



**Barbara Rusiecka-Pommer**

# Was wollen wir evaluieren, und was wollen wir damit erreichen? –

Entwicklung einer Evaluationsstrategie am TECHNOSEUM

## **Hintergrund**

Evaluation und Besucherforschung haben am TECHNOSEUM eine lange Tradition: Bereits um das Jahr 2004 herum fanden erste Befragungen am damaligen Landesmuseum für Technik und Arbeit (LTA) statt, um das (potentielle) Publikum zu verstehen. In den darauffolgenden Jahren wurden mehrere, oft groß angelegte Forschungen im TECHNOSEUM durchgeführt (Abb. 1). Mit dem Zentrum für Evaluation und Besucherforschung (ZEB)<sup>1</sup> fand man externe Forschungsdienstleister mit langjähriger Projekterfahrung im Kulturbereich, die umfangreiche Besucherstudien für das TECHNOSEUM durchgeführt haben. Darüber hinaus wurden Synergien mit weiteren Forschenden, zum Beispiel der Universität Koblenz-Landau oder der Technischen Universität München, genutzt.

Ab 2017 konnten die Evaluations- und Besucherforschungstätigkeiten dann museumsintern, zunächst von der Museumspädagogik, übernommen werden, insbesondere da sich mit der konzeptionellen Ausrichtung auf Kinder und Jugendliche und damit einhergehend auf Schulen die Forschungsbedarfe besonders in den museumspädagogischen Bereich verlagert haben (eine Übersicht dieser Evaluationen und

