

# Mitteilungen und Berichte

Nr. 33

Laura Wittgens

**Besucherorientierung und Besucherbindung in Museen**

**Eine empirische Untersuchung am Fallbeispiel der Akademie der  
Staatlichen Museen zu Berlin**

Berlin 2005

aus dem  
**Institut für  
Museums-  
kunde**

S M

B Staatliche Museen zu Berlin

## **Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde**

ISSN 1436-4166 Nr. 33

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

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

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

## Vorwort

Die Arbeit von Laura Wittgens schlägt einen weiten Bogen vom Allgemeinen zum sehr Speziellen. Sie beginnt mit einer sehr fundierten Darstellung der wichtigsten Ansätze und Formen der Besucherorientierung von Museen. Der Paradigmenwechsel zu einer besucherorientierten Ausrichtung der Museumsarbeit wird sehr gut und präzise zusammengefasst, der Wandel in den Ansprüchen des Publikums einerseits und im Selbstverständnis der Museen andererseits wird unter Bezug auf die wichtigsten Quellen der einschlägigen Literatur dargestellt. Die Bereiche Ausstellen, Vermitteln sowie Service- und Zusatzangebote, auf die sich die Maßnahmen der Besucherorientierung insbesondere beziehen, werden mit gutem museologischen Wissen beschrieben. Die Besonderheit und der eigentliche Fokus der Arbeit liegt aber dann auf der „Besucherbindung als spezielle Form der Besucherorientierung“, einem besonders wichtigen, aber bislang eher vernachlässigten Aspekt in den konzeptionellen Überlegungen der Museen.

Der spezielle Teil der Arbeit bezieht sich dann auf die Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin, die einer breit angelegten empirischen Analyse unterzogen wird. Hierbei wird nach einem sehr gut fundierten Methodenkonzept zunächst zwischen der Konzeptionsseite und der Rezeptionsseite unterschieden. Im Abschnitt zur Konzeptionsseite werden die Gründungsimpulse der Akademie, das Akademieprogramm und sein Bezugsrahmen, sowie Vermittlung und Angebotsformen beschrieben. Dieser explorativ untersuchte Bereich bildet die Basis für die Untersuchung der Rezeptionsseite, die mit der ausgezeichnet und sehr präzise gelungenen Formulierung der Arbeitshypothesen beginnt. Die Methodik der Untersuchung – es wurden problemzentrierte Interviews auf der Basis von Leitfäden geführt, die nach dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden – ist gut begründet und sehr präzise dargestellt.

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse ist etwas verkürzt abgedruckt, aber am Institut für Museumskunde kann ein weiterer sehr umfangreicher Ergebnisband-Anhang eingesehen werden, der noch einmal den gleichen Umfang der Arbeit hat. In der Ergebnis-Analyse zur Rezeptionsseite werden dann die Arbeitshypothesen wieder aufgegriffen, und es folgt eine sehr differenzierte Analyse, die mit den entscheidenden Zitaten aus den Interviews belegt werden.

Die Schlussbetrachtung zur Untersuchung der Rezeptionsseite antwortet auf die drei Leitfragen der Arbeit, die das Erkenntnisinteresse der Autorin zusammenfassen:

1. Besucherorientierung – Interessen und Erwartungen der Teilnehmer
2. Besucherzufriedenheit – Bewertung der Akademie durch die Teilnehmer
3. Besucherbindung an die Staatlichen Museen zu Berlin – Wechselwirkung zwischen Akademierteilnahme und Bindung an die Staatlichen Museen zu Berlin.

Hier zieht Laura Wittgens eine positive Bilanz und stellt vor dem Hintergrund ihrer theoretischen Betrachtungen und der empirischen Forschungsergebnisse zwei Thesen auf, die als notwendige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Besucherprogramm zur Besucherbindung gelten:

These 1: Inhalt bindet;

These 2: Persönlicher Kontakt bindet.

Laura Wittgens attestiert der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin in Hinblick auf diese Thesen bereits Vorbildfunktion und empfiehlt den Staatlichen Museen zu Berlin die Fortsetzung dieses erfolgreichen Programms unter dem gegenwärtigen Kurs.

Die Arbeit, die insgesamt ganz ausgezeichnet gelungen ist, wird vom Institut für Museumskunde publiziert, um weitere Forschungen in diesem Themenfeld an zuregen. Es ist der besondere Verdienst der Autorin, den Aspekt der Besucherbindung in ihrer Forschungsarbeit inhaltlich zu hinterfragen, was für die Arbeit der Museen insgesamt in viel stärkerem Maße erforderlich scheint.



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
----------	-------------------------	----------

---

### **A Theoretische Grundlagen**

---

<b>2</b>	<b>Besucherorientierung von Museen .....</b>	<b>3</b>
2.1	Der Paradigmenwechsel hin zur Besucherorientierung in der Museumsarbeit .....	3
2.1.1	Museen und Museumsarbeit.....	3
2.1.2	Grundzüge der Museumsentwicklung seit den 1970er Jahren .....	4
2.1.3	Veränderte Ansprüche des Museumspublikums .....	8
2.1.4	Wandel im Selbstverständnis der Museen.....	10
2.2	Besucherorientierung – Begriffsbestimmung und Grundzüge.....	12
2.3	Besucherorientierte Aufgabenbereiche in der Museumsarbeit .....	15
2.3.1	Ausstellen .....	16
2.3.2	Vermitteln .....	18
2.3.3	Service- und Zusatzangebote .....	21
2.4	Zusammenfassung und Diskussion .....	25
<b>3</b>	<b>Besucherbindung als spezielle Form der Besucherorientierung.....</b>	<b>28</b>
3.1	Zur Bedeutung von Besucherbindung.....	28
3.2	Besucherbindung – Begriffsbestimmung und Grundzüge .....	29
3.2.1	Maßnahmen zur Besucherbindung.....	30
3.2.2	Bindungseffekte .....	33
3.3	Besucherprogramme als Mittel zur Besucherbindung .....	34
3.3.1	Merkmale eines Besucherprogramms .....	35
3.3.2	Nutzendimensionen eines Besucherprogramms.....	36
3.4	Zwischenfazit.....	38

---

### **B Empirische Untersuchung**

---

<b>4</b>	<b>Fallbeispiel: Die Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin.....</b>	<b>40</b>
4.1	Zum Untersuchungsgegenstand .....	40
4.2	Zur Vorgehensweise der Untersuchung .....	42

---

#### **B 1 Untersuchung zur Konzeptionsseite**

---

<b>5</b>	<b>Die Konzeption der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin .....</b>	<b>44</b>
5.1	Gründungsimpulse und institutionelles Selbstverständnis.....	44
5.2	Das Akademieprogramm und sein Bezugsrahmen .....	46
5.2.1	Internes Netzwerk .....	46
5.2.2	Mitarbeiter, Referenten und Kooperationspartner.....	47
5.2.3	Kurszeiten und Veranstaltungsorte .....	47
5.2.4	Adressaten und Programmbewerbung.....	47

5.2.5	Teilnahme und Mitgliederbetreuung .....	49
5.2.6	Programmplanung und -entwicklung .....	49
5.3	Vermittlung und ausgewählte Angebotsformate.....	51
5.3.1	Kurse vor Originalen .....	52
5.3.2	Kurse mit Einblicken hinter die Kulissen der Museumsarbeit .....	54
5.3.3	Die Museen als Ort der Begegnung .....	56
5.4	Zusammenfassung der Akademiekonzeption und Bezugnahme zu theoretischen Ausführungen eines Besucherprogramms.....	57

