Sie mit wenig Aufwand & kostengünstig etwas über Ihre Besucherstruktur erfahren möchten oder Antworten auf konkrete Fragen suchen.	... Sie etwas über ihre Besucherstruktur erfahren möchten oder, ggf. auch differenziertere Antworten auf konkrete Fragen suchen. Dabei möchten Sie möglichst viel Kontrolle über die Erhebungssituation haben.	... Sie tiefergehendes Bild, z. B. der persönlichen Einstellungen, Bewertungen, Hintergründe, Wünsche etc. Ihrer Besucher gewinnen möchten oder Antworten auf konkrete Fragen suchen.
STÄRKEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ große TN-Zahl möglich ▶ wenn die Fragebögen ausgegeben werden: Auswahl der TN kann gesteuert werden ▶ generiert einfach auszuwertende Daten ▶ keine Kosten für Interviewer ▶ keine Beeinfl. der TN durch Interviewer 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ große TN-Zahl möglich, aber auch kleine Stichproben können hilfreich sein (bes. bei offenen Fragen) ▶ Auswahl der TN kann gesteuert werden ▶ generiert i.d.R. einfach auszuwertende Daten ▶ Nachfragen von beiden Seiten möglich ▶ Kontrolle der Erhebungssituation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ flexible Gesprächsführung möglich ▶ kann differenzierte, vielfältige & nicht intendierte Informationen bringen ▶ Auswahl der TN kann gesteuert werden ▶ Nachfragen von beiden Seiten möglich ▶ Kontrolle der Erhebungssituation
SCHWÄCHEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ wenn die Fragebögen nicht ausgegeben werden: Selbstselektion der TN ▶ keine Möglichkeit der Nachfrage für beide Seiten ▶ vorgegebene Antworten bringen nur begrenzte Informationen ▶ keine Kontrolle der Erhebungssituation (z. B. unvollständig ausgefüllte Fragebögen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ vorgegebene Antworten bringen nur begrenzte Informationen ▶ je nach Anzahl der TN & Dauer der Studie viele Interviewer notwendig ▶ ggf. Beeinfl. der TN durch Interviewer 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ggf. schwierig Besucher zu einem längeren Interview zu motivieren. ▶ kann zeitintensiv und anspruchsvoll sein ▶ ggf. Beeinfl. der TN durch Interviewer

Fokusgruppengespräch	Klebezettel-Wand-Befragung	Lautes Denken
Ausgewählte Besucher werden in Gruppen mündlich befragt. Es gibt i.d.R. einen flexiblen Leitfaden für das Gespräch. Die Fragen sind im Wesentlichen offen.	Die Besucher werden gebeten, an einer Wand Klebezettel oder Karten mit Kommentaren, Anmerkungen, Hinweisen zu einer bestimmten Fragen zu hinterlassen.	Die Besucher werden gebeten, während ihres Museums- bzw. Ausstellungsrundgangs ihr Erlebnis zu verbalisieren.
... Sie tiefergehende Informationen über die Perspektiven einer bestimmten Zielgruppe zu bestimmten Fragestellungen gewinnen möchten.	... Sie ein generelles Gefühl ermitteln möchten, wie Ihre Angebote auf die Besucher wirken, oder wenn Sie konkrete Probleme identifizieren möchten.	... Sie die Gedankenprozesse während des Museumsbesuchs live mitverfolgen & möglichst unmittelbare Rückmeldungen über das Besucherlebnis erhalten möchten.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ flexible Gesprächsführung möglich ▶ kann vielfältige & nicht intendierte Informationen bringen ▶ Gruppendynamik kann die Diskussion stimulieren ▶ Auswahl der TN kann gesteuert werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ einfach & günstig ▶ Hemmschwelle gering, weil Kommentare anderer Besucher sichtbar sind ▶ kann neue, nicht intendierte Aspekte hervorbringen ▶ Interesse an Besuchermeinungen über längeren Zeitraum im Museum sichtbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ermöglicht, die Gedanken der Besucher weitgehend ungefiltert aufzunehmen ▶ Auswahl der TN kann gesteuert werden ▶ Kontrolle der Erhebungssituation
<ul style="list-style-type: none"> ▶ kann zeitintensiv und anspruchsvoll sein ▶ ggf. gegenseitige Beeinflussung der TN ▶ ggf. trauen sich TN nicht in Gruppen nicht zu sprechen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Selbstselektion der TN ▶ ggf. vor allem besonders positive oder besonders negative Rückmeldungen ▶ liefert begrenzte Informationen, da meist nur eine Eingangsfrage ▶ keine Möglichkeit der Nachfrage für beide Seiten ▶ Verknüpfung mit weiteren Informationen zur Person nicht möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ erfordert Bereitschaft & Selbstvertrauen der TN ihre Eindrücke unmittelbar zu äußern ▶ kann aufwendig sein (bei vielen TN und technischen Verfahren)

³ auf der Basis von Foster 2008, S. 52, übersetzt und bearbeitet

AUSGEWÄHLTE METHODEN IM ÜBERBLICK

METHODENGRUPPE: BEOBACHTUNGEN

METHODE	stationäre Beobachtung	Verlaufsbeobachtung
BESCHREIBUNG/ AUSFÜHRUNG	Sie beobachten das Verhalten der Besucher an einem bestimmten Objekt, einer Medienstation, einem Text etc. Sie können außerdem die Verweildauer messen. Dazu können technische Hilfsmittel eingesetzt werden.	Sie beobachten Laufrouten und -wege der Besucher durch das Museum. Außerdem können Sie die soziale Interaktion der Besucher beobachten. Dazu können technische Hilfsmittel eingesetzt werden.
PASST AM BESTEN, WENN Sie zum Beispiel mehr über die Anziehung- und Haltekraft Ihrer Ausstellungsstücke erfahren oder konkreten Fragen zur Nutzung (Wie benutzen Leute das Display?) nachgehen möchten.	... Sie die Raumnutzung und das Besucherverhalten nachvollziehen möchten. Wenn Sie wissen möchten, wie sich ihre Besucher im Museum alleine oder in der Interaktion mit anderen verhalten.
STÄRKEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ erfasst tatsächliches Verhalten der TN ▶ großangelegte Studien möglich, aber auch kleine Stichproben können hilfreich sein ▶ Auswahl der TN kann gesteuert werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ erfasst tatsächliches Verhalten der TN ▶ große TN-Zahl möglich, aber auch kleine Stichproben können hilfreich sein ▶ Auswahl der TN kann gesteuert werden
SCHWÄCHEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ kann die Besucher stören ▶ erfasst nicht die Gedanken und Bewertungen der TN ▶ kann aufwendig sein (bei vielen TN und technischen Verfahren) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ kann die Besucher stören ▶ erfasst nicht die Gedanken und Bewertungen der TN ▶ kann aufwendig und kostspielig sein (bei vielen TN und technischen Verfahren)

