

Nr. 51
Denis Schäfer

Der Besucherservice
– Empfehlungen für die
Organisation und Optimierung
des Besucherdienstes in
Museen und Ausstellungen

Including an English Summary

Berlin 2013

MITTEILUNGEN und BERICHTE

aus dem

**Institut für
Museums-
forschung**

Der Besucherservice

Empfehlungen für die Organisation und Optimierung des Besucherdienstes in
Museen und Ausstellungen

© Denis Schäfer

Berlin 2013

Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung

ISSN 1436-4166 Nr.51

In dieser Reihe werden aktuelle Forschungsergebnisse, Arbeitsberichte und Handreichungen zur Museumsforschung publiziert. Sie ergänzt damit die „Materialien aus dem Institut für Museumsforschung“ und wird interessierten Fachleuten auf Anfrage kostenlos zur Verfügung gestellt.

Eine Liste aller lieferbaren Publikationen des Instituts für Museumsforschung befindet sich am Ende dieses Heftes.

Institut für Museumsforschung
Staatliche Museen zu Berlin –
Preußischer Kulturbesitz
In der Halde 1
14195 Berlin (Dahlem)
Telefon (030) 8301 460
Telefax (030) 8301 504
e-mail: ifm@smb.spk-berlin.de

VORWORT

Laut der jährlich durchgeführten Gesamterhebung des Instituts für Museumsforschung wurden für das Jahr 2010 in Deutschland über 6.000 Museen zu ihren Besuchszahlen befragt. 4.823 Museumseinrichtungen meldeten insgesamt 109.196.469 Besuche. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Besuchszahl um 2.376.266 (+2,2%) gestiegen.¹ Im Jahr 2011 wurde sogar mit 109.581.613 Besuchen die bisher höchste Besuchszahl erreicht.²

Ein Museums- oder Ausstellungsbesuch ist heute für viele Besucher eine Alternative zu anderen Freizeit- und Wochenendaktivitäten geworden, die sich vom Alltagsgeschehen abgrenzen und neue Erfahrungen ermöglichen.

Die besucherfreundliche Ausrichtung, deren Organisation und der Umgang mit den Besuchern spielen ein wichtiges Kriterium im Wettbewerb der Museen untereinander. Dazu gehört auch der praktische Ausbau von vielfältigen und individuellen Serviceangeboten für einen großen Besucherkreis und unterschiedliche Zielgruppen.

Die Ausarbeitung von Denis Schäfer widmet sich dem Aufbau und der Organisation eines Besucherservice im musealen Bereich. Sie soll kleinen und großen Museen praxisorientierte Hilfestellungen und Empfehlungen bieten und weitere Möglichkeiten in der Organisation und Entwicklung eines Besucherdienstes aufzeigen.

Die Empfehlungen können nicht als eine Anleitung für eine 1:1 Adaption betrachtet werden, sondern sollen anregen, einen stärkeren Servicegedanken und zeitgemäße Besucherorientierung im Haus umzusetzen.

Das Institut für Museumsforschung freut sich, die Arbeit von Herrn Schäfer zu publizieren und möchte mit dem Mitteilungen und Berichteheft Museen dazu anregen, über die eigene besucherorientierte Ausstattung und Ausrichtung des Hauses nachzudenken.

Monika Hagedorn-Saupe

Berlin 2013

¹ Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2010. Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz Institut für Museumsforschung, Materialien aus dem Institut für Museumsforschung, Heft 65, Berlin 2011.

² Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2011. Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz Institut für Museumsforschung, Materialien aus dem Institut für Museumsforschung, Heft 66, Berlin 2012.

Inhalt

1. Einleitung	9
2. Welche Bereiche gehören zu einem Besucherservice	12
3. Erwartungen der Besucher an den Museumsbesuch	14
4. Informationsvermittlung vor dem Besuch	15
4.1. Internetauskunft	15
4.2. Telefonauskunft	16
4.3. Buchungsservice und Führungslogistik	17
4.4. Elektronisches Buchungssystem	18
5. Anreise und Ankunft	19
5.1. Informationstafeln im Außen- und Eingangsbereich	21
5.2. Parkplätze und Fahrradständer	21
6. Erwartungen im Eingangs- und Empfangsbereich	22
6.1. Aufenthaltsqualität	24
6.1.1. Wegeführung und Besucherleitsystem	24
6.1.2. Sitzmöglichkeiten, Stellplätze für Kinderwagen und Rollstuhl	25
6.1.3. Schirmständer und Papierkörbe	25
6.1.4. Toiletten, Waschräume und Wickeltische	25
6.1.5. Pausen- und Schulklassenbereiche	25
6.2. Informationsqualität	25
6.2.1. Kassenbereich	26
6.2.2. Ticketautomaten	26
6.2.3. Informationsbildschirme im Foyerbereich	27
6.2.3.1. Aktualisierung der Informationen	27
6.2.4. Flyerständer	28
6.2.5. Audioguides und QR-Codes	28
6.2.6. Pressewand und Pressespiegel	28
6.2.7. Museumsshop / Verkaufsstand	29
6.3. Servicequalität	29
6.3.1. Informationstresen	29
6.3.1.1. Gestaltung	30
6.3.1.2. Serviceleistungen	31
6.3.1.3. Ausstattung	31
6.3.2. Zielgruppenorientierte Serviceangebote	32

6.3.2.1. Fundstelle	32
6.3.2.2. Vorbereitung von Gruppenbesuchen	32
6.3.2.3. Treffpunkt für Führungen	33
6.3.2.4. Broschüre für Menschen mit Behinderungen	33
6.3.3. Garderobe	33
6.3.3.1. Ausstattung	34
6.3.3.2. Serviceleistung	34
7. Ausstellungsbereich	35
7.1. Besucherbetreuung	35
8. Feedback- und Qualitätsmanagement	37
8.1. Feedbackkarten	39
8.2. Statistik und Besucherbefragung	40
8.3. Mystery Guests	41
9. Mitarbeiterführung und Personalmanagement	42
9.1. Mitarbeiter im Besucherservice	42
9.1.1. Handreichung und Schulungen	42
9.1.2. Mitarbeitergespräche und Kommunikation	43
9.2. Besucherservice durch Fullservice - Unternehmen	44
10. Gründe für die Optimierung eines bestehenden Besucherservice	45
11. Checklisten zu den Kapiteln	47
12. English Summery	55
13. Abbildungsverzeichnis	56
14. Der Autor	57
15. Ausgewählte Literatur zur Besucherorientierung im Museum	58

1. Einleitung

Der Museumsbesuch ist beliebter als jemals zuvor. Allein in Berlin zählten die Museen im Jahre 2010 knapp 15 Millionen Besuche³. Im Jüdischen Museum Berlin, waren es beispielsweise täglich über 2.000 Menschen - so viele Gäste wie bisher noch nie.⁴

Im August 2011 meldeten die Staatlichen Museen Preußischer Kulturbesitz in einer Presseerklärung bereits fünf Tage nach Ausstellungsbeginn den frühzeitigen „Ausverkauf aller Early-Birds-Tickets“ zur Sonderausstellung „Gesichter der Renaissance“ und einen „überwältigenden Besucherandrang“.⁵ Im Oktober 2011 konnte das neu eröffnete Militärhistorische Museum in Dresden am ersten Wochenende 12.000 Besucher⁶ zählen und auch das Frankfurter Städel hatte, nach der Eröffnung seiner Erweiterung im Februar 2012, einen „gigantischen Besuchererfolg“ mit über 18.000 Besuchern am ersten Wochenende.⁷

Die Zahlen und Fakten belegen zum einen die fortlaufende Beliebtheit von Museen als Freizeit- und Bildungsangebot bei der Bevölkerung, und zum anderen spiegeln sie die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen wider, die in den letzten Jahren im Rahmen von zeitgemäßen Marketing- und Kommunikationsstrategien in der Besucherbindung entwickelt wurden. „Der Ausbau von vielfältigen Service- und Veranstaltungsangeboten, die dem Besucher ein Plus an Informationen zur Ausstellung und Sammlung geben, ist ein Resultat dieser Entwicklung und soll zur Wiederkehr motivieren“.⁸

Das Museum ist nicht mehr nur alleine Schatztruhe der Menschheits- und Kulturgeschichte, das bewahrt und erinnert, sondern spielt heute auch eine wichtige gesellschaftliche Rolle als offenes Forum des Dialogs und der Diskussion, in dem sich die Besucher informieren und gemeinsam debattieren können. Entsprechend werden in Museen die Empfangsbereiche Foyer, Informationstresen, Auditorium sowie die Studien- und Informationsräume in aktuellen Umbauphasen und neuen Museumsplanungen nach den individuellen Möglichkeiten ausgebaut.⁹

Diese Entwicklung zieht auch eine zunehmende qualitative und professionelle Vorbereitung und Organisation des Besucherservice in kleinen sowie großen Museen nach sich, um auf die Bedürfnisse des sozialen Ereignisses des Besuches und auf die damit verbundenen Anforderungen in der Besucherbetreuung angemessen reagieren zu können. Das wichtigste Ziel des Besucherservice liegt primär darin, den Museumsbesuch

³ Um das Heft flüssig lesbar zu halten wird in diesem Text auf die weibliche Schreibweise verzichtet. Natürlich sind auch bei „Besuchern“ und „Mitarbeitern“ und allen weiteren Personen immer die „Besucherinnen“ und „Mitarbeiterinnen“ etc. mit einbezogen.

⁴ www.morgenpost.de/berlin-aktuell/article1503324/Besucherrekord-fuer-Berlins-Juedisches-Museum.html (03.05.2012).

⁵ www.smb.museum/smb/download/35302/GdR_PM4_20110830.pdf (03.09.2011).

⁶ www.dnn-online.de/dresden/web/regional/kultur/detail/-/specific/Militaerhistorisches-Museum-zaehlt-am-Eroeffnungswochenende-12-000-Besucher-3807801267 (24.02.2012).

⁷ www.blog.staedelmuseum.de/verschiedenes/gigantischer-besuchererfolg-zur-eroeffnung-der-stadel-erweiterung (03.05.2012).

⁸ Schäfer, Denis, Ritz, Nina. Besucherbetreuung – Eine neue Vermittlungsform in Museen in Kunz-Ott, Kudorfer, Weber (HG.) Kulturelle Bildung in Museen. Transcript Verlag, Bielefeld 2009, S.103.

⁹ Siehe hierzu auch Zeitungsmeldungen: „Platz für Museumsbesucher“ www.mainpost.de/regional/kitzingen/Platz-fuer-Museumsbesucher;art773,7542693 in der Mainpost vom 26.06.2013, „In Memleben wurde für die Museumsbesucher neu gebaut“ www.artern.thueringer-allgemeine.de/web/lokal/kultur/detail/-/specific/In-Memleben-wurde-fuer-die-Museumsbesucher-neu-gebaut-358248361 aus der Thueringer Allgemeinen Zeitung vom 29.03.2012 und „Neue Visitenkarte für das Museum (Niederheinische Freilandmuseum)“ www.grenzlandnachrichten.de/lokales/grefrath/article/neue-visitenkarte-fuer-das-museum.html aus den Grenzland Nachrichten online.

für alle Bevölkerungsschichten, unabhängig von Geschlecht, Bildung, Alter oder Behinderung, zugänglich zu machen und dafür zu sorgen, dass die Besucher die Zeit im Museum als angenehmes, informatives und kurzweiliges Erlebnis in Erinnerung behalten. Vergleiche hierzu auch Andrea Leonard: *"Visitor Services really is about welcoming the visitor and making the logistics of accessing our building, grounds and collections as smooth, seamless, and enjoyable as possible."*¹⁰

Die bisherigen Erfahrungen beim Besuch von nationalen und internationalen Museen haben gezeigt, dass individuelle Überlegungen in der besucherfreundlichen Ausrichtung eines Hauses noch nicht ausreichend berücksichtigt werden. Gerade Maßnahmen und Angebote auf Augenhöhe, seien es der barrierefreie Zugang zum Museumsgebäude, ein verstärkter Servicegedanke als Gastgeber oder die Informationsvermittlung vor Ort, (unabhängig von museumspädagogischen Vermittlungs- und Bildungsprogrammen) sind im Vergleich zur modernen Museumsarchitektur und außergewöhnlichen Ausstellungsgestaltung als gleichbedeutender Erfolgsfaktor im Museumsmanagement noch unterrepräsentiert. Dabei stellen sich folgende Fragen: Wie oft werden Besucherbedürfnisse von Anfang an in eine Museumsplanung mit einbezogen? Werden Personalressourcen, Leitsysteme, die Einrichtung der Informations- und Servicebereiche auf die tatsächlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern und Besuchern überprüft? Inwieweit sind Barrierefreiheit und Besucherkomfort integraler Bestandteil von Museumskonzepten und finden Überlegungen zu den vielfältigen Bedürfnissen - daß beispielsweise Vitrinen für Rollstuhlfahrer unterfahrbar und in geeigneter Höhe präsentiert werden - überhaupt statt?

Zunehmend wird die Aufgabe des Besuchermanagements in größeren Häusern von der Koordinierung des Publikumsverkehrs bis hin zum Front-of-House Bereich¹¹ sowie die individuelle Betreuung von Besuchergruppen und der Buchungsservice an externe Personaldienstleister vergeben. Doch unter welchen Bedingungen und inhaltlichen Anforderungen werden diese Dienstleistungen ausgeschrieben? Gibt es dafür ein Konzept und eine speziell auf das Haus zugeschnittene Handreichung, wie der externe Dienstleister im Auftrag und dem Leitbild des Museums handeln soll?

In diesen Mitteilungen und Berichteheft werden, ausgehend von praktischen Beschreibungen und ausgewählten Abbildungen aus kleinen und großen, nationalen und internationalen Museen alle relevanten Bereiche eines Besucherservice im Museum beschrieben: Der Aufbau eines Informationsmanagements vor dem Museumsbesuch, der Ankunftsservice vor Ort mit Eingangsbereich, die Organisation des Qualitätsmanagements. Anhand von praktischen Beispielen sollen besonders kleinen und mittelgroßen Museen, die bisher wenig oder nur teilweise über service- und besucherorientierte Maßnahmen nachgedacht haben, Anregungen und mögliche Lösungsansätze geboten und präsentiert werden. Am Ende des Heftes befindet sich eine Vielzahl von Checklisten zur praktischen Verwendung.

Basis dieser Publikation sind meine langjährigen Berufserfahrungen als leitender Angestellter und als freiberuflicher Mitarbeiter in der Konzeption, im Aufbau, in der Organisation und Durchführung von Besucherservices in verschiedenen Museums- und Ausstellungsprojekten. Darüber hinaus konnte ich in verschiedensten Häusern Methoden und Variationen von Serviceorientierung und Besucherfreundlichkeit kennenlernen und vergleichen. Weitere Orientierung gaben mir Veröffentlichungen im englischsprachigen Raum, da zu diesem Themengebiet in Deutschland bisher nur wenige praxisnahe Ausarbeitungen vorliegen.

Für die Möglichkeit der Publikation im Rahmen eines Mitteilungen und Berichteheftes beim Institut für Museumsforschung möchte ich mich ganz besonders bei Frau Prof.

¹⁰ Leonard, Andrea, "Visitor Service Defined" in *Museum Visitor Services Manual*, American Association of Museums, Washington 2001, CHAPTER 1.

¹¹ Der zunehmend genutzte Begriff *Front-of-House-Bereich* bezeichnet die Mitarbeiter am Informations- und Kassentresen und im Aufsichts- und Garderobendienst.

Hagedorn-Saupe, stellvertretende Leiterin des Instituts für Museumsforschung (IfM), bedanken, die mich in meiner beruflichen Entwicklung seit Jahren begleitet und unterstützt. Weiterhin danke ich besonders Frau Andrea Prehn, Mitarbeiterin im Referat Besucherforschung und Museumsstatistik des IfM, für die wertvollen Anmerkungen und den fachlichen Austausch sowie Frau Veronika Brassel, Leiterin des Museumsdienstes der Kulturprojekte Berlin, bei der ich bereits während meiner Studienzeit sehr viel über den Umgang mit Besuchern und Mitarbeitern gelernt habe.

2. Welche Bereiche gehören zu einem Besucherservice

Zum Besucherservice im Museum gehören jene Angebote und Tätigkeiten, die den Besuchern den Zugang zu Informationen sowie den Besuch des Museums erleichtern. Die Reihenfolge gliedert sich nach dem allgemeinen Ablauf eines Museumsbesuches:

1. Telefonhotline
2. Internetseite
3. Buchungsservice von Führungen, Workshops etc.
4. Ankunftsservice mit dem barrierefreien Zugang
5. Aufsichts- und Garderobendienst
6. Informationsmanagement
7. Besucherbetreuung
8. Angebote für eine Mitgliedschaft
9. Museumscafé
10. Museumsshop / Verkaufsstand
11. Erscheinungsbild des Hauses
12. Beschwerde- und Qualitätsmanagement

Die Besucherorientierung beginnt spätestens vor Ort im Eingangsbereich eines Museums, wo ein übersichtliches Foyer mit Informationstafeln zu Ausstellung und Vermittlungsangeboten zu einer einladenden Atmosphäre beitragen kann und erstreckt sich vom freundlichen Auftreten des Informations- und Aufsichtspersonals bis zur personellen Besucherbetreuung mit geführten Rundgängen.

Elektronische Vermittlungssysteme wie Audio- und Videoguides oder Informationssysteme wie Wissensdatenbanken, die dem Besucher weiterführende Informationen zum Themengebiet und zur Umgebung liefern, gehören auch dazu.

Ebenso sind der barrierefreie Zugang und die spezifischen Bedürfnisse aller Menschen beim Museums- und Ausstellungsbesuch zu berücksichtigen. Dazu zählt auch ein *unsichtbares* engagiertes Qualitätsmanagement, das die Wirkung von Maßnahmen überprüft.

Diese Aspekte in der Außendarstellung sollten auch in der Selbstvermarktung des Museums eine wichtige Rolle spielen und als Nachweis „*that visitor views on the quality of the experience are taken into account.*¹²“ gelten. Besucherorientierung heißt daher, das Museum in allen Bereichen vom Besucher her zu denken und die Besuchererwartung im Rahmen des öffentlichen Auftrags zum Maßstab zu machen.

Die Besucherfreundlichkeit steht dabei an erster Stelle und sollte zuallererst Teil der allgemeinen Museumsphilosophie sein und eine grundsätzliche positive Einstellung gegenüber den Besuchern widerspiegeln. Hier möchte ich als Beispiel den derzeitigen Direktor der Tate Modern London, Chris Dercon, nennen, der nach seiner Amtseinführung in einem Interview betonte, nicht das Büro seines Vorgängers übernommen zu haben,

¹² Black, Graham. *The Engaging Museum Developing Museums for Visitor Involvement*. Routledge, 2005, S. 83.

sondern zu den Kollegen des Besuchermanagements und der Museumspädagogik gezogen zu sein, um direkt am *Epizentrum*, an der Interaktion mit seinem Publikum zu sein.¹³

Sicher können nicht alle Häuser einen umfangreichen Besucherservice umsetzen oder einrichten. Es hängt dabei viel von der räumlichen, finanziellen und personellen Situation des jeweiligen Hauses ab. Deshalb werden in der Publikation auch Empfehlungen gegeben, wie schon mit gezielter Aufmerksamkeit und einigen Regeln eine große Wirkung in der Besucherfreundlichkeit umgesetzt werden kann und welche Punkte bei einer neuen Museumsplanung unbedingt vor der Eröffnung beachtet werden sollten.