---

## B 2 Untersuchung zur Rezeptionsseite

---

<b>6</b>	<b>Formulierung von Arbeitshypothesen.....</b>	<b>60</b>
<b>7</b>	<b>Methodik der Untersuchung .....</b>	<b>62</b>
7.1	Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchung .....	62
7.2	Explorativer Ansatz – Zweck und Charakteristika .....	63
7.3	Gütekriterien qualitativer Forschung .....	63
7.4	Das problemzentrierte Interview als Befragungsmethode .....	64
7.4.1	Interviewleitfaden – methodische Prinzipien .....	65
7.4.2	Entwicklung des Interviewleitfadens für die Erhebung .....	66
7.5	Auswahl der Interviewteilnehmer .....	67
7.6	Durchführung der Interviews .....	68
7.7	Datenaufbereitung und -auswertung .....	68
<b>8</b>	<b>Auswertung der Untersuchungsergebnisse.....</b>	<b>70</b>
8.1	Soziodemographische Daten der Akademieteilnehmer .....	70
8.2	Ergebnisdarstellung der Leitfadeninterviews.....	72
8.2.1	Interessen und Erwartungen der Akademieteilnehmer.....	75
8.2.2	Bewertung der Akademie.....	83
8.2.3	Wechselwirkungen zwischen der Akademieteilnahme und der Bindung an die SMB.....	92
<b>9</b>	<b>Schlussbetrachtung zur Untersuchung der Rezeptionsseite .....</b>	<b>106</b>
<b>10</b>	<b>Resümee und Ausblick.....</b>	<b>110</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>115</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>125</b>

# 1 Einleitung

Museen in Deutschland bemühen sich zunehmend Besucher auf vielfältige Weise anzusprechen. Besuchergerechte Ausstellungspräsentationen, museumspädagogische Maßnahmen sowie zahlreiche Service- und Zusatzangebote sollen die Museen für die Besucher offener und attraktiver machen. Die angestrebte Nähe zu ihrem Publikum erwächst aus den Ansprüchen und Notwendigkeiten, die die zunehmende Konkurrenzsituation auf dem Kultur-, Bildungs-, Freizeit- und Unterhaltungsmarkt fordert. Die Museen sind im besonderen Maße dazu angehalten, ihren Blick auf die Besucher zu richten, um ihrer gesellschaftlichen und bildungspolitischen Rolle und somit ihrer Legitimation in der Gesellschaft gerecht zu werden.

Seit Anfang der 1990er Jahre arbeiten Museen als erster Zweig der Kultureinrichtungen in Deutschland mit dem Begriff ‚Besucherorientierung‘, der seitdem als das Schlagwort im Museumswesen und wichtigstes Prinzip zeitgemäßer Museumsarbeit gilt. Die anhaltende Diskussion um Besucherorientierung ist durch verschiedene Tagungen, regelmäßige Besucherforschungen und zahlreiche Publikationen geprägt.

Dem eigentlichen Ziel von Besucherorientierung, die Besucher über ihre Zufriedenheit hinaus auch an das Haus zu binden, wurde bisher in der deutschsprachigen Literatur und vor allem in der Praxis unzureichend Beachtung geschenkt. Erst in der neueren Auseinandersetzung mit dem Thema Besucherorientierung ist zu beobachten, dass sich Experten an diese weiterführende Herausforderung – die Besucherbindung – heranwagen. Besonders treffend formulieren diesen Ansatz BEATRIX COMMANDEUR und DOROTHEE DENNERT, die Veranstalterinnen der Tagung ‚Event zieht – Inhalt bindet‘ im Oktober 2003, wenn sie festhalten: „Es geht darum, durch kontinuierliche und qualitätsvolle Angebote das Museum auch jenseits von kurzfristigen Veranstaltungen attraktiv zu halten“ (COMMANDEUR/ DENNERT 2004: 10). Diese Feststellung ist zugleich als Aufforderung an die Museumspraxis zu verstehen, einen neuen und zielgerichteten Weg der Besucherorientierung einzuschlagen, um Besucher als Stammesbesucher zu gewinnen und zu ihnen einen dauerhaften Kontakt herzustellen. Bisher haben sich nur vereinzelt Vertreter unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen mit dieser Herausforderung befasst. So ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt in Deutschland für den Bereich der Besucherbindung ein äußerst geringer Forschungsstand festzuhalten.

Die vorliegende Arbeit soll einen eigenständigen Beitrag für die aktuelle Erkenntnislage innerhalb dieses Themenbereichs leisten. Eine systematische Betrachtung von Besucherorientierung und im Speziellen von Besucherbindung soll auf zweifache Weise erreicht werden. Die theoretische Auseinandersetzung liefert das Grundverständnis für den Anspruch, der an Besucherorientierung und Besucherbindung seitens der Literatur gestellt wird. Auf dieser Basis wird das ausgewählte Fallbeispiel wissenschaftlich untersucht sowie wesentliche Erkenntnisse aus dieser Untersuchung abgebildet.

Ausgehend von der theoretischen Annahme, dass Besucherprogramme als Mittel zur Besucherbindung dienen können, wurde als Untersuchungsgegenstand für die vorliegende Arbeit die Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin (im Folgenden auch Akademie genannt)

ausgewählt. Als ein visionäres Pilotprojekt der Abteilung der Besucher-Dienste der Staatlichen Museen zu Berlin (SMB) hat sie als Besucherprogramm im Sommer 2002 ihre Pforten geöffnet und bietet Museumsinteressierten in einem Intensivprogramm Kurse zu kunst- und kulturgeschichtlichen Themen an. Die Pilotphase für dieses Projekt läuft im Sommer 2005 aus, so dass hier ein hoher Aktualitätsbezug gegeben ist.

Das wesentliche Ziel der Arbeit ist es, der Forschungsfrage nachzugehen, ob die Akademie als Mittel zur Besucherbindung dient. Die vorliegende Untersuchung geht in diesem Zusammenhang auf die Wirkungschancen von Besucherprogrammen als Mittel zur Besucherbindung ein.

Der vorliegenden Arbeit liegt folgende Vorgehensweise zu Grunde:

Der erste Abschnitt (**A**) behandelt theoretische Grundlagen zur Besucherorientierung und Besucherbindung. Der Paradigmenwechsel hin zur Besucherorientierung in der Museumsarbeit, der sich seit den 1970er Jahren in Deutschland vollzogen hat, liefert eine kontextuelle Einbettung in das Thema und zugleich einen historischen Abriss der Museumsentwicklung. Anschließend wird sich dem Begriff ‚Besucherorientierung‘ genähert, indem eine Begriffsbestimmung vorgenommen wird sowie Grundzüge und deren Umsetzung in Form von besucherorientierten Aufgabenbereichen veranschaulicht werden. Besonderes Augenmerk liegt im Weiteren auf Besucherbindung als spezielle Form der Besucherorientierung. So wird die Bedeutung von Besucherbindung erläutert, eine Begriffsbestimmung vorgenommen sowie Maßnahmen und die dadurch zu erzielenden Bindungseffekte dargestellt. Die in der Theorie angenommenen Wirkungschancen von Besucherbindung werden an einem beispielhaft entwickelten Rahmen eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms veranschaulicht. Hiervon ausgehend erfolgt die Konfrontation zwischen Theorie und Praxis anhand eines Fallbeispiels.

Den zweiten Abschnitt (**B**) der Arbeit stellt die empirische Untersuchung der Akademie dar. Diese erfolgt in zwei Schritten: In einem ersten Schritt (**B 1**) wird die Konzeptionsseite anhand von Experteninterviews, Hospitationen und der Sichtung von Programmheften untersucht. Auf dieser Grundlage werden die Ziele der Akademie herausgearbeitet und mit aus der Theorie stammenden Anforderungen an ein Besucherprogramm als Mittel zur Besucherbindung in Beziehung gesetzt.

Ausgehend davon wird in einem zweiten Schritt (**B 2**) die Rezeptionsseite untersucht. Dafür werden Arbeitshypothesen formuliert und ein entsprechendes Forschungsdesign entwickelt. Durch die qualitative Befragung ausgewählter Akademieteilnehmer soll Aufschluss über die Erreichung der Ziele der Akademie sowie über die Gültigkeit der theoretischen Anforderungen an ein Besucherprogramm gewonnen werden. Die übergeordnete Forschungsfrage – Dient die Akademie als Mittel zur Besucherbindung? – wird dabei beantwortet. Dafür werden zunächst die Untersuchungsergebnisse dargestellt und mit den Arbeitshypothesen diskutiert. In der abschließenden Betrachtung zur Untersuchung der Rezeptionsseite werden aus den Ergebnissen Schlussfolgerungen über die Akademie als Mittel zur Besucherbindung gezogen.

Zum Abschluss der Arbeit wird ein Resümee der Vorgehensweise sowie der wesentlichen Erkenntnisse gezogen und Thesen für eine erfolgreiche Umsetzung von Besucherprogrammen als Mittel zur Besucherbindung aufgestellt.



