

Patricia Munro, Eva Siekierski & Monika Weyer
Thomas Pyhel (Hrsg.)

Wegweiser Evaluation

Von der Projektidee zum
bleibenden Ausstellungserlebnis



Deutsche Bundesstiftung Umwelt

oekom



Deutsche Bundesstiftung Umwelt

Diese Publikation wurde von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt herausgegeben und finanziert.

Zugunsten der Lesefreundlichkeit wurde auf eine durchgehend geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet. Die verwendete männliche Form schließt bei Entsprechung die weibliche Form selbstverständlich ein.

UB LÜNEBURG LÜN 4
0 410 154 5



M-80588

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

(Oeko 433.)

© 2009 oekom, München
oekom verlag, Gesellschaft für ökologische Kommunikation mbH
Waltherstraße 29, 80337 München
Titelgestaltung: Sarah Müller, oekom verlag
Titelbild: impuls-design, ausstellungen.medien.kommunikation (www.impuls-design.de)
Satz: Sarah Müller, oekom verlag
Lektorat: Dr. Marie-Luise Braun, agentur wortgewandt, Osnabrück
Korrektorat: Gotlind Blechschmidt
Druck: DIP – Digital-Druck Witten

Dieses Buch wurde auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt.
FSC (Forest Stewardship Council) ist eine nichtstaatliche, gemeinnützige Organisation, die sich für eine ökologische und sozialverantwortliche Nutzung der Wälder unserer Erde einsetzt.

Alle Rechte vorbehalten
ISBN 978-3-86581-115-8

 [10-2951]
LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG
Universitätsbibliothek

Patricia Munro, Eva Siekierski, Monika Weyer
(hrsg. von Thomas Pyhel)

Wegweiser Evaluation

Von der Projektidee zum
bleibenden Ausstellungserlebnis

1 **Qualitätsentwicklung und Evaluation in Kultur- und Umweltbildungseinrichtungen**

In diesem Kapitel wird dargelegt, was Qualität für Umweltbildungseinrichtungen bedeutet. Es wird erläutert, welche Faktoren bei Lernprozessen in Museen eine Rolle spielen und welche Merkmale von Ausstellungen Lernen begünstigen. In welcher Weise Besucherforscher und Evaluatoren dabei die Vorstellung von einer »erfolgreichen Ausstellung« stetig weiterentwickelt haben, zeigt ein Rückblick auf die letzten Jahrzehnte.

Der zweite Teil umreißt die Leitgedanken, die dem Evaluationsbegriff in diesem Buch zugrunde liegen.

Konzepte für Qualität in Ausstellungen

Qualität bedeutet, besucherorientiert zu arbeiten

Sie setzen sich mit Leidenschaft für Ihre Einrichtung ein und haben das Ziel, dass Ihre Einrichtung beste Arbeit leistet? Gleichgültig, ob Sie in einem großen oder kleinen Haus arbeiten – dies ist für alle eine große Herausforderung. Genau hier setzt Evaluation an. Sie bietet ein breites Spektrum von Hilfestellungen, um sich dieser spannenden Aufgabe erfolgreich zu stellen. Aufgrund ihres besucherorientierten Ansatzes liefert Evaluation Einrichtungen unterschiedlichster Art und deren Planungsteams wertvolles Feedback und unterstützt sie in ihren Bemühungen, neue Einrichtungen, Ausstellungen, Bildungsprogramme und/oder Erlebnispfade auf die Beine zu stellen, die ihr Publikum begeistern und einen bleibenden Eindruck hinterlassen.

ambitionierte Projekte setzen auf Evaluation

Typischerweise stellen Einrichtungen, die gesellschaftliche Aufgaben in der Umweltbildung oder auch auf anderen kulturellen Gebieten wahrnehmen, besonders hohe Anforderungen an ihre Projekte: So will ein Naturkundemuseum mit einer neuen Dauerausstellung vielleicht das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Schutzes der biologischen Vielfalt fördern. Oder es wird ein Nationalpark-Besucherzentrum gebaut mit dem Ziel, bei den Besuchern ein vertieftes Verständnis für die Natur und die Bedeutung unberührter Naturlandschaften zu wecken. Oder ein Umweltzentrum möchte Schülern das Konzept der Nachhaltigkeit vermitteln und was dies in ihrem Alltag bedeutet. Den Planungsteams solch ambitionierter Projekte steht Evaluation als ein strategischer Prozess zur Verfügung, der es ihnen ermöglicht, das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.

Evaluatoren identifizieren Merkmale wirksamer Ausstellungen

Die Kernfrage lautet: Wann leistet eine Einrichtung ihr Bestes? Was ist eine hervorragende Ausstellung? Mit diesen Fragen beschäftigen sich Evaluationsforscher seit mehr als 80 Jahren aus jedem nur denkbaren Blickwinkel. Die Umsetzung der Ergebnisse dieser Forschung in die Praxis gibt Projektplanern konkrete Hinweise, wie sie neue Einrichtungen, Ausstellungen und/oder Bildungsprogramme Erfolg versprechend angehen können.

Die bislang bei Evaluationsprojekten gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse haben einen Einfluss auf die Realisierung aktueller Ausstellungsprojekte und beeinflussen auch die internationale Forschung, die sich derzeit intensiv mit der Frage befasst, durch welche Merkmale sich eine »gute, erfolgreiche Ausstellung« auszeichnet.

Doch wann ist eine Ausstellung überhaupt »bestmöglich«? Und: Wie gelingt es einer Einrichtung, ihre Botschaften so zu vermitteln, dass diese bei den Besuchern nachhaltig im Gedächtnis bleiben? Wie schafft eine Einrichtung die Voraussetzungen dafür, dass die Besucher etwas nachhaltig »lernen«?

Lernen in Ausstellungen

Lernen während eines Ausstellungsbesuches ist immer »informelles Lernen«, d. h. es ist selbstbestimmt, wird durch eigenen Antrieb und Motivation gesteuert. Der »Lernende« wählt aus dem Angebot der Einrichtung die Dinge aus, denen er sich widmen möchte. Der Lernprozess in einem Museum oder einem Informationszentrum umfasst alle Erfahrungen, die die Besucher mitnehmen: neues Wissen, neue Erkenntnisse, Einsichten, Gefühle und Einstellungen. Wenn jemand den Besuch einer Ausstellung als bedeutungsvoll und gewinnbringend erfährt und in Erinnerung behält, ist dies allerdings nicht der Ausstellung allein zuzuschreiben. Dieses positive Ergebnis resultiert vielmehr aus der Gesamterfahrung, die der Besucher in der Einrichtung gemacht hat – und dazu tragen vielerlei Faktoren bei.

Diese Faktoren fassen die amerikanischen Experten für Museumskommunikation, John Falk und Lynn Dierking (1992), in ihrem »interaktiven Erfahrungsmodell« in drei Kategorien zusammen. Danach werden die Erlebnisse, Eindrücke und Erfahrungen eines Ausstellungsbesuchs einerseits durch die Präsentation selbst geprägt. Dazu gehören die Architektur, die Gestaltung und das Ambiente im gesamten Gebäude (»physischer Kontext«). Eine weitere, das Lernen gestaltende Komponente liegt in der Person des Besuchers selbst (»persönlicher Kontext«), beispielsweise in seinen Erfahrungen, Interessen und Vorlieben. Als Drittes trägt der soziale Rahmen des Besuchs zum Gesamterlebnis bei – zum Beispiel, mit wem zusammen er das Museum besucht, aber auch die Art und Weise der Kontakte mit den Museumsmitarbeitern (»sozialer Kontext«). Anschaulich gesagt: Eine Ausstellung wird dem Besucher dann besonders gut gefallen und ihm im Gedächtnis bleiben, wenn er die Einrichtung als offen und einladend erlebt, wenn er sie in angenehmer Gesellschaft besucht, wenn ihn das Thema berührt und wenn die Ausstellung hervorragend gemacht ist. Jeder Mensch besucht eine Ausstellung oder ein Bildungsprogramm auf seine ureigene, einzigartige Weise, angetrieben durch seine Motivation und seinen Wunsch, in der Ausstellung seinen ganz persönlichen Sinn zu finden. Alle drei Faktoren zusammen – persönlicher, sozialer und physischer Kontext – bestimmen, inwieweit eine Ausstellung beim Besucher die vom Planungsteam beabsichtigten Spuren hinterlässt.

Dieses Ziel lässt sich erreichen, wenn bereits bei der Planung ein besucherorientierter Ansatz verfolgt wird. Dieser ist untrennbar mit Evaluation als einem informativen Instrument der Ausstellungs- oder Programmplanung verbun-

informelles Lernen

physischer, persönlicher und sozialer Kontext prägen das Besuchserlebnis

Evaluation ermöglicht besucherorientierte Planung

den. So hilft Evaluation, die Besucher und deren »persönlichen Kontext« kennenzulernen, indem diese früh im Planungsprozess befragt werden – so kann gezielt auf ihre Bedürfnisse und Kenntnisse reagiert werden. Wenn das Planungsteam weiß, dass viele Besucher mit ihrer Familie kommen, kann es deren Ansprüche an einen gemeinsamen Aufenthalt berücksichtigen. Und schließlich gehört es zu den zentralen Aufgaben von Evaluation, Ausstellungen zu optimieren, also beispielsweise Tests zur Erhöhung der Verständlichkeit einzelner Bereiche durchzuführen. Evaluation dient dabei immer dem Ziel, das Besuchererlebnis für die Besucher so befriedigend und gewinnbringend wie möglich zu gestalten.

es kommt auf das gesamte Erlebnis an

Aus diesem ganzheitlichen Blickwinkel betrachtet scheint es ungleich komplexer, die Merkmale einer »guten, erfolgreichen Ausstellung« zu erfassen. Ob jemand den Besuch einer Ausstellung als bedeutungsvoll, denkwürdig und persönlich bereichernd erfährt und in Erinnerung behält, hängt von einem breiten Spektrum von Faktoren ab, die alle miteinander in Verbindung stehen.

Informelles Lernen findet im Gesamtzusammenhang des Besuchererlebnisses statt. Um ein tieferes Verständnis dafür zu entwickeln, was bei einem Besuchererlebnis alles mit hineinspielt, darf der Leiter einer Einrichtung oder ein Projektmanager nicht nur die Ausstellung selbst oder die Inhalte des Bildungsprogramms im Blick haben, sondern muss über den Tellerrand hinausschauen. Dabei verschiebt sich die Perspektive von »produktorientiert« hin zu »besucherorientiert«. Nach heutiger Erkenntnis kann eine Ausstellung nicht mehr als das alleinige Produkt im Mittelpunkt stehen. Sie sollte stärker als eine (wenn auch wichtige) Facette von vielen betrachtet werden, die zum Gesamterlebnis beitragen.

Streben nach Spitzenleistung

Qualitätssicherung ist mehr als Checklisten überprüfen

Das klassische Kriterium für Qualität ist, inwieweit der Besucher die Erfüllung seiner Bedürfnisse erfährt, das heißt, ob erwartete und erbrachte Leistung übereinstimmen. Für ein ganzheitliches Ausstellungserlebnis reicht eine einfache Checkliste zur »Qualitätssicherung« nicht aus, denn sie kann den verschiedenen Faktoren, die die persönlichen Eindrücke und Erfahrungen eines Besuchers gestalten, niemals gerecht werden.

Besucherfeedback in die Planung integrieren

Einrichtungen müssen sich darüber Gedanken machen, wie eine ansprechende Ausstellungsumgebung (»Setting«) beschaffen sein muss. Um zu ermitteln, in welchem Maße eine Ausstellung oder ein Bildungsprogramm diesen Anforderungen entspricht, bedarf es eines regelmäßigen Feedbacks seitens des Publikums. Dieses Feedback liefert dem Planungsteam die notwendigen Informationen, um die Effektivität seiner Arbeit beurteilen zu können. Schon der einfache Vergleich zwischen der Intention des Planungsteams (Haben wir den Zweck und die Ziele der Ausstellung erfüllt?) und dem tatsächlichen Besuchererlebnis (Wie hat unser Besucher die Ausstellung erlebt?) liefert wichtige Anhaltspunkte dafür, wie das Team die Ausstellungsumgebung so gestalten kann, dass sie den Besuchern einen hohen und nachhaltigen Erlebnis- und Erfahrungswert bietet.

das Ziel: Erstklassigkeit

Um wirklich herausragende Qualität, um Erstklassigkeit zu erreichen, muss eine kulturelle Einrichtung – egal, welcher Größenordnung – das Augenmerk auf

zwei Kernaspekte richten: die Qualität des Besucherlebnisses und die Wirkungskraft der Ausstellung, des Bildungsprogramms oder anderer Angebote.

Spitzenleistungen bzw. -produkte sind das Ergebnis optimal motivierter Mitarbeiter. Diesen Ansatz entwickelte Jim Collins (2004) zwar für Unternehmen, er gilt aber gleichermaßen für kulturelle Einrichtungen. Das Streben nach herausragenden Leistungen setzt einen Prozess voraus, der durch eine »Kultur der Disziplin« geprägt ist, in der »disziplinierte Mitarbeiter diszipliniert denken und dann diszipliniert handeln« (Collins 2004). »Disziplin« ist hier im Sinne von (Selbst-)Verantwortung, Mitdenken und konsequentem Engagement gemeint und nicht im Sinne von straffer Führung oder dergleichen. »Disziplinierte Mitarbeiter« sind hierbei die Leitung und die Mitarbeiter einer Organisation, die sich mit ihren persönlichen Fähigkeiten konsequent und engagiert für die Ziele ihrer Einrichtung einsetzen. Selbstverantwortung, Einsatzbereitschaft und der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz lassen Hierarchie und Bürokratie in den Hintergrund rücken.

In einer kulturellen Einrichtung liegt es in der Hand des Direktors, den gesamten Prozess zur Spitzenleistung zu leiten und den Weg zu erstklassiger Arbeit im Team zu fördern. Evaluation dient hier zur Informationsbeschaffung und unterstützt das Denken und Bestreben, Spitzenleistung zu erzielen.

*Evaluation unterstützt
Einrichtungen auf
ihrem Weg zur
Spitzenleistung*

Alle Mitarbeiter praktizieren »diszipliniertes Handeln«, wenn sie konsequent dem Zweck ihrer Einrichtung entsprechend agieren und gleichzeitig immer wieder neue Wege und Möglichkeiten erkunden, um diesem Zweck in einer sich ständig verändernden Welt gerecht zu werden. In diesem Sinne müssen sich sowohl der Direktor als auch alle Mitarbeiter der Einrichtung immer wieder die Frage stellen: Was ist erforderlich, damit wir für unsere Besucher einen hohen Erlebniswert schaffen? Es ist die Aufgabe des Direktors, in seiner Einrichtung ein Umfeld zu schaffen, in dem dieses Streben nach Spitzenleistung unterstützt und gefördert wird.

In Umweltbildungszentren, Museen, Science-Centers und anderen kulturellen Einrichtungen sind »Spitzenleistungen« eng mit der Qualität des Besucherlebnisses verbunden. Um die Wirkung und den Erfolg einer in diesem Sinne »guten, erfolgreichen« Ausstellung zu ermitteln, muss bei allen Mitarbeitern der Einrichtung ein Wandel hin zu einer besucherorientierten Sichtweise stattfinden. Diese veränderte Betrachtungsweise wird deutlich, wenn sich der Direktor, sein Projektmanager und seine Teammitglieder Fragen stellen wie »Was hat die Ausstellung in unseren Besuchern ausgelöst?« und »Haben wir durch diese Ausstellung Erlebnismöglichkeiten geschaffen, die sich an den Erwartungen und Bedürfnissen der Besucher orientieren?«. Der Erfolg eines Projektes sollte in erster Linie daran bemessen werden, ob es die Besucher anspricht und für sie relevant ist – also eine hohe Erlebnisqualität aufweist. Allerdings bedeutet das nicht, dass in der fachlichen Vermittlung Abstriche gemacht werden müssen. Es kommt aber eben nicht nur auf die Ausstellungsinhalte als solche, sondern auf die Gesamtwirkung an, die eine Ausstellung entfaltet: Der Besuch soll insgesamt – nicht nur kognitiv – als positives Erlebnis haften bleiben. Bei dieser Erfolgsbeurteilung kann eine Evaluation wertvolle Impulse verleihen, indem sie dem Direktor und dem gesamten Projektteam konkrete Denkanstöße liefert.

**Merkmale von
Ausstellungen mit
hoher Erlebnisqualität**

Evaluationsergebnisse weisen darauf hin, dass Ausstellungen, die eine hohe Erlebnisqualität bieten, von Einrichtungen hervorgebracht werden, die ihr projektbezogenes Denken und Handeln in erster Linie an Spitzenleistung in puncto Besucherzufriedenheit ausrichten. Als Ergebnis der Forschung und praktischen Anwendung von Evaluation haben sich folgende Merkmale einer »guten, erfolgreichen Ausstellung« herauskristallisiert. Eine solche Ausstellung ...

*»... bietet nachhaltige Eindrücke und Erfahrungen,
regt weitergehende Gespräche und Beschäftigung mit dem Thema an,
löst Staunen und Begeisterung aus,
ist für die Besucher persönlich relevant und bedeutsam,
präsentiert ihre Inhalte leicht zugänglich und verständlich,
bietet ein angenehmes und stimulierendes Ambiente.«*
McLean (2004)

Ob eine Einrichtung ihren Besuchern diese Erlebnisqualität bieten kann, lässt sich durch Evaluation feststellen.

**Impulse für
die Ausstellungs-
entwicklung**

Erkenntnisse aus vierzig Jahren Besucherforschung

Einrichtungen, die sich zum Ziel gesetzt haben, Spitzenleistungen zu erreichen, bietet die Evaluations- und Besucherforschung der letzten 40 Jahre reichhaltiges Material für Denkanstöße und die Entwicklung neuer konzeptioneller Ansätze. Die Literatur zeigt, dass beim Einsatz von Evaluation in der Ausstellungsplanung eine erkennbare Entwicklung stattgefunden hat in dem Sinne, dass bei der Gestaltung von Ausstellungen die Kriterien für das Besucherlebnis zunehmend in den Mittelpunkt rücken.