METHODENGRUPPE: SEKUNDÄRANALYSEN

METHODE	Inhaltsanalyse von Gästebüchern	Inhaltsanalyse von Bewertungen im Internet	Auswertung von Informationen aus Kassen- & Buchungssystemen
BESCHREIBUNG/ AUSFÜHRUNG	Einträge in Gästebüchern, in denen Besucher spontan & frei ihre Gedanken im Anschluss an einen Museumsbesuch hinterlassen können, werden systematisch ausgewertet.	Einträge von Museumsbesuchern auf Online-Bewertungsportalen und in den sozialen Medien werden systematisch ausgewertet.	Daten, die beim Ticketverkauf & bei der Annahme von Buchungen automatisch gesammelt wurden, werden systematisch ausgewertet (z. B. Anzahl der vergünstigten Tickets, Tickets für bestimmte Angebote, verkaufte Tickets zu bestimmten Jahreszeiten, Schultypen bei Führungsbuchungen).
PASST AM BESTEN, WENN Sie einen Eindruck bekommen möchten, wie Ihre Angebote von den Besuchern wahrgenommen werden oder konkrete Probleme identifizieren möchten, ohne eigens Daten dafür zu erheben.	... Sie einen Eindruck bekommen möchten, wie Ihre Angebote von den Besuchern wahrgenommen werden oder konkrete Probleme identifizieren möchten, ohne eigens Daten dafür zu erheben.	... Sie einen ersten Überblick über Ihre Besucher & ihr Nutzungsverhalten gewinnen möchten, ohne eigens Daten dafür zu erheben.
STÄRKEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ kein Aufwand für die Erhebung ▶ einfach & günstig auszuwerten ▶ kann neue Aspekte hervorbringen, da sich die Besucher frei äußern können 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ kein Aufwand für die Erhebung ▶ einfach & günstig ▶ kann konkrete Probleme zu Tage bringen, die schnell gelöst werden können ▶ möglich, auf Bewertungen zu reagieren oder nachzufragen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ kein Aufwand für die Erhebung ▶ leicht auswertbar ▶ kann permanent & auch über längere Zeiträume erfolgen, so dass Entwicklungen nachvollziehbar sind ▶ nahezu alle Besucher werden vollständig erfasst
SCHWÄCHEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Selbstselektion der TN ▶ viele allgemeine Einträge ▶ positive Rückmeldungen sind überdurchschnittlich häufig ▶ keine Möglichkeit der Nachfrage ▶ Daten können nicht mit weiteren Informationen über die Besucher verknüpft werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Selbstselektion der TN ▶ viele allgemeine Einträge ▶ vor allem besonders positive oder negative Rückmeldungen ▶ Daten können nicht mit weiteren Informationen über die Besucher verknüpft werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ liefern nur statistische Eckdaten ▶ Daten können nicht mit weiteren Informationen über die Besucher verknüpft werden.

PHASE 2:

erheben und dokumentieren

Jede Methode verlangt ein spezielles Vorgehen. Alle Methoden erfordern eine sorgfältige Vorbereitung, Anwendung und Dokumentation. Nur so stellen Sie sicher, dass die gewonnenen Daten verwertbar sind.

ZENTRALE AUFGABEN

(in Vorbereitung oder im Zuge der Datenerhebung)

✓ Entwicklung des Erhebungsinstruments

Entsprechend der gewählten Methoden entwickeln Sie Ihr Erhebungsinstrument, z. B. einen schriftlichen Fragebogen oder einen Beobachtungsleitfaden.

✓ Praktische Organisation der Datenerhebung vor Ort

Sie wählen und schulen diejenigen, die die Daten erheben. Bei manchen Methoden akquirieren Sie die Teilnehmer, entsprechend der festgelegten Stichprobe, im Vorfeld. Sie bereiten die Datenschutz- und Einverständniserklärungen vor, organisieren die notwendigen Materialien und Geräte (z. B. Kopieren von Papierfragebögen oder Programmierung von Tablets zur Datenerfassung) und richten die Erhebungssituation ein (z. B. Stehtische, an denen die Besucher Fragebögen ausfüllen können). Mitarbeiter, deren praktische Arbeit direkt von der Datenerhebung beeinflusst wird, informieren Sie vor dem Start der Studie noch einmal gesondert. So sollten z. B. die Kassen- und Sicherheitskräfte bei einer großen Befragung im Foyer genau wissen, was auf sie zukommt.

✓ Erhebung und Dokumentation der Daten

Ist die Datenerhebung vorbereitet, erheben Sie die Daten mittels der gewählten Methoden und Instrumente. Bei vielen Methoden werden die Teilnehmer im Zuge der Datenerhebung entsprechend der in der Konzeption festgelegten Stichprobe akquiriert.

TIPPS UND EMPFEHLUNGEN

♥ Sorgen Sie dafür, dass Ihre Teilnehmer sich gern und effektiv beteiligen!

Die Besucher schenken Ihnen ihre Zeit, wenn sie sich an der Studie beteiligen. Dazu braucht es manchmal etwas Überzeugungsarbeit. Sprechen Sie die Besucher persönlich an. Verdeutlichen Sie den Sinn und Zweck der Studie. Halten Sie den Aufwand für die Einzelnen so klein wie möglich. Zeigen Sie den Teilnehmern Ihre Wertschätzung. Kleine Geschenke, wie z. B. Eintrittskarten, ein Getränk im Museumscafé oder Kugelschreiber mit dem hauseigenen Logo, tragen zu einer positiven Atmosphäre bei.

♥ Verwenden Sie ein gutes und adressatengerechtes Erhebungsinstrument!

Wählen und gestalten Sie das Erhebungsinstrument so, dass die gewünschten Teilnehmer es gern benutzen und gut damit zurechtkommen. Strukturieren Sie es sinnvoll und formulieren Sie es präzise. Führen Sie mindestens einen Pre-Test durch, bei dem das Instrument mit einer kleinen Anzahl von Teilnehmern erprobt wird. Nach Abschluss der darauffolgenden Überarbeitung darf es nicht mehr geändert werden. Arbeiten Sie bei der Entwicklung des Erhebungsinstruments mit denjenigen zusammen, die die Daten später auswerten.

♥ Erheben Sie die Daten gewissenhaft!

Halten Sie sich an die entwickelten Leitlinien und sichern Sie die Objektivität der Daten. Bei größeren und komplexeren Studien sind eine Begleitung und eine Kontrolle derjenigen, die die Daten erheben, notwendig.

♥ Dokumentieren Sie die Begleitumstände!

Einige Ergebnisse sind nur zu verstehen, wenn Sie auch die Begleitumstände einbeziehen. So ist ein geringes Besuchsaufkommen am Befragungstag Dienstag anders einzuordnen, wenn es an diesem Tag durch starken Regen einen Wasserschaden im Foyer gegeben hat oder der erste heiße Tag des Jahres die Menschen ins Freibad lockt.



PHASE 3:

auswerten und aufbereiten

Die Daten liegen nun vor. Sie werten diese nun aus und stellen sie dar. Ziel ist, dass Sie mit den Ergebnissen sinnvoll weiterarbeiten können.



ZENTRALE AUFGABEN

Quantitative Studien

- ✓ Dateneingabe in eine Auswertungssoftware, sofern die Daten nicht digital erhoben wurden
- ✓ Datenbereinigung, d. h. Überprüfung der Dateneingabe auf fehlerhafte Eingaben, Überprüfung von Datenkonsistenz und Plausibilität
- ✓ Darstellung der Ergebnisse in Tabellen oder Grafiken
- ✓ Datenanalyse und Interpretation
- ✓ Darstellung der Ergebnisse in Form eines Berichts

Die – oft sehr zahlreichen – Daten liegen bei quantitativen Studien in der Regel in vereinheitlichter Form vor. Sie können deshalb vergleichsweise einfach mithilfe von Software nach den Regeln der Statistik ausgewertet und dargestellt werden.

Qualitative Studien

- ✓ Übertragung/Transkription der z. B. handschriftlichen, mit Audio- oder Videogeräten festgehaltenen Daten in ein elektronisches Medium, sofern die Daten nicht digital erhoben wurden
- ✓ Kategorisierung, Paraphrasierung, Abstrahierung der Antworten und Aussagen, Fall- und Gruppenvergleich von Aussagen und Kommunikationsschwerpunkten
- ✓ Textanalyse und Interpretation
- ✓ Darstellung der Ergebnisse in Form eines Berichts

Bei qualitativen Studien liegen meist weniger Datensätze vor. Die Auswertung kann aber – je nach Komplexität der Studie – aufwendiger sein, weil die Daten vor der Auswertung vereinheitlicht werden müssen.