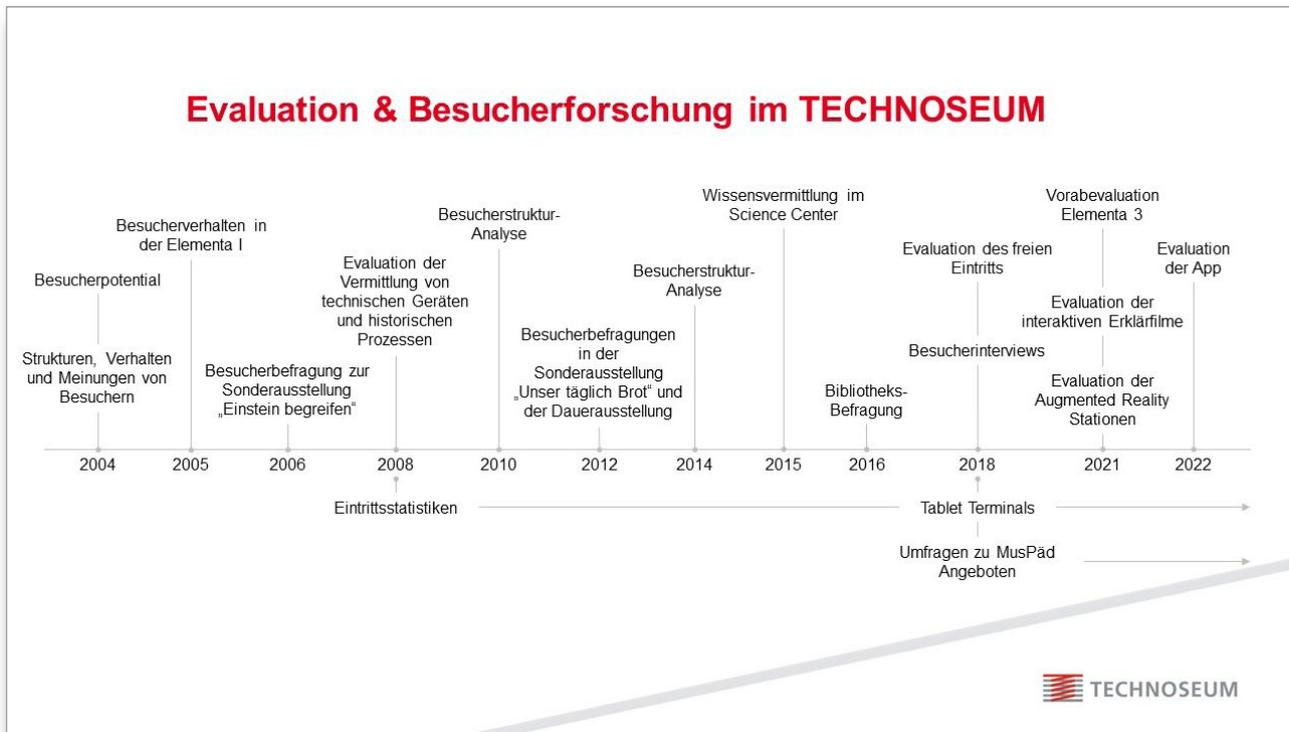


Abb. 1:  
**Übersicht der durchgeführten Evaluationen und Besucherforschungen am LTA / TECHNOSEUM seit 2004 bis heute**  
 TECHNOSEUM, Grafik: Barbara Rusiecka-Pommer

Ergebnisse liefert der Artikel von Antje Kaysers in der KULTEC-Ausgabe von 2021<sup>2)</sup>. Nachdem in den Jahren zuvor Forschungen überwiegend punktuell und in Abhängigkeit von externen Forschungspartnern durchgeführt wurden, konnten nun Prozesse angestoßen und Verantwortlichkeiten nach innen verlagert werden, um langfristig regelmäßig und aufeinander abgestimmt zu forschen. In dieser Zeit wurde anhand eines Evaluationskonzeptes der Rahmen für künftige Erhebungen und Forschungsfragen geschaffen. Hierbei war es auch ein Anliegen, abteilungsübergreifend relevante Erkenntnisse zu generieren, um die Angebote des TECHNOSEUM kurz-, mittel- und langfristig weiterzuentwickeln und die Besuchszufriedenheit des Publikums sicherzustellen.

Durch Einstellung von zusätzlichem Personal ist der Bereich Evaluation und Besucherforschung ausgebaut worden und seit 2021 in der Abteilung Ausstellungen angesiedelt. Der personelle Ausbau hat es ermöglicht, agil und ökonomisch auf Forschungsbedarfe einzugehen und vermehrt auch kleinere ad-hoc Studien durchzuführen. Einhergehend mit der Bündelung der forschenden Tätigkeiten in einer hauptamtlichen Stelle offenbarte sich jedoch, dass strategische Maßnahmen notwendig sind, um die bisherige konzeptionelle Ausrichtung und steigenden Forschungsbedarfe unterschiedlicher Abteilungen zu strukturieren. Es galt zudem, interne Abläufe festzulegen, wie mit Forschungen und Forschungsergebnissen umgegangen wird, um die doch begrenzten Ressourcen effizient und zielorientiert einzusetzen. Ferner war es vonnöten, zentrale Zielsetzungen zu formulieren, was mit Evaluation und Besucherforschung konkret bezweckt wird – besonders vor dem Hintergrund, dass seit nunmehr fast zwei Jahrzehnten Forschung betrieben wird, deren Sichtbarkeit im TECHNOSEUM und außerhalb ausbaufähig ist.

Parallel wird Evaluation und Besucherforschung in der Museumslandschaft zunehmend wichtiger und präsenter, sodass es hier gilt, sich zu positionieren. Es bestand schließlich abteilungsübergreifend Konsens darüber, dass eine Evaluationsstrategie

erforderlich ist, um diesen Bereich als integralen Bestandteil in der Museumsarbeit im TECHNOSEUM zu etablieren.

### **Alles beginnt mit einem Workshop...**

Um eine Grundlage für eine Evaluationsstrategie zu erarbeiten, wurde ein gemeinsamer, eintägiger Evaluations-Workshop im Oktober 2022 durchgeführt, bei dem die Abteilungsleitungen sowie bis zu zwei Vertretungen je Abteilung relevante Themen und Bedarfe des TECHNOSEUM hinsichtlich Evaluation und Besucherforschung gemeinsam herausarbeiten konnten (Abb. 2). Zusätzlich wurde allen Beschäftigten des TECHNOSEUM vorab in Form einer partizipativen Pinnwand eine Plattform geboten, um sich an diesem Prozess zu beteiligen. Die Pinnwand wurde im September 2022 in einem Gemeinschaftsraum angebracht und das Evaluations-Team hat dazu eingeladen, Anregungen, Kommentare, Wünsche und Fragen beizutragen. Die Beiträge wurden wöchentlich dokumentiert und inhaltlich vorsortiert, um zuletzt aggregiert zu werden (Abb. 3). In dieser Form flossen die Beiträge schließlich in den Workshop mit ein.