Inwiefern hat Evaluation die Vorstellung dessen geprägt, was eine »gute, erfolgreiche« Ausstellung ausmacht? Anfangs betrachteten die Evaluatoren eine Ausstellung in erster Linie als ein effektives Instrument zur Kommunikation bestimmter Inhalte, dann jedoch verschob sich der Forschungsschwerpunkt von einem inhaltsorientierten zu einem eher besucherorientierten Ausstellungsansatz. Nun standen Erkenntnisse zu der Frage »Woran erkennt man eine gute, erfolgreiche Ausstellung?« im Fokus.

70er Jahre

**wirksame Vermittlung
der Inhalte**

Unser Rückblick auf die Evaluationsforschung beginnt mit den beiden Pionieren Harris Shettel und Chandler Screven (Shettel 1968; Screven 1976). Sie haben sich bereits in den 1970er-Jahren Gedanken darüber gemacht, welche Merkmale eine gute Ausstellung aufweist. Schwerpunkt ihrer Forschung war das Medium Ausstellung und dessen Potenzial, Inhalte und Botschaften dem Besucher wirksam zu vermitteln. Um die Effektivität einer Ausstellung zu beurteilen, definierte Shettel drei charakteristische Merkmale, die mittels Evaluation erfasst bzw. gemessen werden können:

**Anziehung-, Halte-
und Vermittlungskraft**

Die Anziehungskraft (»Attracting Power«) bezeichnet die Fähigkeit einer Ausstellung, das Interesse der Besucher zu wecken. Als messbares Kriterium schlug Shettel das Stehenbleiben in einem bestimmten Ausstellungsbereich für mindestens fünf

Sekunden vor. Ein weiteres Merkmal ist die Haltekraft (»Holding Power«). Obwohl sie je nach Ausstellungseinheit unterschiedlich ist, ist auch sie laut Shettel anhand spezifischer Kriterien messbar – z. B.: »Wie lange muss der Besucher vor dem Ausstellungstext stehen, um ihn ganz durchzulesen?« Die Vermittlungskraft (»Learning Power«) schließlich bezeichnet das Potenzial einer Ausstellung, dem Besucher erfolgreich Wissen zu vermitteln. Dieser Vermittlungserfolg lässt sich daran bemessen, ob bzw. in welchem Maße die Besucher nach dem Gang durch die Ausstellung deren Botschaften wiedergeben können. Eine gute Ausstellung zeichnet sich durch eine hohe Anziehungskraft, Halte- und Vermittlungskraft aus.

80er Jahre

In den 1980er-Jahren stellten die Evaluatoren Michael Alt und K. M. Shaw (1984) die Frage: »Woran erkennt man eine wirklich gelungene Ausstellung?« und nutzten die Ausstellungen des British Museum of Natural History (London) als Grundlage für ihre Forschung. Sie ermittelten folgende Merkmale für eine erfolgreiche Ausstellung:

- *»Sie füllt das Thema mit Leben.*
- *Sie vermittelt rasch, worum es geht.*
- *Sie liefert gerade das richtige Maß an Information.*
- *Die Informationen werden klar und gut verständlich präsentiert.*
- *Sie bietet etwas für alle Altersgruppen.*
- *Die Besucher werden mit einbezogen.«*

Alt, Shaw (1984)

Obwohl der Erfolg einer Ausstellung von Alt und Shaw nach wie vor an der effektiven Vermittlung von Inhalten bemessen wurde, lassen die oben genannten Merkmale bereits deutlich erkennen, dass zunehmend der Besucher in den Vordergrund rückte.

90er Jahre

Damit öffneten sich neue Wege, das Besuchererlebnis zu erfassen und zu untersuchen. Die folgende Auswahl von Forschungsprojekten veranschaulicht diese Verschiebung von dem bisher rein ausstellungs- und inhaltsorientierten Ansatz zu einer ganzheitlich besucherorientierten Herangehensweise. Jede dieser Forschungsarbeiten hatte einen starken Einfluss darauf, wie Evaluatoren das Phänomen »Besuchererlebnis« seit Anfang der 1990er-Jahre angingen.

Stephen Bitgood versuchte herauszufinden, wie das ideale Szenario für informelles Lernen in Museen aussehen könnte (Bitgood, Serrell, Thompson 1994). Anhand einer Auswertung der aktuellen Arbeiten auf dem Gebiet der Evaluationsforschung erstellte Bitgood einen Überblick darüber, was Ausstellungen und ihr gesamtes Umfeld erfüllen müssen, um informelles Lernen zu fördern. Er erkannte, dass die Ausstellungsentwicklung nicht mehr in erster Linie auf Inhalte, sondern bewusst immer stärker auf den Besucher ausgerichtet war. In der folgenden Merkmalsliste wird der Trend zur Besucherorientierung noch deutlicher.

*besuchergerechte
Gestaltung
von Ausstellungen*

*Besucher als
Regisseure ihres
Ausstellungserlebnisses*

*– das ideale Szenario
für informelles Lernen
in Ausstellungen*

»Die Ausstellung fördert mit unterschiedlichen gestalterischen Mitteln (z. B. Exponate, Medien, Layout) in bestmöglicher Weise die beabsichtigten Wirkungen (d. h. die spezifischen Kommunikationsziele der Ausstellungsplaner) und minimiert Missverständnisse oder unerwünschte Wirkungen beim Besucher (z. B. Verstärkung laienhafter Vorstellungen), während sie gleichzeitig den Besuchern Gelegenheit gibt, Neues zu entdecken, den eigenen Horizont zu erweitern (vorhandenes Wissen, Interesse, Neugier), und ihre persönlichen Erwartungen erfüllt (z. B. Geselligkeit, Entspannung, lehrreiche Unterhaltung), wobei der »Dialog« zwischen Ausstellung und Besucher nicht einseitig, sondern auf vielfältige Weise und auf unterschiedlichen Ebenen stattfindet.«

Bitgood, Serrell, Thompson (1994)

**- in Ausstellungen
Flow-Erlebnisse
anstoßen**

Der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi (1990) befasste sich mit dem Konzept des »Flow-Zustands« und der »intrinsischen Motivation« (intrinsisch = aus innerem Antrieb). »Flow« ist ein Zustand, in dem Aufmerksamkeit, Motivation und Umgebung in produktiver Harmonie zusammentreffen und Handlung und Bewusstsein miteinander verschmelzen. Der Betreffende ist sich zwar seines Tuns bewusst, nicht aber seiner selbst. Er geht völlig in einer Sache oder Handlung auf, vergisst gewissermaßen Zeit und Raum.

Sowohl Flow als auch intrinsische Motivation können zum Verständnis dessen beitragen, was einen Besucher motiviert, in einer informellen Umgebung etwas Neues zu lernen. Csikszentmihalyi übertrug seine Erkenntnisse hierzu auch auf das »Lernen« in Ausstellungen. Er untersuchte die Voraussetzungen und Bedingungen, die einen Besucher dazu bringen, sich aus innerer Motivation heraus mit einer Ausstellung auseinanderzusetzen bzw. Zeit darin zu verbringen, um etwas Neues zu erfahren. In seinen Untersuchungen bezeichnet Csikszentmihalyi sowohl Flow als auch intrinsische Motivation als Faktoren, die nachhaltiges Lernen in Ausstellungen begünstigen (Csikszentmihalyi, Hermanson 1995).

Ziel muss es daher sein, Ausstellungen so zu gestalten, dass Flow-Erlebnisse stattfinden können. Durch die Kombination bestimmter Elemente eines Ausstellungsdesigns (wie Inszenierungen, interaktive Ausstellungen etc.) werden Bedingungen geschaffen, die es dem Besucher ermöglichen, einen Flow-Zustand zu empfinden. Dies verstärkt die Anziehungs- und Haltekraft der Ausstellungselemente; die Besucher verweilen länger und aufmerksamer bei bestimmten Exponaten und befassen sich dadurch ausführlicher mit den jeweiligen Inhalten. Die Konzentration auf das Erlebte versetzt die Besucher zudem in die Lage, die Botschaften und Inhalte besser zu verstehen, da sich der Besucher im Flow-Zustand intensiver auf bestimmte Ausstellungsaspekte konzentrieren und einlassen kann.

**- Zielgruppe Familie:
Kriterien für erfolgreiche
Vermittlung**

Eine Hauptzielgruppe für viele Ausstellungen sind Familien. Die Evaluatorin Minda Borun (1996) untersuchte, welche spezifischen Gegebenheiten das Lernen im Familienverband begünstigen. Sie forschte hierzu in einem Science-Museum, einem Naturkundemuseum, einem Aquarium und einem Zoo. Ausgehend von der Prämisse, dass Lernen häufig eine Gruppenerfahrung darstellt, sollte ermittelt werden, welche Verhaltensweisen darauf hindeuten, dass innerhalb der Familie

tatsächlich Lernprozesse stattfinden. Borun ermittelte folgende sieben Merkmale, die ein Ausstellungselement aufweisen sollte, um das Lernen in Familien (und vermutlich auch in anderen sozialen Gruppen) zu fördern. Sie zeigen die wichtige Bedeutung des sozialen Kontexts für den Lernprozess:

- *»Rundum zugänglich: Familien können sich darum versammeln.*
 - *Für mehrere geeignet: Interaktion kann durch mehrere Personen gleichzeitig erfolgen.*
 - *Für alle zugänglich: kann sowohl von Kindern, als auch von Erwachsenen problemlos benutzt werden.*
 - *Vielfältig wirksam: Betrachtungs- und Interaktionsmöglichkeiten sind ausreichend komplex, um Gespräche in der Gruppe anzuregen.*
 - *Methodisch abwechslungsreich: spricht Personen mit unterschiedlichem Lernstil und Wissensstand an.*
 - *Lesbar: Der Text ist in leicht verständliche Einheiten gegliedert.*
 - *Relevant: schafft Bezüge zu den Kenntnissen und Erfahrungen der Besucher.«*
- Borun, Chambers, Dritsas, Johnson (1997)

Besonders wichtig ist hier das Erkennen der Wechselbeziehung zwischen dem Besucher und bestimmten Aspekten einer Ausstellungsumgebung – z. B. Ambiente, Atmosphäre, Gestaltung –, die Lernprozesse in Gang setzen. Ausstellungsentwickler/-designer, die diese Gesichtspunkte des Familienlernens in ihre Überlegungen einbeziehen, können ihr Bewusstsein dafür schärfen, wie mit bestimmten Gestaltungselementen in einer Ausstellung das Lernen in Familiengruppen gefördert werden kann.

In den 1990er-Jahren kam die Freizeitforscherin Lois Silverman (1999) als Erste zu der Erkenntnis, dass die persönliche Wahrnehmung das Besuchererlebnis prägt.

**– Konstruktivismus:
Aneignung von Wissen
ist immer individuell**

»Unabhängig davon, ob ein Besucher über Fachwissen verfügt oder nicht – er verknüpft das Gesehene mit sich, dem eigenen Leben und seinen eigenen Beziehungen. Somit erhalten die Ausstellungsinhalte für ihn eine ganz persönliche Bedeutung – der Schlüssel zu seinem individuellen Ausstellungserlebnis. Während Studien zur Motivation von Besuchern, ein Museum zu besuchen, schon seit längerem zeigen, dass Museen sowohl als Orte der Unterhaltung, des sozialen Miteinanders und der Entspannung als auch des Lernens betrachtet werden, liefert dieser neue Ansatz der persönlichen Sinnstiftung (»meaning paradigm«) der Museumskommunikation nun vielfältige Impulse.«

Silverman (1999)

Dies bedeutet, dass jeder Besucher das Ausstellungserlebnis mit seinen persönlichen Assoziationen, Erinnerungen und Erfahrungen verknüpft und so ein individuelles Verständnis entwickelt. Die Gestaltung der Ausstellung liefert hierzu den geeigneten Hintergrund. Eine Ausstellung mit unterschiedlichen Formen inhaltlicher und gestalterischer Ansprache ermöglicht jedem Besucher seine höchstpersönliche Konstruktion von Wissen und Bedeutung.

Mit ihrer »Visitor Bill of Rights« (die Grundrechte des Besuchers) lieferte die amerikanische Museumsexpertin Judy Rand (1996) einen wichtigen Bedürfniskatalog aus der Sicht der Besucher. Diese Grundrechte basieren auf den Ergebnissen der Evaluation und beschreiben, was Besucher brauchen, um in einer Ausstellung etwas lernen und erleben zu können.

- *»Bequemlichkeit – ›Erfüllt meine Grundbedürfnisse.«*
 - *»Orientierung – ›Macht es mir leicht, mich zurechtzufinden.«*
 - *»Wertschätzung – ›Gebt mir das Gefühl, dass ich hier willkommen bin.«*
 - *»Unterhaltung – ›Ich möchte mich vergnügen.«*
 - *»Geselligkeit – ›Ich bin hier, um gemeinsam mit Familie und Freunden etwas zu unternehmen.«*
 - *»Respekt – ›Nehmt mich an, wie ich bin, und mit dem, was ich weiß.«*
 - *»Kommunikation – ›Macht es mir leicht zu verstehen, und gebt mir Gelegenheit, mich zu äußern.«*
 - *»Lernen – ›Ich möchte etwas Neues lernen.«*
 - *»Wahlmöglichkeiten und Selbstbestimmung – ›Lasst mich selbst auswählen, lasst mich selbst entscheiden.«*
 - *»Herausforderung und Selbstvertrauen – ›Gebt mir Aufgaben, die mich fordern, und die Gewissheit, dass ich es schaffen kann.«*
 - *»Erholung/Stimulierung – ›Ich möchte die Ausstellung entspannt und zugleich mit neuen Eindrücken angeregt verlassen.«*
- Rand (1996)

Mit diesem Grundrechte-Katalog will Rand dem Besucher eine Stimme verleihen – und Ausstellungsplaner und -designer motivieren, diese fundamentalen Bedürfnisse konsequent in ihren Überlegungen zu berücksichtigen.

Aktuelle Entwicklung

das erstklassige Ausstellungserlebnis

Die Evaluatorin Beverly Serrell (2006) geht in ihren aktuellen Forschungsbemühungen noch einen Schritt weiter, indem sie die Erstklassigkeit von Ausstellungen an der Qualität des Besuchererlebnisses misst. In Zusammenarbeit mit verschiedenen Museumsexperten und Beratern entwickelte sie den sogenannten »Excellent Judges Framework« (Leitfaden zur Experteneinschätzung des Ausstellungserlebnisses). Dieser Leitfaden basiert auf den Evaluationsergebnissen, die seit den 1970er-Jahren erhoben wurden. Er beinhaltet Kriterien für die Besucherorientierung und eine Beschreibung der Faktoren, die positive Lernerfahrungen befördern. Dieser Excellent Judges Framework ermöglicht es Fachleuten (Kuratoren, Konservatoren, Museumspädagogen, Designern etc.), sich über die Qualität einer Ausstellung aus dem Blickwinkel der Besuchsqualität auszutauschen. Er versetzt

»die Museumsfachleute in die Rolle von Besuchern ... [und fordert sie auf], als solche ihre persönlichen Erfahrungen, die sie in einer Ausstellung gemacht haben, zu dokumentieren und darüber zu reflektieren, einschließlich ihrer

emotionalen Reaktionen auf die Ausstellung, und inwiefern bestimmte Aspekte der Ausstellung ihre Erfahrungen beeinflusst haben».

Serrell (2006)

Laut Serrell erfüllt eine Spitzenausstellung die folgenden vier Kriterien:

**Merkmale
einer erstklassigen
Ausstellung**

- **»Angenehm**
Eine erstklassige Ausstellung hilft dem Besucher, sich – physisch und psychisch – wohlfühlen. Gute Gefühle öffnen die Tür für weitere positive Erfahrungen, mangelndes Wohlbefinden verhindert sie.
- **Anregend**
Eine erstklassige Ausstellung zieht den Besucher in ihren Bann. Sie weckt sein Interesse und fesselt seine Aufmerksamkeit. Die Auseinandersetzung mit den Exponaten ist der erste Schritt zur persönlichen Bedeutungsfindung.
- **Bestärkend**
Eine erstklassige Ausstellung bietet dem Besucher reichlich Gelegenheit, sich zu beweisen und kompetent zu fühlen – über Aha-Erlebnisse hinaus. Der Besucher gewinnt die Zuversicht, dass er aus der Ausstellung lohnende Erkenntnisse mitnimmt.
- **Bedeutsam**
Eine erstklassige Ausstellung ermöglicht dem Besucher Erfahrungen, die für ihn persönlich wichtig und bereichernd sind. Über die Auseinandersetzung mit der Ausstellung und das Gefühl der eigenen Kompetenz hinaus nehmen Besucher auf kognitiver und emotionaler Ebene Veränderungen an sich wahr – unmittelbar und nachhaltig.«

Serrell (2006)

Mit Serrells Praxisleitfaden rückte der Besucher als aktiv am Ausstellungserlebnis Beteiligter endgültig in den Mittelpunkt der Ausstellungsevaluation. Anhand gezielter Beobachtungen wurden im Excellent Judges Framework noch weitere Merkmale erkundet, wie Ausstellungen so gestaltet werden können, dass sie dem Besucher die bestmögliche Qualität bieten. Dazu gehört z. B. auch der Nachweis »von Gelegenheiten zu interessanten, die Sinne ansprechenden, bedeutungsvollen, fesselnden, wertvollen, bestärkenden, innerlichen Erfahrungen ...« (Serrell 2006). In den kommenden Jahren steht die Evaluation vor der Herausforderung, weitere Wege zu finden, um diese vielschichtigen Aspekte des Besuchererlebnisses messbar zu erfassen und sie in Ausstellungen einzubinden.

**Herausforderung
für die Ausstellungs-
evaluation**

Fazit

Wie dieser kleine Rückblick über die Impulse aus der Forschung und der Evaluationspraxis seit den 1970er-Jahren – beginnend mit Screven und Shettel – zeigt, wurde die Vorstellung von einer »guten, erfolgreichen Ausstellung« ständig weiterentwickelt. Dabei können die Beiträge aus den frühen Phasen nicht hoch genug geschätzt werden. Es zeigt sich, dass die damals erarbeiteten Qualitätskriterien wie Anziehungskraft, Haltekraft und Vermittlungskraft immer noch gel-

**rundum gelungene
Besuchererlebnisse
gestalten**

Evaluation unterstützt Spitzenleistungen

ten und Ausstellungsmacher nach wie vor gut daran tun, sich an ihnen zu orientieren. Diese ursprünglichen Kriterien wurden jedoch um neue erweitert, die der Erkenntnis Rechnung tragen, dass »nachhaltiges Lernen« immer auch ein beeindruckendes Besucherlebnis voraussetzt, das von der gesamten Einrichtung geprägt wird.

