

AusstellungsScorecard

Erfolg mit Kennzahlen messen

Sabine Fauland

Einführung

Der Museumsbund Österreich beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Frage, was die Museen den Besuchszahlen als Erfolgsmessung entgegensetzen könnten, denn – abseits davon, dass in der Museumsbranche insgesamt nicht gerne über Zahlen gesprochen wird – ist gerade die Besuchszahl unbefriedigend und hinsichtlich einer institutionellen Qualität wenig aussagekräftig. Museen haben einen Bildungs- und Forschungsauftrag, den sie zu erfüllen haben, doch nicht immer sind relevante Themen auch Publikumsmagneten. Auch ist zu bedenken: Was vielen Menschen gefällt, muss nicht zwangsweise von hoher museologischer Qualität sein und den eigenen Ansprüchen von Museen entsprechen. Da jedoch das Konzept Besuchszahlen für Stakeholder, allen voran die Trägerorganisationen und Fördergeber, besonders leicht nachvollziehbar ist, bleibt es die meistgeforderte Kennzahl im Museumsbereich. Dass sich Museen dann unter Umständen scheuen, Nischenproduktionen oder schwer verkäufliche Forschungsergebnisse groß zu zeigen, ist letztlich nicht verwunderlich. Auf Cashcows und Stars zu setzen, macht betriebswirtschaftlich mehr Sinn. Der Fakt, dass Museen als Bewahrer von Kunst-, Kultur- und Naturerbe einer Region, eines Landes oder eines Staates in Summe nicht ökonomisch profitabel sein können,¹ sollte ihnen eigentlich genug künstlerischen und wissenschaftlichen Freiraum geben, sich an der Sammlung in ihrer Ausstellungspraxis zu orientieren und auch Experimente zu wagen.

Zu bedenken ist auch, dass Museen als „Creative Agencies“ eine systemimmanente und damit nachvollziehbare Abneigung gegen Erfolgsmessung haben – im Kreativlabor möchte man studieren und probieren und nicht alles auf die Messlat-

1 Abseits von kulturtouristischen Museums-Highlights, die oft einen deutlich höheren Eigendeckungsgrad erwirtschaften können, liegt der durchschnittliche Eigendeckungsgrad eines Museums bei etwa 10 bis 15 Prozent. Deutlich höher, da Personalkosten wegfallen, ist der Eigendeckungsgrad bei ehrenamtlichen Museen einzuschätzen.

te legen.² Nichtsdestoweniger: Ganz ohne Zahlen geht es nicht, deswegen hat der Museumsbund Österreich auf Basis des Konzepts der Balanced Scorecard (BSC), dem Managementinstrument schlechthin, eine MuseumsScorecard (www.museumms-scorecard.at) entwickelt. Von David P. Norton und Robert S. Kaplan Ende der 1980er als Performance-Measurement-System entwickelt, ist ein Ziel der BSC, monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen zu verwenden, um Unternehmensziele ausgeglichen darzustellen. Typischerweise in vier Perspektiven (Finanzen, Kund:innen, interne Prozesse, Forschung und Entwicklung) vereint die BSC Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen, die zum angestrebten Unternehmenserfolg führen sollen (Kaplan und Norton 1992).

Ziel der Methode

Die Idee der BSC wurde seitens des Vorstands des Museumsbunds Österreich in mehreren Workshops, geleitet von der ICG Integrated Consulting Group, Graz, unter Berücksichtigung der gelebten Museumspraxis zu einem Instrument für die Messung von Institutionenqualität sowie für interne Gestaltungsprozesse und externes Berichtswesen weiterentwickelt. Die in den Workshops für wichtig erachteten Kennzahlen wurden inhaltlich neun Perspektiven zugeordnet, die als Angebote der Vertiefung zu verstehen sind. Nicht jede Perspektive ist für einzelne Museums- oder Ausstellungsorganisationen gleichermaßen relevant.³ Das Museum wird dabei betrachtet:

- als Speicher des kulturellen Gedächtnisses, in dem die nicht sichtbare Arbeit im Bereich der Sammlung in den Vordergrund gerückt wird,
- als außeruniversitärer Forschungsort, wo Forschungsprojekte und Forschungsmittel in den Blick genommen werden,
- als außerschulischer Bildungsort und Ort des lebenslangen Lernens, wo die Besucher:innen im Fokus stehen,