¹³ "First, I should let you know that I don't occupy the office that was used by the director before me, which was on the same floor as the curators. I preferred to move to the floor with the Visitor Experience and Learning Departments. Today, the move makes perfect sense. I need to be in the epicenter of the interaction with the public." Chris Dercon im Interview in MAX DAX INTERVIEWS CHRIS DERCON, ELECTRONIC BEATS, No 29, SPRING 2012, S. 46.

3. Erwartungen des Besuchers an den Museumsbesuch

Um mit dem Besucher auf Augenhöhe in Kontakt zu treten, ist es wichtig, den Besucherservice im Aufbau, in der Organisation und Kommunikation auf die unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse abzustimmen. Die Angebote sollten dabei möglichst keine Zielgruppen ausgrenzen. Im Idealfall sind dabei alle Elemente so aufeinander abgestimmt, dass das gesamte Publikum den Besuch als positives Erlebnis wahrnimmt.

Der „aktive“ Besucher entscheidet für sich selbst, hat Bedürfnisse und stellt durch seine Erfahrungen Erwartungen.

Die Bedürfnisse, die für das Publikum bei einem Museumsbesuch wichtig sind, hat Judy Rand nach einer langjährigen Studie im Auftrag der Visitor Studies Association als Ergebnis in 11 Kriterien¹⁴ zusammengefasst. Diese Kriterien sind auch in der empfehlenswerten Publikation aus der PROFESSIONAL PRACTICE SERIES *Museum Visitor Services Manual* der AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS ausführlich nachzulesen.

1. Comfort / *Komfort*
2. Orientation / *Orientierung*
3. Welcome / *Begrüßung*
4. Enjoyment / *Genuss*
5. Socializing / *Ausgehen und Kontakt*
6. Respect / *Respekt*
7. Communication / *Kommunikation*
8. Learning / *Bildung*
9. Choice and Control / *Selbstbestimmung*
10. Challenge and Confidence / *Herausforderung und Vertrauen*
11. Revitalization / *Erholung und Entspannung*

Auch für den Besucherservice lassen sich die Erwartungen, in sechs Kategorien eingeteilt, folgendermaßen darstellen. Bei einem Museumsbesuch liegen die Erwartungen:

1. in der Informationsvermittlung vor dem Besuch
2. bei der Anreise und Ankunft
3. im Empfangs- und Foyerbereich des Museums
4. in der Ausstellung
5. bei der Besucherbetreuung
6. beim Feedback- und Qualitätsmanagement

¹⁴ Rand, Judy, "What Visitors Want and Need", Visitors Bill of Rights – An open letter to museums, parks, aquariums and zoos, Museum Visitors Service Manual, Washington 2001, S. 13.

4. Informationsvermittlung vor dem Besuch

Vor dem Besuch des Museums sollte sich der Besucher schon virtuell im Internet, auf der Homepage bzw. innerhalb der digitalen sozialen Netzwerke über das Museum informieren können. Welche speziellen Informationen erhalten Besucher auf der Internetseite des Museums? Stehen beispielsweise zielgerichtete Informationen für Lehrer mit Schülern zur Verfügung?

Das Museum sollte seinem Publikum auf der Internetseite oder bei der Telefonauskunft einen umfangreichen Katalog an Besucherinformationen zur Verfügung stellen, damit es sich auf den Besuch vorbereiten kann und eventuelle Missverständnisse bereits im Vorfeld ausgeschlossen werden können.

4.1. Internetauskunft

Viele Menschen nutzen neben Ausstellungsflyern, Museumsführern und Zeitungsannoncen auch das Internet, um sich über eine Ausstellung, Veranstaltung oder Sehenswürdigkeit zu informieren. Gewöhnlich wird nach Informationen zu den Öffnungszeiten, zur Erreichbarkeit und zu den Zahlungsarten sowie nach eventuellen Parkmöglichkeiten gesucht, um den Besuch vorzubereiten.

Vorabinformationen zur Erreichbarkeit mit den verschiedenen Verkehrsmitteln PKW, Zug und zu Fuß sollten daher auf der Internetseite und in Prospekten zu finden sein. Hinweise zu Parkplätzen in der Nähe des Museums und beispielsweise in der Umgebung von Bahn- und Flughäfen, sowie Informationen zu Hotels in verschiedenen Preisklassen helfen Besuchern, ihren Aufenthalt zu organisieren. Um möglichst vielen Besuchern einen vielfältigen Informationsservice anzubieten, sollte unbedingt darauf geachtet werden, die Besucherinformationen für alle gewünschten Besuchergruppen auszubauen und zu aktualisieren.

Was könnte dabei für einzelne Besuchergruppen interessant sein?

- Museumsbesuch von Lehrern mit Schülern

Beispiele: Stehen den Schülern für das Mittagessen ein Pausenraum oder spezielle Aufenthaltsräume zur Verfügung? Sind Schulklassenführungen analog zum Schulunterricht auch schon vor Beginn der regulären Öffnungszeit möglich? Ist eine spezielle Garderobenabgabe für die Schultaschen eingerichtet?

- Museumsbesuch von Senioren

Beispiele: Verfügt das Museum über eine entsprechende Anzahl von Sitzmöbeln oder mobilen Sitzgelegenheiten? Gibt es im Restaurant einen Mittagstisch oder befindet sich in der Nähe eine Gastwirtschaft?

- Museumsbesuch von Jugendlichen

Beispiele: Sind Informationsstationen zum Ausprobieren vorhanden? Stehen Objekte zum Anfassen oder Ausprobieren zur Verfügung? Werden auch multimediale Vermittlungsprogramme mit aktiver Beteiligung oder spielerischer Auseinandersetzung angeboten? Verfügt das Museum über einen W-LAN-Anschluss und / oder Museums-Apps zum Herunterladen? Gibt es einen Jugendclub des Freundeskreises?

- Museumsbesuch von Gruppenbesuchern mit gebuchter Führung

Beispiele: Ist ein Treffpunkt ausgewiesen, an dem sich die Teilnehmer sammeln und vom Referenten abgeholt werden? Was ist die maximale Teilnehmeranzahl? Bekommen Gruppen eine Ermäßigung? Können die Teilnehmer im Anschluss in der Nähe etwas Essen gehen?

- Museumsbesuch von Gehörlosen

Beispiele: Sind Teile der Ausstellungsinformationen auch in Deutscher Gebärdensprache (DGS) vorhanden? Verfügt das Haus über Induktionsschleifen? Sind in den Veranstaltungs- und Informationsräumen Sonderplätze ausgewiesen?

- Museumsinformationen zur Besucherordnung

Beispiele: Darf man im Museum fotografieren? Benötigt man eine Fotolizenz und wieviel kostet diese? Ist es gestattet, einen Kinderwagen in die Ausstellungsräume mitzunehmen oder ist dafür ein Abstellplatz vorhanden? Ist die Mitnahme eines Begleithundes möglich?

Die Auflistung soll lediglich eine Anregung sein, welche Auskünfte schon vor dem Museumsbesuch bereitgehalten werden können. In der Checkliste im Anhang des Heftes sind weitere Aspekte zu Besucherinformationen auf der Internetseite zu finden, da die Möglichkeiten und Themen, die den einzelnen Besuchergruppen angeboten werden können, äußerst vielfältig sind.

Bei der Auswahl dieser Informationen kann es nützlich sein, sich in die Lage der einzelnen Besuchergruppen zu versetzen.

4.2. Telefonauskunft

Eine andere Möglichkeit, sich vor dem Museumsbesuch über die Öffnungs- oder Laufzeiten einer Ausstellung zu informieren und spezielle Dinge zu erfragen, ist der direkte Telefonanruf beim Museum.

Hier entsteht der erste persönliche Kontakt zum Haus und zu einem Mitarbeiter des Museums. Neben der Internetseite ist daher die Erreichbarkeit eines persönlichen Ansprechpartners in einer Servicezentrale mindestens werktags während den Öffnungszeiten unbedingt empfehlenswert. Ist in dieser ersten Phase der Kontaktaufnahme ein Ansprechpartner des Museums nicht zu erreichen oder erhält der Besucher beim Gespräch eine falsche Auskunft, ist eine Beschwerde vor Ort sehr wahrscheinlich bzw. kommt der geplante Besuch nicht zustande.

Neben den allgemeinen Auskünften und Beratungen, die sich erfahrungsgemäß verstärkt auf organisatorische Fragen wie Öffnungszeiten, Eintrittspreise, Anreise und Parkmöglichkeiten beziehen, sollten in kleineren Museen auch Anfragen und Buchungen für das Bildungsprogramm entgegengenommen und bearbeitet werden können.

Das Museum könnte bei der Einrichtung des Servicetelefons -je nach Möglichkeit- auch auf eine auffallende Ziffernfolge achten, die sich a) gut einprägen und b) gut auf

allen Plakaten, Flyern und Broschüren abbilden lässt und für das Publikum als „DIE ZENTRALE“ Nummer¹⁵ wahrgenommen wird.

Außerhalb der Servicezeiten bzw. der Museumsöffnungszeiten sollte ein Ansageband die Besucher über die Öffnungstage, Eintrittspreise und die Erreichbarkeit eines telefonischen Ansprechpartners des Museums informieren und auf weiterführende Informationen auf der Internetseite verweisen.

Für einen erfolgreichen Betrieb einer serviceorientierten Hotline sollten neben den kommunikativen Fähigkeiten der Mitarbeiter auch eine Reihe grundsätzlicher organisatorischer Faktoren beachtet werden:

- Tatsächliche Erreichbarkeit während der Öffnungszeiten
- Bekanntgabe der Servicezeiten auf Flyern und der Internetseite
- Schnelle bzw. unmittelbare Bearbeitung aller Anfragen mit Rückruf oder schriftlicher Rückantwort
- Anrufer sollten nicht mehr als einmal weiterverbunden werden

4.3. Buchungsservice und Führungslogistik

In die Planung zur Informationsvermittlung vor dem Besuch sollten neben den Überlegungen zum Gruppenempfang auch die Einrichtung eines Buchungs- und Anmelde-service für Schulklassen- und Gruppenführungen beachtet werden. Der Aufbau eines effektiven Buchungsservice ist ein entscheidender Faktor für die Besucherzufriedenheit. Dies erfordert Personalressourcen sowie finanzielle Ausgaben, die frühzeitig im Gesamtbudget kalkuliert werden sollten. Hierbei sollte auf die zu erwartende Gesamtbesuchszahl, die Anzahl der geplanten Führungen und auf die Anzahl von Workshops und anderen Vermittlungsprogrammen eingegangen werden. Desweiteren sind die Taktzeiten der Führungen, Raumvergaben bei Workshops und das Platzangebot innerhalb der Ausstellungsarchitektur für die Teilnehmeranzahl einer Führung zu berücksichtigen.

Erwartet beispielsweise ein kleines Museum durchschnittlich 5.000 Besucher im Jahr mit zwei bis drei Führungen täglich, kann auf die Anschaffung eines komplexen Besuchermanagementsystems verzichtet werden. Die Buchungsanfragen werden entsprechend gering sein, so daß eine eigene Buchungssoftware und eine permanente Personalbesetzung einer Buchungsstelle nicht notwendig sein werden.

Es wird empfohlen, feste Zeiten einzurichten und zu kommunizieren, an denen die Buchungsstelle besetzt ist. Für die Verwaltung der Führungs- und Gruppenanmeldungen sollte eine Exceltabelle angelegt werden, in der Angaben zu Herkunft, Anzahl, Klassenstufe der Gruppe sowie Schwerpunkt und Zeitpunkt der Führung als Information für die Kasse, den Referenten und zu statistischen Zwecken eingetragen werden.

Handelt es sich bei dem Museum jedoch um ein Haus, das mehr als 30.000 Besucher jährlich erwartet, wird es eine Vielzahl von Führungs- und Vermittlungsangeboten anbieten. Hier empfiehlt es sich ein elektronisches Besuchermanagementsystem für den Buchungsservice und die Führungslogistik einzusetzen.

¹⁵ Beispiele auffallender Servicenummern in der deutschen Museumslandschaft ohne Vorwahlen: Deutsches Historisches Museum Berlin 20304444, Domäne Dahlem Berlin 6663000, Jüdisches Museum Berlin 25993300, Museum für Kommunikation Frankfurt 6060, Porsche Museum Stuttgart 91120911 und Staatliche Museen zu Berlin 266424242.

4.4. Elektronisches Besuchermanagementsystem

Neben den Funktionen im Online-Ticketing und Kassenbereich, bieten eine große Anzahl von Besuchermanagementsystemen auch Module und Applikationen im Bereich des Gruppenanmeldungs- und Führungsmanagement an.

Ein elektronisches Besuchermanagementsystem garantiert dem Museum den Überblick über avisierte, gebuchte, stornierte und bereits durchgeführte Führungen und Workshops zu behalten. Auch können mehrere Mitarbeiter des Besucherservice an einem elektronischen Buchungssystem gleichzeitig ohne Datenverlust arbeiten.

Solch ein Besuchermanagementsystem enthält auch oft die Möglichkeit, neben den einzelnen Führungsangeboten automatisch auch die Disposition der Referenten und Museumsführer zu verwalten. Neben Gruppe und Zeitpunkt, Fremdsprache und Art der Führung speichern solche Systeme auch den Referenten, der die Gruppe leiten wird. Zeitliche Überschneidungen erkennen die Systeme sofort und können das in einem Hinweis den Mitarbeitern im Buchungsservice melden.

Die Systeme können, je nach Bedarf und Implementierung, auch die Einteilung der Referenten unterstützen, indem sie nur die Referenten aufzeigen, die von der Fremdsprache, den Führungsschwerpunkten und der zeitlichen Verfügbarkeit zur Auswahl stehen. Daher sollten die Referenten und Museumsführer auch innerhalb des Systems mit ihren individuellen Merkmalen von Fremdsprachen, Führungsschwerpunkten und zeitlicher Verfügbarkeit erfasst werden können. Doppelbelegungen von Referenten können damit ebenfalls so gut wie ausgeschlossen werden.

Oft werden in diesen Systemen auch die Einrichtung von Druckvorlagen, wie Buchungsbestätigungen oder Rechnungen angeboten, die direkt an die Kunden durch E-mail, Fax oder postalisch versendet werden können.

5. Anreise und Ankunft

Bei der Anreise und Ankunft erwarten die Besucher zuerst eine gute Beschilderung im Stadtbild und an den Zugangsstraßen. Hinweisschilder sollten auf allen relevanten Plätzen, auf denen sich Ortsunkundige und Touristen aufhalten, auf das Museum verweisen. Direkt am oder vor dem Museum könnte ein deutlicher Hinweis auf das Haus angebracht werden. Die Beschilderung sollte für die Besucher und Passanten schon aus der Ferne gut sichtbar sein.

Die Identifikation kann vielseitig sein: Ein Schriftzug an der Museumsfassade, ein großes Transparent, das jeweils die aktuelle Wechsausstellung präsentiert, Fahnenmasten mit Bannern oder eine Leuchtwand bei Nacht, können den Museumsbau für das Publikum kennzeichnen.

Wichtig ist, dass die Hinweise grundsätzlich kontrastreich gestaltet sind, um zum einen auch von Besuchern mit einer Sehschwäche erkannt zu werden und zum anderen die Beschilderungen auch noch -denkt man an die kurzen Tage in den Wintermonaten- im Dunkeln zu sehen sind. Gleiches gilt bei der Gestaltung des Eingangsbereiches. Die Eingangssituation sollte von den Besuchern klar und deutlich erkannt werden und der Eingang einladend und hell gestaltet sein.

Für die Anreise mit dem PKW könnte eine klare Wegführung zum Museum auf allen großen Straßen installiert werden. Für Häuser, die über entsprechendes Budget verfügen, könnten auch angebrachte Hinweise an Laternenmasten der Zufahrtsstraßen des Museums oder Stadtwerbepattformen wie beispielsweise Plakatstelen, als Wegweiser und Ausstellungshinweis genutzt werden (Siehe Abb. 1).



Abb. 1 + 2: Beispielhafte Ausschilderung von Zufahrtsstraßen zur 3. Sächsischen Landesausstellung in Görlitz mit Hinweisen an Laternenmasten und Wegweisern innerhalb der allgemeinen Straßenbeschilderung.
Foto: © Denis Schäfer

Im Öffentlichen Fern- und Nahverkehr sollte für Bahn-Reisende bereits im Bahnhofsbereich mit Plakaten und Werbung auf das Museum aufmerksam gemacht werden. Ebenfalls könnten auf Plakaten in den Bushaltestellen und U-Bahn-Linien sowie Haltestellen das Museum beworben werden. Liegt das Museum direkt an einer U-, S- oder Tram-Linie wäre die Benennung der Haltestelle nach dem Museum ein zusätzlicher Orientie-

rungspunkt für die Besucher und sorgt darüberhinaus auch für eine Erweiterung des allgemeinen Bekanntheitsgrades der Institution¹⁶.

In den meisten Bahnhöfen stellt die Deutsche Bahn Reisenden auch Informationstafeln mit Umgebungsplänen zur Verfügung, die den Reisenden ebenfalls die Orientierung erleichtern sollen. In diesem Umgebungsplan wäre -neben den anderen Sehenswürdigkeiten- ein Eintrag oder ein Vermerk des Museumsstandortes ideal (Abb. 3).

Informationen in gedruckter Form, die in den Ständern der Servicepoints ausliegen, könnten zusätzlich Besucher auf das Museum aufmerksam machen. Angeschlossene Touristeninformationen sollten alle wichtigen Informationen zum Museum erhalten, damit sich Reisende über das Museumsangebot informieren können. Eine Ausschilderung des Weges vom Bahnhof zum Museum sollte in den Überlegungen ebenfalls eine Berücksichtigung finden.

Hinweise zum Museum an den Bushaltestellen, sowie den Tram- und U-Bahnlinien erleichtern ebenfalls Besuchern den Weg zum Museum. Taxi- sowie Bike-Taxi-Unternehmen sollten genauso in die Informationspolitik des Hauses miteinbezogen werden.¹⁷



Abb. 3: Ortseintrag des Kaisertrutz in den Stadtplan der Stadt Görlitz im Bahnhofsgebäude. Foto: © Denis Schäfer



Abb. 4: Wegweiser vom Bahnhof zum Kaisertrutz, dem Ausstellungsgebäude der Landesausstellung via regia 2011. Foto: © Denis Schäfer

¹⁶ Beispiele sind hier von einigen Museen, die eine eigene Haltestelle aufweisen, das Militärhistorische Museum in Dresden (Tram), das Märkische Museum Berlin (U-Bahn), das Lehmbruck-Museum Duisburg (Bus), das Deutsche Museum München (Tram) oder die Gedenkstätte Berliner Mauer (Tram).

¹⁷ Auskünfte zu den Möglichkeiten und Kosten von Beschilderungen und Laternenwerbung im öffentlichen Stadtbild erhalten Interessierte von der zuständigen Gemeindeverwaltung, Stadtverwaltung, den Stadtwerken oder Bürgerämtern.

5.1. Informationstafel im Außen- und Eingangsbereich

Um Besuchern gleich bei der Ankunft am Museum eine weitere Orientierungshilfe anzubieten und erste Informationen vorzustellen, würde sich eine Informationstafel im Außen- und Eingangsbereich des Museums anbieten (Abb. 5-7).

Auf den Aussentafeln könnten Informationen zu den Angaben zum Museum, Museumsräumlichkeiten, seiner Sammlung und weiteren Serviceangeboten bereitgestellt werden.