TIPPS UND EMPFEHLUNGEN



! Werten Sie die Daten gewissenhaft aus!

Beeinflussen Sie die Auswertung nicht durch Ihre eigenen Annahmen. Nur so sind die Ergebnisse objektiv. Arbeiten Sie stringent, wenden Sie also z. B. einmal entwickelte Kategorien und Verfahrensweisen konsequent immer gleich an. Achten Sie auf Transparenz, indem Sie z. B. bei qualitativen Studien die Bildung von Kategorien mit Beispielsätzen belegen. Ziehen Sie als Vergleichsdaten nur solche heran, die auf derselben Fragestellung basieren und mit denselben Methoden gewonnen worden sind.

! Werten Sie die Daten zielgerichtet aus!

Konzentrieren Sie sich bei der Auswertung auf die Aspekte, die zur Erreichung Ihrer Ziele wichtig sind. Zu umfangreiche Ergebnisse erschweren die Umsetzung.

! Bereiten Sie die Daten zielgerichtet auf!

Wie viel Text, wie viele Schaubilder und Grafiken sind hilfreich für Sie? Benötigen Sie z. B. eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse, zusätzlich zum ausführlichen Bericht? Diese ist eine gute Grundlage, um denen die Ergebnisse zu kommunizieren, die sich nicht mit allen Details beschäftigen möchten.

! Lassen Sie sich die Rohdaten aushändigen!

Häufig liegen umfangreiche Daten vor, die später auch noch einmal unter anderen Gesichtspunkten ausgewertet oder als Vergleichsdaten genutzt werden können. Nimmt ein externer Partner/Dienstleister die Auswertung vor, lassen Sie sich diese Daten zur Verfügung stellen.

PHASE 4:

nutzen und kommunizieren

Der vierte und entscheidende Schritt ist die Nutzung Ergebnisse für die Museumsarbeit. Das bedeutet nicht, dass Sie diese eins zu eins umsetzen. Vielmehr beziehen Sie die Informationen über die Besucher ernsthaft in die Entscheidungsfindung ein.



ZENTRALE AUFGABEN

✓ Formulieren des Handlungsbedarfs

Nach der Sichtung der Ergebnisse arbeiten Sie je nach Größe des Museums im Team heraus, welche handlungsanleitenden Schlussfolgerungen sich aus diesen ergeben. Je systematischer die Studie auf Ihre Ziele zugeschnitten wurde, desto direkter lassen sich diese aus den Ergebnissen ableiten.

✓ Füllen von Entscheidungen und Prioritätensetzung

Sie diskutieren und wägen die handlungsanleitenden Schlussfolgerungen mit anderen Gesichtspunkten ab. Schließlich treffen Sie die Entscheidungen. Das Ergebnis können ebenso kurzfristige Maßnahmen sein sowie solche, die der langfristigen Qualitätssicherung dienen. Die Maßnahmen werden priorisiert. Sie treffen möglichst konkrete Vereinbarungen darüber, von wem diese wann und wie umgesetzt werden.

✓ Interne Bekanntmachung

Sie informieren die Mitarbeiter über die Ergebnisse und die auf deren Basis getroffenen Entscheidungen. Je nach Art und Inhalt der Studie ist es erforderlich auch den Träger des Museums in Kenntnis zu setzen.

✓ Externe Bekanntmachung

Haben Sie sich etwa einem Förderer oder politischen Gremien gegenüber zur Berichterstattung verpflichtet, informieren Sie diese über die Ergebnisse der Studie und deren Nutzung.

TIPPS UND EMPFEHLUNGEN

♥ Räumen Sie der Nutzung der Ergebnisse die nötige Priorität ein! Schaffen Sie dafür die zeitlichen, personellen und finanziellen Bedingungen.

♥ Kommunizieren Sie adressatengerecht nach innen!

Passen Sie – besonders in Häusern mit vielen Mitarbeitern und Abteilungen – Art und Umfang der Informationen der Relevanz an, die die Studienergebnisse für die Mitarbeiter haben. Es kann sinnvoll sein, mehr als eine Präsentation einzuplanen, z. B. eine kürzere für alle Mitarbeiter und eine ausführlichere für die erweiterte Direktion und/oder das Team, das für die Umsetzung zuständig sein wird.

♥ Kommunizieren Sie sinnvoll nach außen!

Profitieren Sie von Ihren Ergebnissen, in denen Sie diese nach außen kommunizieren. Prüfen Sie, welche Ergebnisse sich für eine Veröffentlichung eignen. Nutzen Sie selbst steuerbare Kanäle wie Pressemitteilungen, Ihre Internetseite oder hauseigene Publikationsmedien. So entscheiden Sie selbst, welche Ergebnisse auf welche Weise nach außen gegeben werden. Stimmen Sie die Ergebnisse auf den jeweiligen Adressatenkreis ab. Kommunizieren Sie immer auch den Kontext der Studie (Zielsetzung, Methoden, Aussagekraft), damit die Ergebnisse richtig eingeordnet werden.

♥ Stellen Sie den Mitarbeitern die Daten dauerhaft zur Verfügung!

Bewahren Sie die Ergebnisse an einem bekannten Ort für alle Mitarbeiter zugänglich auf. So können alle langfristig mit diesen arbeiten.

♥ Planen Sie die nächste Studie!

Welche Erkenntnisse möchten Sie vertiefen? Welche Fragen wurden nicht thematisiert? Über welche Besuchergruppe möchten Sie mehr erfahren? Was lernen Sie aus dieser Studie für die nächste?



UNTERSTÜTZUNG VON AUSSEN

Sie können sich bei der Durchführung einer Studie durch einen externen Partner (z. B. Hochschulen, Universitäten und außeruniversitäre Forschungsinstitute) oder einen kommerziellen Dienstleister unterstützen lassen. Das ist immer dann sinnvoll, wenn Sie allein die Qualität der Studie nicht gewährleisten können, weil ihnen die Kompetenzen, die zeitlichen oder personellen Kapazitäten fehlen.

Die verschiedenen Phasen einer Studie sind ein gemeinsamer Prozess. So besteht die Zusammenarbeit bestenfalls von Anfang bis Ende einer Studie.

Bringen Sie sich unbedingt bei der Konzeption der Studie ein. So sichern Sie, dass diese auf Ihre Bedürfnisse und Möglichkeiten abgestimmt wird. Die Erhebung und Auswertung der Daten kann ggf. gänzlich vom Partner/Dienstleister übernommen werden. Bei der Nutzung der Ergebnisse handelt es sich schließlich um einen Arbeitsschritt, der in erster Linie durch museumsinternes Personal erfolgen muss. Oft ist es aber sinnvoll, dass Ihr Partner/Dienstleister Sie bei der Übersetzung der Erkenntnisse in handlungsleitende Ergebnisse noch ein Stück begleitet.

TIPPS UND EMPFEHLUNGEN

♥ Machen Sie Ihren Partner/Dienstleister mit Ihrem Haus vertraut!

Es ist wichtig, dass Ihr Partner Ihr Museum, seine Strukturen und Arbeitsprozesse möglichst gut versteht.

♥ Machen Sie sich mit der Besucherforschung vertraut!

Je mehr Sie wissen, desto kompetenter sind Sie als Gesprächspartner für Ihren Partner/Dienstleister. Das steigert die Qualität der Studie.