Im Evaluations-Workshop sollten die verschiedenen Evaluationsbedarfe des Hauses, also relevante Forschungsthemen und -fragestellungen, schrittweise gesammelt, kategorisiert, priorisiert und schließlich ausdifferenziert werden. Dieser kollaborative Prozess wurde durch eine externe Workshop-Moderatorin (Ulla Wichmann, Gesellschaft für Innovative Marktforschung Heidelberg) in Zusammenarbeit mit dem Bereich Evaluation vorbereitet, geleitet und dokumentiert. Das Tagesziel der Veranstaltung war die „Definition relevanter Themen für Evaluationen als Unterstützung für die Entwicklung einer Evaluationsstrategie“.

Um den Einstieg in den Workshop zu erleichtern, wurden alle Teilnehmenden vorab gebeten, sich als Hausaufgabe mit der Frage zu beschäftigen, was Evaluation für den eigenen Arbeitsbereich bedeutet.



Abb. 2:  
**Impressionen aus dem Evaluations-  
Workshop, Oktober 2022**  
*Ulla Wichmann / GIM Heidelberg*

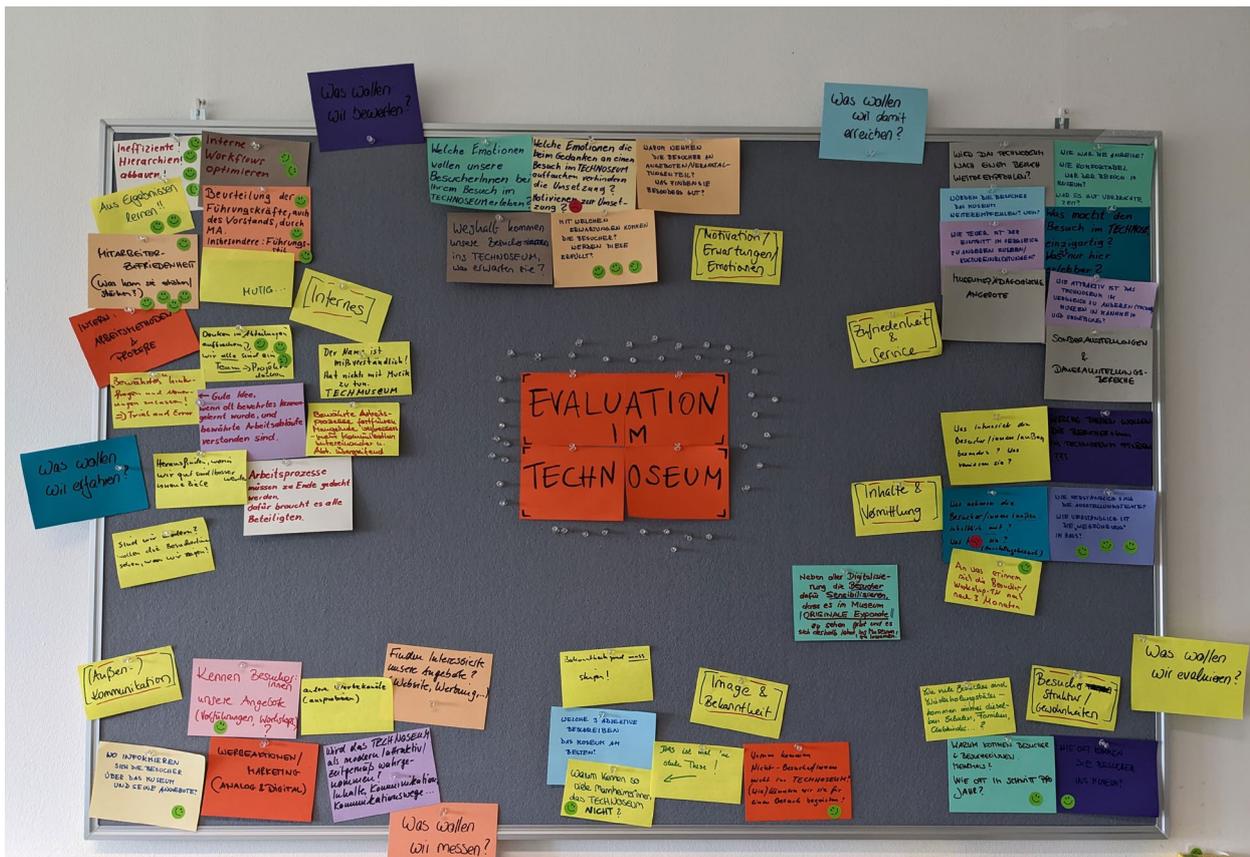


Abb. 3:  
 Mitarbeiter-Beiträge auf der Pinnwand  
 im Gemeinschaftsraum zum Thema  
 „Evaluation im TECHNOSEUM“,  
 September 2022  
 TECHNOSEUM, Foto: Barbara Rusiecka-  
 Pommer

Nach einem kurzen Warm-Up (Vorstellungsrunde, „Spielregeln“ des Workshops, Erläuterungen zum Tagesablauf, Abgreifen der Erwartungen und Wünsche an den Workshop) folgte die Feststellung des Status Quo zu Evaluation und Besucherforschung im TECHNOSEUM. Den Startpunkt bildete hier die Bedeutung von Evaluation für die jeweiligen Arbeitsbereiche. Genannt wurden unter anderem (Abb. 4):

- Qualitätssicherung
- Feedback zur eigenen Arbeit
- Priorisierung (Geld gezielt einsetzen)
- Perspektivwechsel (Besucher)

Um hierauf ein gemeinsames Verständnis und damit eine Grundlage für die weitere Diskussion zu schaffen, erfolgte eine offizielle Begriffsdefinition zu Evaluation: Evaluationsforschung umfasst *„alle forschenden Aktivitäten [...], bei denen es um die Bewertung des Erfolges von [...] Maßnahmen, um Auswirkungen von Wandel [...] oder um die Analyse bestehender [...] Strukturen geht.“*<sup>3</sup>