---

## A Theoretische Grundlagen

---

### 2 Besucherorientierung von Museen

In diesem Kapitel wird zunächst der Paradigmenwechsel hin zur Besucherorientierung in der Museumsarbeit aufgezeigt. Daran anschließend erfolgt eine Bestimmung des Begriffs Besucherorientierung, Grundzüge werden skizziert und besucherorientierte Aufgabenbereiche der Museumsarbeit vorgestellt. In einer Zusammenfassung finden sich zentrale Schlussfolgerungen, der Status Quo von Besucherorientierung in der Museumspraxis und es werden Stellungnahmen von Experten diskutiert.

#### 2.1 Der Paradigmenwechsel hin zur Besucherorientierung in der Museumsarbeit

Der Paradigmenwechsel hin zur Besucherorientierung in der Museumsarbeit wurde durch zwei wesentliche Entwicklungsstränge hervorgerufen. Zum einen führen die Entwicklungen in der deutschen Museumslandschaft seit den 1970er Jahren und zum anderen veränderte Ansprüche des Museumspublikums zu einem erweiterten Selbstverständnis der Museen.<sup>1</sup>

##### 2.1.1 Museen und Museumsarbeit

Der Begriff ‚Museum‘ ist weder rechtlich geschützt, noch besteht eine Einigkeit über seinen Inhalt. Die Tatsache, dass es keine allgemeingültige Museumsdefinition gibt, erschwert es, allgemein *die* Funktion und Aufgabe der Museumsarbeit zu definieren. Mit Hilfe der Definition des Internationalen Museumsrats International Council of Museums (ICOM) soll zunächst ein allgemeines Grundverständnis generiert werden. Erstmals hat der ICOM 1974 das Museum folgendermaßen definiert: „Das Museum ist eine permanente Institution ohne gewinnbringende Ziele im Dienste und zur Entwicklung der Gesellschaft, der Öffentlichkeit zugänglich und mit der Erforschung, der Bewahrung und der Weitergabe der materiellen Zeugnisse des Menschen sowie ihrer Ausstellung für den Zweck des Studiums und der Erziehung und Erbauung beauftragt“ (LAPAIRE 1983: 11).<sup>2</sup>

Dieser Definition sind wichtige Aussagen über die Merkmale sowie Funktionen und Aufgaben von Museen in der Gesellschaft zu entnehmen:

Die Museen sind *permanente Institutionen*, so dass ihrer Gründung eine ständige Sammlung – im Gegensatz zu reinen Ausstellungshäusern – zu Grunde liegen sollte. Das Merkmal, dass sie *ohne gewinnbringende Ziele* arbeiten, macht sie zu einer Non-Profit-Organisation (NPO), deren Träger in der Regel die öffentliche Hand ist. Daraus resultiert der demokratische Anspruch, die Museen für die gesamte Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Da das Museum im *Dienste der Gesellschaft*

---

<sup>1</sup> BERNHARD GRAF datiert den Anfang des Paradigmenwechsels auf Ende der 1970er Jahre (vgl. GRAF 2003: 74).

<sup>2</sup> An dieser Stelle wird die erstmalig vorgenommene Definition des ICOM angeführt, die zum Zeitpunkt der Diskussion um den Wandel in der Museumsarbeit aufgestellt worden ist. Seither ist die Definition weiterentwickelt worden, jedoch steht der Objektbezug stets im Vordergrund.

steht, sollte es auf gesellschaftliche Veränderungen in Form von zeitgemäßer Museumsarbeit reagieren und verschiedene Besuchergruppen mit unterschiedlichen Ansprüchen und Erwartungen bedienen. Die *Erforschung, Bewahrung und Weitergabe der materiellen Zeugnisse der Menschen* beinhaltet das Sammeln, Forschen, Bewahren, Ausstellen und Vermitteln als die traditionellen Aufgaben der Museen. Diese Aufgaben lassen sich in zwei Funktionen unterteilen: Der wissenschaftliche Forschungsauftrag verpflichtet die Museen zum Sammeln, Forschen und Bewahren hinter den Kulissen und bezieht sich demnach auf eine nach innen gerichtete Museumsarbeit. Und ihre Funktion als öffentliche Einrichtung, die im Dienste der Gesellschaft tätig ist und einen Bildungsauftrag zu erfüllen hat, verpflichtet sie zum Ausstellen und Vermitteln der Objekte im Rahmen ihres Ausstellungsbetriebes. Der *Zweck des Studiums und der Erziehung und Erbauung* zu dienen, enthält die Forderung, neben der Forschung zu Studienzwecken, auch Bildung und Unterhaltung zu vermitteln.

In den erstmals 1986 von der ICOM aufgestellten ethischen Richtlinien für Museen wird deren bildungspolitische Funktion und gesellschaftliche Rolle als eines der Grundprinzipien des Museumsbetriebs hervorgehoben (vgl. ICOM 1988: 3). Im Dienste der Gesellschaft stehend, sollen die Museen ihre bildungspolitische Funktion stets weiterentwickeln und ein breites Publikum aus allen Bereichen der Gesellschaft anziehen. Im Zuge ihrer gesellschaftlichen Rolle sollen die Museen darüber hinaus in Interaktion mit ihrem Publikum treten und Interessierten die Möglichkeit bieten, sich aktiv an der Arbeit des Museums zu beteiligen und dessen Ziele und Aufgaben zu unterstützen (vgl. ebd.). Demnach stehen die bildungspolitische Funktion und die gesellschaftliche Verantwortung der Museen gegenüber ihren Besuchern im Vordergrund der nach außen gerichteten Museumsarbeit. HILMAR HOFFMANN verweist in diesem Zusammenhang zudem auf die verantwortungsvolle Rolle der Museen, indem er sie als Institutionen mit einer „lebenswichtigen gesellschaftlichen Funktion“ (HOFFMANN 1981: 120) beschreibt, die neben der Ausführung ihres Bildungsauftrags auch Freizeitwerte und Orientierungshilfen für die Menschen schaffen sollen.

### **2.1.2 Grundzüge der Museumsentwicklung seit den 1970er Jahren**

Die Museumsentwicklung der vergangenen rund 30 Jahre lässt sich grob in drei Phasen gliedern: Die museumskundliche Diskussion in den 1970er Jahren in Hinblick auf die bildungspolitische Rolle der Museen, der Museumsboom in den 1980er Jahren und vor dem Hintergrund des zunehmenden Konkurrenz- und Veränderungsdrucks, in dem sich die Museen seit den 1990er Jahren befinden, der Ruf nach Wirtschaftlichkeit und Besucherorientierung.

Nachdem die Museen Ende der 1960er Jahre als „bürgerliche Bildungsinstitution des Bewahrens und Hürens des kulturellen Erbes“ (DENARO 2000: 24) in Frage gestellt und als antiquiert und ‚besucherfeindlich‘ bezeichnet wurden, waren sie durch ein gestörtes Selbstverständnis und die gesteigerten und vielfältigen Ansprüche des interessierten Museumspublikums in eine selbstdiagnostizierte Krise geraten. Der Beginn der mit der Krise einsetzenden museumskundlichen Diskussion über die Besucherorientierung lässt sich auf das Jahr 1971 datieren: In jenem Jahr legte die Deutsche Forschungsgesellschaft (DFG) die Schrift ‚Die Notlage der Museen in der

Bundesrepublik Deutschland. Appell zur Soforthilfe' vor, die die schwierige Lage der Museen verdeutlichen und verbessern helfen sollte. Darin wurden die Museen aufgefordert, einen größeren Besucherkreis anzusprechen, in das Bewusstsein der Öffentlichkeit zu treten und sich über ihre Funktion und Stellung unter anderen Bildungs- und Freizeiteinrichtungen bewusst zu werden (vgl. DFG 1971). Damit war der Grundstein für ein Umdenken in der Museumsarbeit in Richtung Besucherorientierung gelegt. Der Krise der Museen sollte mit mehr Besucherfreundlichkeit und mit neu ausgerichteten Zielen begegnet werden, die sich vor allem auf neue Vermittlungsformen bezogen.<sup>3</sup> Auch der Deutsche Städtetag rief 1973 die Museen dazu auf, sich nicht ausschließlich ihren traditionellen, musealen Aufgaben zu widmen, sondern auch ihrem Auftrag nachzugehen, Orientierung in einer sich verändernden Welt zu geben und intensive Bildungsarbeit zu leisten. Die Museen sollten zu Orten der Kommunikation werden, die den Besuchern persönliche Kreativitätserfahrung ermöglichen (vgl. MEYER 1994: 32).