Dabei geht es immer um Erstklassigkeit. Wie Serrells Praxisleitfaden andeutet, kommt es dabei auf den richtigen Weg an, auf dem man sein Ziel erreichen will: Das Streben nach Spitzenleistung bedeutet, sich fortwährend engagiert an den Bedürfnissen der Besucher zu orientieren. Evaluation ist unverzichtbar für jeden besucherorientierten Planungsprozess.

Dieser Ansatz setzt eine »Kultur der Disziplin« voraus (Collins 2004), in der die Zusammenarbeit des Teams klar umrissen ist. Evaluation wird hierbei als zentrales Leitmotiv jedes Planungsprozesses betrachtet, der eine rundum gelungene Ausstellung hervorbringen soll:

»Wichtige Aspekte einer bewährten und vorbildlichen Vorgehensweise im Sinne von »Best Practice« sind solide (Ausstellungs-)Inhalte, wiederholte Evaluation und der Einsatz von Prototypen, klare Kommunikation mittels unterschiedlicher Medien und ein Umfeld, das Kreativität, individuelle Leidenschaft und Einsatzfreude fördert ...«

McLean (2004)

Der gesamte Prozess der Planung und Realisierung einer Ausstellung wird stark von der Kultur einer Einrichtung geprägt. Dieses Zitat hebt hervor, wie eng die Unternehmenskultur einer Einrichtung und der Einsatz von Evaluation als integrierter Bestandteil ihrer Ausstellungsplanung miteinander verknüpft sind.

»Eine großartige Organisation liefert hervorragende Leistung und kann sich über einen langen Zeitraum an der Spitze behaupten.« Diese Aussage, die Jim Collins (2005) über erfolgreiche Unternehmen getroffen hat, lässt sich auch auf kulturelle Einrichtungen übertragen, die sich durch Erstklassigkeit auszeichnen. Eine Einrichtung, die Hervorragendes leistet – sei sie groß oder klein – setzt alles daran, ihrem Selbstverständnis gerecht zu werden und ihren Sinn und Zweck durch Ausstellungen und Bildungsprogramme zu erfüllen, die dem Publikum einen hohen Erlebniswert, Sinnerfüllung und ein nachhaltiges Besucherlebnis bieten. Evaluation liefert empirisch fundierte Daten zur Beurteilung der eigenen Leistung. Sie arbeitet Stärken und Schwächen heraus und unterstützt Einrichtungen, ein vertieftes Verständnis dafür zu entwickeln, was erforderlich ist, um Ausstellungen zu realisieren, die bei ihren Besuchern optimal ankommen.

Zum Verständnis von Evaluation – fünf Thesen

In diesem Buch wird der Begriff Evaluation sehr weit gefasst: Evaluation wird als breit gefächertes Maßnahmenbündel zur Qualitätsentwicklung und Produktoptimierung verstanden. Dabei ließen sich die Autorinnen von folgenden Thesen leiten:

1. Evaluation dient der Optimierung der Arbeit und der Angebote von Umweltbildungseinrichtungen und Museen

Evaluation steht – korrespondierend mit dem erläuterten Qualitätsbegriff – für ein Erhebungs- und Reflexionskonzept, das Einrichtungen unterstützt, über gute, solide Leistungen hinaus herausragende Ausstellungen zu gestalten, ihren Besuchern unvergessliche Ausstellungserlebnisse zu verschaffen und bereichernde pädagogische Programme zu veranstalten. Kurz: Sie kann helfen, wirklich gut zu werden – und sich weiter zu verbessern.

Evaluation unterstützt die ziel- und zielgruppenorientierte Projektplanung von der ersten Idee bis zur Fertigstellung. Sie bietet das Instrumentarium, um Besucherfeedback einzubinden und die interne Kommunikation zu optimieren. Sie kann Impulse für kreative Ideen geben, sie ist Mittel, um Hindernisse aus dem Weg zu räumen und um Umwege und Kosten zu sparen. Sie ermöglicht effektives Arbeiten.

*Evaluation für
herausragende
Leistungen*

2. Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt ist die Einstellung, die Besucher ernst zu nehmen

Hier geht es explizit um die Grundhaltung der Einrichtung und ihrer Mitarbeiter, ihre Besucher als »kundige Kunden« zu begreifen:

*Besucher als
»kundige Kunden«*

- als »Kunden«, für die das pädagogische Angebot geplant und ausgearbeitet wird: Die Ausstellung, der Erlebnispfad, das pädagogische Programm muss für sie attraktiv, verständlich, bedeutsam, beeindruckend sein, damit die Informationen nachhaltig »wirken« können.
- als kundig, weil (nur) sie – als Adressaten der Angebote – kompetent ihre Wünsche, Interessen und Vorstellungen zum Vorhaben benennen können.

Für eine besucherorientierte Einrichtung ist der »kundige Kunde« Partner im Planungsprozess: Sie bindet ihn frühzeitig ein, um sicherzustellen, mit dem Angebot richtigzuliegen, und sie ist nach der Ausstellungseröffnung oder nach der Durchführung des pädagogischen Programms auf sein Feedback gespannt, um weiter daran zu feilen und es beim nächsten Mal noch besser zu machen. Es ist also zu erwarten, dass eine Ausstellung, bei deren Planung die Kundeninteressen berücksichtigt werden, besser beim Publikum ankommt.

Von der kundenfreundlichen Haltung einer Einrichtung – vom zielgruppenorientierten Angebot bis zum zuvorkommenden Verhalten des Servicepersonals – profitieren nicht nur die Besucher, sondern auch die Mitarbeiter selbst. Wenn im Gästebuch die freundlichen Mitarbeiter gelobt werden, werden diese sich freuen – und mit der Arbeitszufriedenheit kann die Motivation weiter steigen.

3. Die Stärken von Evaluation liegen in ihrem präventiven und pragmatischen Einsatz

Evaluation voraus- schauend einsetzen

Evaluation »präventiv« – vorbeugend – bereits früh in die Projektplanung einzubinden, ist in Umweltbildungseinrichtungen derzeit noch nicht gängige Praxis. Dies ergab auch die für dieses Buch durchgeführte Internetbefragung. Insgesamt dominiert die summative Evaluation, d. h. die Überprüfung nach Fertigstellung der Ausstellung oder des sonstigen Angebotes. Evaluation findet somit zu einem Zeitpunkt statt, an dem Korrekturen teuer sind oder nichts mehr geändert werden kann. Evaluation während des Planungs- und Realisierungsprozesses ist effizienter. Hier passt der Vergleich mit der Medizin: Prophylaxe hilft, mit geringerem Aufwand das gewünschte Ergebnis – dort: gesunder Mensch, hier: erfolgreiche Ausstellung – zu erzielen.

Zu den präventiven Einsatzmöglichkeiten von Evaluation gehört,

- Zweck und Ziele in der Anfangsphase der Projektplanung zu erarbeiten (siehe Kapitel 3, Basis-Evaluation, S. 52),
- Besucherinformationen zum Thema des Vorhabens zu gewinnen (siehe Kapitel 3, Vorab-Evaluation, S. 64),
- problematische Installationen in der Realisierungsphase zu testen (siehe Kapitel 3, formative Evaluation, S. 74).

Besucher frühzeitig kennenlernen

Der frühe Kontakt mit dem Besucher hat zusätzlich den Vorteil, dass dieser nicht abstrakter Adressat der Ausstellung bleibt, sondern dass er ein Gesicht und eine Stimme erhält. Dies erleichtert es dem Team, sich in seine Besucher einzudenken und einzufühlen. Es hilft ihm, eine Vorstellung davon zu gewinnen, für wen es die Ausstellung plant.

Eine Ausstellung, die mithilfe von präventiven Evaluationsmethoden entwickelt wurde, hat in der Regel bei ihrer Fertigstellung wenig Verbesserungsbedarf, d. h. ihr »Krankheitsrisiko« ist gering, um im obigen Bild zu bleiben.

Evaluation pragmatisch einsetzen

Evaluation pragmatisch einzusetzen heißt, nicht alles zu evaluieren, sondern

- zu entscheiden, in welchen Phasen und zu welchen Fragestellungen überhaupt ein dringlicher Untersuchungsbedarf besteht,
- den Umfang der Untersuchung an die Größe des Vorhabens und die Fragestellungen anzupassen und sich auf die wesentlichen Fragen zu konzentrieren
- und vor allem die Ergebnisse nicht nur auszuwerten, sondern auch zu reflektieren und daraus umsetzungsfähige Schlussfolgerungen zu ziehen, mit denen das Konzept, das pädagogische Programm oder die Ausstellung optimiert werden können – denn ohne eine praxisrelevante Reflexion ist eine Evaluation wirkungslos.

Bei der Internetbefragung für dieses Buch haben 41 Prozent der Teilnehmer angegeben, dass »die größten Schwierigkeiten beim Einsatz von Evaluationsverfahren« darin bestehen, »die Evaluationsergebnisse so zu interpretieren, dass sich daraus Maßnahmen für die Praxis ableiten lassen«. Dies offenbart ein deutliches Defizit. Ein Ziel dieses Buches ist daher, den Nutzen einer Evaluation für die praktische Arbeit zugänglich zu machen.

4. Reflexives Arbeiten bringt Planungsteams und Einrichtungen weiter

Über die Reflexion von Evaluationsergebnissen hinaus ist reflexives Arbeiten generell vorteilhaft. Es hilft, effizient vorzugehen und für die Zukunft zu lernen.

Wo stehen wir? Was haben wir geschafft? Wie sind wir mit dem Ergebnis zufrieden? Was wollen wir verändern? Wie können wir den Prozess beschleunigen? Und schließlich: Was würden wir in einem neuen Projekt effektiver und besser machen? Dies sind Fragen, die sich Planungsteams stellen können, um den Fortschritt und die Ergebnisse ihrer Arbeit zu analysieren und ggf. die Planung oder die Arbeitsabläufe zu modifizieren.

Teams, die im Arbeitsprozess innehalten und ihre Arbeit bilanzieren, können relativ kurzfristig Hemmnisse und Defizite feststellen und darauf reagieren. Dieses Vorgehen gestattet dem Team eine größere Flexibilität bei Entscheidungen, es erlaubt ihm, sich neuen Erkenntnissen anzupassen. Auf diese Weise kann es eine Reflexionskultur entwickeln, die Spielräume für konstruktives Denken und Handeln schafft.

Einer Reflexionskultur auf Teamebene entspricht auf Ebene der Einrichtung die »Lernende Organisation«. Eine Einrichtung, die sich als Lernende Organisation versteht, will sich weiterentwickeln, will ihre Arbeit in Bezug auf ihre Angebote, ihre Zielgruppen, ihre Kommunikation nach außen, aber auch die interne Zusammenarbeit kontinuierlich verbessern. Externe Beratung und Evaluation können sie dabei unterstützen.

*die geleistete Arbeit
im Team reflektieren*

*die Lernende
Organisation*

5. Der strategische Einsatz von Evaluation ist eine gute Investition in die Zukunft

Für Evaluation braucht man Zeit, Geld sowie Know-how. Zeit und Geld sind bei Ausstellungen in der Regel knapp bemessen. Dies klang auch in der Internetbefragung an: Drei Viertel der Umfrageteilnehmer sehen »die größten Schwierigkeiten beim Einsatz von Evaluationsverfahren« darin, »trotz einem engen Zeitrahmen Evaluation in den Ablauf zu integrieren«. Und unter den Faktoren, die nach eigener Erfahrung »den Einsatz von Evaluation beeinträchtigen können«, wurden nach »unzureichenden Kenntnissen« ein »enger Zeitplan« (58 %) sowie »Geldmangel« (47 %) genannt.

Sicher erfordert Evaluation die Investition von Zeit und Geld, doch diese werden zugleich damit eingespart,

*Zeit und Geld
zu investieren,
zahlt sich aus*

- weil – mittels Basis-Evaluation – Zweck und Ziele des Projektes klar definiert werden,
- weil die Ziele während der Planungsphase konsequent im Blick behalten werden,
- weil die Teammitglieder durch die Fokussierung auf die gemeinsamen Ziele ein einheitliches Bild von der künftigen Ausstellung oder dem Vorhaben entwickeln, sodass auf Missverständnissen beruhende Auseinandersetzungen und Irrwege vermieden werden,
- weil das Team fundierte Entscheidungen trifft, die auf Besucherinformationen basieren, statt eigene Meinungen, Vorlieben oder Vorurteile zugrunde zu legen,
- weil durch Besucherfeedback Fehlplanungen vermieden werden und
- weil durch Testläufe von einfachen Modellen spätere aufwendige Korrekturen entfallen.

kurzfristiger Gewinn

Evaluation rechnet sich – punktgenau eingesetzt und mit geeigneten Verfahren durchgeführt – bereits kurzfristig durch weniger Fehlplanungen, weniger verworfene Entwürfe und weniger nachträgliche Korrekturen in der fertigen Ausstellung.

langfristiger Nutzen

Auch langfristig zahlt sich eine Projektentwicklung, die auf Evaluation beruht, aus: Als Resultat ist die fertige Ausstellung viel stärker besucherorientiert und damit besser, es gibt mehr »sehr zufriedene« Besucher. Folglich steigt die Rate der Weiterempfehlungen und der Mehrfachbesucher. Zudem fallen Presseartikel positiver aus. Die Folgen: ein Imagegewinn für die Einrichtung und damit verbunden höhere Besucherzahlen sowie womöglich auch höhere Einnahmen.

Grundsätzliches zur Evaluation bei der Planung von Projekten

2

Dieses Kapitel erläutert, wie Evaluation ein Ausstellungsprojekt von der ersten Idee bis über dessen Abschluss hinaus begleiten und wie sie vom Team genutzt werden kann. Der erste Teil gibt einen Überblick über den Ablauf einer Ausstellungsentwicklung. Es folgt eine Übersicht über die verschiedenen Formen von Evaluation. Eine Zusammenstellung der geeigneten Instrumente, die bei einer Evaluation eingesetzt werden können, bildet den dritten Teil.

Der Planungsprozess von der Projektidee bis zum Abschluss – und der richtige Zeitpunkt für eine Evaluation

Die Bedeutung von Evaluation für die Projektplanung

Der Entwicklungsprozess eines Ausstellungsprojektes verläuft nach folgendem Schema: Idee – Definition – Konzeption – Realisation – Übergang zum laufenden Betrieb. Dieser Ablauf gilt auch für andere Bildungsangebote, für Lehr- und Erlebnispfade ebenso wie für Bildungsprogramme.

Wie selbstverständlich Evaluation in den Prozess einer Produktentwicklung integriert sein kann, macht die Autoindustrie vor. Hier wird sie vom ersten Planungsschritt an eingesetzt, und das lohnt sich: Wenn das Produkt nicht zu den Bedürfnissen der Zielgruppe passt, finden sich zu wenige Käufer. Und wenn das Unternehmen gefährdende Fahreigenschaften erst feststellt, wenn das Auto in die Serienproduktion geht, werden Korrekturen teuer. Hinzu kommt der Imageschaden. Wer denkt dabei nicht an den »Elch-Test«, der 1997 drei Tage nach der Markteinführung Testfahrzeuge zum Umkippen brachte – und den betroffenen Autohersteller ganz schön ins Schleudern. Üblicherweise sorgen umfangreiche Testläufe dafür, derartige Überraschungen zu vermeiden.

*bewährt: Evaluation
in der Autoindustrie*

Anders als in der Autoindustrie wird in Museen überwiegend summative Evaluation, also die Wirkungskontrolle nach der Ausstellungseröffnung eingesetzt. Und das, obwohl für Museen und Umweltbildungseinrichtungen dasselbe gilt wie für Autohersteller: Je früher Evaluation in die Planung aufgenommen wird, desto genauer passt das Produkt zur Zielgruppe, desto weniger Mängel wird es am Ende haben – kurz: umso besser wird es.

Evaluation in den einzelnen Phasen einer Ausstellungsentwicklung

Nachfolgend werden die wichtigsten Etappen des Planungsprozesses von den Vorüberlegungen bis zum Routinebetrieb der Ausstellung vorgestellt. Dabei wird gezeigt, wie Evaluation die Ausstellungsentwicklung begleiten kann. Die folgen-

de Tabelle führt für die einzelnen Projektphasen die entsprechende Evaluationsform, ihre Beiträge für das Projekt sowie die Meilensteine, d. h. die Etappenziele der jeweiligen Phase, auf.

Übersicht über den Ablauf einer Ausstellungsentwicklung

Phase	Aufgaben von Evaluation	Evaluationsform	Meilenstein
Vorüberlegungen	(kreative Ideenfindung)		Exposé
Definition	Festlegung von Zweck, Zielgruppe, Zielen, Botschaften	Basis-Evaluation	schriftlich formulierte Projektdefinition
inhaltliche und gestalterische Konzeption	Besucherbefragung (Marktforschung)	Vorab-Evaluation	Konzept/Entwurf
Realisation	Tests, Optimierungen im Prozess	formative Evaluation	Prototypen; fertige Ausstellung
Übergang zum laufenden Betrieb	Erfolgskontrolle, Optimierung und Weiterentwicklung	summative Evaluation Weiterentwicklungs-Evaluation	Resonanz beim Publikum

1. Vorüberlegungen zum Projekt

Startpunkt:
die Idee

Am Anfang steht die Idee für eine Ausstellung, zuerst ist sie eher nebulös, bis sie immer mehr Gestalt annimmt. Ideengeber können viele sein – der Leiter der Einrichtung, ein Fachwissenschaftler, ein Umwelt- oder ein Museumspädagoge, ein Mitglied des Fördervereins. Er beginnt, oft durch andere unterstützt, mit einer ersten, eher informellen Recherche: im Internet, in der Literatur, in Medien. Man sucht alle Informationen, die einen weiterbringen können. Dazu nutzen der oder die Initiatoren ihre Kontakte und sehen sich geeignete Ausstellungen an. Ein Arbeitskreis oder eine »AG Ausstellung« wird ins Leben gerufen. Die Mitglieder machen Brainstorming und sammeln weitere Anregungen. Dabei helfen Fragen wie: Was ist das Besondere an dem Thema? Oder: Was macht das Projekt einzigartig? Auf diese Weise lässt sich Struktur in die Fülle der Vorüberlegungen bringen.