2 Museumsmanagement/Qualität im Museum rückte zugunsten von anderen Themen wie bspw. Inklusion, Partizipation, digitale Transformation und Nachhaltigkeit aus dem Fokus, auch weil den bisher erschienen Erkenntnissen nichts Neues hinzuzufügen war. Abseits von diversen Büchern zum Qualitätsmanagement in Kulturorganisationen sowie etlichen Studien zum Impact von Museen, gibt es einige schon ältere Lektüretipps (Anderson 2004, Fliedl 2011, Nowacki 2005, Reimitz 2013, Walz 2011, Weil 2002). Verweisen möchte ich hier auch auf das EU-Projekt *MOI Museum of Impact*, in dem 2020–2022 nochmals ein umfangreicher Qualitätsdiskurs gestartet wurde, auf konkrete Messinstrumente wurde jedoch verzichtet. Website des MOI Museum of Impact: www.museumsofimpact.eu (05.08.2024).

3 Ist beispielsweise die hinter einer Ausstellung stehende Organisation kein Museum oder verfügt über keine eigene Sammlung, ist diese Perspektive irrelevant.

- als inklusiver Ort für alle Menschen, wo Barrierefreiheit und Maßnahmen zur Förderung von Inklusion und Diversität im Mittelpunkt stehen,
- als wichtigen Begegnungsort zwischen Arbeit und Zuhause („Dritter Ort“), wo wiederkehrende Besucher:innen, Feedbacks und niederschwelliger Zugang betrachtet werden,
- als regionaler Kulturträger, dessen Impact in der Region festgemacht wird,
- als Klimaaktivist, der das ‚grüne‘ Museum auf dem Prüfstand stellt,
- als Arbeitgeber, der auf faire Bezahlung und Mitarbeiter:innenzufriedenheit achtet,
- als Wirtschaftsfaktor, da unsere Überlegungen doch nicht ganz ums Geld herumgekommen sind.

Durch diese ganzheitliche Betrachtung der Museumspraxis können alle Museen gleich welchen Typs und welcher Größe ihre Besonderheit und ihren Erfolgsfaktor unterstreichen. Schließlich kann ein regionales Museum, das nur 2.000 Besuche pro Jahr hat, ein wichtiger regionaler Kulturträger sein, weil 80 Prozent der Besucher:innen aus der unmittelbaren Umgebung kommen und vermittelt durchs Haus gehen. Ein ehrenamtliches Museum kann ein wichtiger sozialer Begegnungsort sein, weil mehrere Dutzend ehrenamtliche Mitarbeiter:innen dort sinnvolle Beschäftigung finden. Ein großes Museum mit vielen internationalen Besucher:innen ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Ein Museum gleich welcher Größe, das jeden Freitag fürs Klima streikt, ist ein wichtiger Seismograf der Gesellschaft. Ein Museum mit sehr wenigen Mitarbeiter:innen, das eine hohe Anzahl Leihanfragen pro Jahr bearbeitet, ist ein wichtiger Bewahrer des kulturellen Erbes usw.

Die MuseumsScorecard ist nicht nur ein Instrument, um externen Stakeholdern den Erfolg der Museumspraxis zu verdeutlichen, sie kann auch dem Team dazu dienen, Strategien zu entwerfen und Visionen umzusetzen. Die MuseumsScorecard kann so Anregung sein, sich innerhalb der Organisation eigene Kennzahlen als Erfolgsmessung zu setzen, die die Haltung und Ziele des Museums (unter-)stützen. Optimierte wird das Instrument der MuseumsScorecard, wenn sie von einem Benchmarkingprozess begleitet wird, das heißt einem Vergleich mit gleichgesinnten und -gearteten Museen, um das erhobene Zahlenmaterial besser einschätzen zu können und durch kollegiale Beratung wie gemeinsames Experimentieren zu besseren oder anderen Ergebnissen zu kommen. Die beste Museumspraxis ist immer gemeinsames Tun in Form von Kooperation.