Der ‚Appell zur Soforthilfe‘ der DFG fand in den Medien große Beachtung. Drei Jahre später, 1974, reagierte die DFG mit einer weiteren (Denk-)Schrift, die einen fundierten Überblick über die Museen insgesamt sowie über deren einzelne Kategorien, Aufgaben und auch Nöte und Bedürfnisse gab.<sup>4</sup> Darin heißt es: „Museen – aller Fachrichtungen – sollen keine statischen Gebilde sein. Sie sollen sich in ständiger Entwicklung, in ständigem Bezug auf die jeweilige Gegenwart befinden und ihre Aufgaben – in Forschung, Lehre und sinnvoller Freizeitgestaltung wie auch in der Erhaltung wertvollsten Kulturgutes – aus dieser Gegenwart und mit dem Blick in die Zukunft herleiten. Ihnen kommt – im besten Sinne des Wortes – eine gesellschaftliche Bedeutung zu, in der ihnen nur wenige Institutionen des öffentlichen Lebens gleichstehen“ (DFG 1974: 9).

BERNHARD GRAF bewertet dieses Zitat als den Wandel der Betrachtungsweise der Museen zu Beginn der 1970er Jahre, indem er sagt: „Mit der (Wieder-) Entdeckung der gesellschaftlichen Bedeutung des Museums beginnt eine neue Zeit der Museumsarbeit“ (GRAF 1996a: 28). Als besonderen Verdienst der DFG-Denkschrift bezeichnet er unter anderem den dabei in den Vordergrund tretenden Bildungswert und die Präsentation in Dauer- und Sonderausstellungen – denn hiermit gehe eine Forderung zur Öffnung der Museumsarbeit für eine breitere Öffentlichkeit einher (vgl. ebd.: 29). Das durch die Bildungsreform veränderte Verständnis des Zusammenhangs von Demokratie und Bildung brachte die Forderung nach einem demokratischen Museum und nach musealer Demokratisierung mit sich. Ganz nach dem Motto HILMAR HOFFMANNS ‚Kultur für alle‘ (1981) sollten sich die Museen für alle Bevölkerungsschichten öffnen. Dabei galt es als ein besonders wichtiges kultur- und museumspolitisches Ziel, auch neue Besuchergruppen für die Museen zu gewinnen.

Demzufolge wurde den Museen Mitte der 1970er Jahre eine explizit bildungspolitische Funktion, eine gesellschaftliche Bedeutung und damit einhergehende Verantwortung zugeschrieben, die von

---

<sup>3</sup> Ein entscheidender Impuls für die breitere Öffnung der Museen und die Adaption der Museumspädagogik war davor bereits von der 68er-Bewegung ausgegangen (vgl. DENARO 2000: 25ff).

<sup>4</sup> Auf Empfehlung der DFG wurde auf der Grundlage der Erkenntnis, dass „das Museumswesen als Ganzes zwingend Planung und Koordination“ (DFG 1974: 200) bedurfte, unter anderem 1979 das Institut für Museumskunde gegründet. Seitdem dient es als zentrale Forschungsstätte sowie Dienstleistungs- und Informationszentrum für museologische und fachspezifische Fragen (vgl. ZIMMER 1994: 23).

den Museen verlangte, ihre Position in einer sich wandelnden Gesellschaft neu zu bestimmen. Der damalige Generaldirektor der Staatlichen Museen zu Berlin, STEPHAN WAETZOLDT, bezeichnete die Museen als „Dienstleistungsbetrieb für Menschenbildung im weitesten Sinne“ (WAETZOLDT 1975: 184) und forderte die Museen auf, sich durch eine breite und öffentliche Kulturarbeit zu erweitern.<sup>5</sup> Wurde das Museumsobjekt einst im Musentempel als Schöpfung des inspirierten Künstlers inszeniert und durch die bloße Ergriffenheit des Betrachters gerechtfertigt, sollte dagegen im modernen Museum als Lernort das Objekt zum Gegenstand sinnlicher und rationaler Erfahrung für den Besucher werden (vgl. SPICKERNAGEL/ WALBE 1976: 5). Als besondere Maßnahme für die geforderte Öffnung der Museen in den 1970er Jahren diente die Museumspädagogik. Dank ihrer hat der Musentempel seine elitäre Position „mit dem Ziel, über den ästhetischen Genuß auch konkretes Wissen zu vermitteln“ (ebd.) überwunden. So wandelte sich das Museum vom Musentempel zum Lernort, in den der Besucher sich und seine Sinne einbringen kann und von verschiedenen Vermittlungsangeboten (z.B. Führungen, Vortragsreihen oder praktische Kurse) bei seinem Museumsbesuch begleitet wird.

Der seit Mitte der 1970er Jahre zunehmende Einsatz der Museumspädagogik war für die Museumsentwicklung essentiell. „Die wieder entdeckte Disziplin der Museumspädagogik hat für die Öffnung der Museen für seine Adressaten Wesentliches geleistet: Die Bildungsaufgabe des Museums wurde wieder ernst genommen“ (GRAF 1996a: 31). Seitdem steht die Vermittlung (wieder) im Vordergrund der Museumsarbeit<sup>6</sup> und bildet den Anfang des Paradigmenwechsels hin zur Besucherorientierung.

Seit Beginn der 1980er Jahre hat eine bisher noch nie da gewesene Expansion der Museumslandschaft stattgefunden, die als Museumsboom bezeichnet wird. Dieser ist im Wesentlichen durch drei Faktoren gekennzeichnet: durch die kontinuierliche Zunahme von Museumsneu- und Erweiterungsbauten, durch eine enorme Entwicklung im Ausstellungs- und besonders im Großausstellungswesen sowie durch den Anstieg von Besucherzahlen. Allerdings haben Untersuchungen Ende der 1980er Jahre ergeben, dass der Museumsboom weder ein Besuchs- noch ein Besucherboom war. Denn nicht die Besuche in einzelnen Museen hatten zugenommen, sondern die Gründung vieler neuer Museen und eine damit einhergehende größere Museumsanzahl insgesamt hatten mehr Besuche zur Folge (vgl. TREINEN/ KROMREY 1992: 377). Der Museumsboom war insgesamt also nur für wenige Museen selbst ein Besucherboom und erfüllte somit auch nicht das allgemeine kultur- und museumspolitische Ziel, die Museen für breitere Bevölkerungsschichten zu öffnen. Daher lässt sich auch treffender von einem Wandel in der Museumsnutzung sprechen, da die steigenden Besucherfrequenzen weniger auf die gestiegene

---

<sup>5</sup> Zentrale Publikationen wie ‚Das Museum der Zukunft‘ (BOTT 1970), ‚Museen der Welt. Vom Musentempel zum Aktionsraum‘ (ROJAS/ CRESPIÁN/ TRALLERO 1977), ‚Wege zum lebendigen Museum‘ (NUISSL/ PAATSCH/ SCHULZE 1987b) oder die Fachtagung veranstaltet vom Ulmer Verein in Frankfurt zum Thema ‚Lernort contra Musentempel‘ (SPICKERNAGEL/ WALBE 1976) deuten die geforderte Erweiterung an.

<sup>6</sup> Als Auftakt für die museumspädagogische Bewegung gilt die Tagung ‚Museen als Volksbildungsstätte‘, die 1903 im Rahmen der Reformpädagogischen Bewegung in Mannheim während der 12. Konferenz der Berliner Centralstelle der Arbeiterwohlfahrt stattgefunden hat. Dort wurde erstmals die erweiterte Nutzbarmachung des Museums sowie die Erziehung breiterer Schichten als Ziel der Museumsarbeit erklärt (vgl. dazu ausführlich KALDEWEI 1990).