Das nachfolgende Brainstorming, also die offene Sammlung von Evaluationsbedarfen, bildete den Grundstein des Workshops (Abb. 5). Basierend hierauf wurden in einem nächsten Schritt die genannten Ideen zunächst in thematischen Gruppen zusammengefasst. An dieser Stelle flossen nun die gesammelten Mitarbeitenden-Beiträge von der Pinnwand ein.

Nach individueller Priorisierung konnten dann die fünf wichtigsten Themenfelder für die weitere Ausarbeitung identifiziert werden:

- a. Besucherzufriedenheit
- b. Inhalte
- c. (Interne Abläufe<sup>4</sup>)
- d. Sichtbarkeit
- e. Zielgruppe



Abb. 4:  
Sammlung von Beiträgen zur Bedeutung von Evaluation für den eigenen Arbeitsbereich im Evaluations-Workshop, Oktober 2022

Ulla Wichmann / GIM Heidelberg



Abb. 5:  
**Offene Sammlung von Evaluationsbedarfen (Brainstorming) im Evaluations-Workshop, Oktober 2022**  
 Ulla Wichmann / GIM Heidelberg

Daraufhin wurden heterogene Kleingruppen gebildet, die in einem „Ideen-Rundlauf“ nacheinander alle fünf Themenfelder anhand von zentralen Leitfragen ausgearbeitet haben (Abb. 6):

- Welche Fragen sind genau von Interesse?
- Interne Zielgruppe: für wen ist das Thema wichtig?
- Was ist Zweck und Ziel der Evaluation?
- Was ist die Priorität für das TECHNOSEUM insgesamt?
- Regelmäßige Durchführung oder ad-hoc?
- Sonstige Kommentare

Nach Abschluss des Ideen-Rundlaufs wurden die Ausarbeitungen im Plenum präsentiert und Kernpunkte der jeweiligen Themenfelder nochmal hervorgehoben (Abb. 7). In der Absicht, die Themenfelder in eine Rangfolge zu bringen, sollten im weiteren Verlauf in homogenen Abteilungsgruppen die Umsetzung, Realisierbarkeit und Priorität der jeweiligen Themenfelder in „Härtetests“ diskutiert werden. Auch hier wurden zentrale Leitfragen zur Orientierung vorgegeben:

- Was bedeutet das für unsere Arbeit (pro Abteilung)?
- Welche Priorität hat das Themenfeld für uns?
- Was könnte unser Beitrag sein? Was muss unsere Abteilung leisten?
- Was können wir mit den Ergebnissen anfangen?
- Wo brauchen wir Unterstützung von der Evaluationsstelle?