♥ Seien Sie offen!

Gehen Sie ehrlich mit den Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen und Kompetenzen um. Nur so konzipieren Sie mit Ihrem Partner/Dienstleister eine Studie, die Ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten entspricht.

♥ Achten Sie darauf, dass die Studie Ihnen hilfreiche Ergebnisse bringt!

Universitäten oder Doktoranden verfolgen mit den Studien auch eigene Erkenntnisinteressen. Stellen Sie sicher, dass der Nutzen und die Verwertbarkeit für das Museum Vorrang hat. Dienstleister benötigen einen klar definierten Auftrag.

♥ Bleiben Sie involviert!

Sie haben wichtige Kenntnisse, über die Externe nicht verfügen. Außerdem lernen Sie viel, wenn Sie den Verlauf der Studie verfolgen und sich einbringen.

♥ Verteilen Sie die Aufgaben eindeutig!

Klare Aufgabenverteilung steigert die Qualität der Studie und minimiert die Konflikte. Halten Sie sich an die Vereinbarungen.

♥ Sorgen Sie für Akzeptanz!

Eine gute Kommunikation sorgt dafür, dass Externe von den Museumsmitarbeitern akzeptiert und nicht als Störfaktor empfunden werden.



„In unserem Museum führen BWL-Studenten einer Hochschule jährlich Ausgangsbefragungen in Form von Interviews durch. Gefragt wird z. B. nach der Besuchsmotivation, Häufigkeit, Zufriedenheit und dem Bildungsstand. Den Fragebogen haben wir gemeinsam entwickelt. Wenn wir Neuerungen einführen, so ergänzen wir ihn um die eine oder andere Frage, um auch über diese Veränderungen ein Meinungsbild zu erhalten. Es ist interessant, wie viele Anregungen und Informationen wir über unsere Aktivitäten erhalten – von der Präsentation über die Vermittlung, von den Ausstellungen bis zum Service. Im Zuge der Neupräsentation unserer Sammlung wurde z. B. das Vermittlungsangebot in den Schauräumen erweitert, was positiv aufgenommen wird. Auf vielfache Anregungen unserer Besucher haben wir reagiert, indem wir das interne Leitsystem komplett erneuert und im Stadtraum eine Verbesserung der Wegführung initiiert haben. Die Besucher haben außerdem die Sitzmöglichkeiten mit der Note 2,4 bewertet. Wir haben darauf reagiert, indem wir in den Schauräumen mehr Sitzmöbel platziert und noch mehr mobile Klappstühle angeschafft haben.

Für uns ist die Regelmäßigkeit der Befragung sehr wichtig. Sie erlaubt uns, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang zu setzen. Dank der längerfristigen Kooperation mit der Hochschule ist uns dies finanziell möglich.“

Dr. Beate Wolf, Staatsgalerie Stuttgart



„Wir stehen vor der schönen Herausforderung, unsere Dauerausstellung neu zu konzipieren. Als Stadtmuseum in einer Kleinstadt ist es für uns wichtig, frühzeitig Besucher in die Neugestaltung einzubeziehen und Aufmerksamkeit zu schaffen. Eine Förderung des regionalen Museumsverbands ermöglichte uns, eine Studie im Rahmen einer Sonderausstellung („Demoversion Stadtmuseum“) durchzuführen.

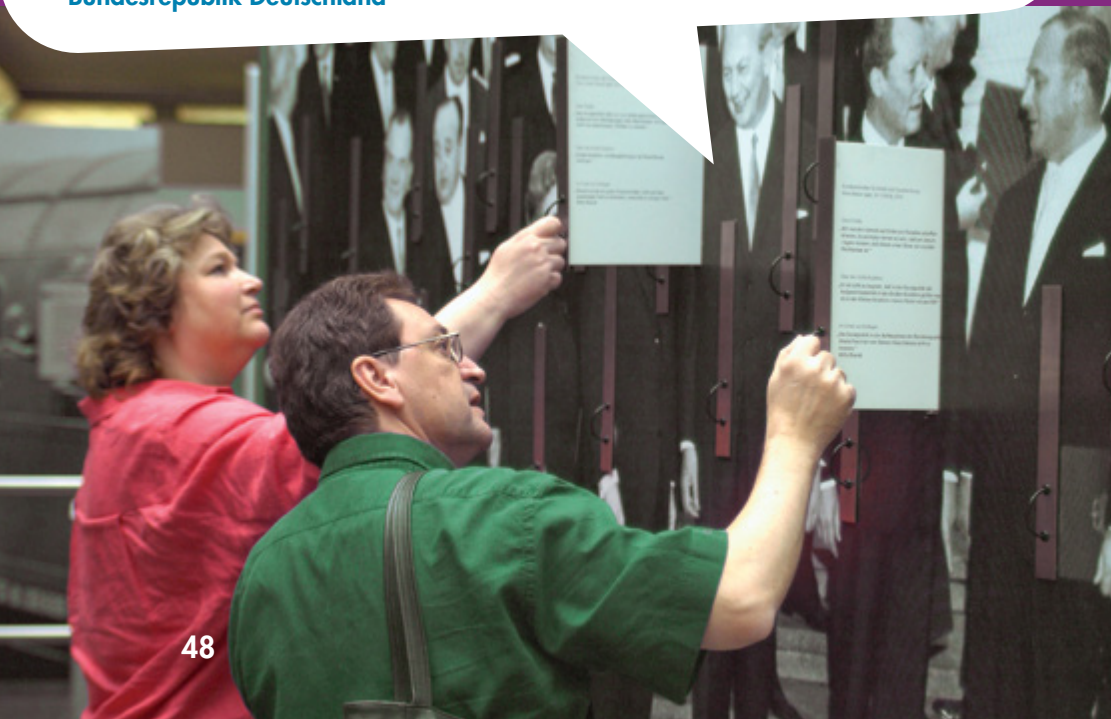
Alle Besucher erhielten einen Fragebogen, der sie durch die Ausstellung begleitete. Er erfragte z. B. Themenwünsche und die Relevanz von Aspekten wie Zugänglichkeit, Café oder Kinderangeboten. Zusätzlich konnten die Besucher mit Klebepunkten an einer Wand in der Ausstellung über Lieblingsthemen abstimmen und dabei das Voting anderer Besucher verfolgen. Diese Methoden sind auch für andere Museen in Planungsprozessen leicht umsetzbar. Um neue Präsentationsmöglichkeiten zu testen, beobachteten wir zudem die Besucher bei ihrem Umgang mit interaktiven Ausstellungselementen.