Im Eingangsbereich könnte eine weitere Informationstafel mit Orientierungsplan zusätzlich über die sanitären Einrichtungen, Sitzgelegenheiten und Servicebereiche informieren. Alle Informationen sollten in deutscher und englischer Sprache angeboten werden.

5.2. Parkplätze und Fahrradständer

Die Anzahl der insgesamt zur Verfügung stehenden Parkplätze sollte auch auf der Internetseite bekannt gegeben werden.

Für Museumsbesucher mit Behinderungen wie bspw. Rollstuhlfahrer, Geh- und Sehbehinderte ist die Einrichtung einer Parkmöglichkeit ganz in der Nähe des Gebäudes und des Eingangsbereiches sehr sinnvoll und notwendig. Die Informationen zu den Standorten der Behindertenparkplätze sowie des Zugangsbereichs für Behinderte, falls es sich nicht um denselben Eingangsbereich handelt, sollten auf der Internetseite und auf dem Flyer vermerkt sein.

Für Besuchergruppen mit Reisebussen, VIP's und Personen des öffentlichen Lebens sollten ebenfalls Parkmöglichkeiten in der Nähe des Eingangsbereiches eingerichtet werden.



Abb. 5, 6, 7: Drei Beispiele von Informationstafeln, die bereits vor dem Eingangsbereich aufgestellt sind, um Besucher über das Museum, Standorte der Ausstellungen und Servicebereiche, Eintrittspreise und Vermittlungsangebote zu informieren. (Von links nach rechts: Getty Museum Los Angeles, Grand Palais Paris, Musée de l'Armée Paris. Fotos: © Denis Schäfer

6. Erwartungen im Eingangs- und Empfangsbereich

Was passiert, wenn Besucher am Museum ankommen und den Eingangsbereich betreten? Bekommen sie genügend Zeit und Raum, um sich in der fremden Umgebung zurechtzufinden? Welche Angebote werden den Besuchern bei der Ankunft gemacht?

Der Eingangs- und Foyerbereich eines Museums nimmt in der Besucherorientierung eine wichtige Rolle ein. Hier sammeln sich die ortsunkundigen Besucher in der neuen „fremden“ Umgebung, orientieren sich und bekommen einen ersten Eindruck des Hauses. Vom Foyer aus gelangen die Besucher in die Ausstellungs- und Veranstaltungsräume, zu den Servicestationen, in das Museumscafé und den Museumsshop.

Der Foyerbereich ist die zentrale Schnittstelle zwischen dem Museum und den Besuchern. Das Erscheinungsbild, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter des Besucherdienstes sowie die Serviceangebote vor Ort spiegeln die Organisationsstruktur des Hauses und das Besucherverständnis wider. Bei der Planung und Gestaltung des Foyerbereiches sollte auf diese Eigenschaften entsprechend eingegangen und auch die Nutzungsmöglichkeiten besonders überdacht werden.



Abb. 8: Ein Eingangsfoyer des British Museum London. Hier sind die Serviceleistungen: Gebäudeplan, Informationstresen mit Informationsmaterialien, Informationsmonitore, die großen Beschriftungen zu den Servicebereichen und der Flyer- und Informationsstände in der Mitte des Foyers gut zu erkennen.

Foto: © Denis Schäfer

Im Eingangsbereich informieren sich die Besucher über das Museum, die Sammlungen und die Sonderausstellungen, hier stellen sie Fragen zu den Serviceleistungen und dem Vermittlungsprogramm und entscheiden zeitnah, das Haus oder die Ausstellung zu besuchen. Man kann daher durchaus auch von der „Visitenkarte“ des Museums sprechen, wo der Besucher zum ersten Mal direkt mit dem Haus -vertreten durch die Mitarbeiter am Informationstresen, an der Kasse, im Museumscafé, in der Garderobe oder im Museumsshop- Kontakt aufnimmt. Hier können die Besucher Fragen stellen und sich über die Museumsinhalte informieren. Die Besucher sollten von Anfang an aufmerksam und freundlich empfangen werden. Eine freundliche, ansprechende Atmosphäre und ein aufmerksamer und unterstützender Ansprechpartner können den weiteren Besuchsverlauf positiv beeinflussen. Ebenso kann ein unfreundlicher Empfang zum Beispiel, den Museumsbesuch so negativ beeinflussen, dass ein Gast die Ausstellung erst gar nicht betreten wird und das Museum einen potentiellen Besucher verliert. Das Foyer sollte in der

allgemeinen Gestaltung seinen Besuchern eine klare Orientierung, eine gute Organisation, motiviertes Personal und ein großes Informations- und Serviceangebot anbieten (siehe Abb. 8).

Die Erwartungen, die Besucher an den Eingangsbereich eines Museums haben könnten, lassen sich in drei Bereiche unterteilen, die sich manchmal auch überschneiden können.

1. Aufenthaltsqualität
2. Informationsqualität
3. Servicequalität

Für Menschen mit Behinderungen sollte die Eingangssituation so komfortabel wie möglich gestaltet sein. Schon bei der Gestaltung des Vorplatzes sollte man auf Kopfsteinpflaster, Schrägen und Stufen oder auf Elemente, die den Besuch erschweren, verzichten. Desweiteren könnten auch Parkplatzreservierungen in der Nähe des Museumseingangs über die Telefonzentrale möglich sein. Im Gebäude selbst können Schiebetüren, Rampen, breite Eingänge und Aufzüge Rollstuhlfahrern den Besuch erleichtern. Die Zugänge sollten behindertengerecht ausgelegt und alle Stockwerke mit Aufzügen erreichbar sein. Gehbehinderten sollten Barrieren ebenfalls nicht den Besuch erschweren und zusätzliche Sitzmöglichkeiten die Gelegenheit zur Rast erlauben. Desweiteren bieten sich bei der Ausstattung Gehhilfen wie Rollatoren, mobile leichte Klapphocker, die man gleichzeitig auch als Stützhilfe benutzen kann und Rollstühle an. Für müde Kindern könnten kleine Kinderwagen zur Verfügung stehen.

Menschen mit Sehbehinderungen sollten Orientierungshilfen angeboten werden, die schon in der Außenanlage zum Eingang führen. Hierzu gibt es kontrastierte schmale Bodenplatten, Rillenplatten wie zum Beispiel am Bahnsteig oder Noppenpflaster, die den Weg weisen. Im Foyer selber können ähnliche Aufmerksamkeitsfelder eingebaut werden, die gleichzeitig auch den Sehbehinderten direkt zum Informationstresen und zu einem persönlichen Ansprechpartner führen können. Hierbei ist jedoch gleichzeitig auch auf die Barrierefreiheit von Gehbehinderten und Rollstuhlfahrern zu achten. Darüber hinaus sollten Überlegungen miteinfließen, wie komplexe Einführungstexte gehörlosen und blinden Menschen zugänglich gemacht werden können. Zur barrierefreien Ausrichtung sind in den letzten Jahren im In- und Ausland zahlreiche Publikationen erschienen, von denen einige in der Literaturliste am Schluß der Publikation aufgeführt werden.¹⁸

¹⁸ Um behinderten Menschen den möglichst eigenständigen Besuch von Museen und Ausstellungen zu erleichtern, sind von verschiedenen Trägern Empfehlungen und Checklisten zur barrierefreien Ausrichtung erschienen. Vom Landesverband der Berliner Museen e.V.: „Checkliste zur Konzeption und Gestaltung von barrierefreien Ausstellungen“ oder von der Koordinierungsstelle Tourismus im Deutschen Blinden- und Sehbehindertenverband e.V. die Empfehlung zu „Barrierefreie Museen“. Die genauen Angaben finden Sie in der Literaturliste.

6.1. Aufenthaltsqualität

Zur Aufenthaltsqualität gehören jene Bereiche, die für einen bequemen Aufenthalt ausschlaggebend sind:

- Wegeführung, Besucherleitsystem und Orientierungspläne
- Sitzmöglichkeiten
- Schirmständer / Papierkörbe
- Toiletten, Waschräume und Wickeltische
- Pausen- und Picknickbereiche

6.1.1. Wegeführung, Besucherleitsystem und Orientierungspläne

Das Besucherleitsystem im Museum sollte Besuchern einfach und verständlich die Wege zu den Service- und Ausstellungsbereichen aufzeigen. Es sollte dabei weniger führen, sondern mehr zeigen, wo Besucher beispielsweise die Toiletten, Garderobe oder den Veranstaltungsraum selbst finden können. Kommt der Museumsbesucher zum erstenmal in ein neues Museum, ist für ihn der Eingangsbereich eine ungewohnte und fremde Umgebung. Er benötigt Unterstützung bei der Orientierung, um eine natürliche Unsicherheit abzubauen. Im Foyerbereich sollten daher neben einem Orientierungsplan auch die Servicebereiche wie beispielsweise Information, Kasse und Garderobe großflächig beschriftet sein, damit sie von den Besuchern gleich zu Beginn wahrgenommen werden können.

Die Gestaltung sollte mit dem Erscheinungsbild des Hauses kommunizieren, damit bei der weiteren Orientierung und Informationsbeschaffung ein „roter Faden“ entsteht.

Zusätzlich könnten, neben den festinstallierten Informationstafeln, auch Orientierungspläne in Papierform ausgeteilt werden¹⁹, auf denen die Ausstellungen mit inhaltlichen Kurzbeschreibungen, die Servicebereiche, Besucherordnung und Vorschläge zum Besuch beschrieben sind.²⁰ Die Standorte der Servicebereiche sollten darauf in Piktogrammen dargestellt werden, um sie auch international und barrierefrei anzubieten.

Ein Besucherleitsystem sollte auch bei Museen mit Freiluftgelände installiert werden. Informationen auf Stelen und Tafeln ermöglichen eine besucherfreundliche Orientierung, um die Besucher durch das weitläufige Gelände zu führen.

Bei der Umsetzung des Besucherleitsystems sollte die Gestaltung, Position und Funktion der Beschilderung und Wegeführung zusätzlich mit Fokusgruppen in einem Testlauf auf die Praktikabilität getestet werden. Somit können Optimierungen bereits in der Umsetzung vor der Eröffnung und noch im Rahmen der Nachbesserungsphase von den zuständigen Auftragnehmern durchgeführt werden.

¹⁹ Die Orientierungspläne könnten im Eingangsbereich am Informationstresen ausliegen, oder auch mit der Eintrittskarte im Kassenbereich ausgegeben werden.

²⁰ Gute Beispiele sind hierzu: Victoria & Albert Museum London, Grande Gallerie de l'Évolution Paris, de Young Museum San Francisco, Jüdisches Museum Berlin und Mercedes Benz Museum Stuttgart.

6.1.2. Sitzmöglichkeiten, Stellplätze für Kinderwagen und Rollstuhl

Im Foyer und den Ausstellungsräumen sollten Besuchern, die schlecht zu Fuß sind, ausreichend Sitzmöglichkeiten angeboten werden. Dies könnten auch mobile leichte Klappstühle sein. Zusätzlich sind für ältere Besucher und Menschen mit Gehproblemen an der Garderobe Gehhilfen (Rollator) sowie Rollstühle oder Leihstöcke zur Nutzung ebenfalls sinnvoll. Verfügt das Museum über eine große Freianlage, könnten in der Garderobe bei schlechtem Wetter Besuchern Leihschirme zur Verfügung stehen. Neben Einzel- und Gruppenbesuchern kommen auch zunehmend Familien oder Eltern mit einem Kinderwagen ins Museum. Für die Aufenthaltsqualität könnten Kinderwagenstellplätze eingerichtet und in der Garderobe ausreichend Platz für die Abgabe eingeplant werden.

6.1.3. Schirmständer und Papierkörbe

Um Verschmutzungen der Ausstellungsräume durch fallengelassene Papiere und Taschentücher zu reduzieren, sollten ausreichend Papierkörbe im Eingangs- und Garderobenbereich sowie in Treppenhäusern vorhanden sein. Das gleiche gilt für eine zahlreiche Bereitstellung von Schirmständern im Eingangs- und Garderobenbereich bei schlechtem Wetter.

6.1.4. Toiletten, Waschräume und Wickeltische

Der Weg zu den Toiletten und Waschräumen sollte mit deutlich zu erkennenden Piktogrammen gekennzeichnet sein. Die Toiletten müssen in regelmäßigen Abständen kontrolliert und immer sauber sein. Wickeltische für Babies und Kleinkinder sollten in beiden (Frauen und Männer) Toiletten zur Verfügung stehen, um sie Frauen und Männern gleichermaßen anzubieten.

6.1.5. Pausen-, Schulklassen-, Familien- und Picknickbereiche

Verfügt das Museum zusätzlich über ein Freiluft- und Außengelände oder über großzügige Flächen im Innenbereich, bietet sich die Einrichtung von Picknickzonen an, in denen sich Familien und Schulklassen während des Museumsbesuchs ausruhen können.

6.2. Informationsqualität

Die Informationsqualität beinhaltet alle Serviceleistungen, die das Museum seinem divergenten Publikum zur Information und Vermittlung innerhalb des Foyers anbieten möchte. Sind im Foyer die Informationen über die Eintrittspreise, das Vermittlungsprogramm, die Ausstellungen und die Veranstaltungen leicht zu finden? Welche Besucherinformationen bietet der Flyer und welche Informationen erhält der Besucher zusätzlich zum Museum?

Die Informationsqualität umfasst:

- Kassenbereich
- Informationstafeln und -monitore
- Ansichtsexemplare Katalog
- Flyerständer
- Audioguides
- Pressewand / Pressespiegel

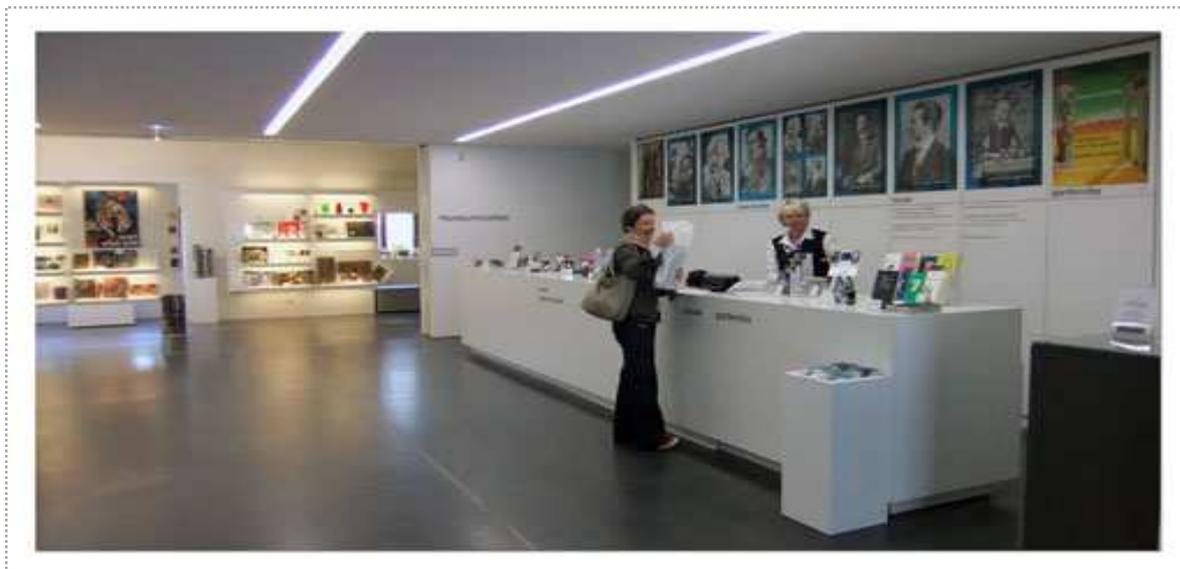


Abb. 9: Der Informationstresen in der Stiftung Moritzburg Halle. Foto: © Denis Schäfer

6.2.1. Kassenbereich

Auf dem Markt wird eine Vielzahl von Kassensystemen für Museen angeboten. An dieser Stelle soll keine Wertung für einzelne Systeme abgegeben werden, denn es sind die individuellen Anforderungen des jeweiligen Hauses, die über die Notwendigkeit und Nützlichkeit der einzelnen Kassensysteme bestimmen. Vor der Anschaffung sollte man sich aber über das Anforderungsprofil Gedanken machen, um die Leistungsbeschreibungen und Funktionen der technischen Ausstattungen in der Ausschreibung präzise beschreiben zu können. Bei größeren Häusern sollten generell Kartenzahlungen mit einer Kredit- oder EC-Karte möglich sein.

Im Kassenbereich sollten die Eintrittspreise und Führungsgebühren deutlich ausgewiesen werden, damit sie leicht ersichtlich sind. Dabei sollten auch die Ermäßigungen aufgeführt werden und das Kassenpersonal die verschiedenen Ausweise und Karten, die dazu berechtigen, kennen. Das Kassenpersonal sollte zudem im Umgang mit dem Besucher geschult werden, über das Museum und beispielsweise über das Veranstaltungsprogramm Auskunft geben können und über alle Änderungen, die das Haus betreffen, informiert sein. Siehe zum Informationsmanagement und zur Gestaltung des Kassen- und Informationstresen auch das Kapitel 6.3.1. Informationstresen.

6.2.2. Ticketautomaten

Neben der personell besetzten Kasse finden in großen Häusern mit einem besonders hohen Besucherstrom auch Ticketautomaten Verwendung.

Ticketautomaten²¹ helfen, die Schlangenbildung an den personell besetzten Kassen zu verringern. Sie entzerren die Traubenbildung im Eingangsbereich und ermöglichen Besuchern den einfachen und schnellen Zugang in die Ausstellung. Bei guter Standortverteilung lassen sich so Gedränge, lange Warteschlangen und auch Unzufriedenheit des

²¹ Hierzu sind besonders die französischen Museen Louvre und das Musée du quai Branly zu nennen, die schon seit 2009 neben den personalgeführten Kassen über Kassenautomaten verfügen.

Besuchers vermeiden. Die Ticketautomaten sollten auch Zahlungen in Münzen, Scheinen und mit Kreditkarten ermöglichen.

Solche Automaten könnten beispielsweise auch in Parkanlagen und weitläufigen Museumsarealen mit Außenanlage eingesetzt werden.

6.2.3. Informationsbildschirme im Foyerbereich

Neben Informationstafeln bieten sich auch Monitore zur Informationsvermittlung an. Die Bildschirme, am sichtbarsten in der Nähe des Informationstresens angebracht, können dem Publikum folgende Informationen zum Museumsbesuch liefern.

1. Orientierungsplan und Bilder aus der Ausstellung
2. Eintrittspreise
3. Führungen und Workshops
4. Veranstaltungen

Neben den Angaben zu den Eintrittspreisen könnten zusätzlich ein elektronischer Orientierungsplan über die einzelnen Ausstellungsebenen informieren und zentrale Objekte des Hauses präsentiert werden. Ein weiterer Bildschirm könnte Vorankündigungen zu öffentlichen und regelmäßigen Führungen und Veranstaltungen bereithalten. Zusätzlich könnte ein Bildschirm gehörlosen und schwerhörigen Besuchern helfen, sich zurechtzufinden. In Gebärdensprache könnten die Serviceangebote für Gehörlose sowie die Museums- und Ausstellungsinhalte zur Orientierung beschrieben werden²².

Der Hintergrund der Bildschirme sollte einfarbig und kontrastreich gestaltet, die Schriftgröße von älteren und sehbehinderten Menschen gut zu erkennen sein. Schließlich können die Informationen auch mehrsprachig angeboten werden.