Nachfrage zurückgeführt werden, sondern vielmehr als „Reaktionen seitens der Besucher auf Veränderungen von kulturellen Angeboten“ (ebd.: 376) gewertet werden.<sup>7</sup> Auch die fortschreitende Musealisierung des Alltags ist als ein Grund für die Zunahme von Museen und insbesondere Sonderausstellungen, zu betrachten (vgl. LÜBBE 1994; KORFF 1996).<sup>8</sup>

Das Phänomen des Museumsbooms beschreibt die Expansion der Museumslandschaft, die durch einen Bedeutungszuwachs bzw. gewachsene Aufmerksamkeit der Museen in der Öffentlichkeit begleitet wurde. Mit dem Rückgang der Besucherzahlen deutete sich das Ende des Museumsbooms bereits zum Ende der 1980er Jahre an und Anfang der 1990er Jahre war es offensichtlich. Gründe dafür waren unter anderem die mit der Wiedervereinigung einhergehende Finanznot der Städte und Gemeinden sowie sinkende Gewerbesteuererinnahmen. Steigende Sozialleistungen und wachsende Verschuldung hatten Sparmaßnahmen zur Folge, die sich auch auf die Museumslandschaft auswirkten (vgl. DAUSCHEK 2001: 35).

Seither ist die deutsche Museumslandschaft von einer verschärften Konkurrenzsituation im Verteilungskampf um knappe Ressourcen – bezogen auf finanzielle Mittel sowie Museumsbesucher und deren Aufmerksamkeit – bestimmt. Da die Museen sich in der verstärkten Konkurrenzsituation zu anderen Kultur-, Bildungs-, Freizeit- und Unterhaltungseinrichtungen nur schwer behaupten konnten, wurde die gesellschaftliche Legitimation der Museumsarbeit – gerade auch im Hinblick auf die Neuen Medien – in Frage gestellt.

Das Gutachten zu ‚Die Museen. Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit‘, das 1989 von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) vorgelegt wurde, lieferte erste Lösungsansätze für die angespannte Situation der Museen. Das Gutachten beinhaltet einen Kriterienkatalog, dessen Punkte die Attraktivität des Museums bestimmen und damit erstmals den Anstoß gegeben haben, das Museum aus einer ganzheitlichen Perspektive zu betrachten.<sup>9</sup> Seither gilt die Besucherorientierung als eines der zentralen Ziele der zeitgemäßen Museumsarbeit. „Sie [die Besucherorientierung] entspricht der Bürgernähe der Verwaltung und soll gleichberechtigt neben die Orientierung an Standards der Fachwelt und Fachlichkeit treten. Dies erfordert ein Umdenken und ein stärkeres Zugehen auf (potentielle) Besucher“ (KGSt 1989: 9). Das Gutachten

---

<sup>7</sup> Wie zahlreiche Untersuchungsergebnisse zeigen, haben Veränderungen in der Angebotsstruktur wie Neu- und Umbauten, Wiedereröffnungen und temporäre Angebote, wie beispielsweise Sonderausstellungen und Rahmenprogramme sowie verstärkte Öffentlichkeitsarbeit zur höheren Wahrnehmung der Museen und damit verbunden Besuchsansätzen beigetragen (vgl. TREINEN/ KROMREY 1992: 377).

<sup>8</sup> Das Phänomen der Musealisierung des Alltäglichen wird von HERMANN LÜBBE wie folgt erklärt: Er geht davon aus, dass wir in zwei Zeiten leben – in der real ablaufenden Zeit, gekennzeichnet durch immer stärkere Parallelität der Ereignisse und der zunehmend größeren Geschwindigkeit des Wandels (Beschleunigung) und in der tatsächlich empfundenen Zeit, die wir mit unseren Sinnen wahrnehmen. Da wir die real ablaufende Zeit immer schlechter (be-)greifen können, benötigen wir Hilfsmittel, die unsere Sinne begreifen und durch die wir uns erinnern können. Im Zuge der Entstehung der medialen Welt wuchs ein zunehmendes Bedürfnis nach Authentizität. Dazu können Museen einen großen Beitrag leisten (vgl. LÜBBE 1994). GOTTFRIED KORFF erklärt die Museumsentwicklung als Zeitphänomen, als ‚Musealisierung des Populären und Popularisierung des Musealen‘, die die Gründung neuer Heimatmuseen als öffentliche Orte der lokalhistorischen Traditionen hervorgerufen hat (vgl. KORFF 1996).

<sup>9</sup> Nach diesem Gutachten sind neben der Schausammlung und der Vermittlung auch Zusatzangebote, Cafeteria, Öffentlichkeitsarbeit, Eintrittsgeld, Öffnungszeiten, Gebäude, Umfeld und Verkehrsanbindung Kriterien, welche die Attraktivität eines Hauses grundsätzlich bestimmen (vgl. KGSt 1989: 11).

der KGSt hat damals den Grundstein für die Forderung nach mehr Besucherorientierung gelegt. Museen haben damals als erster Zweig der Kultureinrichtungen in Deutschland mit dem Begriff zu arbeiten begonnen (vgl. KLEIN 2003: 45).

Auf Grund der Konkurrenzsituation, des damit verbundenen Wettbewerbsdrucks und dem gesellschaftlichen Auftrag, den die Museen zu erfüllen haben, wurden die Museen zudem aufgefordert, kostenbewusster zu handeln. In der Kultusministerkonferenz von 1996 stellte der Kulturausschuss zur Lage der Museen fest: „Wirtschaftliches Denken und Handeln ist das Gebot der Stunde“ (O.V. 1996: 104). Somit wurden die Museen zu effizienterem Arbeiten, wirtschaftlicherem Denken und zur Erwirtschaftung eigener Mittel angehalten.

Zusammenfassend kann für die Museumsentwicklung seit den 1970er Jahren festgestellt werden, dass die Ansprüche an die Leistungen von Museen kontinuierlich gestiegen sind: Begann diese Entwicklung mit der neu definierten bildungspolitischen Rolle des Museums für ein erweitertes Publikum in den 1970er Jahren, so setzte sie sich im Zuge des Museumsbooms, gekennzeichnet durch mehr Öffentlichkeitsarbeit und begleitende Besucherprogramme sowie dem Trend zu Sonderausstellungen, in den 1980er Jahren fort. Die Forderung nach verstärkter Besucherorientierung und nach mehr Wirtschaftlichkeit in den Strukturen und Programmen prägt die Museumsentwicklung seit den 1990er Jahren (vgl. DAUSCHEK 2001: 43). VOLKER KIRCHBERG unterscheidet die Museumsentwicklung in einen quantitativen Wandel, der von dem Museumsboom ausgelöst worden ist, und einen qualitativen Wandel, der sich durch eine zunehmende Professionalisierung der Museumsarbeit und verstärkte Besucherorientierung ausdrückt (vgl. KIRCHBERG 2000: 4ff). Dieser qualitative Wandel macht sich im erweiterten Selbstverständnis der Museen bemerkbar, der auch durch die veränderten Ansprüche des Museumspublikums hervorgerufen worden ist.

### **2.1.3 Veränderte Ansprüche des Museumspublikums**

Gerade vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen und der veränderten Ansprüche des Museumspublikums müssen sich Museen wandeln, „(...) denn das Museum muß stets auf ein Publikum bezogen sein, sonst ist es eben kein Museum, sondern ein wissenschaftliches Institut“ (BOTT 1970: 9). Demnach ist das Museum stets dazu aufgefordert, die gesellschaftlichen Veränderungen in der Museumsarbeit zu berücksichtigen, um seiner gesellschaftlichen und bildungspolitischen Rolle sowie auch seiner Legitimation in der Gesellschaft gerecht zu werden.

Betrachtet man die gesamtgesellschaftliche Situation in Deutschland, ist die Gegenwart von einem schnellen Wandel geprägt, so dass kaum eine berufliche und soziale Rolle ein Leben lang trägt. Flexible Arbeitszeitmodelle (z.B. Teilzeitbeschäftigung) und die Herabsetzung der Altersgrenzen bei Renten tragen zum steigenden Anteil freier Zeit vieler Menschen bei, die auch eine veränderte Gestaltung dieser zur Folge hat. Dabei kann die wachsende Bedeutung an freier Zeit als mitentscheidend für die wachsende Bedeutung von Kultur und Kunst betrachtet werden (vgl. OPASCHOWSKI 1992: 84). Laut HORST OPASCHOWSKI habe den Menschen noch nie so viel Zeit und Bildung zur Verfügung gestanden, wie seit den 1990er Jahren. Insbesondere in der

nachelterlichen Lebensphase, in der die Kinder aus dem Haus gehen, würden zunehmend Eltern zwischen 45 und 60 Jahren ihre kulturellen Interessen wieder neu entdecken und im Sinne des ‚lebenslangen Lernens‘ weiterentwickeln. Somit begegnen sie dem ‚Leere-Nest-Syndrom‘ und erfüllen sich zugleich alte Jugendträume (vgl. ebd.: 85).