Bei großen Projekten, etwa bei der Gründung eines Science-Centers, werden bereits jetzt moderierte Workshops oder Tagungen mit externen Fachleuten stattfinden, um das Thema auszuloten.

Meilenstein:
das Exposé

Am Ende dieser Phase steht als Meilenstein ein Exposé, eine Ideenbeschreibung von wenigen Seiten, in der das Vorhaben grob umrissen wird. Dieses erste Papier dient dazu, alle Beteiligten zu informieren, weitere Mitstreiter und Kooperationspartner zu gewinnen und mögliche Geldgeber anzusprechen. Für eine Evaluation ist es jetzt noch zu früh.

2. Definitionsphase

Nun legt das Team fest, welchen Zweck die Ausstellung erfüllen, welche Ziele sie verfolgen, welche Botschaften, welche zentralen Aussagen sie transportieren und an welche Zielgruppe sie sich richten soll. Diese »Definition« ist zu Beginn eines Projektes unverzichtbar.

*Zweck, Ziele,
Botschaften und
Zielgruppe festlegen*

Zielgruppe, Zweck, Ziele und Botschaften zu definieren setzt voraus, dass die Einrichtung über eine Corporate Identity verfügt und klare Vorstellungen von ihrem Zweck und ihren Zielen sowie den damit verbundenen Werten hat. Die Corporate Identity gibt dem Umweltbildungszentrum oder dem Museum Orientierung. In gleicher Weise leiten Zweck, Ziele und Botschaften – auf unterschiedlichen Ebenen – die Planung der Ausstellung. Sie bilden die Basis für alle richtungweisenden Entscheidungen, beispielsweise zu den Themenschwerpunkten, sie gehen in Briefings ein und sind Grundlage für jede Evaluation.

Da mit diesem Schritt die Weichen für das Projekt gestellt werden, werden die Begriffe – so bekannt bzw. selbsterklärend sie auch sind – an dieser Stelle erläutert. Die folgenden Beispiele stammen aus dem Projekt *Unterirdischer Zoo* des Zoos Osnabrück. Dabei handelt es sich um eine Kombination aus Tiergehegen und Ausstellungselementen zum Lebensraum Boden.

Der **Zweck** einer Ausstellung verweist auf die Absicht, die damit verfolgt wird. Beim *Unterirdischen Zoo* soll das öffentliche Bewusstsein für das Medium Boden gefördert werden.

Das **Ziel** ist konkreter, es beschreibt das Ergebnis, das die Ausstellung bewirken soll. Der *Unterirdische Zoo* soll den Besuchern bewusst machen, dass Boden ein schützenswerter Lebensraum ist.

Noch anschaulicher sind die **Botschaften**. Sie zeigen auf, was die Einrichtung den Besuchern mit auf den Weg geben will. Für den *Unterirdischen Zoo* lautet eine von ihnen: »Der Boden ist eine Schatzkammer« – und ist ein Hinweis darauf, dass die Besucher nicht nur kognitiv, sondern auch emotional angesprochen werden sollen.

Wichtig ist in dieser Phase außerdem, die **Zielgruppe** der Ausstellung festzulegen: Es ist für die Planung ein Unterschied, ob man vordringlich für Schulklassen, für Familien der Umgebung, für Touristen oder für Rentner plant.

Zweck, Ziele und Botschaften bilden zusammen mit der Zielgruppenfestlegung die Basis für die Konzeption der Ausstellung. Es ist sinnvoll, dass der Projektmanager diese Definitionen in einem oder mehreren Workshops mit geeigneten Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet. Hier ist es zum ersten Mal im Projektverlauf angebracht, einen externen Evaluator hinzuzuziehen, der das Team als Moderator unterstützt.

Am Ende der Definitionsphase steht als Meilenstein eine Zusammenfassung der ausformulierten Projektziele: die Projektdefinition.

*Meilenstein:
Projektdefinition*

3. Konzeptionsphase

Auch wenn die Planung der Ausstellung mit den ersten Recherchen bereits begonnen hat, geht es jetzt, nach der Projektdefinition, mit der eigentlichen Planungsarbeit los. Diese ist bei jedem Projekt anders. So ist es für die Abfolge der

*mit der Planung
beginnen*

einzelnen Schritte bedeutend, ob von Anfang an ein ausreichender Etat zur Verfügung steht oder ob zunächst Anträge an Geldgeber gestellt werden müssen. Einfluss hat auch, ob als Zwischenschritt eine Machbarkeitsstudie erarbeitet wird. Je nach Umfang des Vorhabens und den Rahmenbedingungen kann diese Phase einige Monate bis mehrere Jahre dauern. Unabhängig davon gehören zur Konzeptionsphase drei Schritte: ein Planungsteam aufbauen, ein inhaltliches Konzept erarbeiten sowie ein Gestaltungskonzept entwickeln.

Aufbau eines Planungsteams

das Team und seine Aufgaben

Die Konzeptionsphase beginnt mit dem Aufbau des Ausstellungsteams. Wie es sich zusammensetzt, ist durch die jeweiligen Möglichkeiten der Einrichtung weitgehend vorgegeben. Wichtig ist in jedem Fall, dass im Team bestimmte Kompetenzen vertreten sind: Zu Beginn des Projektes sind vor allem Arbeiten gefragt, bei denen die Inhalte der Ausstellung im Mittelpunkt stehen – eine typische Aufgabe für einen Kurator. Ferner geht es um Vermittlungsaspekte. Hier werden **Kompetenzen auf dem Gebiet der Besucherorientierung und der Ausstellungsdidaktik** benötigt – eine Aufgabe für Museums- oder Umweltpädagogen. Wenn von Anfang an auch gestalterischer oder technischer Sachverstand beteiligt ist, kann das für die inhaltliche Konzeption bereichernd sein. Dies darf das Team jedoch nicht dazu verleiten, sich zu früh auf die gestalterische Umsetzung festzulegen.

der Evaluator zur Unterstützung des Teams

Falls der Etat es zulässt und Bedarf besteht, ist es sinnvoll, einen Evaluator einzubinden. Er kann erläutern, zu welchem Zeitpunkt, zu welchen Fragen, in welchem Umfang und mit welchen Methoden eine Evaluation das Team weiterbringt. Soll zum Beispiel eine Besucheranalyse erstellt werden? Oder wann und wie soll eine Vorab-Evaluation durchgeführt werden, um die Wünsche und Kenntnisse der Besucher zu ermitteln?

Erarbeitung des inhaltlichen Konzeptes

systematische Recherchen

Das Ausstellungsteam beginnt seine Arbeit mit systematischen Recherchen zu den Inhalten der Ausstellung, zu geeigneten Objekten, zu den räumlichen Vorgaben und weiteren Rahmenbedingungen. Üblicherweise übernimmt das der Kurator bzw. Fachwissenschaftler oder auch der Pädagoge. Die Mitglieder des Teams werden sich jetzt gezielt über andere Ausstellungen zum Thema informieren, über andere Einrichtungen in der Region, die sich mit diesem Thema in anderer Form befassen und vieles mehr. Sofern noch nicht vorhanden, steht jetzt eine Besucheranalyse an. Sie bilanziert, wie sich die Besucher hinsichtlich Alter, Geschlecht, Wohnort, Beruf, Besuchskonstellation etc. charakterisieren lassen. Sie dient als Voraussetzung, um das Besucherpotenzial abzuschätzen (siehe Kapitel 3, Basis-Evaluation, Exkurs Besucheranalyse, S. 57).

Fazit aus den Informationen

Alle diese Bausteine der Bestandsaufnahme und Projektpositionierung werden einschließlich der Folgerungen in einem Ergebnisbericht zusammengefasst. Dies ist für eine Machbarkeitsstudie eine wichtige Grundlage.

Parallel zu den Recherchen werden die Ideen weiter ausgefeilt, das inhaltliche Konzept gewinnt an Konturen.

Jetzt steht auch die Entscheidung über eine Vorab-Evaluation an. Mit ihr lässt sich in Erfahrung bringen, welche Einstellungen, Kenntnisse, Vorurteile die Besucher zu einem Thema haben, welche Berührungspunkte es mit ihrem Alltag gibt oder welche Erwartungen sie an eine solche Ausstellung haben. Gleichgültig, ob die Evaluation von professionellen Evaluatoren oder »klein und fein« von der Einrichtung selbst vorgenommen wird: In jedem Fall muss das Team der Interpretation der Ergebnisse und weiteren Folgerungen Raum geben. Der Erkenntnisgewinn resultiert aus der Reflexion der ausgewerteten Ergebnisse. Häufig hat eine Vorab-Evaluation den positiven Nebeneffekt, im Team das Wir-Gefühl zu stärken und eine gemeinsame Vorstellung von »unseren« Besuchern zu gewinnen.

Kenntnisse über die Besucher gewinnen

Den Abschluss dieser Arbeiten bildet das inhaltliche Konzept. Es enthält einen Überblick über die Inhalte und die Struktur mit den wesentlichen Details, sodass zu erkennen ist, wie das Thema in der Ausstellung vermittelt werden soll.

Meilenstein: das inhaltliche Konzept

Falls das Projekt von einem Fachbeirat begleitet wird, sollten der Projektmanager und das Ausstellungsteam die Gelegenheit nutzen, um das inhaltliche Konzept vorzustellen und es gemeinsam kritisch zu beleuchten. Möglicherweise stehen auch andere geeignete Personen zur Verfügung. Die Diskutanten sollten aufgrund ihrer Fachkompetenz ausgewählt werden und möglichst die ganze Bandbreite des Themas abdecken. Als Außenstehende können sie wichtige Anregungen für das inhaltliche Konzept liefern.

einen Fachbeirat hinzuziehen

Erarbeitung des Gestaltungskonzeptes

Wenn das inhaltliche Konzept steht, geht es an die gestalterische Planung. Sicher werden die Teammitglieder – erst recht, wenn von Anfang an ein Gestalter einbezogen ist – schon die ganze Zeit über in Bildern, Objekten und räumlichen Visionen gedacht haben. Das konkrete Design beginnt jedoch erst jetzt, nachdem die Inhalte feststehen.

Jetzt ist der Gestalter an der Reihe. Er plant und entwirft, zeichnet und modelliert Raumplan, Grundriss, Wandabwicklung und Rauminszenierung. In Zusammenarbeit mit dem Ausstellungsteam plant er die einzelnen Module. Alle diese Bausteine ergeben das Gestaltungskonzept.

Meilenstein: das Gestaltungskonzept

Auch dabei kann Evaluation wichtig sein. Je nach Größe des Vorhabens und abhängig von der Erfahrung des Teams kann sich die Beratung durch einen Evaluator lohnen. Er kann beispielsweise anhand des Grundrisses der Ausstellung erkennen, ob etwa wichtige Objekte so platziert sind, dass sie von den Besuchern kaum beachtet würden, und Alternativen vorschlagen.

einen Evaluator einbinden

4. Realisierungsphase

Die Grenze zwischen der Konzeptions- und der Realisierungsphase verläuft von Projekt zu Projekt unterschiedlich. Denn auch während der Umsetzungsphase plant das Team weiter: Es werden Drehbücher für die Ausstellungsmedien erstellt, interaktive Installationen und weitere Module in allen Einzelheiten ausgetüftelt, Detailzeichnungen gefertigt, Exponate ausgewählt, Texte geschrieben ...

Detailplanung

Diese Arbeiten können ganz in der Hand der Einrichtung liegen. Das Team kann aber auch eine Ausstellungsagentur mit der Realisierung beauftragen oder

sich für eine Mischform entscheiden, bei der es selbst einen Teil der Planung oder der Produktion übernimmt. Welchen Weg man wählt, wird von Einrichtung zu Einrichtung, manchmal auch von Projekt zu Projekt unterschiedlich gehandhabt.

**Ausstellungselemente
testen**

Jetzt ziehen der Projektmanager und das Ausstellungsteam, eventuell durch einen Evaluator beraten, den Einsatz einer formativen Evaluation in Erwägung. Sollen einige der interaktiven Einheiten anhand von Prototypen getestet werden? Als Ergebnis einer formativen Evaluation werden einzelne Exponate, Module oder Texte noch einmal überarbeitet. Möglicherweise empfiehlt sich danach ein weiterer Test. Die dafür notwendige Zeit müssen der Projektmanager und das Team, insbesondere der Gestalter, berücksichtigen.

**Meilenstein: die
Ausstellungseröffnung**

Sind alle Tests abgeschlossen, alle einzelnen »Bausteine« produziert und zu einem Ganzen zusammengefügt, schließt diese Phase mit der Ausstellungseröffnung.

5. Übergang zum laufenden Betrieb

Die Ausstellung ist eröffnet – doch abgeschlossen ist das Projekt damit nicht. Möglicherweise offenbaren sich jetzt, da die gesamte Ausstellung steht, erste Mängel. Sollten sie sich ohne größeren Aufwand beheben lassen, wird das auf der Stelle gemacht.

**den Erfolg der
Ausstellung überprüfen**

Bei Projekten, die mit öffentlichen Mitteln gefördert werden, ist des Öfteren routinemäßig eine summative Evaluation vorgesehen, um den Erfolg und die Wirkung der Ausstellung zu prüfen.

**Erfahrungen
reflektieren**

Auf keinen Fall sollte nach Fertigstellung der Ausstellung auf ein systematisches Projektresümee verzichtet werden, um für die Ausstellung, aber auch für die künftige Arbeit der Einrichtung zu profitieren. Es ist dabei sinnvoll, mehrere Reflexionstreffen mit jeweils geeigneten Teilnehmern zu veranstalten: Eine Runde, in der die Macher der Ausstellung und Mitarbeiter mit Besucherkontakt Bilanz ziehen, wird vor allem Anregungen zur Verbesserung der Ausstellung und der Besucherführung liefern. Eine Sitzung der Entscheidungsträger – evtl. ergänzt durch weitere Personen – wird mehr auf die kurz-, mittel- oder langfristige Entwicklung der Einrichtung gerichtete Ergebnisse erbringen (siehe Kapitel 3, Weiterentwicklung-Evaluation, internes Projektresümee, S. 101).

Ausstellungsevaluation im Überblick

Es gibt unterschiedliche Evaluationsformen, die für den Planungsprozess einer Ausstellung zur Verfügung stehen. Wie wird Ausstellungsevaluation gewinnbringend eingesetzt?

Evaluation ist ein strategisches Vorgehen, welches die Planung von Beginn an begleitet und sie mit Besucherfeedback unterstützt. Dabei gibt es für jede Planungsphase eine spezielle Evaluationsform mit geeigneten Untersuchungsverfahren. Evaluation ist also während der Planung jederzeit möglich. Die nun vorgestellten Evaluationsformen können kombiniert oder punktuell immer dann eingesetzt werden, wenn sie gezielt für einzelne Fragen gebraucht werden.

In der klassischen Ausstellungsevaluation wird in drei grundlegende Formen von Evaluation unterschieden:

- Die **Vorab-Evaluation** setzt früh im Planungsprozess an, um erste Ideen zu konkretisieren und das Grundkonzept einer Ausstellung zu entwickeln.
- Die **formative Evaluation** begleitet die Detailplanung zu einer Ausstellung mit Testläufen, um Entwürfe zu optimieren.
- Mit der **summativen Evaluation** wird ein bestehendes Angebot abschließend untersucht. Kurz nach der Eröffnung steht die Gesamtwirkung im Mittelpunkt. Die Ergebnisse dieser Evaluationsform zeigen, wie eine Ausstellung bei den Besuchern ankommt.

Diese drei Evaluationsformen sind durch den Zeitpunkt ihrer Durchführung charakterisiert. Sie unterscheiden sich in den zentralen Fragestellungen, die mit ihnen untersucht werden, und in der Zusammenstellung ihrer Instrumente. Gemeinsam ist ihnen die Ausrichtung auf potenzielle Nutzer. Diese werden einbezogen, um zu erfassen, wie ein Ausstellungsteil wirkt oder verstanden wird und in der Folge noch besser auf die Interessen der Besucher ausgerichtet werden kann. Alle drei Evaluationsformen sind allein auf die Ausstellung bzw. das pädagogische Programm konzentriert – sie stellen das Produkt in den Vordergrund.

Ausstellungsprojekte sind immer in den Kontext einer Einrichtung eingebunden. Die üblichen Verfahren berücksichtigen das nicht. Aus diesem Grunde wird mit diesem Buch das klassische Vorgehen um zwei auf die Einrichtung ausgerichtete Evaluationsformen ergänzt:

- Die **Basis-Evaluation** setzt noch vor Beginn eines Projektes an, um die Ausgangssituation in der Einrichtung zu klären.
- Die **Weiterentwicklungs-Evaluation** liefert nach Projektabschluss übergeordnete Anregungen, welche das Wirken der gesamten Einrichtung inspirieren und zukünftige Projekte oder Begleitprogramme anstoßen können.