Bei dieser Aufgabe zeigte sich jedoch, dass grundsätzlich allen Themenfeldern eine hohe Priorität zugestanden wird. Somit stellt die gemeinsame Priorisierung im weiteren Prozess eine Herausforderung dar. Dies wird in der Evaluationsstrategie berücksichtigt.

Abb. 6:  
 Ergebnisse des Ideenrundlaufs zum  
 Themenfeld „Besucherezufriedenheit“  
 im Evaluations-Workshop,  
 Oktober 2022  
 Ulla Wichmann / GIM Heidelberg

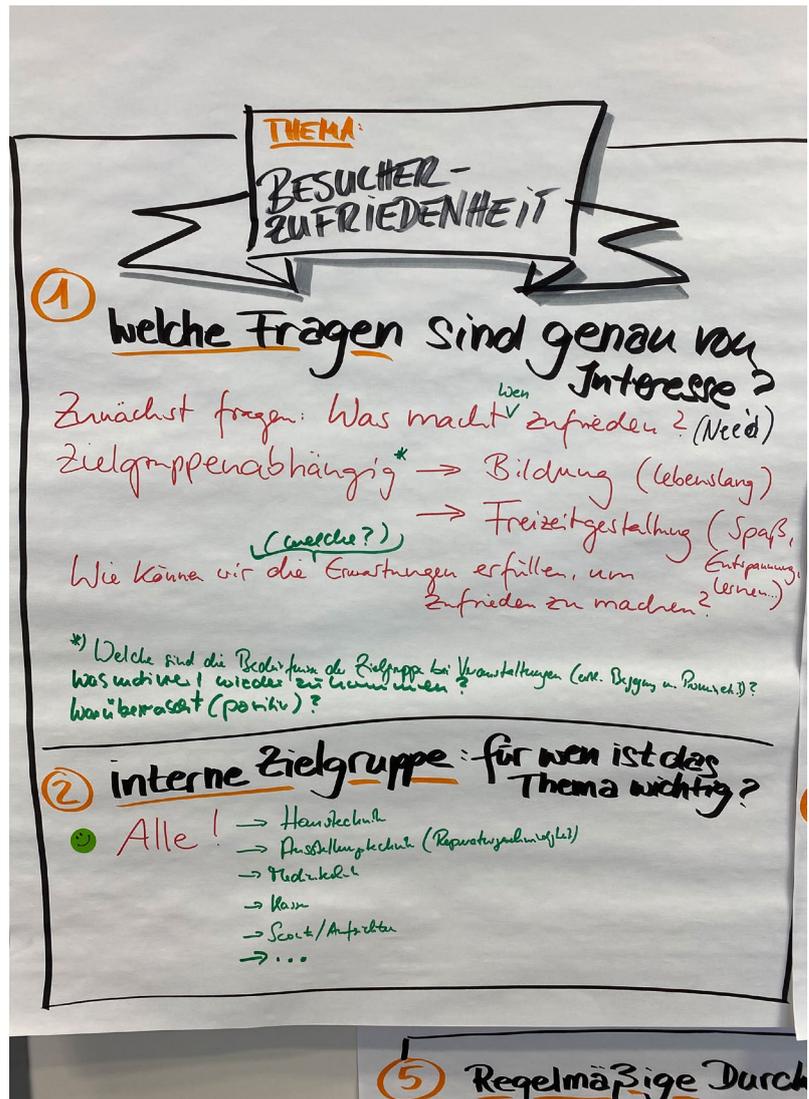




Abb. 7:  
**Hervorgehobene Kernpunkte zum Themenfeld „Besucherezufriedenheit“ im Evaluations-Workshop, Oktober 2022**  
Ulla Wichmann / GIM Heidelberg

In einer Abschlussrunde konnten die Teilnehmenden noch Wünsche und Anregungen für das weitere Vorgehen formulieren (Abb. 8). Auch wurde nochmal auf das Tagesziel eingegangen, das einhellig als erreicht angesehen wurde.