6.2.3.1. Aktualisierung der Informationen auf den Monitoren

Bei der Planung der Anschaffung von Monitoren sollte auf die Möglichkeit der internen Aktualisierung der Bildschirminformationen geachtet werden, damit nicht bei jeder Änderung zusätzliche Kosten entstehen. Hierbei sollten Überlegungen zu einem praktischen Content Management System mit leichter Bedienung für die Aktualisierung in die Planung und Ausschreibung mit einfließen. Die Oberfläche der Eingabemaske sollte daher (auch für die Verwendung durch Dritte) übersichtlich gestaltet sein.

²² Die Gebärdensprache ist eine eigenständige, natürliche Sprache der Gehörlosen. Hier ist besonders auf die nationalen Unterschiede zu achten. Ein französischer Gehörloser wird ohne eine Übersetzung die deutsche Gebärdensprache nicht verstehen. Von Land zu Land sind die Gebärdensprachen unterschiedlich, beispielsweise: Deutsche Gebärdensprache (DGS), Österreichische Gebärdensprache (ÖGS), American Sign Language (ASL) oder Langue des signes française (LSF). Erste Informationen zum Thema Gebärdensprache erhält man beim Deutschen Gehörlosen-Bund e.V. In jedem Bundesland stehen aber auch die jeweiligen Landesverbände als Ansprechpartner zur Verfügung.

6.2.4. Flyerstände

Flyerstände, die neben den eigenen Angeboten zum Ausstellungs- und Vermittlungsprogramm auch mit Informationen zu Veranstaltungen externer Institutionen oder Anbietern bestückt sind, dienen nicht nur dem Informationsservice, sondern signalisieren auch ein aktives Museum und ein lebendiges Informationsbewußtsein.

6.2.5. Audioguides und QR-Codes

Die angebotenen Bildungsprogramme und Rundgänge des Museums können mit Audioguides oder QR-Codes²³ ergänzt werden. Sie stellen neben der Objektpräsentation eine weitere Leistung des Hauses in der Besucherorientierung dar. Dabei können ebenfalls der barrierefreie Zugang zu Informationen und die spezifischen Bedürfnisse von beeinträchtigten Personen beim Museums- und Ausstellungsbesuch einbezogen werden. Die Geräte können mit einer Hörschleife erweitert und somit von Hörgeschädigten mit Hörgerät benutzt werden.

Einige Institutionen, wie beispielsweise die Gedenkstätte Berliner Mauer oder die Gedenkstätte Grenzmuseum Schiffersgrund haben neben den Audioguides auch sogenannte QR-Codes im Einsatz. Besucher der Gedenkstätten können entweder mit ihrem eigenen Smartphone oder einem Leihgerät zu einzelnen Objekten und Ausstellungsbereichen vertiefende Hintergrundinformationen und kurze Audiodateien abrufen.

6.2.6. Pressewand / Pressespiegel

In der Nähe der Garderobe oder des Museumscafés könnte für die Besucher als inhaltliche Information zum Museums- und Ausstellungsprogramm ein Pressespiegel an einer Pressewand präsentiert werden.



Abb. 10: Presseschau des Grenzlandmuseums Eichsfeld im September 2012.
Foto: © Denis Schäfer

²³ QR-Codes (Quick-Response-Codes) sind zweidimensionale Barcodes in Form von gepixelten Quadraten. Sie funktionieren wie gewöhnliche Bar- oder Strichcodes, sind aber in der Lage eine größere Datenmenge zu produzieren. Je größer der QR-Code, desto größer ist die Daten- und Informationsmenge die dahinter steckt. Um die Codes lesen zu können benötigt man ein Smartphone mit einer QR-Reader-Software.

6.2.7. Museumsshop / Verkaufsstand

Für Besucher, die sich über den Ausstellungsbesuch hinaus mit der Thematik oder dem Ausstellungsthema auseinandersetzen wollen, sollte das Museum in einem Museumsshop Bücher, Postkarten oder Souvenirs bereithalten. Zudem sollten den Besuchern, die nur ein Erinnerungsstück und ein Mitbringsel erwerben möchten, auch Merchandisingartikel, die den Charakter des Museums widerspiegeln angeboten werden. Hierbei sollte auch darauf geachtet werden, dass die Auslage dem Besucher entsprechend zugänglich präsentiert wird, und dass die Produkte beispielsweise nicht nur hinter dem Informationstresen anzusehen sind.²⁴

„Neben dem klassischen Museumsladen, der einen räumlich klar abgetrennten, abschließbaren Verkaufsraum bezeichnet, sind weitere Unterformen des Museumsshops zu nennen, die sich vor allem durch die abnehmende räumliche Institutionalisierung unterscheiden: zum einen der Verkaufsbereich als nicht separat abschließbarer Raum, der eventuell durch Trennwände abgetrennt ist, zum anderen die Verkaufstheke als Verkauf Gelegenheit mit längeren Verkaufstischen, die um Postkarten-, Plakat- und Bücherstände ergänzt sein kann und eventuell mit dem Kassenbetrieb zusammengelegt ist.“²⁵

6.3. Servicequalität

Bei der Servicequalität stellen sich Fragen, die eine besucherfreundliche Ausrichtung des Hauses betreffen: Was bietet das Museum seinen einzelnen Zielgruppen an Leistungen an, um deren Besuch zu erleichtern und dabei besonders gastfreundlich zu sein? Ist ein Faltblatt oder eine Broschüre für Menschen mit Behinderungen vor Ort erhältlich?

Zu der Servicequalität gehören:

- Informationstresen
- Zielgruppenorientierte Angebote
- Garderobe

6.3.1. Informationstresen

Im Eingangsbereich sollte Museumsbesuchern als Empfangs- und Serviceeinrichtung ein Informationsbereich zur Verfügung stehen. Dabei könnte es sich um einen Informationstresen handeln, an dem ein Mitarbeiter die Besucher willkommen heißt. Hier kann der Besucher zu Wort kommen, positive oder negative Erlebnisse schildern, seine Verbesserungsvorschläge oder Wünsche äußern und sich mit seinen Anliegen an der richtigen Stelle fühlen.

Dieses Kapitel behandelt die Gestaltung und die Funktion von Informationstresen als Servicebereiche und schlägt Ausstattungsdetails vor.

²⁴ Zur Organisation und zum Betrieb eines Museumsshops sind in den letzten Jahren einige Veröffentlichungen, Leitfäden und Praxis-Guides erschienen. Daher wird an dieser Stelle auf zwei jüngere Publikationen verwiesen: Hampel, Annika: Der Museumsshop als Schnittstelle von Konsum und Kultur - Kommerzialisierung der Kultur oder Kulturalisierung des Konsums? Diplomica Verlag, Hamburg, 2010 und Leimgruber, Peter und Hartmut John: Museumsshop-Management - Einnahmen, Marketing und kulturelle Vermittlung wirkungsvoll steuern - Ein Praxis-Guide, Transcript, Bielefeld 2011.

²⁵ Hütter, Hans Walter / Schulenburg, Sophie, Museumsshop – ein Marketinginstrument von Museen, Mitteilungen und Berichte aus dem IfM, Heft 28, Berlin 2004, Seite 30.

6.3.1.1. Gestaltung des Informationsbereiches

Ein Informationstresen für die Besucherbetreuung im Museum kann in verschiedensten Farben, Formen und in verschiedenen Größen gestaltet sein.

Von der U-Form mit einer breiten Front und zwei Seitenteilen, über ein Quadrat, das sich mitten im Foyer befindet bis zur runden Variante, wo sich Besucher von allen Seiten nähern können, sind der Gestaltung eines Informations- und Kassentresens keine Grenzen gesetzt.

Eine runde Gestaltung hat den Vorteil, durch den Zugang von allen Seiten, eine aktivere und dynamischere Kommunikation mit den Besuchern zu fördern. Die Mitarbeiter am Informationstresen treten dem Publikum aufgeschlossener entgegen und haben dadurch auch weniger die Möglichkeit, sich zurückzuziehen und sich defensiv zu verhalten. Ein weiterer Vorteil liegt in dem weiträumigen Auslageangebot von Informationsmaterialien und dem schnellen Zugriff. Ein wesentlicher Nachteil ist, daß diese Form in einem sehr gut besuchten Museum nur schwer eine intensivere Besucherbetreuung mit einer individuellen Beratung von Einzelpersonen zulässt.

Für kleine Museen, denen keine finanziellen Mittel für die Einrichtung eines Informationstresens zur Verfügung stehen, kann schon ein einfacher Tisch mit Informationen und Katalogen zum Museum und zur Umgebung als Informationspunkt für die Besucherorientierung dienen. Weiterhin könnten dort auch Informationen sowie Anmeldeformulare zum Freundeskreis oder Förderverein ausgelegt sein und ein Mitarbeiter für Fragen zur Verfügung stehen.



Abb. 11: Informationstresen mit zusätzlichem barrierefreiem Abschnitt im Musée du quai Branly Paris. Foto: © Denis Schäfer

Befinden sich zusätzlich die Kasse und die Audio- und Videoguideausgabe am Informationstresen, ist es notwendig, die einzelnen Bereiche mit großen Piktogrammen oder Schriften zu kennzeichnen. Die Museumsbesucher sollten schon auf dem ersten Blick die unterschiedlichen Servicebereiche erkennen können, damit sie sich schnell zu-rechtfinden und nicht unnötig im falschen Bereich anstehen müssen. Gute Beispiele sind

u.a. die Informationstresen im Victoria & Albert Museum London (rund), im Hygiene Museum Dresden (Quadrat), sowie im Musée du quai Branly (U-Form), das einen eigenen Informationsbereich für Menschen mit Behinderungen bereithält.

Dient der Tresen den Museumsbesuchern als erste Anlaufstelle, sollte er sich im Zentrum des Foyers befinden und sofort zu erkennen sein. Ist der Tresen ausschließlich für die Mitglieder des Freundeskreises und Paten oder als Informationsbereich für Menschen mit Behinderungen bestimmt, sollte er in einer ruhigeren, jedoch gut sichtbaren Position innerhalb des Eingangsbereichs aufgestellt werden.

Wo sich innerhalb des Eingangsbereiches und des Foyers der beste Standort für den Informationstresen befindet, ist daher vom individuellen Nutzen und Zweck abhängig. Je früher der Standort in die Planung bzw. in die Optimierung des Foyerbereiches einbezogen wird, um so effektiver lassen sich Einsatz und Gebrauch koordinieren.

6.3.1.2. Serviceleistungen am Informationstresen

Am Informationstresen bietet das Museum Auskünfte und Beratung sowie schriftliches Informationsmaterial zum Mitnehmen an. Neben allgemeinen Mitteilungen in mehreren Sprachen sollten auch weiterführende Materialien wie Kurzführer, Kataloge zur Ausstellung und Inhalte zum Vermittlungsprogramm zur Ansicht für die Besucher ausliegen.

Die Mitarbeiter am Informationstresen sollten freundlich und höflich ihre Unterstützung anbieten und im ersten Kontakt kompetent Auskünfte zum Haus geben können. Für Auskünfte zu Veranstaltungen oder zu Verkehrsverbindungen im Nah- und Fernverkehr wäre die Einrichtung eines Computers mit Drucker und einer Internetverbindung ideal.

6.3.1.3. Ausstattung

Für die Lagerung von Informationsmaterialien, Pressemappen und Ansichtskatalogen, sowie Stadtplänen und Veranstaltungshinweisen sollte ausreichend Stauraum eingeplant werden.

In mehreren Ordnern sollten alle wichtigen Unterlagen für das Tagesgeschäft, wie zum Beispiel Buchungslisten und Vordrucke, zur Verfügung stehen. Siehe hierzu auch die Checkliste in der Anlage.

Der Infotresen als zentrale Anlauf- und Informationsstelle sollte die Besucher einladen, sich mit Fragen und Anliegen an das Personal zu wenden. Je sorgfältiger ein Informationstresen aufgebaut ist, umso besucherfreundlicher wirkt er auf den einzelnen Besucher. Auch ein Blumenstrauß kann als erstes Zeichen des Willkommenseins aufgestellt werden.

Die Mitarbeiter hinter dem Tresen sollten sich nicht passiv verhalten. Informationstresen, die mit ausgelegten Büchern eine regelrechte Mauer zwischen den Besuchern und den Mitarbeitern bilden, erschweren die Kommunikation und signalisieren dem Besucher damit auch keine Dialogbereitschaft.

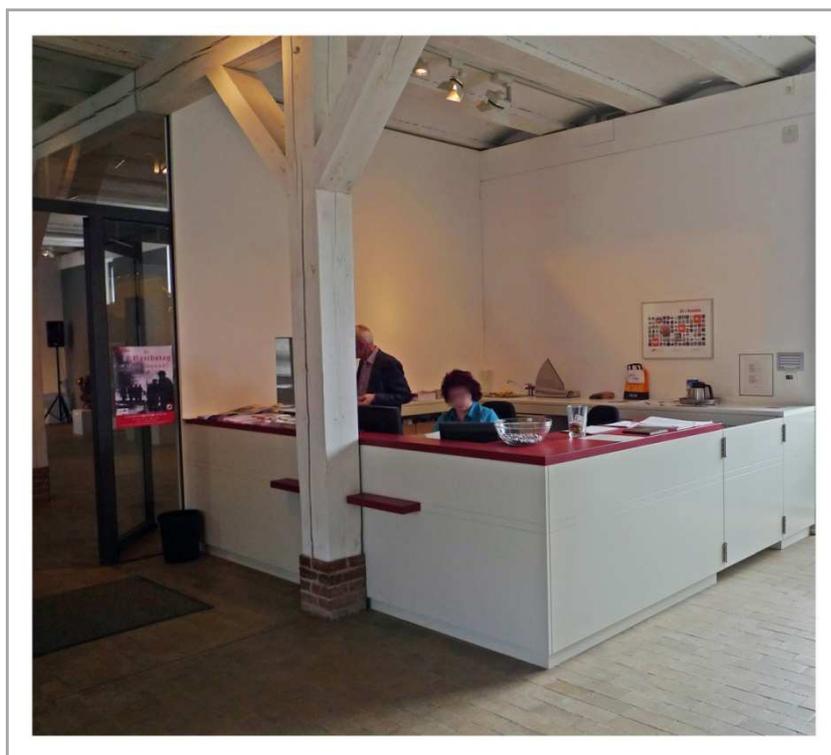


Abb. 12: Informationstresen im Museum Neukölln Berlin. Foto: © Denis Schäfer

6.3.2. Zielgruppenorientierte Serviceangebote

Wie kann das Museum mit seinen Serviceangeboten auf die verschiedenen Zielgruppen mit ihren alltäglichen und speziellen Bedürfnissen eingehen und welche Leistungen könnten angeboten werden, um auf bestimmte Situationen professionell zu reagieren?

6.3.2.1. Fundstelle

Für die Vielzahl von Gegenständen, die von Museumsbesuchern verloren werden, sollte die Aufbewahrung und Rückgabe im Vorfeld organisiert sein. Wichtig ist dabei, dass alle Mitarbeiter im Aufsichts- und Besucherdienst über Ablauf und Aufbewahrungsort der Fundsachen informiert sind. Zurückgebliebene Kleidungsstücke und Taschen sollten gesammelt und mit einem Hinweis in Form eines Fundformulars (wann, wo und von wem die Sache gefunden wurde) an einen zentralen Ort gebracht werden.

6.3.2.2. Vorbereitungen von Gruppenbesuchen

Zu den zielgruppenorientierten Maßnahmen gehört auch die Besucherlenkung von Gruppenbesuchen. Wird in der Zielgruppenorientierung speziell auf den Besuch von Reise- und Fachgruppen eingegangen und werden besondere Angebote für Reiseveranstalter oder Vereine erstellt, sollte das Museum parallel dazu auch mögliche Ablaufszenarien und benötigte Kapazitäten in die Planung miteinbeziehen. Planungen hierzu beginnen bereits bei der Ankunft solcher (angemeldeter oder unangemeldeter) Großgruppen auf dem Museumsgelände. Sind ausreichend Parkplätze für Reise- und Kleinbusse vorhanden und liegen diese in der Nähe des Eingangs des Museums? Wurde der Eingangsbereich auch für Großgruppen geplant, indem sich bis zu 50 bis 70 Gruppen-

teilnehmer gleichzeitig im Foyer sammeln und aufhalten können oder steht den Gruppen sogar ein eigener Eingang zur Verfügung? Wurde an eine Überdachung des Vorplatzes gedacht, wo sich beispielsweise Gruppenteilnehmer und Einzelbesucher in einer Warteschlange bei Regen unterstellen können?

Inwieweit eine durchdachte Planung und Vorbereitung zur Abwicklung von Gruppenbesuchen Sinn macht, wird umso deutlicher, wenn man bedenkt, dass organisierte Reisegruppen in der Regel nur eine dreiviertel bis eine Stunde Zeit haben, sich ein Museum anzusehen. Sie sollten gezielt und effektiv durch das Museum zum eigentlichen Schwerpunkt ihres Besuches geführt werden können. Eine organisierte rasche Taschen- und Jackenabgabe ist damit ebenso erforderlich, wie der zeitnahe Empfang der Gruppe durch den Führungsreferenten.

Für die Optimierung der Gruppenorientierung könnten bei räumlichen Engpässen im Eingangsbereich auch gesonderte Kassen- oder Empfangscontainer im Außenbereich aufgestellt werden. Dort könnte auch der Treffpunkt für Führungen von Schulklassen und Gruppen eingerichtet werden.

Zur weiteren Planung der Besucherströme würde es sich ebenfalls anbieten, speziell für angemeldete Schulklassen und Reisegruppen in Begleitung des Referenten, das Haus schon eine Stunde vor der regulären Öffnungszeit zugänglich zu machen. Darüber hinaus sollte sich das Museum auch mit Reiseveranstaltern über mögliche fixe Besuchszeiten verständigen.

6.3.2.3. Treffpunkt bei Führungen

Es sollte unbedingt an einen Treffpunkt für Schulklassen- und Gruppenführungen gedacht werden, der auch dem Besucherbüro, den Kassenkräften und Referenten bekannt ist. Ein Hinweisschild sollte den Treffpunkt markieren, damit die Teilnehmer einer Gruppe den Treffpunkt leicht finden.

Am Treffpunkt sollten die Teilnehmer vom Referenten in Empfang genommen werden, der sie gemeinsam in den Ausstellungsraum führt. Dadurch wird bei hoher Betriebsauslastung ein Rückstau im Eingangsbereich der Ausstellungsräume vermieden. Der Referent an der Spitze der Gruppe kann den Sicherheitsbereich schnell passieren.

6.3.2.4. Broschüre für Menschen mit Behinderungen

Für Rollstuhlfahrer, gehörlose und sehbehinderte Menschen könnten auch praktische Informationen bereitgestellt werden, die neben dem speziellen Vermittlungsprogramm und den Tast- und Hörstationen, über Fahrstühle, Auffahrten, Behindertentoiletten, Wickeltische, schwer zugängliche Stellen und Maßnahmen für den Notfall im Museum informieren.²⁶

6.3.3. Garderobe

Für die Planung und Einrichtung des Garderobenbereiches sollte unbedingt auf die zu erwartenden Zielgruppen eingegangen werden.

²⁶ Siehe hierzu auch das Kapitel 6. Erwartungen im Eingangs- und Empfangsbereich.

6.3.3.1. Ausstattung

Erwartet das Museum beispielsweise viele Schulklassen und Reisegruppen, sollten diese Gruppen in die Infrastruktur des Abgabesystems miteinbezogen werden. Für Schulklassen würden sich große Boxen oder ein extra „Schultaschenraum“ eignen, indem die Vielzahl von Taschen zügig und effektiv eingeschlossen werden kann. Diese Maßnahmen werden auch zu einer Entlastung der Hängekapazitäten und des Personals an der Annahme führen.