Schritt-für-Schritt-Anleitung

Für die konkrete Aufgabe einer Ausstellungsanalyse wurde die MuseumsScorecard anhand der gleichen Perspektiven durch den alleinigen Fokus auf das Medium Aus-

stellung auf der Kennzahlenebene zu einer AusstellungsScorecard umgewandelt, mit deutlichem Schwerpunkt auf einer quantitativen Betrachtung. Eines ist dabei natürlich zu berücksichtigen: Ohne Vergleichswerte beispielsweise aus Vorjahren oder anderen Projekten sind die Zahlen wenig(er) aussagekräftig, immer jedoch kann man sie für Zielsetzungen im Team verwenden. Die Prioritäten einzelner Ausstellungen oder die Haltung des jeweiligen Museumsteams lassen sich mit diesen Kennzahlen gut darstellen. Im Gegensatz zur MuseumsScorecard, die neben allgemeinen Informationen zur Museumsorganisation (Zahlen zum Team, Budget, Besuchszahlen u. v. m.) auch die in den Perspektiven eingegebenen Zahlen über die dahinter programmierte Datenbank in Beziehung setzt und in Grafiken erläutert, ist der vorliegende Versuch der AusstellungsScorecard auf die bloße Wirkmächtigkeit der Kennzahlen an sich angewiesen. Die AusstellungsScorecard ist damit eine Bestandsaufnahme pro Ausstellung, die entweder mit einem Museumsleitbild in Beziehung gesetzt⁴ oder im Vergleich mit einer weiteren Ausstellung geprüft werden kann.

Im operativen Betrieb müssen folgende absolute wie relative Kennzahlen in eine Tabelle eingetragen werden:

1. Sammlung (Relevanz und Sichtbarkeit der Sammlung)

- Verhältnis der Anzahl ausgestellter Sammlungsobjekte zu der Anzahl an Leihgaben
- Verhältnis der Ausstellungsfläche zur Fläche des Depots
- Anzahl der durch die Ausstellung wissenschaftlich oder konservatorisch aufgearbeiteten Sammlungsobjekte (im Verhältnis zur gesamten Sammlung)
- Anzahl der digitalisierten und öffentlich zugänglich gemachten Objekte⁵

Die Kennzahlen aus dem Bereich der Sammlungen zeigen auf, welchen Stellenwert Sonderausstellungen an sich haben: Je weniger Quadratmeter, desto weniger leicht lassen sich neue Themen und Forschungsergebnisse kommunizieren. Werden wenige eigene Sammlungsobjekte verwendet, ist das Thema wohl keines, das aus der eigenen Sammlung kommt oder liegt nicht in deren Fokus. Im Rahmen von Ausstellungsproduktionen können Objekte wieder in Stand gesetzt oder zumindest präventiv konservatorisch bearbeitet werden. Ausstellungen bieten auch die Chance,

4 Ist im Leitbild beispielsweise besonderes Augenmerk auf Inklusion oder Klimaaktivismus gerichtet, zeigt die AusstellungsScorecard dazu aber keine weitere Aktivität, ist die im Leitbild wiedergegebene Haltung in der Ausstellung nicht wiederzufinden.

5 Diese Kennzahl steht für die im Berichtsjahr online gestellten Datensätze, zumindest folgende Kategorien des Objektdatenblatts sollten öffentlich zugänglich sein: Inventarnummer, Objektbezeichnung/Titel, Zugangsdatum, Material/Technik, Abmessungen, Künstler:in/Hersteller:in/Produzent:in, Datierung.

über den Ausstellungsraum hinaus weitere Objekte der Sammlung durch Digitalisierung öffentlich zugänglich zu machen.

2. Forschung (Wissensproduktion)

- Anzahl der initiierten oder integrierten Forschungsprojekte
- Anzahl der Kooperationspartner aus dem Forschungs- und Wissenschaftsbereich
- Anzahl der Publikationen⁶
- Anzahl der investierten Stunden von wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen (intern wie extern)

In der Perspektive Forschung wird deutlich, ob und wie viel hausinterne, aber auch externe Forschung in das Projekt geflossen sind. Ausstellungen sind auch Teil des Forschungskreislaufes, sollten doch die Sammlungen auch Teil der Wissensproduktion sein und daraus entstandene Ergebnisse breit präsentiert und diskutiert werden.

3. Bildung (Wissenserwerb)

- Anzahl durchgeführter analoger wie digitaler Vermittlungsprogramme⁷ (Führungen, Workshops, ...)
- Anzahl der Personen, die an Vermittlungsprogrammen teilgenommen haben, im Verhältnis zur Gesamtbesucher:innenzahl
- Anzahl gebuchter Schulprogramme
- Anzahl der kooperierenden Bildungseinrichtungen⁸

Vermittlung von Wissen ist eine Kernaufgabe des Museums. Die große Stärke des Museums – personelle Vermittlung im dialogischen Prinzip mit Originalobjekten oder am Originalschauplatz – kann hier deutlich gemacht werden.

4. Inklusiver Ort (Museum für alle)

- Anzahl inklusiver Vermittlungsprogramme und -tools

6 Kataloge zur Dauer- oder Sonderausstellung, Blogbeiträge, Beiträge in Fachzeitschriften und Publikationen von externen Herausgeber:innen.