### **Die Formulierung**

Basierend auf den Ideen und Erkenntnissen aus dem Workshop wurde vom Bereich Evaluation in einem nächsten Schritt die Evaluationsstrategie ausformuliert. Diese zielt auf eine effizienzorientierte, zielgerichtete (Zusammen-) Arbeit ab und bietet Projektgruppen sowie Evaluatoren Orientierung bei der Bewertung und Einordnung von Projekten oder Projektanfragen. Ferner ergänzt die Evaluationsstrategie weitere Strategien des Hauses wie zum Beispiel die Digitalstrategie, trägt zu abteilungs- sowie museumsübergreifendem Austausch und Vernetzung bei und stärkt nicht zuletzt die Forschungstätigkeit des TECHNOSEUM.

Die Strategie fußt auf den genannten vier Themenfeldern, für die es einen konkreten Evaluations- und Forschungsbedarf gibt: Besuchszufriedenheit, Inhalte, Sichtbarkeit, Zielgruppe. Aufgrund ihrer Wechselbeziehungen sowie gleichwertigen Relevanz für die Arbeit des TECHNOSEUM werden diese Themenfelder vernetzt gedacht. Auf strategischer Ebene erfolgt dementsprechend keine Priorisierung oder Gewichtung. In der Praxis hingegen muss eine ressourcenorientierte Priorisierung von Themenfeldern, Projekten und Fragestellungen festgelegt werden. Diese erfolgt auf Grundlage folgender Faktoren in Absprache zwischen dem jeweiligen Projektteam und den Evaluierenden:

- Hoher Stellenwert und Dringlichkeit des Themenfelds beziehungsweise Erkenntnisinteresses für weitere Projekte und Vorhaben des TECHNOSEUM
- Aufseiten des Projektteams:
  - Verfügbarkeit von Ressourcen (finanziell, personell etc.)
  - Zeitnahe Maßnahmenumsetzung