Einen ähnlichen Fall stellen große Gruppenverbände dar, denen - wie schon im Punkt *Vorbereitungen von Gruppenbesuchen (6.3.2.2.)* vermerkt - nur wenig Zeit für die Abgabe der Taschen und Jacken bleibt. Dafür würden sich ebenfalls rollende Containerboxen eignen, für die im Garderobebereich entsprechend Platz eingeräumt werden sollte. Je nach Größe der Ausstellungsfläche, Anzahl der Führungen und Teilnehmergröße sollte eine ausreichende Menge dieser Container zur Verfügung stehen. Weitere große Abstellflächen sollten ebenso für Gehhilfen (wie Rollatoren), Rollstühle, Kinderwagen und auch für Regenschirme eingeplant werden. Bei der Ausstattung von Rollstuhlabbstellplätzen wäre eine Aufladestation (Steckdose) zum Aufladen von E-Rollstühlen sinnvoll.

Weiterhin könnte Platz für kleinere Boxen²⁷ eingeplant werden, die eine Jackenkapazität von 6-10 Stück aufnehmen und für Kleingruppen und Familien zur Verfügung gestellt werden.

Plant das Museum größere Veranstaltungen und Events am Abend, die eine größere Anzahl der Hängekapazität erfordern, sollten zusätzliche mobile Garderobenstände bereitstehen.

Neben der persönlichen Betreuung durch das Garderobenpersonal könnten zudem Schließfächer angeboten werden, in denen Taschen und persönliche Gegenstände eingeschlossen werden können. Dabei sollten einige der Schließfächer für Rollstuhlfahrer erreichbar und reserviert sein.

In der Nähe der Garderobe wäre ein guter Platz, um die Besucherordnung auszuhängen. Diese könnte auch in Blindenschrift vorliegen. Informationen zur Übertragung von Flyern und schriftlichen Auskünften in Blindenschrift erteilt der Deutsche Blinden- und Sehbehindertenverein e.V.

6.3.3.2. Serviceleistung

Große Taschen müssen meist abgegeben werden, was bei den Besuchern nicht selten auf Unverständnis stößt. Durch eine aufgestellte oder in den Informationstresen integrierte Taschenkontrollbox in den Maßen der zulässigen Taschengröße unterstützt man das Garderobenpersonal bei der Klärung von Grenzfällen und vermeidet von Anfang an Diskussion über die Taschengröße.

Möglicher Hinweis auf der Box:

„Wir bitten um Ihr Verständnis, dass Taschen nur in der Größe der Box in die Ausstellung mitgenommen werden können. Vielen Dank!“

Zusätzlich sollten den Besuchern bei der Mitnahme von Wertgegenständen, die sie nicht an der Garderobe hinterlegen möchten, transparente Tüten zur Verfügung stehen, die sie in die Ausstellung mitnehmen dürfen.

²⁷ Wie sie auch im Deutschen Historischen Museum Berlin und Museum für Naturkunde Berlin verwendet werden.

7. Ausstellungsbereich

Wir verlassen das Foyer und kommen in den Ausstellungsbereich.

Generell sollten ALLE Vitrinen, Ausstellungsobjekte und Beschriftungen wie Wandtexte und Objekttexte für Rollstuhlfahrer sichtbar und lesbar sein. Weiterhin sollte die Lautstärke von Installationen regelbar sein, da es oft einen Unterschied in der Klangqualität macht, wie viele Besucher im Raum sind. Auch die Klimaanlage sollte je nach Besucheranzahl regulierbar sein.

Ist die Ausstellung übersichtlich gestaltet und sind die Objekte, Wandtexte und Informationen für alle Besucher sichtbar und uneingeschränkt zugänglich? Ein Museum wird auch von vielen Touristen und ausländischen Gästen besucht. Werden die Ausstellungs- und Objekttexte zweisprachig angeboten?

Unabhängig von der jeweiligen Präsentation der Objekte sollten die Ausstellungsräume nicht zu dunkel gestaltet sein. Auf jeden Fall müssen aber die Wege zwischen Vitrinen und Objektsockeln deutlich zu erkennen sein, da sonst die Unfallgefahr steigen kann.

7.1. Besucherbetreuung

Besucher erwarten neben allgemeinen Informationen auch inhaltliche Vermittlungsangebote im Museum. In größeren Museen könnten zusätzlich zu den Überblicks- und Themenführungen auch sogenannte Besucherbetreuer, Explainer oder Technoscouts in den Ausstellungsräumen für thematische Auskünfte und Fragen zur Verfügung stehen. Die Grundidee der personellen Besucherbetreuung im Museumsbereich stammt aus den USA, wo sogenannte *Explainer* in naturwissenschaftlichen Ausstellungen und Science Centern Exponate und Themen erklären.



Abb. 13: Besucherbetreuerin im Jüdischen Museum München.
Foto: © Franz Kimmel, München

In einigen Museen werden studentische oder ehrenamtliche Hilfskräfte eingesetzt, um kulturgeschichtliche Sachverhalte oder sensible Themengebiete in einem persönlichen Gespräch auf einfache und verständliche Weise zu erläutern. Auch stehen sie den Besuchern für grundsätzliche Fragen und inhaltliche Auskünfte zur Verfügung. Die Besucherbetreuer können darüber hinaus Sondergruppen, wie z.B. fremdsprachige Gruppen sowie Menschen mit körperlichen oder geistigen Behinderungen bei ihrem Museumsbesuch persönlich betreuen.

Damit die Besucher die Mitarbeiter der personellen Besucherbetreuung direkt und leicht erkennen können, sollte sich die Arbeitskleidung von der des Kassen- und Aufsichtspersonals unterscheiden. Die Mitarbeiter der Besucherbetreuung könnten ein einheitlich farbiges Oberteil mit einem Aufdruck oder Zeichen des Museums oder der Servicefunktion tragen, das sie als Informations- und Betreuungskraft ausweist. Dazu könnte ein weiteres sichtbares Zeichen wie Namensschild, Schlüsselband, Schal, Tuch oder Anstecker gehören. Mit einem hellen Oberteil wären die Mitarbeiter auch in dunklen Räumen gut zu erkennen.

Bei der Organisation ist hier besonders wichtig, dass auch diese Mitarbeiter von der Museumsleitung und -verwaltung ernst genommen werden, entsprechend ihren Aufgaben informiert und geschult werden und ihnen ein fester Ansprechpartner zur Verfügung steht.

8. Feedback- und Qualitätsmanagement

Generell sollte Besuchern eine Möglichkeit gegeben werden, Eindrücke und Kommentare hinterlassen zu können. Vor Ort können dazu Gästebücher oder auch Feedbackkarten ausgelegt werden.

Auf jeden Einwand oder Kritikpunkt sollte von Seiten des Museums eine neutrale oder positive Reaktion erfolgen. Hinweise und Kritiken sollen nicht nur negativ aufgefasst werden, denn hierbei können durchaus Verbesserungsvorschläge entstehen, die Abläufe oder Situationen besucherorientiert optimieren. Hört man dem Besucher zu, versteht man seinen Einwand und erläutert man ihm die Sachlage, führt ein gutes Beschwerdemanagement zu einer Stärkung des Besucherdienstes – und schließlich des Museumsimages. Zu einem effektiven Feedbackmanagement gehören neben der Beantwortung von Fragen auch die Kontrolle und Auswertung des Gästebuches in Bezug auf positive oder negative Statements.

Die Sensibilisierung, Annahme, Bearbeitung und Beantwortung von Beschwerden sind Voraussetzungen für eine positive Problembewältigung und eine erfolgreiche Besucherbetreuung.

Ziel des Feedbackmanagements ist es, eine bestmögliche Problemlösung zu finden.²⁸ Für den Besucher ist es maßgeblich, wie freundlich und gerecht er behandelt wurde und in wieweit die Art der Reaktion positiv in seine Vorstellung passt. Das Feedbackmanagement im Museum lässt sich bis zu einem bestimmten Punkt durch Verhaltens- und Umgangsrichtlinien in einer Handreichung für die Mitarbeiter vereinheitlichen.

Optimaler sind jedoch freie und individuelle Antworten, was aber eine soziale Kompetenz aller Mitarbeiter voraussetzt oder die Festlegung eines verantwortlichen Mitarbeiters notwendig macht, der als Ansprechpartner für Beschwerden im Museum zuständig ist.

Dieser Ansprechpartner sollte das Museum und die Mitarbeiter kennen, einen direkten Draht zur Leitung haben und mit hoher sozialer Kompetenz positiv auf die Besucher zugehen. Die Person sollte auch in der Lage sein, die Beschwerden einzuschätzen und die Anregung oder Kritiken qualitativ und quantitativ auszuwerten. Die Häufigkeit einer Beschwerde über die gleichen auftretenden Probleme unterstreicht die Relevanz für einen Handlungsbedarf. Dabei wird nach der Ursache und nach Optimierungsmöglichkeiten gesucht.

Für ein besucherorientiertes Museum ist ein professionelles Beschwerdemanagement unerlässlich. Auch wenn sich diese Dienstleistung nur schwer auswerten lässt, dient ein aktives Beschwerdemanagement erheblich zur Besucherzufriedenheit. Entscheidend ist, dass die Besucher ausdrücklich ermuntert werden, sich zu äußern und dass eine zeitnahe Bearbeitung des Problems erfolgt.

²⁸ Vgl. hierzu auch: Dr. Vogt, Hannelore: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung – Erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 2004.

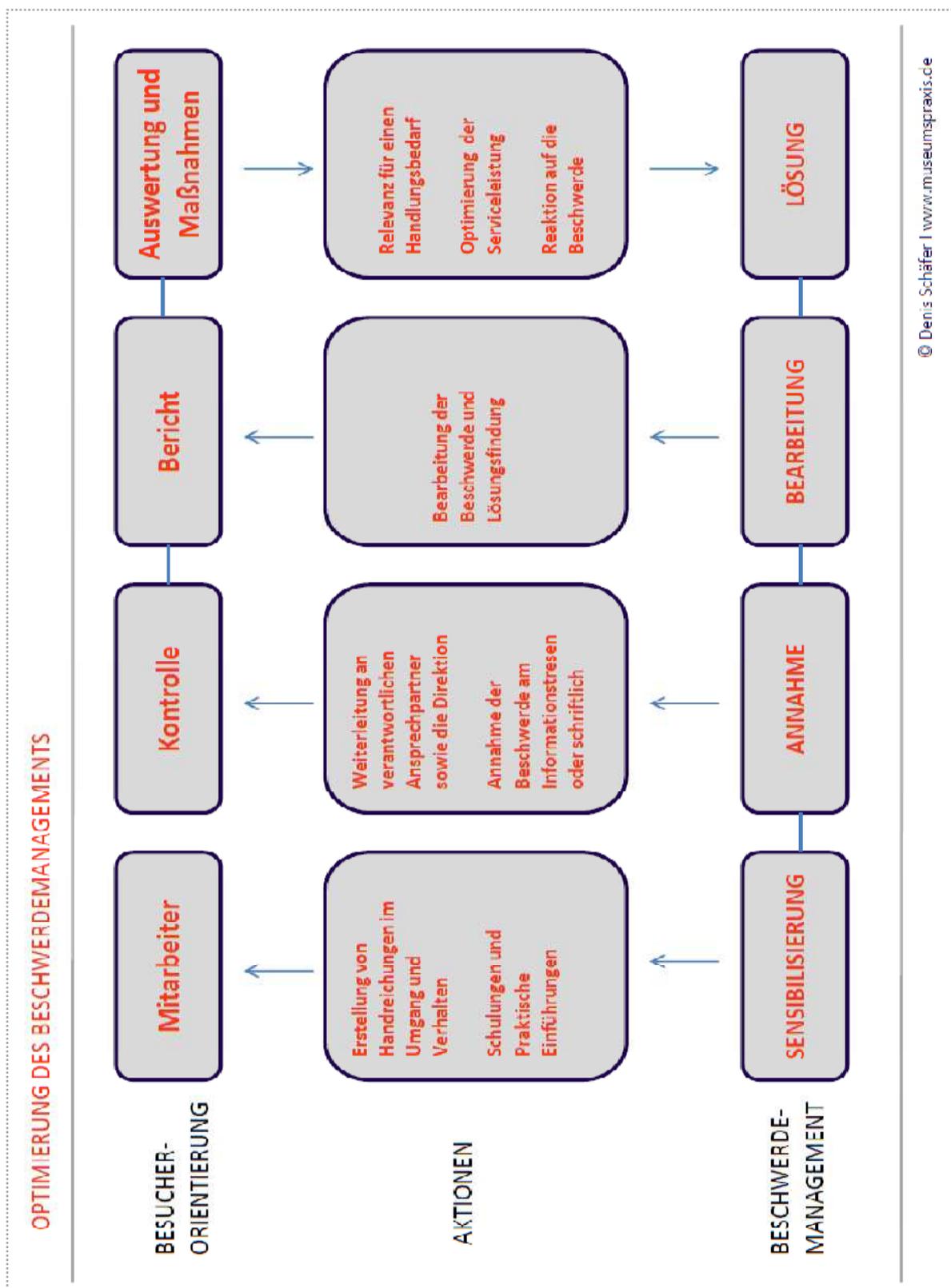


Abb. 14: Darstellung des Feedback- und Beschwerdemanagements

© Denis Schäfer

Zur Qualitätskontrolle und als „Stimmungsbarometer“ stehen dem Museum folgende interne und externe Quellen zur Verfügung:

Interne Quelle:	Externe Quelle:
1. Besucherbücher	1. Foren, Blogs und Bewertungsportale
2. Besucherkorrespondenz	2. Tagespresse und Medienresonanz
3. Feedbackkarten	3. Besucherbefragungen
4. Befragung der Mitarbeiter	4. Mystery Guests

Wie kann ein Qualitätsmanagement für den Besucherservice des Museums eingeführt und umgesetzt werden? Was sollte überprüft werden?

1. Überprüfung der eigenen Einschätzung zur Besucherorientierung
2. Suche nach Verbesserungspotentialen
3. Überprüfung der Effektivität des Besucherservice
4. Festlegung der Kommunikationsformen und -ziele des Hauses (Leitbild)
5. Erstellung eines Organigramms und Festlegung der Zuständigkeiten
6. Überwachung der Besucherzufriedenheit
7. Durchführung interner Befragungen der Mitarbeiter
8. Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter mit konkreter Zielstellung
9. Vorbeugemaßnahmen und Erarbeitung von Leitfäden für worst-case-Szenarien

8.1. Feedbackkarten

Da die Museen eine enge Kommunikation mit ihrem Publikum anstreben sollten, könnten am Informationstresen auch Rückmeldekarten für die Besucher hinterlegt werden. Auf diesen Karten können die Besucher Fragen, Kommentare oder Anliegen hinterlassen. Je nach Dringlichkeit sollten diese ebenfalls zeitnah von der betroffenen Abteilung des Museums schriftlich beantwortet werden. Dadurch wird ein fachlicher Austausch zwischen der wissenschaftlichen Ebene des Museums und dem Publikum ermöglicht, ohne direkt auf einen Mitarbeiter im öffentlichen Bereich angewiesen zu sein.

Wenn die ausgefüllten Karten am Informationstresen abgegeben werden, sollten die Mitarbeiter die Besucher dazu einladen, ihre Adressdaten zu hinterlassen, damit das Museum mit ihnen Kontakt aufnehmen kann.

Im Bereich des Qualitätsmanagements können die Karten auch als ein „kleines Stimmungsbarometer“ genutzt werden, indem vier bis fünf vorgegebene Fragen

angeboten werden. Auf den Karten könnte sich weiterhin ein Anmeldefeld zum Newsletter befinden, um interessierte Besucher über das Museum zu informieren und an das Haus zu binden.

Ihre Meinung ist uns wichtig! Datum des Besuchs: _____

- Sind Sie zum ersten Mal im Museum? Ja Nein
- Wie haben Sie vom Museum erfahren? _____
- Welches Objekt hat Sie besonders interessiert / beeindruckt? _____

- Wie hat Ihnen der Service vor Ort gefallen? _____
- Möchten Sie über die weiteren Aktivitäten des Museums informiert werden?
Kontakt: Name, Post und E-Mail _____

Vielen Dank für Ihren Besuch des Museums. Wir freuen uns über Ihren Kommentar:

_____ →

Abb. 15: Beispiel einer Feedbackkarte für Fragen und Kommentare. © Denis Schäfer

Für Besucher sollten folgende Möglichkeiten bestehen, ein Feedback an das Museum zu richten:

1. Feedbackmöglichkeiten vor Ort am Informationstresen mit einem Ansprechpartner
2. Kontaktmöglichkeiten per Telefon, e-mail und postalisch
3. Über das Internet und soziale Netzwerke: qype, tripadvisor, facebook, blog, twitter etc.
4. Feedbackkarten und Formularbögen am Informationstresen und auf der Webseite
5. Einträge ins Gästebuch vor Ort
6. Befragungen zu Veranstaltungen, Führungen und Vermittlungsangeboten

8.2. Statistik und Besucherbefragungen

Während des Museumsbetriebs sollte über die Besuchszahlen eine Statistik geführt werden. Möglich ist auch die Abfrage der jeweiligen Postleitzahl, um sich über die Herkunft der Besucher zu informieren. Lohnt sich ein über die Landesgrenzen hinweg angelegtes Marketing oder sollte das Geld und das Engagement besser im regionalen Bereich investiert werden?

Eine weitere Frage, die anhand einer geführten Statistik beantwortet werden kann, ist beispielsweise an welchen Tagen und zu welcher Uhrzeit die meisten Schulklassen in das Museum gehen?

Darüber hinaus sollten auch Besucherbefragungen durchgeführt werden, die ein genaueres Bild über die Erwartungen der Besucher und deren Zufriedenheit mit dem Besuch des Museums vermitteln.

8.3. Mystery Guests

Mystery Guests sind Testbesucher, die im Auftrag des Museums den Museumsbesuch von der Ankunft bis zur Verabschiedung untersuchen, indem sie die Serviceangebote nach vorgegebenen Beobachtungskriterien überprüfen. Dabei kann der gesamte Prozess analysiert werden: Ticketkauf, Nutzung der Informationsbereiche, Besuch der Ausstellungen, Verlassen der Einrichtung.

Mystery Guests ermöglichen durch den Blick von Außen die Qualität zu kontrollieren und Betriebsabläufe zu verbessern.²⁹ Sie sind ein geeignetes Mittel, die Servicebereiche zu kontrollieren und unterstützen, Maßnahmen zu erkennen, die erfolgreich laufen und andere, die noch verbesserungswürdig sind. Dabei werden Daten geliefert, die Folgerungen über die Qualität der Servicebereiche in den einzelnen Entwicklungsstufen ermöglichen.

In der Regel ist das „Auskundschaften“ mit Mystery Guests aber auch eine heikle Angelegenheit, da sich die Mitarbeiter hintergangen und observiert fühlen können. Hier sollte von Anfang an mit offenen Karten gespielt und den Mitarbeitern vermittelt werden, dass es sich um eine Kontrolle der Servicebereiche und nicht um die Überprüfung einzelner Mitarbeiter handelt.

²⁹ Vgl. hierzu auch: Dr. Vogt, Hannelore: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung – Erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 2004.

9. Mitarbeiterführung und Personalmanagement

Für die bisher beschriebenen Aufgaben im Besucherservice eines Museums ist eine durchdachte Organisationsstruktur zu den Betriebsabläufen notwendig.