7 Siehe dazu: „Digitale Besuchsstatistik – Vorlage eines Zähl sheets. Empfehlung der ARGE Digitales Museum im Rahmen des Museumsbunds Österreich“, <http://museumspraxis.at/?p=264> (05.08.2024).

8 Zu den Bildungseinrichtungen werden gezählt: Kindergärten, Schulen (Unter- und Oberstufe), Berufsschulen, Kollegs, Akademien, Universitäten, (Fach-)Hochschulen u. Ä.

- Anzahl der Kooperationen mit Betroffenen-Organisationen im Rahmen der Ausstellung
- Barrierefrei zugängliche Ausstellungsfläche in Prozent
- Anzahl der geöffneten Stunden pro Woche, davon frei zugänglich

Museen und Ausstellungen sollten barrierefrei für möglichst viele Menschen zugänglich sein, deswegen ist die Perspektive zu Inklusion ein besonders wichtiger Faktor. Alle Kennzahlen zielen darauf ab, sichtbar zu machen, welche Bemühungen erbracht werden, um die Kulturinstitutionen für ein breiteres Publikum zu öffnen.

5. Begegnungsort („Dritter Ort“)

- Aufenthaltsdauer
- Gesammelte Feedbacks, davon überwiegend positiv
- Anzahl der Verweilmöglichkeiten (Mobiliar) und konsumfreien Zonen⁹
- Anzahl durchgeführter Besucher:innenbefragungen¹⁰

Darüber hinaus sind Museen wichtige Begegnungsorte: dabei ist ausschlaggebend, wie lange sich Besucher:innen aufhalten, ob es konsumfreie Zonen gibt, genügend Mobiliar, um das Gesehene verarbeiten und miteinander besprechen und diskutieren zu können. Um den Begegnungsort zu bewerten, zählen ebenso abgegebene Feedbacks wie entsprechende Antworten aus Besucher:innenbefragungen. Wer sich rückmeldet, nimmt Anteil.¹¹

6. Regionaler Kulturträger

- Besuchszahl, davon regionale Besuche
- Anzahl aus der Region stammender Künstler:innen oder Beiträger:innen
- Anzahl Veranstaltungen im Rahmenprogramm
- Anzahl der Medienberichte

Dass Museen und ihre Ausstellungswesen nicht nur für den (inter-)nationalen Kulturtourismus von großer Bedeutung sind, sondern auch einen hohen regionalen kulturellen Stellenwert haben, dafür trägt die Perspektive mit Zahlen zum regionalen Kulturträger Rechnung: Hier wird nicht nur das regionale Publikum betrachtet,

9 Als Zähleinheit wurden hier Sitzplätze definiert.

10 Zähleinheit ist hier die Anzahl der befragten Besucher:innen.

11 Mitarbeiter:innen aus dem Besucher:innenservice oder Personen, die – in kleineren Museumsräumlichkeiten – an der Kasse oder Info sitzen, können dazu meist eine sehr gute Schätzung abgeben.

sondern auch wie viele der Beiträger:innen aus der Region stammen und ob die Ausstellung in den örtlichen Medien wahrgenommen wird.

7. Klima (Haltung)

- CO₂-Verbrauch pro Ausstellung
- Nachgenutzte Ausstellungsmöbel in Prozent
- Anzahl klimaaktiver Themen
- Anzahl ‚grüner‘ Maßnahmen im Rahmen der Ausstellung¹²

Der Klimawandel bewegt auch das Ausstellungswesen und wird in der siebten Perspektive deutlich. Ist das Ausrechnen des CO₂-Verbrauchs zwar besonders komplex, sind andere Kennzahlen jedoch leichter zu beziffern: Wie viele Umweltschutzmaßnahmen wurden im Rahmen der Ausstellung getroffen, wie viele klimaaktive Themen finden sich in der Ausstellung und dem Vermittlungsprogramm wieder? Steht ein gewisser Prozentsatz der Ausstellungsmaterialien zur Weiternutzung inhouse oder extern zu Verfügung? Ein Bekenntnis zu den Grundsätzen von Museums For Future (<http://museumsforfuture.org/>) kann sichtbar gemacht werden.