Ein wichtiges Ergebnis war, dass interaktive Angebote, wenn sie niedrigschwellig und leichtgängig sind, von Besuchern besonders gut genutzt werden. Diese sollen modulhaft in die zukünftige Ausstellung integriert werden. Weiterhin zeigte sich das große Interesse an der NS-Zeit sowie an zeitgeschichtlichen und gegenwartsbezogenen Themen, welche einen Schwerpunkt in der Dauerausstellung erhalten.“

Sonia Fischer, Stadtmuseum Landsberg am Lech

„Mit unseren Ausstellungen möchten wir das Publikum erreichen. Ausstellungsevaluationen sind daher wesentlicher Bestandteil unseres Besucherforschungsprogramms. Kürzlich haben wir die Texte in zwei Wechselausstellungen evaluiert. Durch leitfadengestützte Interviews und vor allem durch Beobachtungen fanden wir u. a. heraus, wie Besucher verschiedene Textsorten in Ausstellungen nutzen. Die höchste Aufmerksamkeit schenken sie den Objekttexten, weitere Betextungen wie beispielsweise Zitate auf Wänden nehmen sie weniger wahr. Wir erfuhren auch, dass die Thementexte ihre Aufgabe als orientierende und einführende Wegmarken im Besucherrundgang nicht wie erwartet erfüllen. Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse haben wir in folgenden Ausstellungen die Verwendung von Texten konzentriert sowie mit Positionierung, Sprache und Gestaltung der Thementexte experimentiert. Aufmerksamkeit soll besser gelenkt, Inhalt lebendiger und konkreter vermittelt werden. Diese Erfahrungen fließen nun in ein aktualisiertes Textkonzept für alle Ausstellungen der Stiftung ein. Das Beispiel zeigt: Besucherforschung ist für uns ein kontinuierlicher Prozess. Aus ersten Eindrücken ergeben sich Fragen an unsere Besucher, aus deren Feedback entwickeln wir Handlungsbedarf, die Ergebnisse werden erneut evaluiert.“

Dr. Hans Walter Hütter, Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland



„Unser Museum befindet sich im Wandel. So konzipieren wir derzeit unsere Ausstellungen neu, u. a. auch den Themenbereich ‚Forschungsschiffahrt‘. Um diesen für alle Besucher attraktiv zu gestalten, haben wir über den Zeitraum von 2 Monaten verschiedenen Zielgruppen unsere Ausstellungspläne und Räume gezeigt – von Schülern bis zu Senioren, von regelmäßigen Museumsgängern bis zu Nicht-Besuchern. Im Rahmen von Gruppengesprächen konnten sie Rückfragen stellen, ihre Wünsche und Kritik äußern. Zum Schluss wurden alle gebeten, einen Fragebogen auszufüllen, um das Stimmungsbild festzuhalten.“

Eine Aufgabe bestand darin, das deutsche Forschungsschiff POLARSTERN zu zeichnen, rein aus dem Gedächtnis, auf der Grundlage der zuvor gezeigten Fotos. Die entstandenen Zeichnungen helfen uns nun dabei, aus Besucherperspektive auf das Schiff zu schauen: Welche Teile des Schiffs sind besonders prägnant? Welche werden übersehen? Was ist erklärungsbedürftig? Überrascht hat uns zum Beispiel, dass das Helikopterdeck – oft samt Helikopter – auf den meisten Zeichnungen zu sehen ist, obwohl es in den Gesprächen nicht eigens thematisiert wurde. Das zeigt uns, dass das Interesse an der technischen Ausstattung an Bord groß ist. Des Weiteren betonten alle Gruppen, dass sie sich durch die Teilnahme an unserer Aktion als Besucher besonders ernst genommen fühlten.“

**Jasmin Hettinger, Deutsches Schifffahrtsmuseum/
Leibniz-Institut für Maritime Geschichte**

WANDEL BEWIRKEN: MIT BESUCHERFORSCHUNG ZUM BESUCHERORIENTIERTEN MUSEUM

Ihr Museum erhält von jeder sinnvoll angelegten und durchgeführten Studie wertvolle Impulse. Doch wie nutzen Sie diese nachhaltig? Wie entwickeln Sie sich mithilfe der Besucherforschung zu einem besucherorientierten Museum? Wie etablieren Sie die Besucher als wichtigen Bezugspunkt für sämtliche Aufgabenbereiche des Museums? Wie geben Sie dem Museum im Großen wie im Kleinen eine gemeinsame Grundausrichtung?

Langfristiges Ziel ist, dass sich die besucherorientierte Haltung in allen Aktivitäten und Angeboten des Museums widerspiegelt. Hat Besucherforschung den Rückhalt der Mitarbeiter und wird sinnvoll eingesetzt, kann sie eine treibende Kraft in diesem Prozess sein.

Eine große Verantwortung kommt dabei der Museumsleitung zu. Sie setzt die Besucherorientierung – und Besucherforschung als ihr Instrument – auf die Agenda des Museums. Sie verankert sie in den Strukturen und im Selbstverständnis des Museums sowie seiner Mitarbeiter. Sie schafft die Rahmenbedingungen, vor allem durch die Bereitstellung finanzieller, personeller und zeitlicher Ressourcen. Sie sorgt dafür, dass die Ergebnisse bei den Mitarbeitern Beachtung finden.

Letztendlich braucht es aber die Mitarbeiter, um dieses Selbstverständnis mit Leben zu füllen und in die Praxis umzusetzen.

TIPPS UND EMPFEHLUNGEN

💡 Diskutieren und verständigen Sie sich im Team über Besucherorientierung!

Je überzeugter die Mitarbeiter von der Bedeutung der Bedürfnisse und Perspektiven der Besucher für die Museumsarbeit sind, desto eher werden sie bereit sein, die Aktivitäten im Bereich Besucherforschung zu unterstützen. Es braucht Zeit, aber auch Raum und Gelegenheit, um eine solche Haltung im Haus umfassend zu etablieren. Je größer das Team, desto vielfältiger sind die Positionen und desto mehr Reibungen kann es geben. Fördern Sie gezielt die gemeinsame Diskussion darüber, wie Sie in Ihrem Haus Besucherorientierung verstehen und wie Sie diese in die Praxis umsetzen möchten. Ein deutliches Zeichen nach innen und außen ist die Verankerung der Besucherorientierung im Leitbild!

💡 Schaffen Sie gezielt Raum für Begegnungen mit Museumsbesuchern!

Das gilt insbesondere für Museumsmitarbeiter, die sonst nur selten in Kontakt mit den Besuchern stehen. Stellen Sie sich z. B. regelmäßig für einen kleinen Zeitraum an die Museumskasse oder den Infopoint, nehmen an einer Führung teil oder setzen Sie sich in die Ausstellung und beobachten Sie die Besucher. Fördern Sie die Auseinandersetzung mit Besucherrückmeldungen durch ein Feedbacksystem, bei dem immer derjenige Mitarbeiter des Museums auf Hinweise, Anmerkungen, Beschwerden der Besucher reagieren muss, der für den betreffenden Bereich zuständig ist.

💡 Informieren und verständigen Sie sich im Team über Besucherforschung!

Besucherforschung benötigt die Unterstützung der Museumsmitarbeiter. Schaffen Sie Raum, um Fragen, Ängste und Vorbehalte offen zu diskutieren. Wer annimmt, er würde kontrolliert, man wolle ihm Fehler nachweisen, seine Kompetenzen infrage stellen oder diese würden nicht mehr wertgeschätzt, hat wenig Grund, die Aktivitäten im Bereich der Besucherforschung zu unterstützen.



♥ Benennen Sie einen festen Ansprechpartner!

Dieser Mitarbeiter regt Studie an und koordiniert sie. Als Vermittler zwischen dem Museum und externen Partner/Dienstleistern eignet er sich Wissen und Kompetenzen im Bereich der Besucherforschung an. Er gibt diese auf verschiedenen Wegen an seine Kollegen weiter – ob in einem organisierten Workshop oder beim informellen Mittagessen. Er erinnert an vorliegende Erkenntnisse über die Besucher und achtet darauf, dass die Perspektiven der Besucher in die Planungen einbezogen werden.

♥ Nutzen Sie die Ergebnisse nachhaltig!

Prüfen Sie, was Sie über die konkrete Umsetzung der Ergebnisse hinaus aus diesen für die Museumsarbeit generell lernen können. Sichern, teilen und berücksichtigen Sie die gewonnenen Informationen langfristig. Prüfen Sie, ob sich allgemeinverbindliche Standards formulieren lassen.

♥ Planen Sie Besucherforschung langfristig ein!