Evaluation ist während der gesamten Planung möglich

klassische Formen der Ausstellungsevaluation

zwei neue Evaluationsformen

Modell zur Evaluation von Ausstellungen

Wie die fünf Evaluationsformen ineinandergreifen, verdeutlicht das folgende Modell:

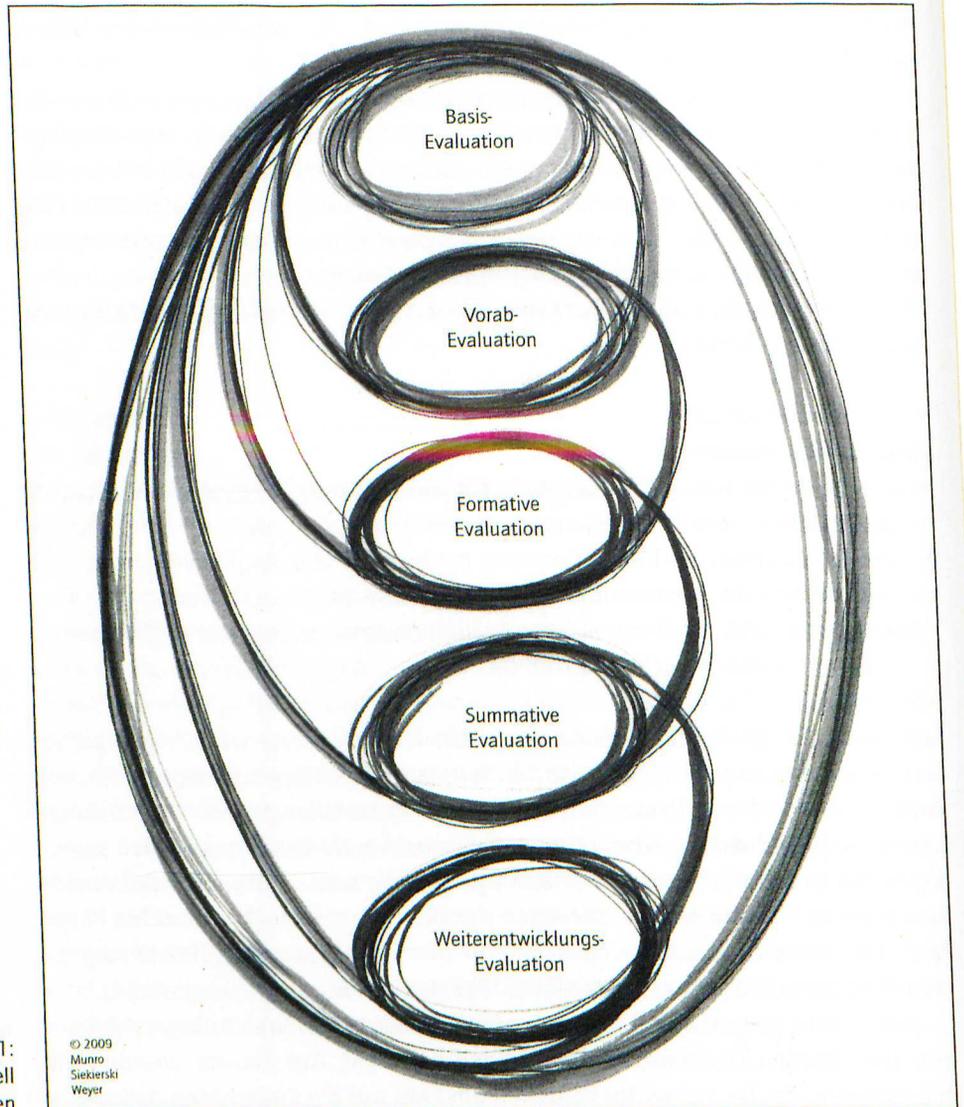


Abb. 1:
Evaluationsmodell
für Ausstellungen

Zusammenspiel aller Evaluationsformen

Idealerweise greifen alle fünf Evaluationsformen ineinander. Durch die Basis-Evaluation und die Weiterentwicklungs-Evaluation wird das Modell zu einem runden Ganzen. Die beiden neuen Formen gewährleisten, dass eine Einrichtung mit ihrer Außenwirkung und ihren Angeboten im Einklang steht – und somit auch die Besucher die Ausstellung als zur Institution passend wahrnehmen können.

Alle Evaluationsformen können aufeinander aufbauen, d.h. die jeweiligen Erkenntnisse können für Folgeschritte genutzt werden und die weitere Planung kann davon profitieren. Der Einsatz der Evaluationsformen ist nicht starr festgelegt: Das Projektteam entscheidet, welches Vorgehen für das eigene Projekt wichtig ist und stellt sich im Planungsprozess ein passendes Instrumentarium zusammen.

Merkmale der fünf Evaluationsformen

Die nachstehende Tabelle stellt die Besonderheiten der Evaluationsformen heraus und verdeutlicht zusammenfassend (siehe S. 36):

- Zweck: Was wird mit dieser Evaluationsform beabsichtigt?
- Ansatz: Wie wird bei der Untersuchung vorgegangen?
- Besucherebene: Wie werden die Belange der Besucher aufgegriffen?
- zentrales Anliegen: Welche Möglichkeiten eröffnet diese Evaluationsform?

Die erste Evaluationsform ist die **Basis-Evaluation**. Sie hilft zu Projektanfang, sowohl die gesamte Einrichtung als auch das (Ausstellungs-)Projekt näher zu betrachten.

*von der Einrichtung
ausgehen*

Zum einen ist es der Zweck der Basis-Evaluation, durch die Arbeit an klärenden Definitionen die Unternehmenskultur deutlicher herauszustellen. Wie versteht sich die Einrichtung? Hier werden die Rahmenbedingungen für die späteren Aufgaben erarbeitet. Dafür dient das sogenannte »institutionelle Selbstverständnis« mit übergeordneten Überlegungen zum Gesamtkonzept der Einrichtung – der Corporate Identity. Sie ist der Ausgangspunkt, um wirkungsvolle Bildungsangebote zu entwickeln.

Zum anderen steigt das Planungsteam mit der Basis-Evaluation in die Ausstellungskonzeption ein. In Einklang mit dem erarbeiteten Selbstverständnis werden erste Ziele festgelegt und vor allem der Zweck der Ausstellung bestimmt. Diese Überlegungen werden in der »Projektdefinition« festgehalten, damit beginnt die Ausstellungsplanung.

Ein klares Selbstverständnis und eine pointierte Projektdefinition bestimmen, wie die Einrichtung arbeitet und sich der Öffentlichkeit z. B. in einer Ausstellung präsentiert. Sind die Ziele präzise formuliert, können überzeugende Projekte daraus resultieren. Der Ansatz der Basis-Evaluation ist strategisch: Das definierte Selbstverständnis wirkt übergeordnet auf die gesamte Einrichtung. Ausstellungszweck und -ziele zu definieren, ist richtungsweisend für die Projektplanung.

Die **Vorab-Evaluation** dient der Konzeptoptimierung. Zu Beginn der Planung konkretisiert das Projektteam seine Vorstellung vom Ausstellungsthema, indem es dazu Feedback von (potenziellen) Besuchern auswertet. Was ist für sie am Ausstellungsthema interessant? Was ist ihnen darüber bereits bekannt? Was würden die Besucher gerne erfahren? Welche Erwartungen haben sie? Die Antworten tragen dazu bei, das Konzept zu präzisieren und so Fehlplanungen zu vermeiden. Diese Evaluationsform ist vorausschauend, ihr Ansatz ist präventiv.

*besucherorientierte
Konzeption*

Die **formative Evaluation** dient dazu, Ausstellungsentwürfe zu optimieren. Während der Detailplanung testen Besucher Textentwürfe und Prototypen. Es geht darum herauszufinden, wie gut oder schlecht sie sich benutzen lassen und wie verständlich sie sind. Welche dieser Probeaufbauten bewähren sich? Was ist noch mangelhaft oder funktioniert nicht in der intendierten Weise? Wie kann die Konstruktion der endgültigen Ausstellungselemente verbessert werden? Durch die Tests sollen die Funktion und die Wirkung der Ausstellungsteile gesteigert werden.

*Ausstellungselemente
testen*

Merkmale der Evaluationsformen

Evaluationsform	Zweck	Ansatz	Besucherebene	zentrales Anliegen
Basis-Evaluation	Optimierung der Unternehmenskultur	strategisch einrichtungsbezogen ausstellungsbezogen	stützt Identitätsentwicklung auf Kenntnisse über die Besucher	liefert grundlegende Orientierungs- und Entscheidungshilfen für die gesamte Tätigkeit der Einrichtung
Vorab-Evaluation	Konzept-Optimierung	vorausschauend vertiefend	deckt Bedürfnisse, Erwartungen, Vorkenntnisse und Fehlvorstellungen der Besucher auf ergänzt die Ausstellungsidee um Anregungen der Besucher	liefert Besucherinput eröffnet neue Sichtweisen, das Konzept auf die Zielgruppen zuzuschneiden beugt Fehlplanungen vor
formative Evaluation	Entwurfs-Optimierung	korrigierend und optimierend explorativ	prüft, wie Besucher mit Entwürfen und Testaufbauten umgehen	macht Entwürfe und Testaufbauten verständlicher zeigt, wie Prototypen optimiert werden können liefert konkrete Anregungen zur Bedienbarkeit
summative Evaluation	Wirkungs-Optimierung	umfassend abschließend extern durchgeführt	stellt ganzheitlich fest, wie die Ausstellung auf ihre Besucher wirkt und wie sie von ihnen genutzt wird	beschreibt die Gesamtwirkung der fertigen Ausstellung bilanziert Stärken und Schwächen dokumentiert, auf welchem Niveau die Ziele erreicht wurden schafft die Grundlage für eine nachbessernde Optimierung
Weiterentwicklungsevaluation	nachträgliche Wirkungs-optimierung optimale Weiterentwicklung	nachbessernd reflektierend strategisch	erhöht die Qualität des Besuchserlebnisses verdeutlicht, wie die Besucher die Identität der Einrichtung wahrnehmen	konkretisiert, was an der bestehenden Ausstellung nachgebessert werden kann zeigt ggf. Bedarf auf, das Selbstverständnis der Einrichtung an neue Erkenntnisse anzupassen

Die **summative Evaluation** ist als bilanzierende Betrachtung der Ausstellung definiert. Das abgeschlossene Projekt wird von außen durch unabhängige Evaluatoren begutachtet und der Erfolg an den ursprünglichen Zielen bemessen. Dabei wird umfassend betrachtet, wie die Besucher die Ausstellung erleben und wie sie diese nutzen. Was gefällt den Besuchern? Was verstehen sie, was haben sie hier gelernt? Dieser klassische Zweck einer summativen Evaluation als abschließende Wirkungskontrolle sollte durch Ansätze, die Ausstellung zu optimieren, ergänzt werden. Die Abschlussevaluation kann mehr leisten als eine reine Beurteilung, indem sie praxisnahe Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung gibt.

*Erfolg und Wirkung
untersuchen*

Am Ende der Ausstellungsplanung unterstützt die **Weiterentwicklungs-Evaluation** den Abschluss des Projektes. Diese Evaluationsform richtet ihren Fokus zunächst auf die fertige Ausstellung. Dann werden die Ergebnisse für die Weiterentwicklung der Einrichtung genutzt.

*abschließend nach-
bessern, Ergebnisse
langfristig nutzen*

Einerseits konzentriert sich die Weiterentwicklungs-Evaluation auf die Ausstellung. Kleine Nachbesserungen, die sich aus Evaluationsergebnissen ableiten lassen, dienen der Optimierung. Oft sind die **Ergebnisse der summativen Evaluation** die Basis dafür. Das Ausstellungserlebnis kann durch diesen nachträglichen »Feinschliff« gewinnen. Diese Evaluationsform hilft dabei, eine Projektplanung gründlich abzuschließen und den Übergang zum Alltagsgeschäft zu erleichtern.

Andererseits liefert die Weiterentwicklungs-Evaluation der gesamten Einrichtung Anregungen, sich weiterzuentwickeln. Wie können Einsichten aus den Besucherreaktionen für die weitere Tätigkeit aufgegriffen werden? So können den Entscheidungsträgern neue Aufgabenstellungen oder Anforderungen deutlich werden, wenn sich beispielsweise eine Diskrepanz zwischen dem von Besuchern erlebten Image der Einrichtung und dem eigenen Selbstverständnis offenbart. Ein erneuter Einstieg in die Grundüberlegungen der Basis-Evaluation hilft, einzelne Ziele den neuen Erkenntnissen und Aufgabenstellungen anzupassen.

Ablauf einer Evaluation

Welche Arbeitsschritte kommen auf eine Einrichtung zu, die einen Evaluator einsetzen möchte?

Die wesentlichen Schritte aller Evaluationsformen sind: das Briefing und Vorgespräch, das Evaluationskonzept, die Evaluation vor Ort, die erzielten Ergebnisse sowie die anschließende Reflexion.

Briefing und Vorgespräch

Die Einrichtung informiert den Evaluator über ihre Vorüberlegungen und über den Entwicklungsstand der entstehenden Ausstellung. Wie man einen Evaluator auswählt und was ein Briefing zum Evaluationsvorhaben umfasst, steht im Kapitel 5 (siehe S. 134 und S. 137). Evaluatoren beraten, worin der jeweilige Untersuchungsbedarf besteht, welche Daten besonders aufschlussreich wären bzw. wie eine Evaluation in der jeweiligen Einrichtung für das Vorhaben eingesetzt werden könnte (siehe Kapitel 5, Übersichten zum Einsatz der Evaluationsformen, S. 127). Wenn es einen fixen Kostenrahmen gibt, ist es wichtig, jetzt darüber zu sprechen.

*die Einrichtung liefert
Vorinformationen*

**Zusammenarbeit und
Untersuchungsbedarf
klären**

Dazu ist ein intensives Gespräch zwischen Evaluator und Vertretern der Einrichtung bzw. des Ausstellungsteams notwendig. Beim ersten Kontakt wird auch besprochen, wie man zusammen arbeiten möchte, wer was übernimmt ... Die Teammitglieder können im Vorgespräch klären, was konkret auf sie zukommt, wenn sie mit Evaluation arbeiten wollen. Außerdem verdeutlicht ein solches Treffen, wie das Projekt und die Mitwirkenden in ihren Arbeitsfeldern vom Feedback der Besucher profitieren können.

Ein Briefing gehört zu den Vorüberlegungen jeder Evaluationsform. Es sollte auf das Wesentliche konzentriert sein und kann auch ganz knapp gehalten werden.

**der Evaluator plant
das Evaluations-
vorhaben**

Evaluationskonzept

Evaluatoren entwickeln aus den Vorinformationen und Absprachen sowie den für das Team bedeutsamen Fragen eine spezifische Vorgehensweise für das Projekt. Dieses Evaluationskonzept definiert den Zweck und die Zielsetzung der einzelnen Untersuchungen. Es werden die Arbeitsschritte und der Zeitplan festgehalten. Erst wenn feststeht, **was und wie untersucht werden soll**, konkretisiert sich der Kostenrahmen. Anschließend erarbeiten Evaluatoren maßgeschneiderte Instrumente. Sie legen fest, was im Detail gefragt wird.

Das Evaluationskonzept ist die Grundlage für die weiteren Arbeiten und wird mit dem Auftraggeber abgestimmt.

**der Evaluator
führt die Erhebungen
durch**

Evaluation vor Ort

Für die Evaluation vor Ort braucht ein Evaluator die Unterstützung der Einrichtung, denn man muss so manches koordinieren: Einsatzpläne erstellen, Materialien vervielfältigen, die Mitwirkenden einweisen und die Servicekräfte über die Sondersituation informieren. Alle Instrumente müssen vor ihrem Einsatz einem Testlauf unterzogen und wo nötig optimiert werden – der sogenannte »Pretest«. Unmittelbar vor dem Einsatz werden Bereiche für Gespräche oder Testaufbauten vorbereitet und ein Hinweisschild für Besucher aufgestellt, welches über die anstehende Evaluation informiert. Evaluatoren führen nun, ggf. unterstützt von weiteren Interviewern, die Evaluation vor Ort durch. Sie befragen oder beobachten Besucher, leiten und moderieren Gruppengespräche oder stoppen Lese- und Verweilzeiten. Am Ende der Durchführung liegen die Rohdaten als Protokolle und ausgefüllte Frage- oder Beobachtungsbögen vor.

**der Evaluator
analysiert die Daten**

Ergebnisse

Nun werden die Daten ausgewertet: bei einfachen Verfahren per Hand mittels Strichlisten, Auszählungen oder Übersichten. Bei großen Stichproben werden die Daten in Auswertungsprogramme in den Computer übertragen. Die Auswertung zeigt Zusammenhänge auf und liefert Verdachtsmomente, um sich die Daten genauer anzuschauen. Die Erfahrung der Evaluatoren hilft, die Ergebnisse zu interpretieren und die Besonderheiten des jeweiligen Ausstellungsprojekts und der Einrichtung zu erkennen. Aus dem Datenmaterial werden für alle Beteiligten relevante und verständliche Ergebnisse abgeleitet. Sie werden schriftlich fest-

gehalten, damit sie für die folgenden Schritte abrufbar sind. Zur Ergebnissicherung ist mindestens eine Übersicht erforderlich, oft werden auch umfassendere Protokolle oder Berichte verfasst.

Was geschieht weiter mit den Ergebnissen? Zunächst werden sie in der Regel vom Auftraggeber zur Kenntnis genommen. Am ergiebigsten ist es, gemeinsam im Team über die Konsequenzen nachzudenken und Lösungsansätze zu erarbeiten.

Reflexion im Team

Um das Potenzial der erhaltenen Anregungen auszuschöpfen, bedarf es einer intensiven Reflexion im Team. Eine große Unterstützung ist es, wenn auch hierbei die Evaluatoren beteiligt sind und die Ergebnisse erläutern. Wie läuft eine ergiebige Reflexion ab? Am Anfang steht die genaue Kenntnis der Ergebnisse. Dafür werden die Daten vom Evaluator in praxisnahe Folgerungen übersetzt und im Team interpretiert. Jetzt lässt sich klären, wo Handlungsbedarf besteht, und das Team sammelt Ideen für geeignete Maßnahmen. Im nächsten Schritt setzt das Team Prioritäten: Was ist wichtig und soll verändert werden, was ist eher marginal? In der Folge wird überlegt, wie sich diese Punkte lösen lassen. Das Ergebnis ist ein konkreter Aktionsplan: Wer setzt was, bis wann und wie um? Ist die Reflexion abgeschlossen, mündet sie in die Überarbeitung.