Dieser Umstand ist auch entscheidend für das Zukunftspotenzial von Museen. Denn Untersuchungen haben ergeben, dass der Museumsbesuch in der Regel in der Freizeitsphäre stattfindet. Dabei ist zu beachten, dass das Freizeithandeln in den letzten Jahrzehnten immer flexibler geworden ist. Zu Zeiten der ‚Multioptionsgesellschaft‘ (GROSS 1994) steht den Bürgern nahezu alles offen, was sich als (Freizeit-)Beschäftigung eignet. Durch den Umstand, dass auf dem Kultur-, Bildungs-, Freizeit- und Unterhaltungsmarkt deutlich mehr Angebote vorliegen als Nachfragen vorhanden sind, „rückt das Publikum in eine strategische Position auf dem Erlebnismarkt“ (SCHULZE 1993: 516), da es die freie Wahl hat. Vor dem Hintergrund weitestgehend gesicherter sozialer Verhältnisse seien viele Menschen auf der Suche nach dem schönen Leben, so GERHARD SCHULZE, so dass sie sich in einer schönen Umgebung aufhalten und mit schönen Dingen des Lebens, wie beispielsweise mit den schönen Künsten, beschäftigen möchten (vgl. ebd.: 35).<sup>10</sup> Ein neues Interesse an Kultur wurde beobachtet, das JOHN NAISBITT als die „Renaissance der schönen Künste“ (NAISBITT 1990: 75) und als einen der ‚Megatrends 2000‘ bezeichnet. Als Folge davon sind die Museen aus der Perspektive des Besuchers als „die eigentlichen Träger der sich immer weiter differenzierenden kulturellen Ansprüche und Wünsche“ (RAABE 1987: 9) zu betrachten.

Zahlreiche Besucherforschungen<sup>11</sup> liefern Auskünfte über soziodemographischen Daten, Motive und Erwartungen von Museumsbesuchern. Grundsätzlich sei an dieser Stelle voran gestellt, dass laut den Ergebnissen der Besucherforschung Besucher nicht mehr ausschließlich einen Ort der reinen Bildung von Museen erwarten.<sup>12</sup> FRANÇOIS COLBERT hat die Motive und Beweggründe von Kulturkonsumenten in vier grundlegende Bedürfniskategorien segmentiert, die weiter Aufschluss über Erwartungen an Museumsbesuche liefern.<sup>13</sup> Er unterscheidet zwischen einem *kulturbezogenen, emotionalen, sozialen und symbolischen Bedürfnis* (vgl. COLBERT 2002: 45f). In dem vorliegenden Zusammenhang werden diese Bedürfniskategorien wie folgt interpretiert:

---

<sup>10</sup> An dieser Stelle ist jedoch zu bemerken, dass das gerade beschriebene Phänomen mehr den Zeitgeist der 1990er Jahr beschreibt und zum gegenwärtigen Zeitpunkt eher nur noch auf einen geringen Bevölkerungsanteil zutrifft.

<sup>11</sup> Eine Bandbreite von Besucherforschungen – von Strukturanalysen bis zu Lebensstilanalysen – haben vielfältige Ergebnisse zu Tage gebracht. Beispielsweise wurde eine Besuchertypologie entwickelt, auf deren Grundlage zwischen drei Besuchertypen unterschieden werden kann (vgl. SCHUCK-WERSIG/SCHNEIDER/ WERSIG 1993: 6): Der *A-Sucher* ist der Museumssammler, bei dem Museen vornehmlich als Programmpunkte auf Reisen zählen. Der *B-Sucher* ist der eigentliche Museumsmensch, für den das Museum ein Bestandteil seines Lebens ist. Der *C-Sucher* ist ein Museumsbenutzer, der sich die für sein Lebensumfeld wichtigen und interessanten Dinge bei einem Museumsbesuch herausucht (vgl. ebd.).

<sup>12</sup> Ergebnisse aus der Besucherforschung haben die Tendenz aufgezeigt, dass während in Kunstmuseen Besucher etwa gleich viel Bildung bzw. Unterhaltung suchen, die Unterhaltung in den übrigen Museumsarten mit 66% Anteil überwiegt (vgl. GRAF 1996a: 47).

<sup>13</sup> Diese Segmentierung gibt Auskunft über die verschiedenen Motive von Kulturkonsumenten und ist auf Museumsbesucher übertragbar.

Die „Kombination aus Streben nach Wissenserweiterung und anregender Unterhaltung“ (KLEIN 1990: 280) bezieht sich auf das Erlernen und Erfreuen während eines Museumsbesuchs. Dabei wird das *kulturbedingte Bedürfnis* nach kultureller Bildung mit dem *emotionalen Bedürfnis* verbunden. Das wird durch Faktoren, die einen Gegensatz zum Alltag bilden, erfüllt, wie etwa sinnliche Wahrnehmung als Erlebnis, Phantasie und Vergnügen. Neben dem klassischen Bildungsziel der Museen tritt auf Grund der sich entwickelnden ‚Erlebnisgesellschaft‘ (vgl. SCHULZE 1993) der Unterhaltungszweck in Verbindung mit Erlebniswerten in den Vordergrund der Museumsarbeit. Diese Entwicklung geht konform mit der gesellschaftlichen Entwicklung: Galt die Bildung als klassisches, primäres Ziel der Museumsarbeit zu Zeiten der Hochkultur im 19. Jahrhundert, so wird von den Museen heute eine „sinnvolle Freizeitgestaltung“ (KGSt 1989: 25) gefordert und ihr Rollenverständnis um die Komponente Unterhaltung und Erlebnisorientierung ergänzt.

Das *soziale Bedürfnis* spricht den Umstand an, dass Museumsbesuche oftmals in Gemeinschaft stattfinden und viele Besucher in ihrer freien Zeit nach Begegnungen und Kommunikation mit anderen Gleichinteressierten suchen. Das *symbolische Bedürfnis* bezieht sich auf die psychologische Ebene bei einem Museumsbesuch. Dabei gilt es für einige Besucher die eigene Subjektivität und die eigenen Werte über den Museumsbesuch mitzuteilen. Das beinhaltet die Identifikation mit dem Museum sowie den sozialen Status nach Außen als Museumsbesucher.

Diese Bedürfniskategorien potenzieller Museumsbesucher geben Aufschluss über die vielseitigen Erwartungstendenzen, die Besucher an das moderne Museum stellen. Zusammen mit den dargestellten, wesentlichen gesellschaftlichen Entwicklungstrends (z.B. vermehrte freie Zeit, Weiterbildung, Beschäftigungsmöglichkeiten) ergeben sich daraus neue Anforderungen an die Museen, die im Dienste der Gesellschaft tätig und somit für diese mitverantwortlich sind (vgl. auch Weiterentwicklung der bildungspolitischen Funktion). Das kann von Museen als Chance begriffen und genutzt werden, indem den Besuchern differenzierte Angebote zur Verfügung gestellt werden.

#### **2.1.4 Wandel im Selbstverständnis der Museen**

Der Paradigmenwechsel hin zur Besucherorientierung in der Museumsarbeit hat seinen Ursprung in der grundsätzlichen Neuorientierung der Museen. Diese ist hervorgerufen worden durch die zunehmende Konkurrenzsituation in Hinblick auf finanzielle Mittel und Besucher und dem damit verbundenen erhöhten Legitimationsbedarf der Museen sowie den veränderten Ansprüchen des Museumspublikums. Daraus resultiert ein Wandel im Selbstverständnis der Museen, der zwei wesentliche Ausprägungen aufweist, die für diese Arbeit von Bedeutung sind: Zum einen sind die Museen aufgefordert, auf dem Markt zu agieren und dafür ihre traditionellen Aufgabenbereiche zu erweitern. Zum anderen geht mit der zusätzlichen Außenorientierung, verbunden mit der veränderten Betrachtungsweise der Besucher, eine wesentliche Erweiterung des Selbstverständnisses der Museen einher.