Denken Sie nicht von Studie zu Studie, sondern betrachten Sie Besucherforschung als fortdauernden Entwicklungsprozess. Auch wenn Ihnen nur wenige Ressourcen zur Verfügung stehen: Planen Sie kleine, ggf. auch wenige Studien. Wichtig ist, dass Sie diese einplanen und für Kontinuität sorgen.

♥ Profitieren Sie von unterschiedlichen Studientypen!

Unterschiedliche Studientypen können Ihnen unterschiedlichen Nutzen bringen. Bauen Sie ein schlüssiges System sich sinnvoll ergänzender Studien auf. Achten Sie darauf, dass dieses Ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten entspricht.

♥ Nutzen Sie Besucherforschung für unterschiedliche Arbeitsbereiche!

Besucherorientierung ist eine Querschnittsaufgabe. Wenn Sie Besucherforschung in verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzen, entwickelt sich Ihr Museum nachhaltig weiter.

♥ Setzen Sie Besucherforschung prozessbegleitend ein!

Sie profitieren davon, wenn Sie Besucherforschung nicht nur zur Reflexion bereits geleisteter Arbeit einsetzen. Vorab- und formative Studien zu Beginn und während des Planungsprozesses ermöglichen Ihnen, die Perspektiven der Besucher von Anfang an einzubeziehen. Sie helfen in besonderem Maße, für Ihre Besucher zu planen. Oft braucht es für diese nicht viel.

♥ Erweitern Sie Ihr Wissen über Ihre eigenen Studien hinaus!

Informieren Sie sich über publizierte Studien und weiterführende Literatur.

♥ Vergleichen Sie sich mit anderen!

Der Blick über den Tellerrand hilft, die eigenen Studienergebnisse besser einzuordnen und das eigene Profil weiterzuentwickeln. Vergleichen Sie sich mit anderen Museen, aber auch mit Ihren lokalen Konkurrenten im Freizeitbereich.

„Konzeptioneller und gestalterischer Ausgangspunkt unseres neuen Kindermuseums ist die Erzählung von Noah und seiner Arche. Gleich zu Beginn unserer Planungen hatten wir dazu viele Fragen: Kennen Kinder diese Geschichte? Was assoziieren sie damit? Wie müssen wir unser Kindermuseum gestalten, damit unsere Besucher sich wohlfühlen? Was brauchen sie, um Spaß beim Erkunden religiöser und gesellschaftlicher Themen zu haben?

Um Antworten zu finden, richteten wir ein ‚Planungsbüro‘ in drei Grundschulen ein. In 10 Workshops mit Kindern im Alter von 6 bis 12 Jahren nahmen wir die Geschichte genauer unter die Lupe, bauten Archen und dachten über mögliche Konflikte der Tiere nach. Wir überlegten, was einen Museumsbesuch spannend macht, erarbeiteten interaktive Stationen und begutachteten die ersten Entwürfe der Architekten.

So z. B. den Eingang zur Arche: Nur einfach durch ein ‚Loch in der Wand‘ gehen, um in die Arche zu gelangen, schien den meisten Kindern nicht angemessen. Warum eigentlich nur ein Eingang? Wäre es nicht besser, für kleine Tiere wie Mäuse und Insekten eigene Löcher und Luken zu haben? Und manche Tiere brauchen vielleicht Hilfe, da könnten mechanische Vorrichtungen wie Aufzüge und Seilbahnen doch nützlich sein!“

Christiane Birkert, Jüdisches Museum Berlin



„Über den Zeitraum eines Jahres wurden im Rahmen eines vom Bund finanzierten Pilotprojekts zur kulturellen Teilhabe im ländlichen Raum der Konferenz Nationaler Kultureinrichtungen (KNK) in unserem Museum und in acht weiteren Kultureinrichtungen in Mecklenburg-Vorpommern Besucherbefragungen durchgeführt (Museen, Theater, Festivals, Schlösser). Das Ziel hierbei war, Ideen zu generieren, wie wir durch zielgruppenspezifische Angebote neue Publikumsschichten gewinnen und einzeln oder via Kooperationen untereinander langfristig binden können. Zugleich sollte eine qualifizierte Datenbasis aufgebaut werden, die im Vergleich mit den Ergebnissen des Berliner Besucherforschungsprojekts KulMon Auskunft über die Differenz zwischen Kulturbesuchern in Metropolen und im ländlichen Raum geben kann. Quantitative Befragungen mit einheitlicher Methode sorgten für eine Vergleichbarkeit der gewonnenen Daten der teilnehmenden Häuser. Über die Befragungen haben wir u. a. erstmalig systematisch Informationen zu den Lebensstilen unserer Besucher erhoben. Auf der Basis dieser Daten haben wir archetypische Besucher (Personas) beschrieben, die uns zukünftig dazu dienen werden, Strategien in der Programmentwicklung, Vermittlung und Kommunikation zu entwickeln. Aufgrund von ähnlichen Lebensstilen im Publikum ist bspw. zudem eine publikumsbezogene Zusammenarbeit unseres Hauses mit dem Mecklenburgischen Staatstheater in Planung.“

Dr. Dirk Blübaum, Staatliches Museum Schwerin

ZUR VERWENDUNG DER BEGRIFFE

Die zentralen Begriffe dieses Leitfadens werden in der Literatur nicht einheitlich verwendet. Deshalb sei hier kurz erläutert, in welchem Sinne sie hier zu verstehen sind.

► Besucher

Da der Leitfaden vom einzelnen Haus her gedacht ist, sind mit den Besuchern immer die Besucher des jeweiligen Hauses gemeint: diejenigen, die in diesem Museum anzutreffen sind. Die Besucher des einen Museums können somit die Nichtbesucher eines anderen Museums sein. Die Besucher sind in vielerlei Hinsicht heterogen. DEN Besucher gibt es nicht.

► Besucherforschung

Mittels der Methoden der empirischen Sozialforschung werden die Besucher und ihre Perspektiven auf das Museum erforscht. In diesem Leitfaden stehen dabei zwei Typen von Studien im Fokus: Besucherstudien, im Rahmen derer Daten zu den Besuchern und ihrem Nutzungsverhalten ermittelt werden (siehe S. 22/23) und Evaluationen, mit denen untersucht wird, wie die Museumsangebote auf die Besucher wirken (je nach Zeitpunkt der Evaluation im Planungsprozess mit unterschiedlichen Schwerpunkten, siehe S. 24/25). Nicht relevant für die Besucherforschung sind andere Evaluationen, mit denen nicht-besucherbezogene Ziele überprüft werden (wie z. B. bestimmte Einnahmen zu erzielen oder eine bestimmte Anzahl von Presseartikeln zu erreichen). In diesem Leitfaden geht es um anwendungsbezogene, praxisrelevante Besucherstudien und Evaluationen, die möglichst direkten Nutzen für die besucherorientierte Ausrichtung des jeweiligen Museums bringen und in der Regel von diesem initiiert werden.

► Nichtbesucher

Als Nichtbesucher werden in diesem Leitfaden diejenigen verstanden, die im jeweiligen Museum nicht anzutreffen sind – sowohl sogenannte Fast-Besucher (die potenziell für das Museum zu gewinnen wären und ggf. sogar andere Museen oder Kultureinrichtungen besuchen) als auch sogenannte Nie-Besucher (die überhaupt keine Affinität zu Museen und Kultureinrichtungen haben und für diese sehr schwierig zu gewinnen sind). Auch hier gilt: DEN Nichtbesucher gibt es nicht.