*das Team zieht
Schlussfolgerungen*

Fazit

Diese Phasen des Evaluationsablaufs verdeutlichen: Wenn eine Evaluation erfolgreich sein soll, braucht sie genügend Zeit: für den Vorlauf, die Durchführung, die Auswertung und die anschließende Reflexion, damit die gewonnenen Erkenntnisse tatsächlich zur Optimierung genutzt werden können. Sie fordert die Mitwirkung – sprich Arbeitszeit sowie Engagement – vom Ausstellungsteam, wenn sie optimal in die Planungsschritte eingepasst sein und Anregungen für verschiedene Arbeitsbereiche liefern soll. Der Evaluator bringt ein spezielles Know-how über Ausstellungen ein. Der Ablauf einer Evaluation kann in das Projektmanagement eingebunden werden, wenn frühzeitig ein fester Posten aus dem Budget für Evaluation reserviert wird. Dann haben Evaluatoren eine solide Arbeitsbasis. Und auch das Ausstellungsteam hat die Chance, wenn es im Planungsprozess »klemmt«, sich für die Evaluationsform zu entscheiden, die den Ansprüchen und dem Budget am besten gerecht wird.

*ergiebige Evaluation
braucht Zeit,
Know-how und Geld*

Instrumente der Ausstellungsevaluation

Besucherfeedback

Wer Prioritäten im Sinne seiner Besucher setzen will, braucht Informationen aus erster Hand: Er muss wissen, was die Besucher tun, was sie gut finden oder nicht, was sie erleben und was sie mitnehmen, wenn sie eine Ausstellung besuchen. Um das herauszufinden, tauscht sich das Ausstellungsteam mit den Besuchern aus, es sieht ihnen zu, stellt Fragen, versucht, sich in sie hineinzuversetzen. Kurzum, das Planungsteam holt mit Unterstützung des Evaluators Rückmeldungen der Besucher zu Ideen und Planungsschritten ein.

das Verfahren legt fest, wie die Ergebnisse genutzt werden können

Der Aufwand für eine Evaluationsmethode sollte immer im Verhältnis zum praktischen Nutzen der Ergebnisse stehen und ermöglichen, die Aussagen zügig für den Planungsprozess verfügbar zu machen. Bevor Entscheidungen für ein Verfahren getroffen werden, lohnt es sich daher zu fragen: Welche Informationen benötigt das Ausstellungsteam, um die Planung voranzubringen? Wer braucht welche Daten?

Die Wahl des Instruments bestimmt, wie das Ergebnis aufbereitet werden kann. Jedes **Untersuchungsverfahren hat eigene Qualitäten**. So bedarf es ganz anderer Techniken, wenn die Ergebnisse

- beispielsweise die Vorkenntnisse und das Begriffsverständnis der potenziellen Besucher illustrieren sollen, um mit den Ausstellungstexten beginnen zu können (Vorab-Befragung),
- mit Zahlen belegte Argumente sind, um Geld für einen Erweiterungsbau einzuwerben (Besucheranalyse) oder
- belegen sollen, wie häufig ein aufwendiges interaktives Exponat in der fertigen Ausstellung betätigt wird (Beobachtung nach der Eröffnung).

Jedes Ausstellungsprojekt ist anders, deshalb ist es ein Zeichen von Qualität, wenn ein Evaluator die Erhebung nicht bloß Hilfskräften überlässt, sondern sich selbst ein genaues Bild verschafft.

Methodenkenntnis erleichtert Entscheidungen

Für das jeweilige Untersuchungsinteresse werden geeignete Evaluationsinstrumente eingesetzt. Wenn der konkrete Untersuchungsbedarf im Evaluationskonzept herausgearbeitet ist, schneidet der Evaluator seine Methoden speziell auf die Untersuchung zu. Auch für Projektmanager und das Ausstellungsteam sind gute Methodenkenntnisse hilfreich – zunächst als Entscheidungsgrundlage, aber auch, um Evaluation erfolgreich in ihren Arbeitsprozess zu integrieren. Das zeigt sich ebenfalls in der Internetbefragung für dieses Buch: Derzeit wird der Einsatz von Evaluation in der Praxis von drei Viertel der Befragten durch unzureichende Kenntnisse über das Vorgehen und geeignete Verfahren erschwert. Als ähnliches Hemmnis stellt sich für mehr als ein Drittel die Interpretation der Ergebnisse dar. Wem die Verfahren nicht vertraut sind, dem kann es Schwierigkeiten bereiten, die Ergebnisse zu deuten und in konkrete Maßnahmen für die Praxis umzusetzen.

Hier setzt die folgende Übersicht an, die Instrumente vorstellt, die in einer Ausstellungsevaluation angewendet werden. Es wird erläutert, für welche Untersuchungen sich diese »Werkzeuge« vorzugsweise eignen. Neben quantitativen Ansätzen sind darunter auch qualitative Verfahren, die es erlauben, bei wichtigen Fragen in die Tiefe zu gehen.

Wie gelingt es, mit den Besuchern in Kontakt zu kommen und von ihnen die benötigten Informationen zu erhalten? Welche Erhebungsverfahren werden für die Ausstellungsevaluation eingesetzt?

Besucher können auf vielfältige Weise Auskunft geben. Die gängigsten Verfahren sind Befragungen und Beobachtungen. Das Verhalten und die Aktionen der Besucher werden unmittelbar beobachtet. Was dabei »in den Köpfen abläuft«, erfährt nur, wer die Besucher befragt. Bei allen Verfahren geht der Evaluator systematisch vor; er bestimmt ein Ziel, formuliert Fragestellungen und legt fest, welche Reaktionen und Antworten als Indikatoren für welche Wirkungen oder Erfolge stehen.

*verbreitete Verfahren:
Befragung
und Beobachtung*

Befragungsmethoden

Befragungen sind ein Sammelbegriff für schriftliche und mündliche Umfragen. In gezielten Gesprächen äußern Einzelpersonen ihre subjektiven Bewertungen, geben Gefallens- und Missfallensvoten. Auch kann erfragt werden, wie etwa eine Handlungsabfolge auf die Besucher wirkt. Was sagen die Besucher über ihre Erfahrungen, Eindrücke oder Wahrnehmungen? Wie verstehen sie bestimmte Zusammenhänge? Für Ausstellungsevaluation wird in der Regel die mündliche Befragung eingesetzt. Der Evaluator hat dabei zu berücksichtigen, dass die Aussagen der Befragten über ihr Verhalten vom tatsächlichen Verhalten abweichen können. Zum Beispiel sind Besucher in Interviews gerne höflich, deshalb bewerten manche das Gesehene besser als es ihrer tatsächlichen Meinung entspricht. Haben die Befragten jedoch das Gefühl, dass ihre Meinung wirklich erwünscht ist, egal, wie sie ausfällt, fällt es ihnen leichter, sich ehrlich zu äußern.

*mündliche
Befragungen*

Befragungsmethoden im Überblick

Form der Befragung	Einsatzmöglichkeiten	Evaluationsform
standardisierte Befragung mit Fragebogen	breites Spektrum Besucherdaten Einzelthemen, Gesamtwirkung	Vorab-Evaluation summative Evaluation Weiterentwicklungs-Evaluation
Leitfadeninterview	ausgewählte Aspekte persönliche Einstellung, Bewertung, Assoziationen, Gefühle	Vorab-Evaluation formative Evaluation summative Evaluation Weiterentwicklungs-Evaluation
telefonische Nachbefragung	nachhaltige bzw. längerfristige Wirkungen einige Wochen bis ein Jahr nach dem Besuch	summative Evaluation Weiterentwicklungs-Evaluation
Fokusgruppe	ausgewählte Aspekte Perspektiven aus Sicht einer Zielgruppe Stimmungsbild und Gruppenmeinung	Vorab-Evaluation summative Evaluation

Die Zusammenfassung zeigt, welche Befragungsmethoden sich zur Evaluation von Ausstellungen einsetzen lassen. Besonders verbreitet sind die standardisierte Befragung mittels Fragebogen und das Leitfadeninterview.

**Fragebogen –
für ein breites
Themenspektrum**

1. Standardisierte Befragung

Ein auf Ausstellungen spezialisierter Evaluator kombiniert Interview und Fragebogen: Er führt eine mündliche Befragung durch, bei der er die Antworten in einem Fragebogen notiert. Eine solche standardisierte Befragung macht sich die Vorteile von Fragebögen zunutze und ergänzt sie mit einem persönlichen Interview. Bei diesem Verfahren sprechen die Interviewer gezielt Besucher an und führen ein Gespräch, bei dem sie die Antworten in Kurzform in den vorbereiteten Fragebogen eintragen. Der Fragebogen sorgt dafür, dass alle Befragungen in gleicher Weise ablaufen, die gleichen Fragen gestellt werden und das Gesagte einheitlich protokolliert wird. Die Gesprächsform erlaubt es, persönliche Aspekte mit zu erfassen. Die Person, die fragt, kann dabei auf die antwortende eingehen. Dies ist auch der Grund, warum Fragebögen niemals einfach nur offen ausgelegt werden sollten: Dann sind die Besucher sich beim Ausfüllen selbst überlassen, entscheiden etwa willkürlich über die Zuordnung ihrer Antworten, missverstehen oder überspringen Fragen ... Folge: Die Qualität der Ergebnisse ist zweifelhaft, auch weil die Stichprobe dem Zufall überlassen bleibt.

In einer standardisierten Befragung können auch offene Fragen gestellt werden, auf die der Besucher mit eigenen Worten antwortet, anstatt sich nur unter den vorgegebenen Antworten die zutreffende auszusuchen. Das kann sehr aufschlussreich sein, um weiterführende Themenwünsche, Kritikpunkte, Erlebnisse oder neu erlangtes Wissen aufzunehmen. Wenn Fragen und Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind, spricht man von einer standardisierten Befragung. Um dafür den Fragebogen zu erstellen, braucht der Evaluator ausreichende Informationen über die Ausstellung. Nur dann kann er treffgenau die geeigneten Fragen formulieren und die Antwortmöglichkeiten vorgeben, damit sie angekreuzt werden können. D. h.: Er muss eine Vorstellung vom Antwortverhalten der Befragten haben, damit er alle wesentlichen Wahlmöglichkeiten im Fragebogen vorsehen kann. Beispiel: Um nach Höhepunkten der Ausstellung fragen zu können, muss er alle Attraktionen kennen, die die Besucher angeben könnten.

Die standardisierte Befragung mittels eines Fragebogens ist am besten geeignet, um große Gruppen zu befragen und hat sich für zahlreiche Fragestellungen bewährt. In einem Fallbeispiel wird diese Befragungsform näher vorgestellt (siehe Kap. 3, summative Evaluation, Fallbeispiel *Noctalis*, S. 92). Bereits mit Stichproben ab 60 Befragungen lassen sich Trends erheben; für aussagekräftige Ergebnisse über das eigene Publikum sind ca. 100 bis 150 Befragungen empfehlenswert.

**Interview –
zur Vertiefung
des Themas**

2. Leitfadeninterview

Ein Interview ist ein vorbereitetes Gespräch über ein festgelegtes Thema. Dabei geht es vorrangig um die individuellen Einschätzungen, Erfahrungen und Kenntnisse einer Person. Interviews erlauben es, nach Hintergründen, nach Wünschen und Anregungen zu fragen. So können neue Sichtweisen ergründet werden. Hier gleicht das Fra-

gen eher einer Aufforderung zum Erzählen und es wird häufiger »nachgehakt«. Für Ausstellungsevaluation werden bevorzugt Leitfadeninterviews eingesetzt: Dazu werden zentrale Fragen oder Zusammenhänge in einem Gesprächsleitfaden vorbereitet, den der Fragesteller abarbeitet. Leitfadeninterviews sind eine wichtige Ergänzung, da sich mit standardisierten Fragebögen nicht die persönliche Sicht der befragten Person erfassen lässt oder ihre Hintergründe und Motive nicht differenziert deutlich werden. Genau für solche vertiefenden Nachfragen liefern Interviews aussagekräftige Antworten. Im Interview haben die Befragten mehr Gesprächszeit als in standardisierten Befragungen. Dennoch braucht ein Interview nicht lange zu dauern. Eine Stichprobe von 20 bis 40 ausführlichen Interviews reicht üblicherweise aus.

3. Telefonische Nachbefragung

Eine telefonische Nachbefragung erlaubt Aussagen darüber, was Besuchern längere Zeit nach einem Ausstellungsbesuch im Gedächtnis geblieben ist. Telefonische Nachbefragungen können zeigen, was die Besucher tief beeindruckt hat, an welche Zusammenhänge sie sich erinnern oder ob das Ausstellungsthema etwas mit ihrem Alltag zu tun hat. Für eine Nachbefragung werden dieselben Besucher mehrfach zur Ausstellung befragt: Zumeist werden sie ein erstes Mal unmittelbar nach dem Ausstellungsbesuch vor Ort im Museum interviewt. Für ein zweites Gespräch werden die Befragten nach einigen Monaten angerufen, auch ein drittes Gespräch ist möglich. Zeitlich versetzte Befragungen bieten die Chance zu erfahren, wie ein Besuch »nachbereitet« wurde – dies ist für pädagogische Programme besonders relevant. Langzeitstudien über mehrere Jahre zur Ausstellungsevaluation sind – trotz des starken Interesses an Aussagen über die längerfristige Wirkung von Ausstellungsbesuchen – immer noch selten.

*Nachbefragung –
für den Nachweis
längerfristiger
Wirkungen*

4. Fokusgruppe

Fokusgruppen sind Gesprächsrunden über ein eingegrenztes Thema. Der Evaluator trifft sich mit acht bis zwölf Gesprächspartnern, um eine Perspektive auf das Ausstellungsthema zu erörtern. Dafür ist es wichtig, die Ansprechpartner passend zum Thema zusammenzustellen. Je nach Fragestellung und Zielgruppe werden bestimmte Besuchergruppen wie Oberstufenschüler, Laien/Experten oder bestehende Gruppen wie ein Fachbeirat eingeladen, die zum Thema etwas beitragen können. Der Gesprächsleiter möchte einen Einblick gewinnen: Welche Vorstellungen hat diese Zielgruppe über die Inhalte? Was interessiert beispielsweise Jugendliche an dem Ausstellungsthema? Was ist ihnen wichtig, was ist für sie irrelevant? Wie berührt das Thema ihren Alltag? Fokusgruppen sind mit Kindern ab etwa zehn Jahren möglich. Die moderierten Gespräche dauern ca. eineinhalb bis drei Stunden und werden mit einem Gesprächsleitfaden durchgeführt. Die Beiträge werden für alle sichtbar mitgeschrieben und visualisiert (z. B. Moderationskarten und Metaplantchnik). Durch den Austausch untereinander werden die Aussagen als Meinungsbild gewichtet.

*Diskussionsrunden –
für Einschätzungen
durch Gruppen*

Um die Ergebnisse abzusichern, wiederholt der Evaluator die Gruppendiskussion in mehreren Durchläufen mit ähnlich zusammengesetzten Gruppen. Fokusgruppen können nach Bedarf kurzfristig vom Ausstellungsteam einberufen werden, wenn Hintergrundinformationen zu einem Zusammenhang benötigt werden. Ein Beispiel

für die Ergebnisse von Fokusgruppen: Jugendliche brachten in der Vorab-Evaluation der Ausstellung des Fledermaus-Zentrums *Noctalis* übereinstimmend zum Ausdruck, dass sie sich statt Multimedia-Installationen lebende Fledermäuse wünschen. Das Ausstellungsteam nahm diese Anregung auf – und die Ausstellung bekam einen grundlegend anderen Charakter.

Beobachtungsverfahren

die Nutzung einer Station zeigt, ob sie funktioniert

Beobachtungen geben Aufschluss darüber, was die Besucher bei ihrem Gang durch die Ausstellung tun. Welche Exponate oder Bereiche locken die meisten Personen an? Wie werden einzelne Stationen oder Texte genutzt? Wird ein Hebel umgelegt, ein Film eingeschaltet, eine Handlungsabfolge ausgelöst, dann kann man aus der Nutzung eines Ausstellungs-elementes schließen, ob es so funktioniert, wie es das Ausstellungsteam beabsichtigt hat. Will das Team wissen, ob die Ausstellung behindertengerecht aufgebaut wurde, wird es gezielt Besucher mit körperlichen Einschränkungen beobachten. **Hat es den Verdacht, dass eine Station wenig beachtet wird, dann beobachtet es gezielt, wie sich Besucher in deren Nähe verhalten.**

Beobachtet wird vor allem in Ausstellungen, denn dort sind Besucher aktiv: Sie gehen herum, sehen sich etwas an, unterhalten sich, probieren etwas aus. Aber auch pädagogische Programme lassen sich beobachten. Zum Beispiel, wenn man herausbekommen möchte, wie rege die Teilnehmenden mitmachen, oder um den Durchführenden Anregungen für eine Verbesserung ihrer Vortragsweise zu geben.

Beobachtungen im Überblick

Art der Beobachtung	Einsatzmöglichkeiten	Ergebnisdimension	Evaluationsform
stationäre Beobachtung am Objekt	Verhalten an einer Ausstellungseinheit oder in einem Teilbereich	Anziehungskraft, Verweilzeiten, Nutzung	formative Evaluation summative Evaluation Weiterentwicklungsevaluation
Tracking und Verlaufsbeobachtung	gesamter Aufenthalt und/oder bestimmte Zielgruppe	Laufrouen, Attraktionen und »tote« Bereiche, Verhalten bestimmter Zielgruppen in der Ausstellung, Verweildauer	summative Evaluation Weiterentwicklungsevaluation
besucherzentrierte Ausstellungsbesichtigung	Besucherlebnis als Gesamteindruck	Feststellung, wie gut die Ausstellung zentrale Besucherbedürfnisse bedient, wie ein Besucher die Ausstellung erlebt	summative Evaluation Weiterentwicklungsevaluation

Wie werden Beobachtungen für die Evaluation von Ausstellungen eingesetzt? Die Zusammenstellung zeigt, welchen Ausschnitten oder Bereichen sich verschiedene Beobachtungsansätze widmen, welche Ergebnisse damit erzielt werden und zu welchem Zeitpunkt ihr Einsatz sinnvoll ist. In einem Fallbeispiel werden unter-

schiedliche Beobachtungen praktisch vorgestellt (siehe Kapitel 3, summative Evaluation, Fallbeispiel *unter.Welten*, S. 94).