Wie kann ein Museum seine Mitarbeiter im Aufsichts- und Besucherdienst in das Leitbild des Museums einbeziehen? Wer ist zuständig für die Organisation des Besucherservice und wie werden die Mitarbeiter im Besucherservice auf ihre Aufgaben vorbereitet?

9.1. Mitarbeiter des Besucherservice

Die Mitarbeiter des Besucherservice sind die ersten Ansprechpartner für die Gäste und eine Anlaufstelle bei Auskünften und Hinweisen. Ihre Tätigkeit im Kassen-, Informations-, Aufsichts- und Garderobendienst ist verantwortungsvoll, vielfältig und fordernd.

Der Besucher nimmt die Qualität eines Museums oder einer Ausstellung zuerst durch die Mitarbeiter, die an der Kasse oder Garderobe arbeiten, wahr. Anregungen, Hinweise und Beschwerden von Besuchern werden in der Regel zuerst an die Mitarbeiter im Kassen-, Informations-, Aufsichts- und Garderobendienst weitergegeben.

Daher ist es für das Museum wichtig, eine qualitative und freundliche Besucherbetreuung sicherzustellen und mehr über Kommentare, Hinweise und Beschwerden der Besucher zu erfahren. Damit diese Informationen auch bei der Museumsleitung und den verantwortlichen Abteilungen ankommen, ist es notwendig, den Mitarbeitern ihre Aufgaben detailliert zu vermitteln. Dabei sollten ihnen auch die damit verbundenen Anforderungen erläutert werden, um ein verantwortliches Handeln im Sinne des Museums einzufordern.

Da sich die Mitarbeiter im Front-of-House Bereich aktiv im Museumsbetrieb beteiligen und sie Museums- und Ausstellungsinhalte nach den Vorgaben von Museumsleitung und dem Leitbild kommunizieren sollten, bedarf es zu deren Vorbereitung auf den Museumsdienst eine

- a) Handreichung für die Mitarbeit im Front-of-House Bereich,
- b) eine Schulung auf Grundlage der Handreichung, um die speziellen Inhalte von Leitbild und Anspruch des Hauses optimal zu vermitteln,
- c) Mitarbeitergespräche zur Informations- und Qualitätssicherung

9.1.1. Handreichung und Schulungen

Um die Mitarbeiter optimal auf die täglichen Aufgaben vorzubereiten, kann die Ausarbeitung einer detaillierten Handreichung hilfreich sein. Die Handreichung dient als Nachweis über die Aufgaben und Pflichten³⁰ und sollte auch ausführlichere Informationen bereithalten:

- Informationen zum Museum

³⁰ Im Jahre 2000 ist von ICOM Schweiz ein Heft mit dem Titel „Aufsicht im Museum“ erschienen, das alle wichtigen Grundregeln für die Mitarbeit im Aufsichts- und Besucherservice beinhaltet. Ein Museum sollte für seine Mitarbeiter eine eigenständige und praxisnahe Arbeitsplatzbeschreibung oder Handreichung bereithalten. Darin sollten Hinweise zu den Tätigkeiten und Abläufe speziell auf das jeweilige Haus zugeschnitten werden. Neue Mitarbeiter -das betrifft vor allem Mitarbeiter von externen Dienstleistungsunternehmen, die beispielsweise nur temporär im Museum eingesetzt werden- sollten zu Beginn der Tätigkeit die wichtigen Informationen zur Mitarbeit im Hause erhalten.

- Aufgaben und Pflichten in der Mitarbeit
- Informationen zu den Arbeitsbereichen und -tätigkeiten
- Besonderheiten bestimmter Standorte oder Objekte
- Klärung von besonderen Situationen, die erfahrungsgemäß häufig auftreten
- Aktuelle Neuigkeiten, die in einem Rundbrief jeden Mitarbeiter erreichen

In der Handreichung sollten detaillierte Angaben zur Sicherheit, Besucherorientierung und zum Umgang mit Konflikten und Beschwerden gemacht werden, damit der Mitarbeiter schon bei der Vorbereitung erkennt, wie er sich in bestimmten Situationen verhalten sollte. Die Abläufe sollten durch Schulungen und Trainingssituationen, die maßgeschneidert auf das Haus zugeschnitten sein sollten, vertieft werden und den Mitarbeitern Sicherheit bieten. Unsicherheiten sollten dabei minimiert und im Vorfeld erkannt werden. Die Schulungen sollten ebenfalls die verschiedenen Aspekte der Besucherkommunikation hinsichtlich der dialogischen und besucherorientierten Vermittlung beinhalten. Empfehlenswert sind weiterhin Fortbildungen zum Umgang mit Menschen mit Behinderungen, um eventuelle Hemmschwellen und Vorurteile bei den Mitarbeitern abzubauen.

Externe Mitarbeiter von Personaldienstleistern sind in der Regel im allgemeinen Umgang mit Museums- und Ausstellungsbesuchern geschult³¹. Die Mitarbeiter sollten aber auch die Strukturen und Abläufe sowie die Namen und Tätigkeiten der festangestellten Mitarbeiter des Museums kennen. Zusätzlich ist eine inhaltliche Schulung von Seiten des Museums notwendig, damit die speziellen Inhalte des Hauses vermittelt werden.

Es sollte darauf geachtet werden, dass ein „fester“ Mitarbeiterstamm gebildet werden kann und die Mitarbeiter im Aufsichts- und Besucherdienst nicht zu oft ausgetauscht werden, um die ausgewählten Mitarbeiter intensiv auf die Tätigkeiten im Haus vorbereiten zu können.

Zur Schulung und Fortbildung von Mitarbeitern gibt es auf dem Museumsmarkt eine ganze Reihe von Anbietern. Zu beachten wäre, dass das Museum selbst mit einer konkreten Vorstellung der Schulungsinhalte an die Anbieter herantritt, damit diese ein klares Bild über den Schulungsauftrag erhalten und auf die jeweiligen Themen zielgerichtet eingehen können.

9.1.2. Mitarbeitergespräche und Kommunikation

Die interne Kommunikation zwischen dem Museum und seinen Mitarbeitern ist ein wichtiger Bestandteil in der Mitarbeiterführung des Besucherdienstes. Dazu sollten Teamgespräche geführt werden, um mit den einzelnen Mitarbeitern aktuelle Nachrichten oder Ankündigungen, inhaltliche und organisatorische Änderungen sowie Schwierigkeiten zu besprechen.

Einmal im Monat könnte auch ein fester Termin, ein „jour fixe“ vereinbart werden, damit bei einer längeren Teambesprechung organisatorische und inhaltliche Fragen und besondere Erfahrungen zum Museumsbetrieb diskutiert werden.

Auf externes Personal sollte in angemessener Weise eingegangen und gemeinsam mit dem Personaldienstleister Lösungen gefunden werden, wie neue Inhalte an die Mitar-

³¹ Die Sachkundeprüfung IHK 34a Bewachungsgewerbe gehört zur Standardqualifizierung von Sicherheitskräften. Mit dem Abschluss ist eine Arbeit als Wachmann oder Security möglich. Nähere Informationen erhält man bei der zuständigen Industrie- und Handelskammer.

beiter kommuniziert werden. Die Vereinbarung regelmäßiger Besprechungstermine ist bei externen Mitarbeitern zeitlich und finanziell fast nicht realisierbar. Mindestens vor jeder neuen Sonderausstellung sollte aber das gesamte Personal über die neuen Ausstellungsinhalte informiert werden.

Bei regelmäßigen Besprechungen bekommt die Museumsleitung ein Feedback von den Mitarbeitern zum Museumsalltag und zum Verhalten der Besucher. Zu diesem Termin könnten auch verantwortliche Kuratoren und Leiter anderer Abteilungen eingeladen werden, die Einblicke in ihre Abteilungen oder Ausstellungen geben und sich nach der Zufriedenheit der Besucher informieren. Vor jeder neuen Sonderausstellung sollte es für die Mitarbeiter eine Einführung des Kurators geben.

Ein Zitat von Graham Black zur Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation:

„you must communicate with and spread the message among internal staff as much as to the outside. You need to communicate regularly so that all share the same sense of mission / direction; all are clear on current priorities; all are informed of current developments; all act as external ambassadors in their professional and private lives, rather than complaining about feeling kept in the dark, etc.; and all feel trust and security in the management and ownership of the project. Only in this way can you hope to develop a staff ethos that is committed to your "product" and to enthusing and engaging audiences with it.“³²

Für die Leitung des Museums oder des Besucherdienstes bedeutet das konkret, dass alle Ziele und Inhalte an das Personal so kommuniziert werden müssen, dass sie von diesen verstanden und nachvollzogen werden können. Gelingt es der Leitung nicht, sämtliche Inhalte des Museumsbetriebs und Aufgaben an die Mitarbeiter zu kommunizieren, kann es zu Missverständnissen kommen, die sich zum einen in ernsthafte Konflikte verwandeln und zum anderen bei den Besuchern auf Unverständnis stoßen können.

9.2. Besucherservice durch Fullservice-Unternehmen

Organisations- und Personalmanagement im Besucherservice werden heute häufig an externe Personaldienstleister- und Fullservice-Unternehmen vergeben und übertragen. Die Fullservice-Agenturen übernehmen die Organisation und Durchführung sämtlicher übertragener Aufgaben des Besucherdienstes. Dazu gehören auch die Bereitstellung des Museumspersonals im Front-of-House Bereich sowie deren Einteilung. Manche Unternehmen können auch den Buchungsservice der Führungen oder die Betreuung der Kassen- und Informationsbereiche übernehmen.

Das Museum sollte sich aber nicht ganz aus der verantwortlichen Organisation des Besucherservice zurückziehen, sondern weiterhin die Qualität des Besucherdienstes und die Reaktionen der Besucher verfolgen.

³² Black, Graham. *The Engaging Museum Developing Museums for Visitor Involvement*. Routledge, 2005.S. 84.

10. Gründe für die Optimierung eines bestehenden Besucherservice

Die Gründe für eine Optimierung oder Neuausrichtung können sehr verschieden sein, ebenso die unterschiedlichen Bedingungen und Situationen innerhalb eines kleinen, mittleren oder großen Museums.

1. Ein Museum plant eine Überarbeitung seiner Dauerausstellung bzw. seiner Umgestaltung der Ausstellungsräume und möchte in diesem Zuge auch die Besucherservicebereiche erneuern. Das Foyer und die Eingangsbereiche sollen hell, offen und großzügig gestaltet werden.

2. Ein kleines Museum reagiert auf einen stetig wachsenden Anstieg der Besucher und beabsichtigt, die Infrastruktur und die Serviceleistungen publikumsorientierter auszurichten und verbessert seine Informationsangebote im Internet, Flyer und Broschüren sowie sein Logo und Erscheinungsbild.

3. Städte und Kommunen müssen neue Nutzungskonzepte für die kulturellen Einrichtungen erarbeiten und beispielsweise in einer Doppelnutzung städtische Einrichtungen wie die Touristinformation mit dem Stadtmuseum zusammenlegen, um dadurch erfolgreich die durchgehende Öffnung beider Einrichtungen zu ermöglichen. Hierbei werden am Informationstresen nicht nur museumsspezifische Inhalte und Vermittlungsangebote, sondern auch Stadtführungen außer Haus und externe Stadtinformationen angeboten.

4. Der Besucherservice eines großen Museums wird an externe Personaldienstleister und Fullservicefirmen ausgelagert. Für eine künftige reibungslose Abwicklung erarbeitet das Museum für die externen Mitarbeiter und Auftraggeber ein präzises inhaltliches Konzept, indem beispielsweise die Abläufe zu Fundsachen, Leihgaben und zum Beschwerde- und Qualitätsmanagement klar beschrieben sind.

5. Ein Museum ist in einem historischen Gebäude untergebracht, das aus Denkmalschutzgründen in seiner räumlichen Beschaffenheit nicht zu verändern ist. Das Museum plant aber einen barrierefreien Zugang für alle Museumsbesucher und möchte daher durch einen Erweiterungsbau ein eigenständiges Besucherzentrum schaffen, das sich an den zeitgemäßen Bedürfnissen der Besucher orientiert und damit auch eine Grundlage für die längerfristige und zukünftige Gästebetreuung schafft.

6. Ein Museum evaluiert seine Besucher, um seine Zielgruppen zu bestimmen. Anhand der Untersuchungsergebnisse plant das Haus neue besucherorientierte Vermittlungs- und Serviceangebote.

Zuerst sollten bei einer geplanten Optimierung in einer Zustandsanalyse alle Bereiche des Besucherservice überprüft werden. Hinzu kommen Kontrollen der Ausstattung, des Leitsystems und der Informationsvermittlung, wozu auch der Umgang der Mitarbeiter mit den Besuchern gehört.

Nach diesen Untersuchungen, nach der Durchsicht von Gästebüchern und der Auswertungen des IST-Zustandes sollten konkrete Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden, die nach einer schriftlichen Ausarbeitung in mehreren Schritten umgesetzt werden. Dazu können beispielsweise eine inhaltliche Bearbeitung oder die neue Gestaltung des Museumsflyers gehören, die Neugestaltung des Informationsbereiches oder eine Verbesserung im Besucherleitsystem. Wie schon im Vorwort erwähnt wurde, reichen meist schon kleine Veränderungen, um eine große Wirkung in der Besucherfreundlichkeit zu erzielen.

Sobald die Optimierungen umgesetzt wurden, sollte eine weitere Kontrolle der Maßnahmen durch das Qualitätsmanagement erfolgen.

11. Checklisten zu den Kapiteln

Dieses Mitteilungen und Berichteheft hält auf den Folgeseiten zu einigen vorgestellten Kapiteln Checklisten zur praktischen Nutzung bereit.

Kapitel 4.1. Internetauskunft - Auswahl von Besucherinformationen auf der Internetseite	✓
Anschrift und Anfahrt	
- Museumsadresse	
- Telefonhotline und Formular zur Gruppenanmeldungen	
- Anfahrtsskizze	
- Wegbeschreibung mit öffentlichen Verkehrsmitteln	
- Anreisebeschreibung mit dem Auto und Reisebus	
- Parkplätze vor Ort mit Anzahl	
- Parkplätze in der Umgebung	
- Hotels in der Umgebung	
Öffnungszeiten und Eintrittspreise	
- Öffnungszeiten und Schließtage	
- Eintrittspreise aller Kategorien	
- Führungsgebühren aller Kategorien	
- Zahlungsmöglichkeiten	
- Restaurant und Museumsshop	
Barrierefreiheit	
- Behindertenparkbereiche am Museum	
- Zugang zum Museum, zu den Ausstellungen	
- Aufzüge mit Maßangaben	
- Rundgang (Welche Bereiche sind mit dem Rollstuhl stufenlos befahrbar?)	
- Standorte der Behindertentoiletten, Wickeltisch, Gehhilfen	
- Eingangstür mit Maßangaben	

zu Kapitel 4.1. Internetauskunft - Auswahl von Besucherinformationen auf der Internetseite	✓
Gruppen und Schulklassen	
- Gruppenstärke	
- Gruppenanmeldung	
- Parkinformation für Reisebusse	
- Verpflegungsmöglichkeiten	
Meist gestellte Fragen	
- Auflistung von meist gestellten Fragen (FAQ)	
Allgemeine Besucherinformationen	
- Garderobe	
- Schirme	
- Fotografieren	
Museumscafé / Museumsshop	
- Öffnungszeiten	
- Zielgruppenorientierte Angebote	

Kapitel 5. Anreise und Ankunft	✓
- Gibt es auf den Hauptstraßen Hinweisschilder?	
- Verfügen Plätze und Straßen in der direkten Nachbarschaft über eine Beschilderung?	
- Sind Parkplätze eingerichtet?	
- Gibt es an Bahnhöfen Hinweise zum Museum?	
- Gibt es eine Anbindung zum öffentlichen Nahverkehr?	
- Verfügt das Museum über eine direkte Haltestelle?	
- Sind die Wege vom Bahnhof zum Museum ausgeschildert?	
- Erkennt man das Museumsgebäude aus der Ferne?	
- Ist das Museum mit einem Schriftzug versehen?	
- Erkennt man den Sammlungs- und Ausstellungsschwerpunkt?	
- Erhält man im Außenbereich Hinweise zum Haus?	
- Ist das Museumsareal gepflegt?	
- Wirkt der Außenbereich einladend?	
- Kann man das Erscheinungsbild optimieren?	

Kapitel 5.1.Informationstafeln im Aussenbereich - Mögliche Informationen auf einer Aussentafel	✓
- Öffnungszeiten	
- Orientierung, Führungs- und Vermittlungsangebote	
- Veranstaltungen	
- Öffnungszeiten des Museumscafés, Erfrischungsangebote	
- Öffnungszeiten des Museumsshops	
- Museumssammlung / Museumsgebäude (kurze Chronik)	
- Ausstellungen (Kurzbeschreibung)	

Kapitel 6. Erwartungen im Eingangs- und Foyerbereich - Aufenthaltsqualität	✓
- Ist der Eingang leicht zu finden?	
- Sind die Zugänge barrierefrei?	
- Sind die Türen leicht zu öffnen?	
- Wirkt der Eingangsbereich einladend?	
- Ist das Foyer hell gestaltet?	
- Sind die Bereiche Kasse, Information, Garderobe leicht zu finden?	
- Sind die Wege innerhalb des Gebäudes ausgeschildert?	
- Ist die Beschriftung gut zu erkennen?	
- Werden Sitzgelegenheiten angeboten?	
- Lädt das Foyer zum Verweilen ein?	
- Steht den Besuchern ein Orientierungsplan zur Verfügung?	
- Ist das Foyer gepflegt und attraktiv gestaltet?	
- Stehen Papierkörbe und Schirmständer zur Verfügung?	
- Gibt es einen Pausen- und Picknickbereich?	
- Sind die Toiletten barrierefrei zugänglich?	
- Sind auf den Toiletten Wickeltische installiert?	
- Gibt es eine Geruchsbelästigung (Essen oder Toilette)?	

Kapitel 6. Erwartungen im Eingangs- und Foyerbereich - Servicequalität	✓
- Ist ein Informationstresen vorhanden?	
- Ist dieser leicht zu erkennen?	
- Sind die Mitarbeiter freundlich und serviceorientiert?	
- Sind die Mitarbeiter aufmerksam?	
- Sind die Mitarbeiter leicht zu erkennen?	
- Gibt es Pläne und Hinweisschilder?	
- Gibt es eine Broschüre für behinderte Menschen?	
- Ist die Garderobe leicht zu erkennen?	
- Macht die Garderobe einen ordentlichen Eindruck?	
- Sind die Mitarbeiter aufmerksam?	
- Sind die Abläufe bei der Abgabe fließend und reibungslos?	
- Werden Gruppen vorbereitet und freundlich empfangen?	
- Gibt es einen Sammelpunkt für Führungen und Workshops?	
- Gibt es Stellplätze für Rollstühle und Kinderwagen?	

Kapitel 6. Erwartungen im Eingangs- und Foyerbereich - Informationsqualität	✓
- Ist die Kasse leicht zu erkennen?	
- Sind die Informationen zu den Eintrittspreisen leicht zu finden?	
- Sind die Mitarbeiter freundlich und serviceorientiert?	
- Sind die Informationen zum Vermittlungsprogramm übersichtlich?	
- Sind die Ermäßigungen aufgeführt?	
- Gibt es Informationstafeln oder Monitore?	
- Gibt es auch Angebote für behinderte Menschen?	
- Sind Flyer über externe Veranstaltungen erhältlich?	
- Gibt es einen Museumsflyer?	
- Gibt es Audioguides?	
- Können die Mitarbeiter beraten und Auskünfte geben?	
- Werden die Besucher freundlich empfangen?	
- Bekommen Besucher ausreichend Informationen über Ausstellungen, Veranstaltungen und das Vermittlungsprogramm?	
- Gibt es zusätzliche Informationsmöglichkeiten?	
- Gibt es einen Museumsshop?	