► Nichtbesucherforschung

Informationen über Nichtbesucher werden ebenfalls mittels der Methoden der empirischen Sozialforschung gewonnen. Da die Nichtbesucher nicht im Museum anzutreffen sind, findet die Datenerhebung in der Regel außerhalb des Museums statt, oft an öffentlichen Orten. Sie wird auch telefonisch oder online durchgeführt. Verfügt man über die entsprechenden Ansprechpartner, werden Nichtbesucher auch gezielt ins Museum, z. B. zu Fokusgruppengesprächen, eingeladen. Ziel ist es, herauszufinden: Wer zählt derzeit nicht zu den Besuchern des jeweiligen Museums? Aus welchen Gründen kommen sie nicht ins Museum? Welche Barrieren gilt es abzubauen? Was braucht es, damit auch diese Menschen das Museum für sich entdecken? Wie kann man sie besser abholen? Nichtbesucherforschung kann sich auf das einzelne Haus beziehen, aber auch übergreifend fragen, warum bestimmte Menschen Museen und Kultureinrichtungen fernbleiben.

Anmerkung

Wer **schon** zu den Besuchern oder **noch** zu den Nichtbesuchern gezählt wird, ist eine Definitionssache. Je nach Definition variiert auch das Verständnis von Besucherforschung, Evaluationen und Nichtbesucherforschung. Es lohnt sich, genau hinzusehen und vor allem veröffentlichte Zahlen zur Kultur- und Museumsnutzung kritisch zu hinterfragen. Letztendlich gehören Besucher und Nichtbesucher, Besucherforschung und Nichtbesucherforschung aber zusammen.

ZUM NACH- UND WEITERLESEN

- Allmanritter, Vera: Nichtbesucher*innen als Themenfeld für Kultureinrichtungen, hrsg. von der Zukunftsakademie NRW, 2018, http://www.zaknrw.de/files/redaktion/Fotos/Dossiers/dossier02_nichtbesucherforschung_13dez2018.pdf (letzter Zugriff am 18.02.2019).
- Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin 2010.
- Black, Graham: The Engaging Museum. Developing Museums for Visitor Involvement, London 2005.
- De Perrot, Anne-Catherine/Wodiunig, Tina: Evaluieren in der Kultur. Warum, was, wann und wie? Ein Leitfaden für die Evaluation von kulturellen Projekten, Programmen, Strategien und Institutionen, Zürich 2014.
- Deutscher Museumsbund e. V./ICOM Deutschland: Standards für Museen, Kassel/Berlin 2006.
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V.: Standards für Evaluation. Erste Revision auf der Basis der Fassung 2002, 2016, <https://www.degeval.org/degeval-standards-alt/kurzfassung/> (letzter Aufruf 19.2.2019).
- Diekmann, Andreas: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek bei Hamburg 2007.
- Falk, John H./Dierking, Lynn D.: The Museum Experience Revisited, Walnut Creek 2013.
- Forster, Harriet: Evaluation toolkit for museums practioners, hrsg. vom East of England Museum Hub, 2008, http://visitors.org.uk/wp-content/uploads/2014/08/ShareSE_Evaltoolkit.pdf (letzter Aufruf am 19.2.2019).
- Glogner-Pilz, Patrick: Publikumsforschung. Grundlagen und Methoden, Wiesbaden 2012.
- Graf, Bernhard/Rodekamp, Volker: Qualität als Grundlage für Museumsentwicklung, in: Qualität in Museen, hrsg. vom Landschaftsverband Westfalen-Lippe und dem Institut für Museumsforschung, Staatliche Museen zu Berlin, Berlin/Münster 2018, S. 20–23.
- Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.): Museen und ihre Besucher. Herausforderungen in der Zukunft, Berlin 1996.
- Kirchberg, Volker: Soziologische Forschung zu den gesellschaftlichen Herausforderungen an Museen, in: Handbuch Museumspädagogik. Kulturelle Bildung in Museen, hrsg. von Beatrix Commandeur, Hannelore Kunz-Ott & Karin Schad, München 2016, S. 125–136.
- LWL-Freilichtmuseum Hagen (Hrsg.): Das Publikum im Blick. Besucherforschung als Impuls für besucherorientierte Museumsarbeit, Hagen 2014.
- Munro, Patricia/Siekierski, Eva/Weyer, Monika: Wegweiser Evaluation. Von der Projektidee zum bleibenden Ausstellungserlebnis, München 2009.
- Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa: Introduction of visitor surveys. Resource Guide | He Rauemi, 2001, https://www.tepapa.govt.nz/sites/default/files/3-know-your-visitors_0.pdf (letzter Aufruf am 19.2.2019).
- Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa: Know your visitors. Resource Guide | He Rauemi, 2001, https://www.tepapa.govt.nz/sites/default/files/3-know-your-visitors_0.pdf (letzter Aufruf am 19.2.2019).
- Museumsbund Österreich (Hrsg.): Der gefragte Gast. Besucherforschung in Museen, neues Museum. die österreichische Museumszeitschrift, Band 11/4 und 12/1, 2012.
- Noschka-Roos, Annette (Hrsg.): Besucherforschung in Museen. Instrumente zur Verbesserung der Ausstellungskommunikation, München 2003.
- Prehn, Andrea: Wie lerne ich meine Besucher kennen?, in: Nützlich, unverzichtbar, unterfinanziert. Museen in unserer Gesellschaft, Informationen des Sächsischen Museumsbundes e. V., Band 51, 2017, S. 47–54.
- Renz, Thomas: Nicht-Besucherforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development, Bielefeld 2016.
- Reussner, Eva M.: Publikumsforschung für Museen. Internationale Erfolgsbeispiele, Bielefeld 2010.
- Wegner, Nora: Museumsbesucher im Fokus. Befunde und Perspektiven zu Besucherforschung und Evaluation in Museen, in: Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und Befunde, hrsg. von Patrick Glogner-Pilz & Patrick S. Föhl, Wiesbaden 2015, S. 255–283.
- Wegner, Nora: Museumspublikum in den Fokus. Überblick über Möglichkeiten der Besucherforschung und Evaluation, in: Standbein Spielbein. Museumspädagogik aktuell, Heft 109, 2018, S. 102–108.

BETEILIGTE

TEAM KONZEPT UND REDAKTION

Sarah Metzler und David Vuillaume, Deutscher Museumsbund e. V., Berlin

VERANTWORTLICHES VORSTANDSMITGLIED DES DEUTSCHEN MUSEUMSBUNDES

Gregor Isenbort, DASA Arbeitswelt Ausstellung, Dortmund

EXPERTENGRUPPE

- ▶ Dr. Vera Allmanritter, „Nichtbesucher*innen-Forschungsprojekt“ von visitBerlin und Institut für Museumsforschung, Berlin
- ▶ Despina Antonatou, ZEB – Zentrum für Evaluation und Besucherforschung am Badischen Landesmuseum Karlsruhe
- ▶ Dr. Uwe Beckmann, LWL-Freilichtmuseum Hagen
- ▶ Christiane Birkert, Jüdisches Museum Berlin
- ▶ Dr. Nicole Deufel, Amt für Museen, Sammlungen und Kunsthäuser, Oldenburg
- ▶ Dr. Andreas Grünewald Steiger, Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel
- ▶ Dr. Matthias Hamann, Museumsdienst Köln
- ▶ Astrid Kurzeja-Christinck, markt.forschung.kultur, Hamburg
- ▶ Hans Lochmann, Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V., Hannover
- ▶ Dr. Simone Mergen, Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn & Arbeitskreis Bildung und Vermittlung DMB
- ▶ Dr. Mareike Munsch, TECHNOSEUM, Mannheim
- ▶ Prof. Dr. Tobias Nettke, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin & Arbeitskreis Bildung und Vermittlung DMB
- ▶ Prof. Dr. Annette Noschka-Roos, Technische Universität München
- ▶ Dr. Ulrich Paatsch, Arbeitsgruppe für empirische Bildungsforschung e. V., Heidelberg
- ▶ Andrea Prehn, Institut für Museumsforschung, Berlin
- ▶ Jutta Schmidt, markt.forschung.kultur, Bremen
- ▶ Volker Schönert, Museum für Naturkunde, Berlin
- ▶ Julia Schuppe, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn
- ▶ Dr. Inga Specht, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Bonn
- ▶ Marcus Starzinger, DASA Arbeitswelt Ausstellung, Dortmund
- ▶ Eva Unterländer, TECHNOSEUM, Mannheim
- ▶ Dr. Nora Wegner, KULTUREVALUATION WEGNER, Karlsruhe
- ▶ Monika Weyer, Büro Ausstellungsmacherin, Münster