1. Stationäre Beobachtung am Objekt

Bei den stationären Beobachtungen am Objekt wird das Besucherverhalten an einem Ausschnitt der Ausstellung beobachtet. Dabei geht es vorwiegend um zwei Wirkungen: die Anziehungskraft, die ein Exponat auf Besucher ausübt, und die Haltekraft, die aussagt, wie lange es ihre Aufmerksamkeit bindet. Bei diesen Untersuchungen werden die Exponate, Texte oder medialen und interaktiven Stationen unabhängig von ihrem Zusammenspiel in der Ausstellung betrachtet. Der Beobachter bleibt an einem festen Standort und hält fest, was ein Besucher an diesem Objekt tut. Meist sind es kurze Beobachtungen von wenigen Minuten. Das macht sie anfällig für Bewertungsfehler. Um sie zu vermeiden, müssen Beobachtungsmerkmale eindeutig bestimmt werden, etwa um darauf schließen zu können, ob Besucher bestimmte Texte lesen (siehe Hinweise zu Beobachtungsverfahren, S. 47).

*kurze Beobachtung
an einem Teilbereich*

2. Tracking und Verlaufsbeobachtung

Es gibt zwei Beobachtungsformen, die sich über den gesamten Aufenthalt im Museum erstrecken.

*längere Beobachtung
des Besuchsverlaufs*

Beim **Tracking** wird der Weg durch die Ausstellung festgehalten: Welche Route nehmen die Besucher? Wie durchlaufen sie die Räume der Ausstellung, die Gesamtfläche der Einrichtung oder die Außenbereiche? Gerade diese Laufrouen spielen eine große Rolle, wenn man die Wirkung einer ganzen Ausstellung in den Blick nimmt. Längere Beobachtungen können Aufschluss über die Nutzung der gesamten Fläche geben und besonders attraktive Bereiche im Gesamtkontext aufzeigen. Beim Tracking wird meist in Grundrisspläne eingetragen, auf welchem Weg sich die Besucher durch die Ausstellung bewegen.

Die **Verlaufsbeobachtung** ermöglicht dem Evaluator ein noch genaueres Hinsehen. Über die reine Abfolge hinaus untersucht er die Nutzung von Exponaten – oft mithilfe konkreter Beobachtungsaufgaben. Meist wird die Verlaufsbeobachtung eingesetzt, um den gesamten Ausstellungsbesuch einer Zielgruppe zu überschauen. Werden z.B. Familien zusammenhängend während ihres Aufenthalts beobachtet, lässt sich ihr gesamtes Besucherlebnis erfassen, wo sie Begeisterung, Desinteresse oder Ablehnung zeigen. Auch wird die soziale Interaktion untereinander deutlich, was etwa über die Ausstellung gesagt wird und wie miteinander an einer Station agiert wird. Wenn die Wirkung mehrerer Exponate verglichen werden soll – beispielsweise, um einen besseren Platz für ein zentrales, aber leider kaum beachtetes Exponat zu finden –, ist es für die Auswertung der Beobachtung wichtig, wann und ggf. wie häufig im Besuchsverlauf eine Handlung erfolgte – oder wie sich derselbe Besucher an einem anderen Exponat verhielt. Bei Verlaufsbeobachtungen können sowohl Einzelpersonen als auch Kleingruppen beobachtet werden. Sie fordern als längere – manchmal mehrstündige – Beobachtungen ein gutes Durchhaltevermögen.

Tracking und Verlaufsbeobachtungen können erst effektiv eingesetzt werden, wenn die gesamte Ausstellung fertig ist. Sie sind also ein Instrument für die summative Evaluation.

3. Besucherzentrierte Ausstellungsbesichtigung

Die besucherzentrierte Ausstellungsbesichtigung ist ein Beobachtungsansatz, der dazu dient, einen möglichst ganzheitlichen Eindruck des Ausstellungsbesuchs zu gewinnen. Im Unterschied zu den bisher vorgestellten Beobachtungen, die an realen Besuchern vorgenommen werden, nehmen die Beobachter hier persönlich die Rolle eines Besuchers ein und erleben an seiner Stelle die Ausstellung. Mit der besucherzentrierten Ausstellungsbesichtigung beobachten die Evaluatoren das Gesamterlebnis, das die Ausstellung bei ihnen auslöst. Die Aufmerksamkeit der Evaluatoren gilt Fragen wie: Habe ich das Gefühl, zuvorkommend aufgenommen zu werden? Wie erlebe ich die Ausstellung? Was bedeutet der Ausstellungsbesuch für mich persönlich?

Dieses Vorgehen ist aus den Arbeiten der amerikanischen Besucherforscherin Beverly Serrell (2006) abgeleitet und richtet sich vorrangig an Ausstellungsfachleute und Evaluatoren. Es kann allerdings auch anderen Teams von Nutzen sein, indem es dazu anregt, sich mittels Beobachtungen der Komplexität eines Besuchererlebnisses anzunähern. Die besucherzentrierte Ausstellungsbesichtigung ist sowohl für fremde als auch für eigene Ausstellungen geeignet und kann idealerweise die Binnen- und Außensicht vereinen. Beverly Serrell empfiehlt für diese Form, »Kontakt mit der Besucherstimme in jedem von uns aufzunehmen« (nach Serrell 2001). Um zu beobachten, wie eine Ausstellung auf Besucher wirkt, werden von Serrell konzipierte Leitfragen abgearbeitet, die sich auf die verschiedenen Dimensionen einer gelungenen Ausstellung beziehen. Die Beobachter sollen mit dieser Methode dafür sensibilisiert werden, wie eine Person das Museum erleben könnte, also ob sie sich von der Ausstellung begeistern lässt, ob sie Lust bekommt, sich auch auf kompliziertere Zusammenhänge einzulassen, wodurch sie sich möglicherweise überfordert fühlt und dergleichen subjektive Reaktionen mehr, die durch die Ausstellung ausgelöst werden. Das Ergebnis ist ein Bericht über die emotionale Wirkung einer Ausstellung und weniger eine Zusammenstellung von Fakten, Zahlen oder Daten. Subjektive Eindrücke der Beobachter sind explizit erwünscht. Auf dieser Basis kann eingeschätzt werden, wie die Ausstellung als Ganzes wirkt, festgemacht am individuellen Erlebnis statt an empirischen Daten oder den Intentionen der Ausstellungsmacher. Übergeordnetes Ziel dabei ist es herauszufinden, nach welchen Prinzipien Ausstellungspraktiker ihre Arbeit verändern sollten, um ihren Adressaten ein angenehmes und bedeutsames Besuchererlebnis zu ermöglichen.

*herausragende
Ausstellungen per
Leitfaden ermitteln*

Die von Serrell und weiteren Ausstellungsfachleuten erarbeitete Methode »Excellent Judges« wurde ursprünglich entwickelt, um herausragende Ausstellungen zu identifizieren (siehe Kapitel 1, Erkenntnisse aus 40 Jahren Besucherforschung, S. 20). Sie gibt für Ausstellungsfachleute einen Leitfaden (»Framework«) vor, mit dem ermittelt werden kann, welche Besuchsqualitäten eine bestimmte Ausstellung hat. Diese Methode setzt beim Evaluator umfassende Erfahrungen aus eigenen Ausstellungsanalysen sowie Kenntnisse über Besucherforschung voraus. Die besucherzentrierte Ausstellungsbesichtigung ist bewusst subjektiv auf Erlebnisdimensionen ausgelegt und unterscheidet sich insofern von der später vorgestellten Expertenbegutachtung (siehe S. 50).

Hinweise zu den Beobachtungsverfahren

Worauf kommt es bei Beobachtungen an?

Die einzelnen Beobachtungsarten unterscheiden sich in ihrer Konzeption. Strukturierte Beobachtungen, bei denen die Kriterien vorgegeben sind, sind besonders aussagekräftig. Sie brauchen eine genaue Planung. Die beobachtbaren Merkmale müssen eindeutig festgelegt werden, d. h. es muss vor dem Einsatz geklärt sein, wie sich das, was man herausbekommen möchte, am Verhalten der Besucher ablesen lässt. Es werden Beobachtungsbögen eingesetzt, auf denen es möglich ist, für jeden Aspekt Stichworte oder Skizzen anzukreuzen oder Kommentare bzw. Zeiten einzutragen. Vorbereitend werden durchschnittliche Lesezeiten ermittelt oder Handlungsabfolgen im Umgang mit einem interaktiven Exponat bestimmt. Wenn festgelegt ist, nach wie vielen Sekunden oder Minuten ein Text als gelesen gelten kann, ist schon viel Vorarbeit für die Auswertung geleistet. Auszählungen und ein Vermerken von abweichendem Verhalten sowie Gewichtungen sind dann vergleichsweise unaufwendig. Da es – anders als bei Befragungen – beim Beobachten keine Möglichkeit gibt, durch Nachfragen die Beobachtungen abzusichern, ist es besonders wichtig, den Beobachtungsbogen vorab gründlich zu testen, bis die Merkmale wirklich treffend und vollständig sind.

Um Besucherverhalten unverfälscht kennenzulernen, erfolgen die meisten Beobachtungen verdeckt, d.h. die Beobachter geben sich nicht zu erkennen. Bei längeren Beobachtungen allerdings sollten die Besucher eingeweiht werden und einverstanden sein, sich auf diese Weise begleiten zu lassen. Meist wird eine Person beobachtet, nur in Ausnahmefällen sind es mehrere gleichzeitig.

Aussagekräftige Beobachtungen sind anspruchsvoll. Für detaillierte Beobachtungen braucht man einen Evaluator, der Erfahrung mit dieser Methode hat. Dennoch ist es auch Laien zu empfehlen, Besucher zu beobachten: Es ist für die Konzeption sehr aufschlussreich zu wissen, wie sich Besucher in Ausstellungen verhalten. Kapitel 5 bietet einige Anregungen für Einsteiger (siehe Leitfaden für Besichtigungen, S. 121). Sie sind geeignet, sich dem Beobachten anzunähern und vermitteln eine Vorstellung davon, was Besucher eigentlich in Ausstellungen machen, und folglich worauf es in (guten) Museen und Ausstellungen ankommt.

Für bestimmte Fragestellungen ist es besser zu befragen, für andere zu beobachten. Anhand des Mediums Text lässt sich die Wahl der beiden grundlegenden Untersuchungsmöglichkeiten verdeutlichen: Zum einen können die Besucher befragt werden, wie verständlich oder informativ Ausstellungstexte sind, und sie geben somit ein inhaltliches Urteil ab. Dabei sind auch Nachfragen möglich, zum Beispiel, wie viel die Besucher gelesen haben. Eindeutigere Ergebnisse für diese Frage liefert jedoch die Beobachtung der Besucher. Sie gibt Aufschluss, von wem und ob tatsächlich gelesen wurde. Die gestoppten Lesezeiten zeigen, wie viel gelesen wurde. Mit Beobachtungen kann zudem ermittelt werden, was mit bestimmten Exponaten getan oder nicht getan wird. Kombiniert der Evaluator Beobachtung mit Befragung, kann er sich das Beobachtete erklären lassen und ergründen, wieso beispielsweise der Einstiegstext übergangen wurde.

Charakteristika von Beobachtungen

Beobachtungen schürfen den Blick für die Besucher



Entscheidung: befragen oder beobachten

Anmerkungen zum Einsatz von Evaluationsinstrumenten

*eine bestimmte
Teilmenge
des Publikums*

Stichprobe

Besucherfeedback für einen Evaluationsprozess einzuholen, bedeutet mehr, als zufällig einige freundliche Kommentare aufzuschnappen. Um gewinnbringend zu untersuchen, ist die sorgfältige Auswahl der Stichprobe notwendig. Wichtige Fragen dazu lauten: Wer wird im Gespräch um Feedback gebeten oder beobachtet? Wie viele Befragungen oder Beobachtungen reichen aus, um den Sachverhalt zu erhellen?

Um auf das typische Publikum des Hauses oder gar einzelne Zielgruppen schließen zu können, wird die Auswahl der Auskunftspersonen vor der Befragung festgelegt. Dazu kann eine Zufallsstichprobe gewählt oder aber eine bewusste Auswahl getroffen werden. Zufallsstichprobe bedeutet, dass jeder Besucher die gleiche Chance hat, ausgewählt zu werden. Dazu kann bspw. festgelegt werden, dass jede zweite Person, die eine Einrichtung betritt, angesprochen oder beobachtet wird. Ein Sonderfall: Gerade bei pädagogischen Programmen, Führungen oder anderen personellen Angeboten mit niedrigeren Teilnehmerzahlen bietet es sich an, alle Teilnehmenden zu erfassen.

Eine bewusste Auswahl – die zweite Möglichkeit – wird immer dann vorgenommen, wenn ein Aspekt vertieft oder isoliert aus der Sicht eines bestimmten Personenkreises betrachtet werden soll. Beispiel: Um zu erfahren, wie gut sich Erstbesucher in der Ausstellung orientieren können, wird man zunächst mit einer sogenannten Filterfrage klären, ob die Angesprochenen zum ersten Mal in der Einrichtung sind, und nur dann weiterfragen.

Pretest

Einsatz zur Probe

Von immenser Bedeutung für die Leistungsfähigkeit jedes Instruments ist die Durchführung eines Pretests: Alle Instrumente sollten zunächst einmal zur Probe eingesetzt werden, um zu prüfen, ob sie wie beabsichtigt funktionieren. Anschließend werden sie ggf. überarbeitet. Bei der standardisierten Befragung wird beispielsweise mit einigen Befragten getestet, wie der Fragebogen funktioniert: Gibt es überflüssige Fragen? Fehlt eine Antwortkategorie? Sind die offenen Fragen sinnvoll zu beantworten? Für Gruppengespräche reicht es meist aus, wenn der Leitfaden auch für Dritte z.B. aus dem Ausstellungsteam verständlich ist. Falls nur kleine Anpassungen erfolgen, kann der Bogen direkt eingesetzt werden. Nimmt der Evaluator nach dem Pretest größere Veränderungen vor, sollte er erneut einen Probelauf vorschalten.

»Klein und fein« – Verfahren zum einfachen und schnellen Einsatz

*einfache Verfahren
zum Nachahmen*



Das Prädikat »klein und fein«, das in diesem Buch häufig verwendet wird, kennzeichnet einfache und unaufwendige Verfahren, die das Ausstellungsteam oft selbst einsetzen kann. Für sie gibt es keine Patentrezepte. »Kleine und feine« Verfahren sind häufig von klassischen Methoden inspiriert und suchen auf manchmal unkonventionelle Weise einfache Antworten. Zum Teil geht es bei diesen pragmatischen Vorgehensweisen um dieselben Fragestellungen wie bei einer professionell durchgeführten Evaluation, das Ausstellungsteam nähert sich ihnen aber ganz simpel. Zum Beispiel: Für die Entscheidung über eine Namensgebung kann es helfen, die Meinung dazu von befreundeten Familien oder von Mitreisenden im Zug

einzuholen. Wer sichergehen möchte, ob Fachbegriffe in Ausstellungstexten bekannt sind, kann einfach seine Kollegen, z. B. aus der Verwaltung, dazu befragen. Gerade bei museumspädagogischen Aktionen oder Gästeführungen lassen sich Feedbackeinheiten direkt in den Ablauf integrieren. »Klein und fein« kann dafür stehen zu experimentieren, sich mit anderen auszutauschen und sich von deren guten Ideen inspirieren zu lassen. Einige Anregungen finden sich in den Übungen von Kapitel 5 (siehe Leitfaden für Besichtigungen, S. 121), andere unter den Fallbeispielen. Auch bei knappen Ressourcen und engem Zeitrahmen kann es sich sehr lohnen, sich »klein und fein« an Evaluation zu versuchen, anstatt ganz darauf zu verzichten. Die amerikanische Ausstellungsexpertin Kathleen McLean (1993) macht Mut und empfiehlt, Evaluation pragmatisch anzugehen: klein anfangen, einfache Wege wählen und loslegen.

Weitere Verfahren für die Ausstellungsevaluation

Die bisher aufgeführten Instrumente werden eingesetzt, um Daten zu generieren. Außer auf diese Erhebungstechniken setzt die Ausstellungsevaluation auch auf andere Formen des Austauschs.

*der Austausch
mit Experten*

Weitere Arbeitsformen im Überblick

Formen des Austauschs	Einsatzmöglichkeiten	Beteiligte	Evaluationsform
Expertengespräch	Sachinput, ggf. Beratung Details in der Sache	einer bis wenige Fachleute für bestimmte Bereiche	gesamter Planungsprozess
Experten- begutachtung	vorher definierte Fragestellungen	wenige Experten	summative Evaluation Weiterentwicklungs- Evaluation
Workshop	Informations- austausch Ergebnis wird gemeinsam erarbeitet	bestimmte Klein- gruppe: Ausstellungs- team, Mitarbeiter, Fachbeirat bzw. Experten	Basis-Evaluation Vorab-Evaluation formative Evaluation Weiterentwicklungs- Evaluation

Wie die Übersicht zeigt, gibt es über Besucherfeedback hinaus weitere Evaluationsverfahren, um andere Perspektiven in den Planungsprozess einzubringen. Auch Fachleute verschiedener Richtungen können Wesentliches beitragen. Der Austausch mit Experten in einem Evaluationsprozess kann unterschiedlich systematisch vorbereitet und eingebunden werden:

Expertengespräche und Beratung

Expertengespräche sind mehr oder minder systematische Gespräche mit Fachleuten. Im Kontakt mit ihnen geht es meist darum, gezielt Informationen einzuholen, und nicht darum, viele Daten zu gewinnen. Das kann in einem Hearing geschehen,

Experten liefern Input

in dem das Ausstellungsteam mit mehreren Experten einen Sachverhalt diskutiert. Ein anderes Beispiel ist ein Beratungsgespräch mit einem Evaluator oder anderen externen Ausstellungsfachleuten, um sich eine weitere Meinung oder Rat zu einem »Problemfeld« einzuholen. Expertengespräche werden hauptsächlich in frühen Planungsphasen geführt, besonders dann, wenn Sachinput gefragt ist.

Expertenbegutachtung

*externe Experten
begutachten die
Ausstellung*

Bei einer Expertenbegutachtung analysiert eine ausgewählte Gruppe von Fachleuten eine Ausstellung. Die Expertenbegutachtung ist als Erhebungsmethode kein normiertes Verfahren. In jedem Fall begeben dafür Fachleute die Ausstellung, halten ihre Eindrücke fest und tauschen sich anschließend darüber aus. Für die Durchführung ist ein Tag vor Ort anzusetzen.