Auf Grund des zunehmenden Konkurrenzdrucks können sich die Museen nicht mehr ausschließlich über die Ausstellung als Kernkompetenz alleine definieren bzw. können nicht mehr nur Hort der Vergangenheitsbewahrung sein (vgl. HUBRATH/ LANGE 1994: 29). Sie müssen sich zusätzlich „als



Dienstleistungsanbieter kultureller Leistungsbündel“ (HAUSMANN 2001: 32) auf dem Kultur-, Bildungs-, Freizeit- und Unterhaltungsmarkt begreifen. Der Servicegedanke sollte bei der Ausrichtung auf dem Markt dafür die Grundlage schaffen. Eine der wesentlichen Herausforderungen stellt bei dem Agieren auf dem Markt die „Verortung des Museums in einer sich rasch wandelnden Freizeitwelt“ (SCHUCK-WERSIG/ WERSIG 1996: 156) dar. Diese verlangt zunächst eine bewusst gestaltete Positionierung auf dem Konkurrenzmarkt für öffentliche Mittel und Sponsorengelder sowie auf dem Besuchermarkt. Letzteres ist für die Museen schon deshalb wichtig, um überhaupt ihre kulturelle Botschaft anbieten zu können und in das Wahrnehmungsfeld potenzieller Besucher zu rücken. Dafür ist die „Erarbeitung einer museumseigenen Identität, die sich in den Produkten, Dienstleistungen und Außenbeziehungen ausdrückt“ (SCHUCK-WERSIG/ WERSIG 1988: 8) notwendig.

Demzufolge verlangt eine Neuorientierung von den Museen, ihre Funktionen umfassend zu erweitern und „sich neuen Funktionen und Aufgaben zu öffnen“ (WERSIG 2003). Die geforderte umfassende Erweiterung des traditionellen Museumsbegriffs ist als Zeichen des qualitativen Museumswandels hinsichtlich seines Selbstverständnisses zu verstehen. Die traditionellen Aufgabenbereiche Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln werden durch Service- und Zusatzangebote erweitert.<sup>14</sup> Grundsätzlich liegt die Herausforderung für jedes Museum darin, zwischen eigenem Selbstverständnis und Zielen sowie den Anforderungen und Erwartungen von Außen vermittelnd zu wirken. Das Museum muss auf Nachfragen mit Angeboten reagieren, zugleich aber auch durch Angebote Nachfragen wecken (vgl. DAUSCHEK 2001: 205).<sup>15</sup> Bei all den neuen (An-)Forderungen bzw. Herausforderungen der Museen sollten Sammlung und Forschung aber nicht vernachlässigt werden, denn – so eine Arbeitshilfe des Deutschen Städtetags – „das moderne Museum versteht sich als Erlebnisort und zugleich als Sammlungs- und Forschungsstätte“ (GRABBE 1991: 17).

Als Ergebnis der Neuorientierung und Funktionserweiterung werden Museen in Zukunft multifunktional eingeschätzt. Die differenzierte Angebotsgestaltung ist als Konsequenz des Wandels im Selbstverständnis der Museen zu bewerten, die sich heutzutage bewusst auf den Markt begeben. Der Markt bestimmt die Position des Museums in der Gesellschaft allgemein, so dass ein „marktorientiertes Denken (...) für Museen das Nachdenken über ihre gesellschaftliche Legitimation“ (DAUSCHEK 2001: 212) bedeutet. Dabei sind die Besucher die wichtigste Adressatengruppe für die Museen, da ihre subjektive Beurteilung bzw. ihre Zufriedenheit als eine Dimension der Legitimation der Museumsarbeit gilt (vgl. GÜNTER 1997: 13) und zugleich den

---

<sup>14</sup> Die aktuelle ICOM Definition von 2003 hat die neuen Ansprüche des erweiterten Selbstverständnisses weitestgehend noch nicht berücksichtigt, wenn sie folgendermaßen lautet: „Ein Museum ist eine gemeinnützige, ständige, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zu Studien-, Bildungs- und Unterhaltungszwecken materielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt“ (ICOM 2003: 18).

<sup>15</sup> Als Reaktion auf die geforderte Professionalisierung im Kulturbereich fingen die Museen Anfang der 1990er Jahre an, sich mit auf den Kulturbereich abgestimmten Managementkonzepten auseinanderzusetzen. Das Museumsmanagement soll zielgerichtet die Aufgaben eines Museums und zugleich das Verhältnis des Museums zu seiner Öffentlichkeit koordinieren (vgl. DAUSCHEK 2001: 11).

„Profit“ darstellt.<sup>16</sup> Deshalb müssen die Museen ihre Besucher in das Zentrum der Museumsarbeit stellen und auch überlegen, wie man diese an das Museum binden könnte (vgl. KIRCHBERG 2000: 19).

Als Folge der Neuorientierung und durch das Agieren auf dem Markt erweitern die Museen ihren Blick einer nach innen gerichteten Sammlungsperspektive um eine zusätzliche Orientierung am Besucher (vgl. ebd.). Der Aufsatztitel von STEPHEN WEIL „From Being *about* [Hervorhebung im Original] Something to Being *for* [Hervorhebung im Original] Somebody“ (WEIL 1999: 229) unterstreicht diesen Wandel plakativ. Damit ist folgende Entwicklungslinie in der Betrachtungsweise der Besucher verbunden: Wurde der Besucher einst als Fremder oder gar ‚Störfaktor‘ gesehen, intensivierte sich vor rund zwanzig Jahren – nicht zuletzt aus Legitimationsgründen – das Interesse an dem Besucher und die Perspektive veränderte sich auf ihn zunehmend als gern gesehener ‚Gast‘. So begreifen die Museen heute, wo sie als Dienstleistungseinrichtungen auf dem Markt agieren, ihre Besucher inzwischen zunehmend als Klienten der eigenen Angebote (vgl. SCHMIDT 1998: 11). Demnach gilt es deren Erwartungen und Bedürfnisse in der Museumsarbeit zu berücksichtigen und sie als Partner zu gewinnen (vgl. DOERING 1999: 74f). Diese neue Betrachtungsweise hat die Beziehung zwischen Museum und Besucher grundsätzlich verändert: Fand sie einst überwiegend als unverbindliche Begegnung statt, so soll sie in Zukunft als langfristige Austauschbeziehung ausgebaut werden. „Die Wendung vom Besucher zum Klienten bedeutet auch gleichzeitig die Wendung von Einzigartigkeit zur Kontinuität“ (WERSIG 2000: 16).

In den letzten Jahren wurden die Veränderungen im Selbstverständnis der Museen – bezogen auf die Positionierung auf dem Markt und auf die Orientierung am Besucher<sup>17</sup> – zu einer neuen Ausrichtung in der Museumsarbeit unter dem Begriff ‚Besucherorientierung‘ gebündelt.

## 2.2 Besucherorientierung – Begriffsbestimmung und Grundzüge

Vertreter verschiedener Wissenschaftsdisziplinen beschäftigen sich mit Besucherorientierung von Museen und setzen dabei unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer Auseinandersetzung:

Während PETRA SCHUCK-WERSIG und GERNOT WERSIG als zentrale Vertreter der Kommunikationswissenschaft Überlegungen anstellen, wie ein Museum als kommunikative Instanz verstärkte Kommunikation – in vielerlei Hinsicht – mit den Besuchern forcieren kann (vgl. SCHUCK-WERSIG/ WERSIG 1986), handelt es sich aus Sicht des Soziologen VOLKER KIRCHBERG

---

<sup>16</sup> Im kommerziellen Bereich gilt dagegen das Prinzip der Gewinnmaximierung als Profit und Legitimation zugleich. Dieser Unterschied zwischen kommerziellen und gemeinnützigen Einrichtungen verdeutlicht umso mehr die Notwendigkeit der Ausrichtung von Museen an ihren Besuchern. Dabei sollte das Museum nicht wie ein kommerzielles Unternehmen agieren, sondern sich stets seine Identität durch seine gesellschaftliche und bildungspolitische Rolle bewahren – allerdings im Hinblick auf die Besucher sowie ihre Bedürfnisse und Wünsche. Dennoch können zusätzliche Angebote (z.B. Restaurants, Museumshops) dem Museum dazu verhelfen, finanzielle Mittel zu erwirtschaften.