Für die engagierte Unterstützung in Form von Ideen, Anregungen, Kritik und dem Beitragen von Praxisbeispielen danken wir außerdem sehr herzlich:

- ▶ Miriam Anders, Museumsverband Rheinland-Pfalz e. V., Ludwigshafen
- ▶ Dr. Bärbel Auffermann, Neanderthal Museum, Mettmann & Fachgruppe Archäologische Museen DMB

- ▶ Dr. Evamarie Blattner, Stadtmuseum Tübingen
- ▶ Dr. Dirk Blübaum, Staatliches Museum Schwerin
- ▶ Dr. Jens Bortloff, TECHNOSEUM, Mannheim & Vorstand DMB & Arbeitskreis Verwaltungsleitung DMB
- ▶ Prof. Dr. Jan Carstensen, LWL-Freilichtmuseum Detmold & Fachgruppe Freilichtmuseen DMB
- ▶ Dr. Heidrun Derks, VARUSSCHLACHT im Osnabrücker Land, Museum und Park Kalkriese, Bramsche-Kalkriese & Vorstand DMB
- ▶ Ulf Dräger, Vorstand Museumsverband Sachsen-Anhalt e. V. & Kunstmuseum Moritzburg Halle
- ▶ Sonia Fischer, Stadtmuseum Landsberg am Lech
- ▶ Dr. Andrea Funck, Doerner Institut, Bayerische Staatsgemäldesammlungen, München & Arbeitskreis Konservierung/Restaurierung DMB
- ▶ Prof. Dr. Christina Haak, Staatliche Museen zu Berlin & Vorstand DMB
- ▶ Andrea Hein, Museum am Schölerberg, Osnabrück
- ▶ Jasmin Hettinger, Deutsches Schifffahrtsmuseum, Bremerhaven
- ▶ Prof. Dr. Eckart Köhne, Badisches Landesmuseum Karlsruhe & Vorstand DMB
- ▶ Danny Könnicke, Vorstand Museumsverband Sachsen-Anhalt e. V., Bernburg
- ▶ Susanne Kopp-Sievers, Museumsverband Sachsen-Anhalt e. V., Bernburg
- ▶ Dr. Susanne Köstering, Museumsverband des Landes Brandenburg e. V., Potsdam & Vorstand DMB
- ▶ Marina Kröckel, Museen im Kulturzentrum Rendsburg & Arbeitskreis Volontariat DMB
- ▶ Prof. Dr. Rita Müller, Museum der Arbeit in der Stiftung Historische Museen Hamburg & Vorstand DMB & Fachgruppe Technikhistorische Museen
- ▶ Norbert Niedernostheide, Museum am Schölerberg, Osnabrück & Vorstand DMB
- ▶ Dr. Ute Pott, GLEIMHAUS. Museum der deutschen Aufklärung & Vorstand DMB
- ▶ Magdalena Roß, DASA Arbeitswelt Ausstellung, Dortmund
- ▶ Bettina Scheeder, Museumsverband Rheinland-Pfalz e. V., Ludwigshafen
- ▶ Christine Schmid-Egger, Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern, München
- ▶ Anke Schwarzwälder, Blackforesters, Zürich
- ▶ Dr. Silke Stoll, Museum Natur und Mensch, Städtische Museen Freiburg & Fachgruppe Naturwissenschaftliche Museen DMB
- ▶ Dr. Wilhelm Stratmann, Historisches Museum Bielefeld & Fachgruppe Geschichtsmuseen DMB
- ▶ Dr. Beate Wolf, Staatsgalerie Stuttgart
- ▶ Dr. Lars Wohlers, KON-TIKI. Büro für Bildungs- und Erlebnisplanung, Heiligenthal

BILDNACHWEISE

- S. 8: LWL-Freilichtmuseum Hagen – Westfälisches Landesmuseum
Für Handwerk und Technik; Foto: Uta Wenning-Kuschel
- S. 9: Stadtmuseum Tübingen
- S. 13: DASA/Andreas Wahlbrink
- S. 14: Museum am Schölerberg/Lisa Heyn
- S. 15: Neanderthal Museum
- S. 46: Staatsgalerie Stuttgart
- S. 47: Neues Stadtmuseum
- S. 48: Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Axel Thünker
- S. 49: DSM
- S. 54: Christiane Birkert
- S. 55: Staatliche Schlösser, Gärten und Kunstsammlungen
Mecklenburg-Vorpommern, Foto G. Bröcker



Leitfäden des Deutschen Museumsbundes e. V.

Der Deutsche Museumsbund publiziert regelmäßig Leitfäden zu aktuellen Herausforderungen für den Museumssektor. Diese praxisorientierte, bunte Reihe von Handreichungen wird von Museumsfachleuten für Museumsfachleute entwickelt. Sie spricht alle Museen an, führt in ein Wissensgebiet ein und gibt praktische Ratschläge. Die Leitfäden des Deutschen Museumsbundes erleichtern nicht nur die Museumsarbeit, sie empfehlen Qualitätsstandards und behandeln kulturpolitische Themen.

Unter office@museumsbund.de nehmen wir gerne Ihre Rückmeldungen zu diesem Leitfaden sowie Anregungen für zukünftige Publikationen entgegen.

- Leitfaden zum Umgang mit Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten, Erste Fassung, 2018 (auch in englischer und französischer Version erhältlich)
- Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat am Museum, 2018
- Museen, Migration und kulturelle Vielfalt. Handreichungen für die Museumsarbeit, 2015 (auch in englischer Version erhältlich)
- Empfehlungen zum Umgang mit menschlichen Überresten in Museen und Sammlungen, 2013 (auch in englischer Version erhältlich)
- Das inklusive Museum – Leitfaden für Barrierefreiheit und Inklusion, 2013
- Leitfaden zur Erstellung eines Museumskonzepts, 2011
- Nachhaltiges Sammeln. Ein Leitfaden zum Sammeln und Abgeben von Museumsgut, 2011
- Dokumentation von Museumsobjekten, 2011
- [schule@museum](mailto:schule@museum.de) – Handreichung für die Zusammenarbeit, 2011
- Bürgerschaftliches Engagement im Museum, 2008
- Museumsberufe – Eine europäische Empfehlung, 2008
- Qualitätskriterien für Museen – Leitfaden für die Bildungs- und Vermittlungsarbeit, 2008
- Standards für Museen – Leitfaden, 2006



Für Museen. Mit Museen. Ganz in Ihrem Interesse.

Wir setzen uns ein für eine vielfältige und zukunftsfähige Museumslandschaft sowie für die Interessen der Museen und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Deutscher Museumsbund e. V.
In der Halde 1 · 14195 Berlin
museumsbund.de