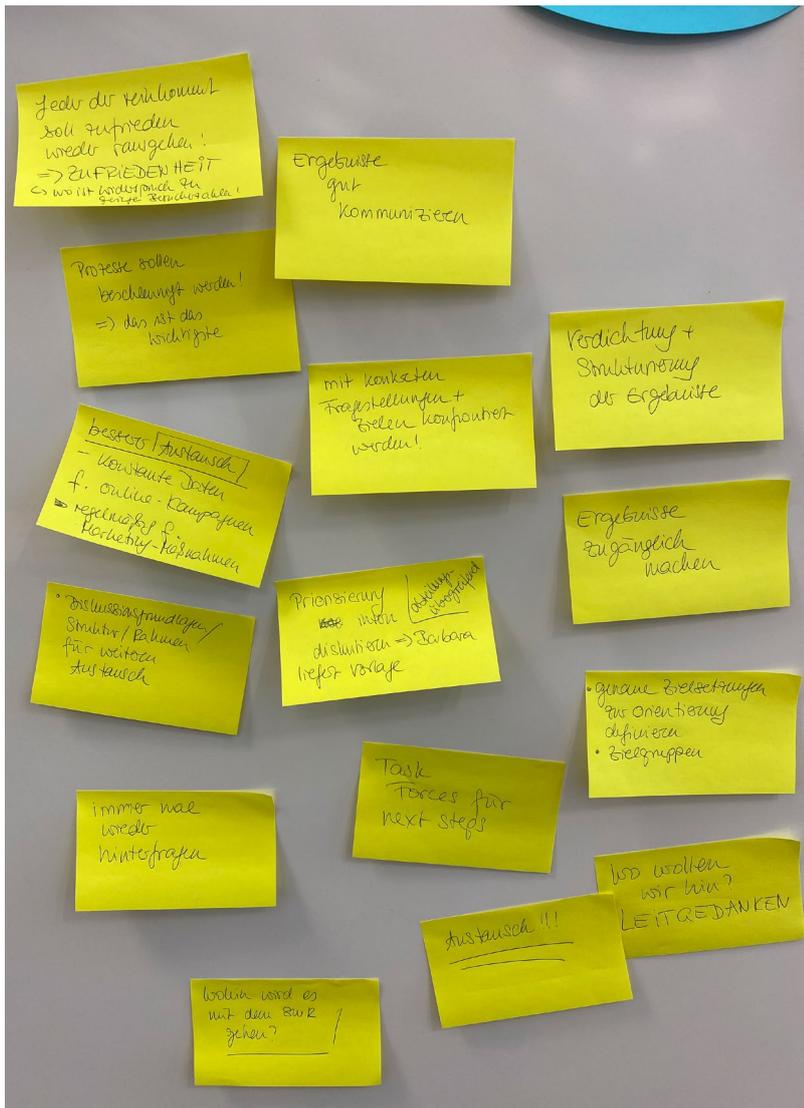


Abb. 8:  
**Wünsche und Anregungen für weiteres Vorgehen im Evaluations-Workshop, Oktober 2022**

Ulla Wichmann / GIM Heidelberg

Die Beurteilung von anstehenden Projekten, Maßnahmen und Aktivitäten hinsichtlich dieser Faktoren und somit ihrer Priorisierung geschieht mindestens zwei Mal pro Jahr in einem Evaluations-Jour fixe, bei dem jede Abteilung vertreten ist.

Wir bauen mit externen Forschungs-, Bildungs-, Kultur- und Beratungseinrichtungen, aber auch mit interessierten Beschäftigten sukzessive ein Netzwerk von Kooperationspartnern auf zur Unterstützung bei Forschungsvorhaben. Damit erweitern wir sowohl unsere Expertise als auch unseren Wirkungskreis.

Im Sinne transparenter Kommunikation, aber auch struktureller Einbindung dieses Arbeitsbereichs in die Museumsarbeit, werden die Ergebnisse aus Evaluationen, über die direkte Weitergabe an die Projektteams hinaus, regelmäßig vorgestellt und zentral für jeden zugänglich abgelegt. Mit der Veröffentlichung signifikanter Evaluationsprojekte stellen wir unsere Erkenntnisse auch anderen Einrichtungen zur Verfügung, ermöglichen hierdurch Vergleich sowie Vernetzung und regen nicht zuletzt weitere Forschungen an.

#### **a. Besuchszufriedenheit**

Ein Hauptaugenmerk unserer Arbeit liegt darauf, dem analogen und digitalen Publikum des TECHNOSEUM ein rundum gelungenes Besuchserlebnis zu bieten. Um dies zu ermöglichen, führen wir Evaluationen und Besucherforschung durch. Zum einen bestimmen wir hiermit die relevanten Faktoren, die beim Publikum zu einem gelungenen Besuchserlebnis beitragen bzw. diesem abträglich sind. Dies bezieht sich im Besonderen auf die individuellen beziehungsweise zielgruppenabhängigen Erwartungen und Bedürfnisse der Besucherinnen und Besucher im Hinblick auf Ansprache, Atmosphäre, Aufbereitung, Gestaltung, Inhalt, Nutzung, Service, Struktur, Vermittlung und weitere Punkte. Zum anderen erfassen und dokumentieren wir die Besuchszufriedenheit zur Überprüfung unserer Bestrebungen, um hierauf basierend gegebenenfalls Optimierungsbedarfe abzuleiten. Die regelmäßige Durchführung von Forschungen ist hierfür unentbehrlich.

**b. Inhalte**

Das TECHNOSUM zeigt und vermittelt die Faszination technischer Innovationen seit der Industrialisierung immer im Kontext mit ihren Auswirkungen auf Arbeit und Gesellschaft. Bei der inhaltlichen Aus- oder Umgestaltung dieses Themengebiets im Rahmen unserer analogen und digitalen Ausstellungen, museumspädagogischen Angebote, Veranstaltungen und anderer Programme berücksichtigen wir die (zielgruppenspezifischen) Erwartungen und Bedürfnisse des (potentiellen) Publikums und können damit einen partizipativen Ansatz des TECHNOSEUM unterstützen: Mithilfe von Evaluation, Besucher- und Nichtbesucherforschung untersuchen wir, was das Publikum attraktiv, modern, relevant, unterhaltsam, anregend, interessant findet, um hierauf unsere Museumsarbeit zu reflektieren und uns davon inspirieren zu lassen. Wir prüfen, welche Inhalte wir auf welche Art und Weise vermitteln können, um die Bedürfnisse unseres Publikums aufzugreifen. Schließlich wird der Erfolg unserer Bemühungen gemessen.