8. Arbeitgeber (eingesetzte Humanressourcen, lernende Organisation)

- Anzahl der Mitarbeiter:innenstunden hauptamtlich / freiberuflich / ehrenamtlich
- Anzahl der internen Evaluierungsgespräche nach Ausstellungseröffnung
- Anzahl der abteilungsübergreifenden Teammeetings zur Ausstellungsentstehung
- Anzahl der Krankenstände im Rahmen der Ausstellungsproduktion im Vergleich zum durchschnittlichen Krankenstand pro Jahr

Über 10.000 Menschen stehen direkt in einem haupt- oder ehrenamtlichen Beschäftigungsverhältnis mit Museen in Österreich.¹³ Nicht erfasst davon sind die zahlreichen Auftragnehmer:innen. Umso wichtiger ist es, das Museum auch als Arbeitgeber in den Blick zu nehmen. Bezogen auf Ausstellungen sind neben den aufgewendeten Stunden folgende Fragen interessant: Ist das Museum eine lernende Organisation? Gibt es Evaluierungsgespräche nach der Ausstellungseröffnung? Wird

12 Einführung von Abfalltrennungssystemen, Strom- und Wassersparmaßnahmen, wiederverwendbaren Besucher:inneninformationen etc.

13 Siehe dazu: Statistik Austria, „Museumsstatistik“, https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/kultur/museen_und_ausstellungen/021268.html (05.08.2024).

an Ausstellungen abteilungsübergreifend gearbeitet? Setzt das Ausstellungsmachen das Team über Gebühr unter Druck?

9. Wirtschaftsfaktor

- Produktionskosten pro m² Ausstellungsfläche
- Eigendeckungsgrad bei den Kosten der Ausstellungsproduktion im Verhältnis zu Eintrittserlösen plus Drittmittel
- Gesamtausgaben pro Besucher:in
- Gesamteinnahmen pro Besucher:in

Schließlich kann die Perspektive Wirtschaftsfaktor Einblicke in die klassische betriebswirtschaftliche Zahlenwelt bieten: Produktionskosten, Eigendeckungsgrad sowie Einnahmen und Ausgaben pro Besucher:in. Die effiziente Verwendung der meist öffentlichen Mittel sollte auch museumsintern relevant sein, und im Zusammenklang mit den anderen Perspektiven kann überprüft werden, ob sich der Einsatz der Mittel gelohnt hat (Muchitsch 2018).

Konstantes Monitoring und Controlling sollten grundsätzlich Teil des Museumsmanagements sein; schließlich geht es hier nicht in erster Linie um Erfolgsmessung, sondern um den redlichen und nachvollziehbaren Einsatz der meist öffentlichen Gelder, die das Museum verwaltet – unabhängig davon, ob ein Museum haupt- oder ehrenamtlich geführt ist, welcher Museumstyp und wie groß es ist. Der Grad der Professionalisierung der Systeme (Datenbank, Excel-Sheet usw.) ist dabei unerheblich, jedoch sollte der Überblick über Geleistetes und Ausgegebenes stets gewährt sein. Damit sollte ein Großteil der für die AusstellungsScorecard verwendeten Zahlen leicht verfügbar oder einfach zu erheben sein. Viele davon finden sich in der jährlichen Museumsstatistik und dem hausinternen Berichtswesen (Jahresberichte, Förderberichte etc.) sowie in eventuell vorhandenen Kassen- und Anmeldesystemen oder werden während der Ausstellungsproduktion automatisch erstellt (bspw. Liste der ausgestellten Objekte, Restaurierberichte, Condition Reports u. Ä.).

Für die (noch) nicht verfügbaren Zahlen kann man sich zu Beginn eines Ausstellungsprojektes eine gewisse Routine in der Erfassung der Daten zurechtlegen, ebenso für die retrograd-analytischen, wie beispielsweise die Besucher:innen-Feedbacks. Im Vergleich zu qualitativen Methoden sind quantitative Methoden von geringerem Aufwand; hat das Team sich einmal einen Ablauf oder ein Zählsheet zurechtgelegt, kann diese Form der Datenerhebung in den Museumsalltag oder die Ausstellungspraxis leicht und sinnvoll integriert werden. Zu Beginn der Anwendung dieser Methode sollte für die Implementierung sicher 20 Stunden veranschlagt werden, die laufende Erhebung sollte mit max. einer Stunde pro Perspektive zu Buche schlagen.