Kapitel 6.3.1. Informationstresen - Interne Organisation des Informationstresens	✓
Interne Informationen	
- Interne Hausmitteilungen	
- Handbuch zum Aufzugssystem	
- Regelungen zur Schlüsselgewalt	
- Handreichung zur Mitarbeit im Besucherdienst	
- Informationen zu Gefahren im Museum (Beschädigung, Diebstahl)	
- Evakuierungsplan und Brandschutzkonzept (Standort Feuerlöscher, Fluchtwege, Sammelplatz)	
- Telefonliste mit internen und externen Ansprechpartnern	
- Liste mit der Rufbereitschaft eines Verantwortlichen an den Wochenenden	
- Liste mit den täglich angekündigten Gruppen- und Führungsanmeldungen	
Inhaltliche Informationen zum Museum	
- Meist gestellte Fragen zum Haus (F.A.Q)	
- Informationssammlung zum Museum	
- Objektannahmeformulare	
- Informationen zum Bildungsprogramm	
- Veranstaltungsprogramm	
- „Aktuelles“ – Mitteilungsbuch für die Kollegen	
- Aufsteller Ankündigungen (Führungen, Veranstaltungen)	
- Feedbackkarten	
- Stadtplan	
Materialien	
- Büromaterial (Stifte, Locher, Tacker, Kleber, etc)	
- Notizzettel (zur Herausgabe)	
- Verbandskasten	
- Putzmittel	

Kapitel 7. Ausstellungsbereich	✓
- Ist die Ausstellung übersichtlich gestaltet?	
- Sind Objekte, Wandtexte und Informationen uneingeschränkt zugänglich?	
- Finden Wechsausstellungen statt?	
- Sind die Vitrinen und Wandtexte auch von Rollstuhlfahrern uneingeschränkt zugänglich?	
- Ist die Klimaanlage regelbar?	
- Ist die Lautstärke von Installationen regelbar?	
- Liegt ein Ausstellungskatalog als Ansichtsexemplar aus?	
- Gibt es Sitzgelegenheiten in der Ausstellung?	
- Ist die Gestaltung der Ausstellung einheitlich?	
- Ist die Schriftgröße der Texttafeln von allen Besuchern lesbar?	
- Welche Länge haben die Texte?	
- Sind die Informationen interessant, spannend oder langweilig?	
- Für welche Zielgruppe ist die Ausstellung gemacht?	
- In welchem Zustand befindet sich die Ausstellung?	
-	
Kapitel 7.1. Besucherbetreuung	✓
- Gibt es eine personelle Besucherbetreuung in der Ausstellung?	
- Können auch die Aufsichten inhaltliche Auskünfte erteilen?	
- Sind die Mitarbeiter der Besucherbetreuung freundlich und serviceorientiert?	
- Sind die Mitarbeiter der Besucherbetreuung aufmerksam?	
- Sind die Mitarbeiter der Besucherbetreuung leicht zu erkennen?	
- Sind die Mitarbeiter der Besucherbetreuung leicht zu finden?	
- Können die Mitarbeiter auf deutsch und englisch kommunizieren?	
- Gehen die Mitarbeiter auf die Besucher zu oder verhalten sie sich passiv?	
- Verfügen die Mitarbeiter über eine Handreichung?	
- Wie werden die Mitarbeiter auf die Arbeit vorbereitet?	

Kapitel 8. Feedback- und Qualitätsmanagement	✓
- Gibt es ein Besucher- und Gästebuch?	
- Werden die Einträge kontrolliert?	
- Verfügt das Museum über Feedbackkarten?	
- Finden regelmäßig Mitarbeiterbesprechungen statt?	
- Wird die Museumsleitung über das Feedback von Mitarbeitern informiert?	
- Werden Foren, Blogs und Bewertungsportale im Internet genutzt und kontrolliert?	
- Finden Besucherbefragungen und Evaluationen statt?	
- Werden die Ergebnisse bei der Optimierung verwendet?	

12. English Summery

The museum is not only preserving the human and cultural history, but plays also an important social role as an open forum for dialogue and discussion, in which science and visitors can discuss together.

The design and orientation of the visitor-oriented museum will evolve as another core competence in museum work. The favor of the visitors will play an increasingly important role in the museums future.

This publication provides practical descriptions and selected illustrations from national and international museums for all relevant areas of a Visitor Service at the Museum: The development of an information management before visiting the museum, arriving on-site service with the entrance area or the organization of quality management.

Best practice examples offer suggestions and possible solutions.

13. Abbildungsverzeichnis

Alle Abbildungen, Schemen und Checklisten von Denis Schäfer.

Außnahme *Abb. 13: Besucherbetreuerin im Jüdischen Museum München* mit freundlicher Genehmigung von © FRANZ KIMMEL FOTOGRAFIE München.

Abb. 1 + 2: Beispielhafte Ausschilderung von Zufahrtsstraßen zur 3. Sächsischen Landesausstellung in Görlitz	19
Abb. 3: Ortseintrag des Kaisertrutzes in den Stadtplan der Stadt Görlitz	20
Abb. 4: Wegweiser der Landesausstellung via regia Görlitz	20
Abb. 5, 6, 7: Getty Museum Los Angeles, Grand Palais Paris, Musée de l'Armée Paris	21
Abb. 8: Foyer des British Museum London	22
Abb. 9: Informationstresen Stiftung Moritzburg in Halle	26
Abb. 10: Presseschau des Grenzlandmuseums Eichsfeld	28
Abb. 11: Informationstresen mit barrierefreiem Abschnitt im Musée du quai Branly Paris	30
Abb. 12: Informationstresen im Museum Neukölln	32
Abb. 13: Besucherbetreuerin im Jüdischen Museum München	35
Abb. 14: Darstellung des Feedback- und Qualitätsmanagement	38
Abb. 15: Feedbackkarte mit Beispielfragen	40

14. Der Autor

Denis Schäfer, Dipl. Museologe (FH), studierte Museumskunde in Berlin. Parallel dazu arbeitete er für den Museumspädagogischen Dienst (MD) Berlin und erteilte u.a. bei der MD Infoline individuelle Beratungen zur Berliner und Brandenburger Museumslandschaft. 2005 war er in der Organisation und im Aufbau des Besucherservice zur Sonderausstellung: „Albert Einstein – Ingenieur des Universums“ in Berlin tätig. Nach projektbezogener Tätigkeit beim Institut für Museumsforschung in Berlin hat er von 2006 bis 2010 am Aufbau des Jüdischen Museums in München mitgewirkt und dort die Abteilung Besucher- und Veranstaltungsservice geleitet. 2011 gründete Denis Schäfer in Berlin das *Büro für Besucherorientierung*, ein Beratungsbüro für die Planung und Optimierung von Besucherdiensten in Museen und Ausstellungsprojekten (www.museumspraxis.de).

Veröffentlichungen:

2009 „Besucherbetreuung – Eine neue Vermittlungsform in Museen“ Denis Schäfer, Nina Ritz in *Kulturelle Bildung im Museum*, Hannelore Kunz-Ott, Susanne Kudorfer, Traudel Weber (Hg.), transcript Verlag, Bielefeld 2009

2007 Nr. 43: PDA: Mobiles Informationssystem für die Besucherbetreuung im Museum, *Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung*, Berlin 2007, ISSN 1436-4166 Nr. 43

2007 „Das Alijah-Spiel und die 105 Schritte ins Gelobte Land“ in *Jüdisches Museum München*, Prestel Verlag 2007

2005 „PDA-Anwendungen in Museen – ein internationaler Vergleich unter besonderer Berücksichtigung des neuen Getty-Guides“ in *museums and the internet*: <http://www.mai-tagung.de>

2004 „PDAs als neues Informationssystem in der Besucherbetreuung“ in *Bulletin* 03/2004, Deutscher Museumsbund, 2004

15. Ausgewählte Literatur zur Besucherorientierung im Museum

Black, Graham: *The Engaging Museum - Developing Museums for Visitor Involvement*, Routledge, New York, 2005.

Commandeur, Beatrix, und Dorothee Dennert: *Event zieht - Inhalt bindet, Besucherorientierung von Museen auf neuen Wegen*. Transcript, Bielefeld, 2004.

Dauschek, Anja, und Jan-Christian Warnecke: *Museumsmanagement - Eine Einführung*, Vs Verlag, 2011.

Deutscher Blinden- und Sehbehindertenverband e.V. (HG.): *Barrierefreie Museen*, Berlin, 2011.

Deutscher Museumsbund (HG.): *Qualitätskriterien für Museen: Bildungs- und Vermittlungsarbeit*", Deutscher Museumsbund e.V. und Bundesverband Museumspädagogik e.V., DMB 2008, Berlin

Department of Culture of the city of Moscow, Department of Social Protection for the Public of the city of Moscow, Institute of Professional Rehabilitation and Training of Personnel of All -Russian Association of the Blind "Reacomp" (HG.):

Rehabilitation of disabled persons by the museum means, Materials of round-table meetings, Moskau 2011

Ernst, Mathias, und Ernst, Antje: *Handbuch Museumsmanagement: Bd. 1 - Aufgabenreflexion - Öffentlichkeitsorientierung Zielentwicklung / Bd. 2 - Ergebnisreflexion - Dienstleistungsorientierung - Organisationsentwicklung*, Böhlau, 2013

Föhl, Patrick S., Stefanie Erdrich, und Hartmut John: *Das barrierefreie Museum - Theorie und Praxis einer besseren Zugänglichkeit. Ein Handbuch*, Transcript Verlag, Bielefeld, 2007.

Gesche-Koning, Nicole: *Service für den Besucher und die Grenzen dieses Angebots, Landestelle für Nichtstaatliche Museen beim Bayerischen Landesamt für Denkmalpflege (HG.) in Geöffnet! Das Museum für den Besucher*, München, 2000.

Gesser, Susanne, Angela Jannelli, und Sibylle Lichtensteiger: *Das partizipative Museum - Zwischen Teilhabe und User Generated Content, Neue Anforderungen an kulturhistorische Ausstellungen*, Transcript, Bielefeld, 2011.

Glogner, Patrick: *Publikumsforschung: Grundlagen und Methoden*, Vs Verlag, 2011.

Günter, Bernd und John, Hartmut: *Besucher zu Stammgästen machen! Neue und kreative Wege zur Besucherbindung*, Bielefeld, Transcript, Bielefeld, 2000

Hausmann, Andrea: *Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking*, Transcript, Bielefeld, 2001

Jodidio, Philip: *Architecture Now - Museums: Architekture heute! Museen L'architecture d'aujourd'hui! Musées*. Mul. Taschen Verlag, 2010.

John, Hartmut und Dauschek, Anja: *Museen neu denken: Perspektiven der Kulturvermittlung und Zielgruppenarbeit*. 1., Aufl. Transcript, 2007.

Kaiser, Brigitte: *Inszenierung und Erlebnis in kulturhistorischen Ausstellungen: Museale Kommunikation in kunstpädagogischer Perspektive*, Transcript, 2006.

Landesverband der Berliner Museen e.V.: Checkliste zur Konzeption und Gestaltung von barrierefreien Ausstellungen, LMB Berlin 2011. <http://www.lmb.museum/de/fach-und-arbeitsgruppen/ag-barrierefreiheit-ausstellungen/barrierefreiheit/> Stand: 26.08.2013

Laukner, Tanja: Besucherbindung im Museumsmanagement - Die Bindungs-„Klebstoffe“ bei Kunstmuseen, Tectum-Verlag, 2008.

Maier-Solgek, Frank: Neue Museen in Europa - Kultorte für das 21. Jahrhundert, Deutsche Verlags-Anstalt, 2008.

Müller, Carl Christian, und Truckenbrodt, Michael: Handbuch Urheberrecht im Museum - Praxiswissen für Museen, Ausstellungen, Sammlungen und Archive. Transcript, 2011.

Naredi-Rainer, Paul von, Hilger, Oliver, Kahlert, Gerhard und F. O. Müller, Helmut: A Design Manual Museum Buildings. 1. Aufl. Birkhäuser Architektur, 2004.

National Assembly of State Arts Agencies (NASAA) (HG.), Design for Accessibility: A Cultural Administrator's Handbook, 2003

Richner, Nancy und Prezant, Fran und Rosen, Pearl: All Access Pass: Making a Small Museum Disabled-Friendly, American Association of Museums in Museums News, July/August 2006

Schäfer, Denis und Ritz, Nina: Besucherbetreuung - Eine neue Vermittlungsform in Museen in Kunz-Ott, Hannelore, Susanne Kudorfer, und Traudel Weber (HG.), Kulturelle Bildung im Museum: Aneignungsprozesse - Vermittlungsformen - Praxisbeispiele, Transcript, 2009.

Simm, Cornelia: Besucherorientiertes Museumsmarketing - Hintergründe und Finanzierung, Vdm Verlag Dr. Müller, 2006.

Vieregg, Hildegard: Geschichte des Museums - Eine Einführung, Utb, 2006.

Vogt, Hannelore: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung - Erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 2004

Wagner, Ernst, und Monika Dreykorn: Museum Schule Bildung: Aktuelle Diskurse - Innovative Modelle - Erprobte Methoden. 1. Aufl. Kopäd, 2007.

Waltl, Christian: Museums for visitors: Audience development - A crucial role for successful museum management strategies, o. J. <http://www.intercom.museum/documents/1-4Waltl.pdf>. Stand: 24.08.2012

Veröffentlichungen aus dem Institut für Museumsforschung

Zu beziehen durch: Institut für Museumsforschung, In der Halde 1, 14195 Berlin,
Tel.: (0 30) 8 30 14 60, Fax. (0 30) 8 30 15 04, e-mail: ifm@smb.spk-berlin.de
Vergriffene bzw. durch erweiterte Neuauflagen ersetzte Titel werden nicht mehr aufgeführt
(Stand September 2013)

Materialien aus dem Institut für Museumskunde

- Heft 8: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1983.* Berlin 1984 (25 S.)
- Heft 10: *Eintrittsgeld und Besuchsentwicklung an Museen der Bundesrepublik Deutschland mit Berlin (West).* Berlin 1984 (36 S.)
- Heft 14: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1984.* Berlin 1985 (32 S.)
- Heft 16: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1985.* Including an English Summary. Berlin 1986 (39 S.)
- Heft 17: *Gutachten zur Änderung der Öffnungszeiten an den Staatlichen Museen Stiftung Preußischer Kulturbesitz.* Erstellt von Hans-Joachim Klein. Berlin 1986 (77 S.)
- Heft 21: *Petra Schuck-Wersig, Martina Schneider und Gernot Wersig: Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen.* Berlin 1993 (119 S.), ISSN 0931-7961 Heft 21
- Heft 23: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1987.* Including an English Summary. Berlin 1988 (46 S.), ISSN 0931-7961 Heft 23
- Heft 28: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1988.* Including an English Summary. Berlin 1989 (56 S.), ISSN 0931-7961 Heft 28
- Heft 30: *Jane Sunderland, Lenore Sarasan: Was muß man alles tun um den Computer im Museum erfolgreich einzusetzen? Mit einer Einleitung von Christof Wolters.* Berlin 1989 (79 S.), ISSN 0931-7961 Heft 30
- Heft 31: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) mit Besuchszahlenangaben zu den Museen der (ehemaligen) DDR für das Jahr 1989.* Berlin 1990 (64 S.), ISSN 0931-7961 Heft 31
- Heft 32: *Hans-Joachim Klein und Barbara Wüsthoff-Schäfer: Inszenierung an Museen und ihre Wirkung auf Besucher.* Karlsruhe 1990 (141 S.), ISSN 0931-7961 Heft 32
- Heft 33: *Christof Wolters: Wie muß man seine Daten formulieren bzw. strukturieren, damit ein Computer etwas Vernünftiges damit anfangen kann?* Berlin 1991 (133 S., 64 Abb.), ISSN 0931-7961 Heft 33
- Heft 34: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1990.* Berlin 1991 (80 S.), ISSN 0931-7961 Heft 34
- Heft 35: *Sigrid Heinze, Andreas Ludwig: Geschichtsvermittlung und Ausstellungsplanung in Heimatmuseen – eine empirische Studie in Berlin.* Berlin 1992. (234 S.), ISSN 0931-7961 Heft 35
- Heft 36: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1991.* Berlin 1992 (80 S.), ISSN 0931-7961 Heft 36
- Heft 37: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig: Museen und Marketing in Europa. Großstädtische Museen zwischen Administration und Markt.* Berlin 1992 (146 S.), ISSN 0931-7961 Heft 37

- Heft 38: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1992*. Berlin 1993 (96 S.), ISSN 0931-7961 Heft 38
- Heft 39: *Bibliographie-Report 1993 zu Museologie, Museumspädagogik und Museumsdidaktik und Besucherforschung*. Berlin 1993 (280 S.), ISSN 0931-7961 Heft 39
- Heft 40: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1993*. Berlin 1994 (104 S.), ISSN 0931-7961 Heft 40
- Heft 41: *Monika Hagedorn-Saupe, Annette Noschka-Roos: Museumspädagogik in Zahlen, Erhebungsjahr 1993*. Berlin 1994 (112 S.), ISSN 0931-7961 Heft 41
- Heft 42: *Alexander Geschke: Nutzung elektronischer Bilder im Museum*. Berlin 1995. ISSN 0931-7961 Heft 42
- Heft 43: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1994*. Berlin 1995 (104 S.), ISSN 0931-7961 Heft 43
- Heft 44: *Annette Noschka-Roos: Referierende Bibliographie zur Besucherforschung*. Berlin 1996 (96 S.), ISSN 0931-7961 Heft 44
- Heft 45: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1995*. Berlin 1996 (104 S.), ISSN 0931-7961 Heft 45
- Heft 46: *Eintrittspreise von Museen und Ausgabeverhalten von Museumsbesuchern*. Berlin 1996 (145 S.), ISSN 0931-7961 Heft 46
- Heft 47: *Anne Claudel: Bibliographie zum Einsatz des Computers bei Sammlungsmanagement und -dokumentation*. Berlin 1997 (88 S.), ISSN 0931-7961 Heft 47
- Heft 48: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1996*. Berlin 1997 (96 S.), ISSN 0931-7961 Heft 48
- Heft 49: *Angelika Costa, Mary Copple, Sebastian Fehrenbach, Bernhard Graf: Besucherreaktionen zum Katalogverkauf in Ausstellungen. Beispielfall: Sonderausstellung "Exil – Flucht und Emigration europäischer Künstler 1933 - 1945"*. Berlin 1998 (103 S.), ISSN 0931-7961 Heft 49
- Heft 50: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1997*. Berlin 1998 (104 S.), ISSN 0931-7961 Heft 50
- Heft 51: *Anne Mikus: Beispielhafte Konzepte für Museumseigene Publikationen. Produkte, deren Vertrieb und Vertriebspartner. Kurzfassung einer Studie der Staatlichen Museen zu Berlin Preußischer Kulturbesitz. 2. Aufl.* Berlin 2000 (100 S.), ISSN 0931-7961 Heft 51
- Heft 52: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1998*. Berlin 1999 (100 S.), ISSN 0931-7961 Heft 52
- Heft 53: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1999*. Berlin 2000 (104 S.), ISSN 0931-7961 Heft 53
- Heft 54: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2000*. Berlin 2001 (104 S.), ISSN 0931-7961 Heft 54
- Heft 55: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001*. Berlin 2002 (104 S.), ISSN 0931-7961 Heft 55
- Heft 56: *Monika Hagedorn-Saupe, Henry Kleinke, Annett Meineke, Sabine Thäner: Lange Nacht der Museen – eine empirische Untersuchung in Berlin*. Berlin 2003 (96 S.), ISSN 0931-7961 Heft 56

Heft 57: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2002*. Berlin 2003 (96 S.), ISSN 0931-7961 Heft 57

Heft 58: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2003*. Berlin 2004 (96 S.)
ISSN 0931-7961 Heft 58

Heft 59: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2004*. Berlin 2005 (96 S.),
ISSN 0931-7961 Heft 59

Materialien aus dem Institut für Museumsforschung

Heft 60: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2005*. Berlin 2006 (96 S.),
ISSN 0931-7961 Heft 60

Heft 61: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2006 Including an English Summary*. Berlin 2007 (96 S.), ISSN 0931-7961 Heft 61

Heft 62: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2007 Including an English Summary*. Berlin 2008 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 62

Heft 63: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2008 Including an English Summary*. Berlin 2009 (103 S.). ISSN 0931-7961 Heft 63

Heft 64: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2009 Including an English Summary*. Berlin 2010 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 64

Heft 65: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2010 Including an English Summary*. Berlin 2011 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 65

Heft 66: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2011 Including an English Summary*. Berlin 2012 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 66

Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde

Nr. 1: *Christof Wolters*: Computereinsatz im Museum. Normen und Standards und ihr Preis. Berlin 1994 (38 S.)