Langfristige Projekte werden im Entwicklungsprozess zu entscheidenden Zeitpunkten iterativ mit evaluativen Maßnahmen begleitet, um deren Erfolg im Sinne der Besuchszufriedenheit zu maximieren.

**c. Sichtbarkeit**

Das Museum lebt durch sein Publikum: Die Bekanntheit des Hauses ist von fundamentaler Relevanz für dessen Erfolg. Um uns zukunftsorientiert aufzustellen, führen wir Evaluations- und (Nicht-) Besucherforschung durch zur Sichtbarkeit, Bekanntheit und zum Image des TECHNOSEUM und dessen Inhalten, Angeboten und Veranstaltungsformaten – analog und digital. Hierdurch schaffen wir einerseits ein grundsätzliches Verständnis darüber, inwieweit das TECHNOSEUM und dessen Angebot beim (potentiellen) Publikum lokal, regional und überregional bekannt und andererseits über welche Kontaktpunkte beziehungsweise Kanäle das (potentielle) Publikum am besten zu erreichen und anzusprechen ist. In dem Zusammenhang offenbart sich die

enge Verknüpfung mit dem Themenfeld „Zielgruppe“: Um den Außenauftritt auf Erwartungen und Bedürfnisse des (potentiellen) Publikums zuzuschneiden, muss dieses zunächst verstanden werden.

Mithilfe dieser Erkenntnisse kann schließlich auch die Wirksamkeit von Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen des TECHNOSEUM im analogen und digitalen Raum evaluiert werden und können die Maßnahmen gegebenenfalls in einem nächsten Schritt gezielter und effektiver eingesetzt werden. Zu diesem Zweck wird Evaluations- und (Nicht-) Besucherforschung, je nach Fragestellung, regelmäßig oder ad-hoc durchgeführt.

#### **d. Zielgruppe**

Die Ausrichtung des TECHNOSEUM auf bestimmte (Kern-) Zielgruppen hin erachten wir als wichtig und notwendig. Abhängig von der übergeordneten Strategie des TECHNOSEUM bietet sich die Möglichkeit für die Zukunft, den Status Quo diesbezüglich infrage zu stellen und die Aktualität sowie Zukunftsfähigkeit unserer Ausrichtung mithilfe von Evaluation und (Nicht-) Besucherforschung zu überprüfen. Die Erkenntnisse aus dieser Forschung können benutzt werden, um unsere Ausrichtung entsprechend zu optimieren. Damit einhergehend passen wir unser Angebot an die Erwartungen und Bedürfnisse unseres (potentiellen) Publikums an, um dieses optimal ansprechen zu können – sowohl analog als auch digital.

Die Erkenntnisse aus solchen Forschungen fließen in die kurz-, mittel- und langfristige Museumsarbeit aller Bereiche mit ein.

### **Anmerkungen**

- 1** Das ZEB ist ein Service-Angebot des Badischen Landesmuseums in Kooperation mit der Universität Karlsruhe (TH), das aus dem Arbeitsfeld „Empirische Kulturforschung“ unter der Leitung von Prof. Dr. H. J. Klein am Institut für Soziologie an der Universität Karlsruhe (TH) hervorgegangen ist.
- 2** Antje Kayzers: Besucherforschung am TECHNOSEUM. Konzeption und aktuelle Ergebnisse. KULTEC – Magazin für Technik, Kultur und Museumsarbeit (1, 2021), S. 120-131.
- 3** Nicola Döring und Jürgen Bortz: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Heidelberg: Springer 2006, S. 97.
- 4** Im Nachgang zum Workshop entschied man sich dazu, das Themenfeld „Interne Abläufe“ nicht in die Strategie zu integrieren, da dieses vielmehr einen Aspekt interner Kommunikation darstellt.

### **Zur Autorin**

Barbara Rusiecka-Pommer studierte Psychologie und ist Referentin für Evaluation und Besucherforschung am TECHNOSEUM.