Die Begutachtung kann folgendermaßen ablaufen: Je nach Ziel und Fragestellungen gehen die Gutachter mehrfach durch die Ausstellung. Dabei orientieren sie sich an einem Leitfaden, der für jede Begutachtung gesondert vorbereitet wird. Im Anschluss an die Rundgänge tragen die Mitwirkenden ihre Ergebnisse zusammen und werten sie aus. Üblicherweise halten sie ihr Fazit über die Ausstellung in einem Gutachten fest. Eine Expertenbegutachtung kann typischerweise auf Fragen der Besucherlenkung, auf das Erreichen der Vermittlungsziele, auf die Verständlichkeit der Botschaften, auf die Orientierung in der Ausstellung, aber auch auf die Wechselwirkung zwischen Exponaten oder auf spezifische Fragen zum Einsatz bestimmter Medien, Materialien oder Leitsysteme ausgerichtet sein.

Die Einrichtung wählt die Experten für eine solche Begutachtung entsprechend der Fragestellungen aus, die sie besonders interessieren. Meist sind es Evaluatorinnen und Ausstellungsfachleute, die eine Ausstellung auf diese Weise untersuchen. Geht es besonders um die Qualität von Multimedia-Anwendung, wird sicher auch ein Medienexperte in die Gruppe integriert. Infrage kommen weitere Fachwissenschaftler (für die Inhalte), Architekten und Designer (für die räumliche und gestalterische Umsetzung), Museumspädagogen, Journalisten und Umweltpädagogen (für Vermittlungsaspekte). Durch den so gegebenen Praxisbezug sind gerade konstruktive Vorschläge, wie sich spezifische Ausstellungselemente optimieren lassen, eine Stärke von Expertenbegutachtungen. So könnte ein Medienexperte Verbesserungsvorschläge zum Einsatz von interaktiven Medien machen. Diese Empfehlungen sind ein wichtiges Ergebnis dieses Verfahrens. Im deutschsprachigen Raum werden Expertenbegutachtungen bis heute nur selten eingesetzt. Ein Beispiel findet sich in den Fallbeispielen zur summativen Evaluation (siehe Kapitel 3, summative Evaluation, Fallbeispiel *Museum und Park Kalkriese*, S. 96). Ein wichtiger Schritt bei der Expertenbegutachtung ist die gemeinsame Auswertung der verschiedenen Expertisen. Dadurch sollen – anders als bei der zuvor beschriebenen besucherzentrierten Ausstellungsbesichtigung (siehe S. 46) – subjektive Bewertungen minimiert werden.

*»Critical Appraisal« –
Expertenbegutachtung
nach amerikanischem
Muster*

Im englischsprachigen Raum ist die Methode als »kritische Begutachtung durch Fachleute« (»Critical Appraisal«) bekannt (Bitgood, Benefield 1995). Sie wurde von den Besucherforschern Harris Shettel und Stephen Bitgood entwickelt. Beim »Critical Appraisal« nach amerikanischem Muster macht der Evaluator einen

Rundgang durch die Ausstellung und identifiziert dabei tatsächliche bzw. potenzielle Schwachstellen, mit dem Ziel, sie zu beheben oder in einer nachfolgenden Untersuchung näher zu ergründen. Die Ergebnisse werden nicht notwendigerweise schriftlich festgehalten, sondern möglichst direkt eingesetzt zur Mängelbeseitigung oder Vorbereitung einer Untersuchung. Die beiden Urheber stützen ihre kritische Begutachtung auf empirische Befunde aus der Besucherforschung und Evaluationspraxis.

Expertenbegutachtungen können ergänzend zu einer summarischen Evaluation eingesetzt werden; sie können aber auch als einfache Möglichkeit einer Bilanz verstanden werden. Sie sind oft ein Bestandteil einer Weiterentwicklungs-Evaluation.

Workshops

Workshops können als Beteiligungsverfahren Mitarbeiter des Museums, das Ausstellungsteam, den Besucherservice oder assoziierte Gästeführer oder Museumspädagogen beteiligen und damit sichern, dass deren Standpunkte und Know-how eingebunden werden. Die Stärken von Workshops liegen darin, gezielt Interessengruppen einzubeziehen und deren Kenntnisse und Erfahrungen zu nutzen. Dies geschieht meist mit der Maßgabe, handlungsorientierte Lösungen gemeinsam zu erarbeiten oder Entscheidungen fundiert vorzubereiten. So helfen Workshops dabei, die interne Teamarbeit voranzubringen.

*Austausch von Ideen,
Erfahrungen
und Wissen*

Anregungen für die Praxis

Verallgemeinernd lässt sich feststellen, dass aussagekräftige Evaluationsergebnisse ein systematisches Vorgehen voraussetzen. Das gilt für professionelle Evaluatoren wie auch für Laien. Auch Laien können mit systematischem Vorgehen für die eigene Praxis profitieren. Die Qualität der Ergebnisse wird besser, wenn

*Empfehlungen für
verlässliche
Evaluationsergebnisse*

- das Ziel, die Fragestellungen und das Vorgehen sorgfältig festgelegt werden,
- »klein und fein« in überschaubarem Umfang begonnen wird,
- sich auf wenige einfache Fragen beschränkt wird,
- die Stichprobe überlegt ausgewählt wird,
- das ausgewählte Instrument gründlich konzipiert wird,
- ein Pretest vorgenommen wird,
- professionelle Beratung in Anspruch genommen wird.

Die Auftraggeber und Evaluatoren sollten grundsätzlich darauf achten, dass nicht nur viele Daten erhoben werden, sondern dass Ergebnisse daraus abgeleitet werden, die wirklich zählen. Auch hier geht Qualität vor Quantität.

Literatur

Quellen

- Alt, Michael B.; Shaw, K. M.: Characteristics of Ideal Museum Exhibits. In: *British Journal of Psychology*, Vol. 75 (1984), S. 25–36.
- Bitgood, Stephen; Benefield, Arlene: A Critical Appraisal of the »Heart Exhibition« at the Franklin Institute of Science. *Visitor Behavior*, Vol. 10 / 3 (1995), S. 14–16.
- Bitgood, Stephen; Serrell, Beverly; Thompson, Don: The Impact of Informal Education on Visitors to Museums. In: Crane, Valerie; Nicholson, Heather; Chen, Milton; Bitgood, Stephen: *Informal Science Learning. What the Research says about Television, Science Museums and Community-Based Projects*. Dedham (1994), S. 61–106.
- Bitgood, Stephen; Shettel, Harris: Ausstellungs-/Programm-Evaluation: ein Teilnehmer-Workshop. In: Klein, Hans-Joachim (Hrsg.): *Front-end-Evaluation. Ein nichtssagender Name für eine vielsagende Methode*. Universität Karlsruhe, *Karlsruher Schriften zur Besucherforschung*, Heft 4, Karlsruhe (1993), S. 3–19.
- Black, Graham: *The Engaging Museum. Developing Museums for Visitor Involvement*. London (2005).
- Blackamont, Carolyn; LaMaster, Teresa; Roberts, Lisa; Serrell, Beverly: *Open Conversations: Strategies for Professional Development in Museums*. *Field Museum of Natural History* (Hrsg.), Chicago (1988); S. 43.
- Bohlig, Kirsten; Klein, Hans Joachim: Englisch – deutsches Glossar. Fachtermini zur Besucher- und Evaluationsforschung an Museen. Institut für Museumskunde, Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz, Berlin (1991).
- Borun, Minda; Chambers, Margaret; Cleghorn, Ann: Families Are Learning in Science Museums. In: *Curator*, Vol. 39 / 2 (1996), S. 123–138.
- Borun, Minda; Chambers, Margaret; Dritsas, Jennifer; Johnson, Julie: Enhancing Family Learning through Exhibits. In: *Curator*, Vol. 40 / 4 (1997), S. 279–295.
- Collins, Jim; Porras, Jerry: *Immer erfolgreich. Die Strategien der Top-Unternehmen*. München (2005).
- Collins, Jim: *Good to Great in the Social Sectors*. Boulder (2005).
- Collins, Jim: *Der Weg zu den Besten: die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg*. München (2004).
- Csikszentmihalyi, Mihaly: *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York (1990).
- Csikszentmihalyi, Mihaly; Hermanson, Kim: Intrinsic Motivation in Museums: What Makes Visitors Want to Learn? In: *Museum News*, Vol. 74 / 3 (1995), S. 34–37.
- Diamond, Judy: *Practical Evaluation Guide. Tools for Museums and Other Informal Educational Settings*. Walnut Creek (1999).
- Falk, John; Dierking, Lynn: *The Museum Experience*. Washington (1992).
- Hayward, Jeff: What´s a Museum Evaluator? In: *Exhibitionist*, Vol. 25 / 1 (2006), S. 78–82.
- Hayward, Jeff; Loomis, Ross: Looking Back at Front-End Studies. In: Thompson, Don et al. (Hrsg.): *Visitor Studies: Theory, Research and Practice*, Vol. 5. (1992), S. 261–265.
- Hayward, Jeff; Loomis, Ross: Looking Back at Formative Evaluation. In: Thompson, Don et al. (Hrsg.): *Visitor Studies: Theory, Research and Practice*, Vol. 6. (1993), S. 217–220.

- Hayward, Jeff; Loomis, Ross: Looking Back at Summative Evaluation. In: Thompson, Don et al. (Hrsg.): *Visitor Studies: Theory, Research and Practice*, Vol. 7 (1994), S. 26–33.
- James, Robert: *Museums and the Paradox of Change. A Case Study in Urgent Adaptation*. Calgary (1997).
- Klein, Hans-Joachim (Hrsg.): *Evaluation als Instrument der Ausstellungsplanung*. Universität Karlsruhe, *Karlsruher Schriften zur Besucherforschung*, Heft 1 (1991).
- Korn, Randi; Calvert, Wendy: Action-Oriented Evaluation. In: *Courier Newsletter Mid-Atlantic Association of Museums*, Vol. 16 / 1 (1996), S. 7–8.
- Koster, Emlyn: The Relevant Museum. A Reflection on Sustainability. In: *Museum News*, Vol. 85 / 3 (2006), S. 67–90.
- Loos, Peter; Schäffer, Burkhard: *Das Gruppendiskussionsverfahren. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung*. Opladen (2001).
- McLean, Kathleen: *Planning for People in Museum Exhibitions*. Association of Science-Technology Centers (Hrsg.), Washington (1993).
- McLean, Kathleen: Introduction: Best Practices Should Be a Tool, not a Rule. In: McLean, Kathleen; McEver, Catherine (Hrsg.): *Are we There Yet? Conversations about Best Practices*. San Francisco (2004), S. 2–4.
- Munro, Patricia: Brückenschlag zwischen Museen und ihren Besuchern mittels Vorab-Evaluation. In: Günter, Bernd; John, Hartmut (Hrsg.): *Besucher zu Stammgästen machen! Neue und kreative Wege zur Besucherbindung*. Bielefeld (2000), S. 79–94.
- Ramberg, Jenny Sayre; Rand, Judy; Tomulonis, Jaci: Mission, Message and Visitors: How Exhibit Philosophy Has Evolved at the Monterey Bay Aquarium. In: *Curator*, Vol. 45 / 4 (2002), S. 302–320.
- Rand, Judy: The 227-Mile Museum, or, Why We Need a Visitors' Bill of Rights. In: Wells, Marcella; Loomis, Ross (Hrsg.): *Visitor Studies: Theory, Research and Practice*, Vol. 9 (1996), S. 8–26.
- Röchert, Ralf; Munro, Patricia; Sommer, Stefanie: Emotional Branding als Strategie für Besucherzentren – das Nationalpark-Zentrum Königstuhl. In: *Informieren und faszinieren – Kommunikation in Natur-Infozentren*. Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.), Bonn-Bad Godesberg (2008), S. 105–192.
- Scher, Marita; Weyer, Monika: Evaluationsprojekt zu Umweltausstellungen. *NaturWerk-Stadt und ihre Wirkung auf Besucher*. *Standbein Spielbein*, Nr. 48 (1997), S. 31–36.
- Screven, Chandler: What is Formative Evaluation? In: Taylor, Samuel (Hrsg.): *Try it! Improving Exhibits through Formative Evaluation*. Association of Science-Technology Centers, Washington (1991), S. 9–13.
- Screven, Chandler: Exhibit Evaluation: A Goal-Referenced Approach. In: *Curator*, Vol. 19 / 4 (1976), S. 271–290.
- Senge, Peter; Roberts, Charlotte; Smith, Bryan: *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York (1994).
- Serrell, Beverly: *Judging Exhibitions. A Framework for Assessing Excellence*. Walnut Creek (2006).
- Serrell, Beverly: A Tool for Judging Excellence in Museum Exhibitions. In: *Exhibitionist*, Vol. 20 / 1 (2001), S. 16–20.
- Serrell, Beverly: Comparing the »Excellent Judges Framework« to Other Methods of Reviewing Exhibitions. In: *Exhibitionist*, Vol. 25 / 1 (2006), S. 56–60.

- Shettel, Harris: An Evaluation of Existing Criteria for Judging the Quality of Science Exhibits. In: Curator, Vol. 11 / 2 (1968), S. 137–153.
- Shettel, Harris: Exhibits: Art Form or Educational Medium? In: Museum News, Vol. 52 (1973), S. 32–41.
- Siekierski, Eva; Wohlers, Lars: Informelle Umweltbildung. In: Michelsen, Gerd; Godemann, Jasmin (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. München (2005), S. 838–847.
- Siekierski, Eva: Evaluation. In: Wohlers, Lars (Hrsg.): Methoden informeller Umweltbildung. Frankfurt/Main (2003), S. 143–165.
- Silverman, Lois: Meaning Making Matters: Communication, Consequences and Exhibit Design. In: Exhibitionist, Vol. 18. / 2 (1999), S. 9–14.
- Taylor, Samuel (Hrsg.): Try it! Improving Exhibits through Formative Evaluation. Association of Science-Technology Centers, Washington (1991)

Empfehlungen

Evaluation generell

- Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.): Museen und ihre Besucher. Herausforderungen in der Zukunft. Berlin (1996).
- Klein, Hans-Joachim (Hrsg.): Evaluation als Instrument der Ausstellungsplanung. Universität Karlsruhe, Karlsruher Schriften zur Besucherforschung, Heft 1 (1991)
- Miles, Roger: Grasping the Greased Pig: Evaluation of Educational Exhibits. In: Bicknell, Sandra; Farmelo, Graham (Hrsg.): Museum Visitor Studies in the 90s. London (1993), S. 24–33.

Zusammenarbeit mit Evaluatoren und Beratern

- Compania Media (Hrsg.): Handbuch Museumsberatung. Akteure – Kompetenzen – Leistungen. Bielefeld (2000).

Basis-Evaluation (Unternehmenskultur und Besucheranalyse)

- Collins, Jim: Der Weg zu den Besten: die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. München (2004).
- Klein, Hans Joachim: Publikums-Barometer. Vom Nutzen kontinuierlicher Besucheranalysen. In: Noschka-Roos, Annette: Besucherforschung in Museen. München (2003), S. 110–143.
- Nichols, Susan (Hrsg.): Visitor Surveys: A User's Manual. American Association of Museums (Hrsg.), Washington (1999).

Vorab-Evaluation

- anstiftung (Hrsg.): Verflixte Schönheit – Dokumentation der Front-End Evaluation. VHS PAL, 35 Min., München (1993), zu beziehen durch www.zephyrus.net.
- Dierking, Lynn; Pollock, Wendy: Questioning Assumptions. An Introduction to Front-End Studies in Museums. Association of Science-Technology Centers (Hrsg.), Washington (1998).

Klein, Hans-Joachim (Hrsg.): Front-End Evaluation. Ein nichtssagender Name für eine viel-sagende Methode. Universität Karlsruhe, Karlsruher Schriften zur Besucherforschung, Heft 4 (1993).

Shettel, Harris: Front-End Evaluation: Another Useful Tool. In: ILVS Review: A Journal of Visitor Behavior, Vol. 2 / 2 (1992), S. 275-280.

Formative Evaluation

anstiftung (Hrsg.): Verflixte Schönheit – Dokumentation der formativen Evaluation. VHS PAL, 24 Min., München (1995), zu beziehen durch www.zephyrus.net.

McNamara, Patricia: Visitor Participation in Formative Exhibit Evaluation. In: Journal of Museum Education, Vol. 12 / 1 (1987), S. 9-11.

Taylor, Samuel (Hrsg.): Try it! Improving Exhibits through Formative Evaluation. Association of Science-Technology Centers, Washington (1991).

Summative Evaluation

anstiftung (Hrsg.): Verflixte Schönheit: Besucherforschung zu einer Ausstellung über Schönheit und Gesundheit – Dokumentation der summativen Evaluation. VHS PAL, 30 Min., München (1996), zu beziehen durch www.zephyrus.net.

Weiterentwicklungs-Evaluation (Nachbesserungs-Evaluation)

Bitgood, Stephen: Nachbesserungs-Evaluation und der Prozess der Ausstellungsevaluation. In: Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.): Museen und ihre Besucher. Herausforderungen in der Zukunft. Berlin (1996), S. 49-59.

Dialogische Verfahren für Weiterentwicklungs-Evaluation

Brown, Juanita; Isaacs, David: Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisation und Gesellschaft. Heidelberg (2007).

Owen, Harris: Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis. Stuttgart (2001).

Weisbord, Marvin; Janoff, Sandra; Trunk, Christoph: Future Search – die Zukunftskonferenz. Stuttgart (2001).

Einstieg zu Evaluationsverfahren

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.); Beywl, Wolfgang; Schepp-Winter, Ellen: Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, QS 29 (2000).

Diamond, Judy: Practical Evaluation Guide. Tools for Museums and Other Informal Educational Settings. Walnut Creek (1999).

Fragebögen

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.); Beywl, Wolfgang; Schepp-Winter, Ellen: Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, QS 29 (2000).

Fokusgruppen

Dürenberger, Gregor; Behringer, Jeannette: Die Fokusgruppe in Theorie und Anwendung. Kastenholz, Hans; Wienhöfer, Elmar; Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hrsg.), Stuttgart (1999).