Nr. 2: *Jochen Schmitt*: Rechtsfragen des Volontariats. Gutachten, erstattet im Auftrag der Stiftung Preußischer Kulturbesitz Berlin 1994 (24 S.)

Nr. 3: *Organisation und Kosten des Computereinsatzes bei Inventarisierung und Katalogisierung*. Workshop im Konrad-Zuse-Zentrum für Informationstechnik Berlin 18.-19. Oktober 1994. Berlin 1997 (48 S.)

Nr. 4: *Das Institut für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz*. Kurzdarstellung der Arbeit. Berlin 1995 (20 S.)

Nr. 5: *Monika Löcken*: Wissenschaftliche Volontariate an den Museen in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin 1996 (30 S.)

Nr. 6: *Hans-H. Clemens, Christof Wolters*: Sammeln: Erforschen, Bewahren und Vermitteln – Das Sammlungsmanagement auf dem Weg vom Papier zum Computer. Berlin 1996 (75 S.)

Nr. 7: *Zusammenstellung von Eintrittspreisregelungen und Öffnungszeiten ausgewählter Museen in westeuropäischen Großstädten*. Berlin 1996 (48 S.)

Nr. 8: *Workshop zum Sammlungsmanagement – Berlin 29.10.1996*. Friedrich Waidacher: Vom redlichen Umgang mit Dingen – Sammlungsmanagement im System musealer Aufgaben und Ziele. Berlin 1997 (24 S.)

- Nr. 9: *Réunion des organisateurs des grandes expositions*. Empfehlungen für die Organisation großer Ausstellungen. Berlin 1996 (34 S.).
- Nr. 10: *Regine Scheffel*: Positionspapier zu Tätigkeitsbereich und Berufsbild in der Museumsdokumentation. Berlin 1997 (48 S.).
- Nr. 11: *Monika Hagedorn-Saupe, Andrea Prehn*: Mögliche Veränderungen der Öffnungszeiten der Staatlichen Museen zu Berlin. Eine Besucherbefragung. Berlin 1997 (39 S.).
- Nr. 13: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Andrea Prehn*: Multimedia-Anwendungen in Museen. Berlin 1998 (198 S.),
ISSN 1436-4166 Nr. 13
- Nr. 14: *Kunstmuseen und Urheberrecht in der Informationsgesellschaft*. Dokumentation einer Arbeitstagung der VG Bild-Kunst des Instituts für Museumskunde der Staatliche Museen zu Berlin-PK und der Kulturstiftung der Länder am 12. Juni 1998. Berlin 1999 (90 S.),
ISSN 1436-4166 Nr. 14
- Nr. 15: *Friedrich Waidacher*: Museologische Grundlagen der Objektdokumentation. Berlin 1999 (24 S.),
ISSN 1436-4166 Nr. 15
- Nr. 16: *Museumsberatung als Beruf? Berliner Herbsttreffen zur Museumsdokumentation*. Workshop am 27. Oktober 1998. Jim Blackaby, Richard Light, John Will. Berlin 2000 (50 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 15
- Nr. 17: *Annett Rymarcewicz*: Gesundheitsaufklärung in Ausstellungen – ein Besucherforschungsprojekt am Deutschen Hygiene-Museum. Dresden. Berlin 1999 (35 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 17
- Nr. 19: *W. Eckehart Spengler*: Thesaurus zu Ackerbaugerät, Feldbestellung – Landwirtschaftliche Transport- und Nutzfahrzeuge – Werkzeuge (Holzbearbeitung), 2. unverä. Auflage. Berlin 2000 (92 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 19
- Nr. 20: *Museumspädagogik in technischen Museen - Dokumentation des 1. Symposions 14. bis 17. Juni 1999 in Berlin*. Berlin 2000 (74 S.)
ISSN 1436-4166 Nr. 20
- Nr. 21: *Steffen Krestin*: Impressionen einer internationalen Tagung – CIDOC 1997 in Nürnberg. Berlin 2000 (52 S.)
ISSN 1436-4166 Nr. 21
- Nr. 22: *Vorabdruck aus Heft 22: Ulrich Lange*: Dokumentation aus der Sicht des Trainers. Workshop Berlin 30.10.2000. Berlin 25/10/2000,
ISSN 1436-4166 Nr. 22
- Nr. 23: *Akustische Führungen in Museen und Ausstellungen*. Bericht zur Fachtagung im Filmmuseum Berlin 2001. Berlin 2002 (80 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 23
Dokumentation des 2. Symposions 1. bis 2. Oktober 2000 in Mannheim. Berlin 2002 (44 S.),
ISSN 1436-4166 Nr. 24
- Nr. 25: *Methodische Anregungen zu Umweltausstellungen*. Beiträge aus der Veranstaltung der Alfred Toepfer Akademie für Naturschutz (NNA), (67 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 25
- Nr. 26: *Science Center, Technikmuseum, Öffentlichkeit. Workshop „Public Understanding of Science“ II. 3. Symposium „Museumspädagogik in technischen Museen“ vom 9. bis 12. September 2001 im Deutschen Museum, München*. (84 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 26
- Nr. 28: *Hans Walter Hütter, Sophie Schulenburg*: Museumsshops - ein Marketinginstrument von Museen. Berlin 2004 (121 S.); ISSN 1436-4166 Nr. 28
- Nr. 29: *Anne-Katrin Wienick*: Kultursponsoring – eine Untersuchung zur Zusammenarbeit von Berliner Museen und Unternehmen. Berlin 2004, (153 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 29
- Nr. 30: *Bernhard Graf, Astrid B. Müller (Hrsg.)*: Ausstellen von Kunst und Kulturen der Welt, Tagungsband. Berlin 2005 (144 S.)
ISSN 1436-4166 Nr. 30

- Nr. 31: *Regine Stein u.a.*: Das CIDOC Conceptual Reference Model: Eine Hilfe für den Datenaustausch? Berlin 2005 (35 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 31
- Nr. 32: *Hanna Marie Ebert*: Corporate Collections. Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen. Berlin 2005 (S. 103), ISSN 1436-4166 Nr. 32
- Nr. 33: *Laura Wittgens*: Besucherorientierung und Besucherbindung in Museen
Eine empirische Untersuchung am Fallbeispiel der Akademie der SMB. Berlin 2005 (128 S.)
ISSN 1436-4166 Nr. 33
- Nr. 34: *Petra Helck, Editha Schubert, Ellen Riewe*: Absolventenbefragung des Studiengangs Museumskunde an der FHTW Berlin. Berlin 2005 (51 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 34
- Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung**
- Nr. 35: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig*: Die Staatlichen Museen zu Berlin und ihre Besucher. Zusammenfassung aus den Jahren 2001-2004. Berlin 2006 (S. 129)
ISSN 1436-4166 Nr. 35
- Nr. 36: *Alexandra Donecker*: Untersuchungen der Besucherresonanz zur Sonderausstellung „WeltSpielZeug“ im Ethnologischen Museum Berlin. Berlin 2007 (S. 164)
ISSN 1436-4166 Nr. 36
- Nr. 37: *Hannah Bröckers*: Das Museum als Event: Museen in der Erlebnisgesellschaft. Berlin 2007 (S. 94)
ISSN 1436-4166 Nr. 37
- Nr. 38: *Stephan Schwan, Helmuth Trischler, Manfred Prenzel (Hrsg.)*: Lernen im Museum: Die Rolle der Medien. Berlin 2006 (S. 163)
ISSN 1436-4166 Nr. 38
- Nr. 39: *Corina Meyer*: Museale Präsentation und Vermittlung von Kunstgewerbe - am Beispiel des Kunstgewerbemuseums Berlin. Berlin 2007 (126 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 39
- Nr. 40: *Charlotte Bristot*: Marketing für Museen als systematischer Managementprozess. Berlin 2007 (238 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 40
- Nr. 41: *Brinda Sommer*: Gesellschaftliches Erinnern an den Nationalsozialismus: Stolpersteine wider das Vergessen. Berlin 2007 (137 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 41
- Nr. 42: *Judith Kühnle*: Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit von Berliner Galerien. Berlin 2007 (181 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 42
- Nr. 43: *Denis Schäfer*: PDA: Mobiles Informationssystem für die Besucherbetreuung im Museum. Dokumentation und Diskussion ausgewählter Beispiele. Berlin 2008 (88 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 43
- Nr. 44: *Claudia Wahl, Theresia Sager, Katja Leikam, Annika Opitz*: Qualität im Museum. Berlin 2008, (73 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 44
- Nr. 45: *Paul Klimpel (Hrsg.)*: Im Schatten der Verwertungsinteressen – Filmarchive, Filmmuseen und das Urheberrecht – Juristisches Symposium der Deutschen Kinemathek Berlin 2007. Berlin 2008, (82 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 45
- Nr. 46: *Monika Hagedorn-Saupe (Hrsg.)*: Wissen durch Vernetzung – Kulturgutdigitalisierung in Deutschland und Europa, Tagungsband – Berlin 2007 / Knowledge by Networking – Digitising Culture in Germany and Europe, Conference Proceedings – Berlin 2007. Berlin 2008 (144 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 46
- Nr. 47: *Paul Klimpel (Hrsg.)*: "Zwischen technischem Können und rechtlichem Dürfen – Filme und Digitalisierung in Museen und Archiven". Tagungsband - Berlin 2008, Berlin 2009 (194 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 47

Nr. 48: *Wilhelm Krull und Bernhard Graf (Hrsg.)*: "Was heißt und zu welchem Ende betreibt man Forschung in Museen?". Tagungsband - Berlin 2007, Berlin 2009 (118 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 48

Nr. 49: *Paul Klimpel (Hrsg.)*: Öffentliche Archive - "Geheime" Informationen. Der Umgang mit sensiblen Daten in Filmmuseen, Archiven und Mediatheken. 3. Juristisches Symposium der Deutschen Kinemathek, Berlin 2009 (196 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 49

Nr. 50: *Paul Klimpel und Jürgen Keiper (Hrsg.)*: Ins Netz gegangen - Neue Wege zum kulturellen Erbe, Konferenz, Berlin 2011 (182 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 50

Nr. 51: *Denis Schäfer*: Der Besucherservice - Empfehlungen für die Organisation und Optimierung des Besucherdienstes in Museen und Ausstellungen, Berlin 2013 (67 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 51

Materialien aus dem Institut für Museumskunde - Sonderhefte -

Nr. 1: *Günther S. Hilbert*: Vocabulary of Museum Security Terms. Berlin 2000, (284 S.)
ISSN 0931-4641 Sonderheft 1
Nur noch als Online-Katalog verfügbar unter <http://elib.zib.de/museum/voc/>

Nr. 2: *nestor/ Institut für Museumskunde*: Nicht von Dauer - Kleiner Ratgeber für die Bewahrung digitaler Daten in Museen. Berlin 2004, (52 S.), ISSN 0931-4641 Sonderheft 2

Nr. 3: *Monika Hagedorn-Saupe, Axel Ermert (Hrsg.)*: A Guide to European Museum Statistics. Berlin 2004, (203 S.) , ISSN 0931-4641 Sonderheft 3

Materialien aus dem Institut für Museumsforschung - Sonderhefte -

Nr. 4: Susanna Pettersson, Monika Hagedorn-Saupe, Teijamari Jyrkkiö, Astrid Weij (Hrsg.) Encouraging Collections Mobility - A Way Forward for Museums in Europe. Helsinki, Amsterdam, Berlin 2010 (299 S.) ISSN 0931-4641 Sonderheft 4

Nr. 5: Institut für Museumsforschung (Hrsg.) Spectrum 3.1 (Deutsche Fassung), Berlin 2013 (419 S.) ISSN 0931-4641 Sonderheft 5

Berliner Schriften zur Museumskunde

Zu beziehen über den Gebr. Mann Verlag, Berlin

Bd. 1: *Günther S. Hilbert*: Sammlungsgut in Sicherheit. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin 2002, ISBN 3-7861-2348-9

Bd. 2: *Hans-Joachim Klein, Monika Bachmayr*: Museum und Öffentlichkeit. Fakten und Daten - Motive und Barrieren. Berlin 1981
ISBN 3-7861-1276-2

Bd. 5: *Wolfger Pöhlmann*: Handbuch zur Ausstellungspraxis von A - Z. Berlin 2007. Zweiter Aufl. in **Berliner Schriften zur Museumsforschung**. ISBN 978-3-7861-1692-9.

Zu beziehen über die GWV- Fachverlage, Wiesbaden:

Bd. 10: *Andreas Grote (Hrsg.)*: Macrocosmos in Microcosmo. Die Welt in der Stube. Zur Geschichte des Sammelns 1450 bis 1800. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1048-0

Bd. 11: *Annette Noschka-Roos*: Besucherforschung und Didaktik. Ein museumspädagogisches Plädoyer. Opladen 1994, ISBN 3-8100-1049-9

Bd. 12: *Anne Mikus*: Firmenmuseen in der Bundesrepublik. Schnittstelle zwischen Kultur und Wirtschaft. Opladen 1997. ISBN 3-8100-1486-9

Bd. 14: *Ralf-Dirk Henning* : Digitalisierte Bilder im Museum. Technische Tendenzen und organisatorisches Umfeld. Opladen 1996. ISBN 3-8100-1483-4

Bd. 15: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig*: Museumsmarketing in den USA. 1999. ISBN 3-8100-2078-8

Bd. 16: *Gabriele König*: Kinder- und Jugendmuseen. Genese und Entwicklung einer Museumsgattung. Impulse für besucherorientierte Museumskonzepte. Opladen 2002. ISBN 3-8100-3299-9

Bd. 17: *Kurt Winkler*: Museum und Avantgarde. 2002. ISBN 3-8100-3504-1

Bd. 18: *Susan Kamel*: Wege zur Vermittlung von Religion in Berliner Museen. Black Kaaba meets White Cube. 2004. ISBN 3-8100-4178-5

Bd. 19: *Bernhard Graf, Astrid B. Müller* (Hrsg.): Sichtweisen. Zur veränderten Wahrnehmung von Objekten in Museen. 2005. ISBN 3-531-14489-8

Bd. 20: *Volker Kirchberg*: Gesellschaftliche Funktionen von Museen. Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven. 2005, ISBN 3-531-14406-5

Zu beziehen über die G+H Verlage. Berlin

Bd. 21: *Annette Noschka Roos, Walter Hauser, Elisabeth Schepers* (Hrsg.): Mit neuen Medien im Dialog mit den Besuchern? 2005. ISBN 3-931768-87-2

Bd. 22: *Bernhard Graf, Hanno Möbius* (Hrsg.): Zur Geschichte der Museen im 19. Jahrhundert 1789-1918. 2006, ISBN 978-3-931768-928

Berliner Schriften zur Museumsforschung

Bd. 23: *Heike Riebe*: Benchmarking im Museum, ein Managementinstrument zur Qualitätssicherung, 2007, ISBN 978-3-931768-980

Bd. 24: *Katharina von Chlebowski*: Branchenkultur der Kunstmuseen in Deutschland, 2008, ISBN 978-3-940939-03-6

Bd. 25: Sammelband zum Kolloquium der SMB und der KLS 2006 zum Thema: "Gibt es ein Patrimonium der Deutschen?", Berlin 2009. ISBN 978-3-940939-08-1

Bd. 26: *Gerhard Pfennig*: Museen und Urheberrecht im digitalen Zeitalter, Berlin 2009. ISBN 978-3-940939-10-4

Bd. 27: *Ellinoor Bergvelt, Debora J. Meijers, Lieske Tibbe, Elsa van Wezel* (Hrsg.): Napoleon's Legacy: The Rise of National Museums in Europe 1794-1830, Berlin 2009. ISBN 978-3-940939-11-1

Bd. 28: *Werner Hilgers*: Einführung in die Museumsethik, Berlin 2010. ISBN 978-3-940939-15-9

Bd. 29: *Ellinoor Bergvelt, Debora J. Meijers, Lieske Tibbe, Elsa van Wezel*: Museale Spezialisierung und Nationalisierung ab 1830 - Das Neue Museum in Berlin im internationalen Kontext, Berlin 2011. ISBN 978-3-940939-18-0

Bd. 30: *Bernhard Graf, Volker Rodekamp* (Hrsg.): Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen, Berlin 2012. ISBN 978-3-940939-22-7

Handbuch des Museumsrechts (Einzelbände):

Bd. 1: *Irmgard Küfner-Schmitt*: Arbeitsrecht. Opladen 1993. ISBN 3-8100-1018-9

Bd. 2: *Christian Armbrüster*: Privatversicherungsrecht. Opladen 1993. ISBN 3-8100-1008-1

Bd. 3: *Jochen Laufersweiler, Andreas Schmidt-Rögnitz*: Der Erwerb von Museumsgut. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1080-4

Bd. 4: *Rudolf Streinz*: Internationaler Schutz von Museumsgut. Opladen 1998. ISBN 3-8100-1174-6

- Bd. 5: *Gabriele Köhler-Fleischmann*: Sozialrecht. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1180-0
- Bd. 6: *Gerhard Pfennig*: Digitale Bildverarbeitung und Urheberrecht. Eine Einführung in die Museumspraxis. Opladen 1998. ISBN 3-8100-2060-5
- Bd. 7: *Wilhelm Mößle (Hrsg.)*: Öffentliches Recht. Opladen 1998. ISBN 3-8100-2061-3
- Bd. 8: *Irmgard Küfner-Schmitt, Michael Kulka*: Rechtliche Grundlagen der Privatisierung von Dienstleistungen im Museum. Opladen 1998. ISBN 3-8100-2071-0
- Bd. 10: *Rudolf Gärtner*: Versicherungsfragen im Museumsbereich. Opladen 2002. ISBN 3-8100-3506-8

ISSN 1436-4166 Nr. 51

S M
B Institut für Museumsforschung
Staatliche Museen
zu Berlin