Anwendungsbeispiel

Ein Gespräch mit Peter Nömaier, kaufmännischer Leiter des *Sigmund Freud Museum* in Wien, zeigt, dass die AusstellungsScorecard grundsätzlich als interessant gewertet wird, da sie viele Aspekte der Ausstellungsarbeit beleuchtet und den Kern der Museumsarbeit – Sammlung und deren Vermittlung – in den Fokus stellt. In der Museumspraxis, insbesondere im Ausstellungsalltag, bringt sie jedoch einige Herausforderungen mit sich. Während Besuchszahlen, Eintrittserlöse, Teilnehmer:innen an Vermittlungs- und Rahmenprogramm kontinuierlich gemonitort werden, sind weitere Kennzahlen für die interne, betriebswirtschaftliche Erfolgsmessung aktuell nicht von Belang. Für das Monitoring weiterer Kennzahlen, die bislang im Prozess nicht erhoben werden, fehlen zeitliche und personelle Ressourcen. In Folge wird die AusstellungsScorecard von Peter Nömaier eher als Instrument eingestuft, das im Rahmen von Strategie-Workshops oder Jahresplanungen eingesetzt werden kann, um ausgewählte quantitativ messbare Ziele für das Team bereits in der Ausstellungsplanung zu definieren. Für die allgemeine Qualitätsmessung im Zuge der gewöhnlichen Ausstellungsproduktion und -laufzeit erscheint die AusstellungsScorecard für ihn nur bedingt geeignet, da der Ressourcenaufwand für die Erhebung weiterer Kennzahlen im Vergleich zum Erkenntnisgewinn zu hoch erscheint. Das Sigmund Freud Museum als mittelgroßes Haus mit rund 20 Mitarbeiter:innen verfügt im Vergleich zu größeren Museen über geringere personelle und infrastrukturelle Ausstattung. In Großbetrieben, die ohnehin eine detailreiche Analyse in Reportings aufweisen, kann die AusstellungsScorecard im Normalbetrieb weitaus einfacher und effizienter eingesetzt werden.

Methodenreflexion

Insgesamt ist zu festzuhalten, dass diese Methode nichts über die inhaltliche Qualität der Ausstellung an sich, über die zeitgemäßen (Er-)Kenntnisse zum Thema, deren Vermittlung und In-Szene-Setzung durch Gestaltung und Storytelling aussagt. Vielmehr lässt sich durch die AusstellungsScorecard beispielsweise etwas über die Haltung des Museumsteams selbst ablesen, wie es mit der Sammlung umgeht, wie stark besucher:innenorientiert gedacht wird, welchen Stellenwert Forschung und Vermittlung hat u. v. m. Wird die AusstellungsScorecard (ebenso wie die übergeordnete MuseumsScorecard) regelmäßig in die Hand genommen und gemeinsam mit den beteiligten Personen ausgelegt und reflektiert, trägt die Methode nachhaltig zur Weiterentwicklung von Team wie Institution bei.

Literaturverzeichnis

- Anderson, Maxwell L. 2004. *Metrics of Success in Art Museums*, Getty Leadership Institute. www.maxwellanderson.com/metrics (05.08.2024).
- ARGE Digitales Museum. *Digitale Besuchsstatistik – Vorlage eines Zähl sheets*. Empfehlung der ARGE Digitales Museum im Rahmen des Museumsbunds Österreich. <http://museumspraxis.at/?p=264> (05.08.2024).
- Fliedl, Gottfried. 2011. *What does society demand from museums?* Vortrag, Micheletti Award Conference and Award Ceremony – Quality in Museums, DASA Dortmund, April 2011. <http://museologien.blogspot.co.at/2011/04/what-does-society-demand-from-museums.html> (05.08.2024).
- Nowacki, Marek. 2005. Evaluating a museum as a tourist product using the servqual method. In *Museum Management and Curatorship* 20 (3): 235–250.
- Reimitz, Simone. 2013. *Performance Measurement in Museen. Am Beispiel der Österreichischen Bundesmuseen*. Bachelorarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Statistik Austria, *Museumsstatistik*. https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/kultur/museen_und_ausstellungen/021268.html (05.08.2024).
- Walz, Markus. 2011. If you can't measure it, don't do it? Anmerkungen zur Präzision von Zahlen und zur Ungriffigkeit von Museumsarbeit. In *museums.brief. Nachrichten aus Museen und Sammlungen in Baden-Württemberg*: 1–4. www.landesstelle.de/wp-content/uploads/2015/06/Museumsbrief01_2011.pdf (05.08.2024).
- Weil, Stephen E. 2002. *Are you really worth what you cost, or just merely worthwhile? And who gets to say*, Getty Leadership Institute. www.issueelab.org/resources/8291/8291.pdf (05.08.2024).