<sup>17</sup> In der Literatur besteht keine Einheitlichkeit in der Begriffsverwendung – Besucher, Gast, Kunde, Klient, Partner etc. – wird der Mensch genannt, der ins Museum geht. Im Weiteren wird zunächst der Begriff ‚Besucher‘ verwendet. Schließlich müssen beispielsweise erst Bedingungen geschaffen werden, die den Besucher tatsächlich zu einem Partner werden lassen.

bei Besucherorientierung von Museen – im übergeordneten Sinn – um Bemühungen, das Museum stärker in das Leben seiner Besucher zu integrieren und den Gemeinschaftsaspekt unter den Besuchern zu fördern (vgl. KIRCHBERG 2000). Aus der museologischen Perspektive beschäftigt sich BERNHARD GRAF mit besucherorientierter Ausstellungsplanung (vgl. GRAF 1996a: 47ff). Für BERND GÜNTER, als einen zentralen Vertreter des Marketing-Ansatzes, stellt Besucherorientierung den Kern des modernen Museumsmarketings dar und bedeutet für das Museum, in den nach außen gerichteten Aufgabenbereichen eine dienende Rolle den Besuchern gegenüber einzunehmen (vgl. GÜNTER 1997: 13; 17). In Form differenzierter Angebote vereint der Marketing-Ansatz zur Besucherorientierung Aspekte der unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen.

Diese verschiedenen Ansätze zur Besucherorientierung veranschaulichen die Bandbreite des Begriffsverständnisses und ihre Ausprägungen. Bereits an dieser Stelle wird deutlich, dass diese Ansätze nicht klar voneinander zu trennen sind und eines gemeinsam haben: Besucherorientierung richtet sich ausschließlich auf die nach außen gerichteten Aufgabenbereiche, bei denen Besucher und Museum miteinander in Kontakt treten. In diesem Besucherkontaktpunkt stehen die Aufgabenbereiche Ausstellen und Vermitteln sowie die stärkere Berücksichtigung der Besucherbedürfnisse in Form von weiteren Angeboten. Besucherorientierung findet ihre Grenzen dort, wo die wissenschaftliche Autonomie des Museums gefährdet wird und hat demnach keinen Einfluss auf die Aufgabenbereiche Sammeln, Bewahren und Forschen hinter den Kulissen.

In diesem Zusammenhang steht die von ANDREA HAUSMANN fundierte Begriffsbestimmung, die sie in ihrer Dissertation zu ‚Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking‘ (2001) nach eingehender Literaturanalyse vorgenommen hat: „Besucherorientierung beinhaltet die Ausrichtung einer Vielzahl von Maßnahmen in den Aufgabenfeldern Ausstellen, Vermitteln sowie in dem diese beiden begleitenden Servicebereich eines Museums an den Erwartungen und Bedürfnissen der Besucher“ (HAUSMANN 2001: 76). Diese Begriffsbestimmung wird in der vorliegenden Arbeit verwendet, jedoch scheint der Begriff ‚begleitender Servicebereich‘ zu eng gefasst, so dass stattdessen – als Ergebnis des erweiterten Selbstverständnisses der Museen – der Begriff ‚Service- und Zusatzangebote‘ im Weiteren verwendet wird. So sind zusätzlich zum Servicebereich auch Angebote berücksichtigt, die von Museen erarbeitet werden, um sich auf dem Kultur-, Bildungs-, Freizeit- und Unterhaltungsmarkt zu positionieren. Besucherorientierung wird als ein umfassendes Konzept betrachtet, das auf sämtliche Aktivitäten ausgerichtet ist, „die mit dem Besuchererlebnis im Museum im Zusammenhang stehen bzw. dies prägen“ (MUNRO 2000: 138).

Ausgehend von der oben dargelegten Begriffsbestimmung lassen sich aus Museumssicht Grundzüge von Besucherorientierung durch die von BERND GÜNTER aufgestellten ‚sechs Bausteine der Besucherorientierung‘ veranschaulichen (vgl. im Folgenden GÜNTER 1997: 14ff), die an dieser Stelle skizziert werden:

1. Baustein: *Implementierung in Denk- und Führungsstil*: Die Besucherorientierung soll in der Leitlinie des Museums implementiert sein, so dass sie in den Denk- und Führungsstil aller und

somit in der durchgängigen Grundhaltung der Museumsmitarbeiter verankert ist. Dabei soll die Grundausrichtung des Denkens und Handelns ‚vom Besucher her‘ – also auch von außen nach innen gerichtet sein.

2. Baustein: *Besucheranalyse*: Die Erfassung von Präferenzen und Bedürfnissen sowie deren Analyse und Evaluation bilden die Grundlage für besucherorientiertes Handeln und jegliches weitere Vorgehen. Antworten auf Fragen wie: „Was wünscht sich der Besucher? Was erwartet er von seinem Besuch im Museum?“, können Anleitungen und Hilfestellungen dafür geben, wie besucherorientierte Museumsarbeit zu konzipieren ist.

3. Baustein: *Besuchersegmentierung und -forschung*: Durch die Besucherforschung können Merkmale der Besucher ermittelt werden, die für ein gezieltes Eingehen auf deren Bedürfnisse und Wünsche hilfreich sind. Hierbei sollen verschiedene Zielgruppen der Museumsarbeit – agierende und reagierende – definiert werden, um für diese entsprechende Angebote zu entwickeln.

4. Baustein: *Besucherbehandlung*: Der freundliche Umgang mit den Besuchern steht hier im Vordergrund. Es wird davon ausgegangen, dass letztlich alle Aktivitäten eines Museums zusammen das Gesamterlebnis ‚Museumsbesuch‘ prägen. Deshalb soll der Aufenthalt so angenehm und komfortabel wie möglich gestaltet sein, so dass sich die Besucher rundum wohl fühlen. Grundsätzlich gilt, dass der Besucher durch einen positiven Gesamteindruck Präferenzen für das Museum gegenüber anderen Anbietern entwickeln soll.

5. Baustein: *Besucherezufriedenheit*: Besucher stellen Erwartungen an Museumsleistungen (Soll-Wert) den subjektiv wahrgenommenen Leistungen (Ist-Wert) gegenüber. Die Zufriedenheit der Besucher stellt sich nur ein, wenn die Erwartungen erfüllt oder übertroffen werden. Die Besucherezufriedenheit gilt auch als Kennzahl der Besucherorientierung.

6. Baustein: *Besucherbindung*: Der Einsatz spezieller Maßnahmen kann bei den Besuchern eine Bindung zum Museum hervorrufen; Voraussetzung dafür ist allerdings stets die Besucherezufriedenheit.

In den hier angeführten Bausteinen von BERND GÜNTER zeigen sich grundlegende Elemente der Besucherorientierung, welche die besucherorientierten Strukturen und Verhaltensweisen eines Museums prägen können. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass der erste Baustein – in Form einer besucherorientierten Grundhaltung aller Museumsmitarbeiter – die Basis für die praktische Umsetzung der Besucherbehandlung als vierten Baustein bildet, während der zweite und dritte Baustein – Besucheranalyse, -segmentierung und -forschung – Instrumente darstellen, die für eine Optimierung besucherorientierter Museumsarbeit eingesetzt werden können.<sup>18</sup> Der fünfte Baustein – die Besucherezufriedenheit – stellt dagegen eine Wirkung dar, die durch die voran gegangenen Bausteine bei dem Besucher erzielt werden sollte. Ähnlich verhält es sich mit der Besucherbindung als sechstem Baustein: Sie ist eine spezielle Form der Besucherorientierung und eine Folge

---

<sup>18</sup> Die Besucheranalyse, -segmentierung und -forschung dient als eine der wesentlichen Grundlagen für Besucherorientierung von Museen, da ihre Ergebnisse darüber Aufschluss geben, welche Eigenschaften des Museums die Besuchsentscheidung oder Zufriedenheit der Besucher bestimmen (vgl. KGSt 1989: 32). ANNETTE NOSCHKA-ROSS weist auf die Wichtigkeit von Besucherforschung hin, da diese „als Kompass, als Korrektiv bei der Umsetzung von Ausstellungsideen“ (NOSCHKA-ROSS 2003: 6f) diene.

besucherorientierten Verhaltens des Museums beim Besucher. Zusammenfassend betrachtet dient das Zusammenwirken aller Bausteine der Erreichung von Museumszielen.

Als ein Zeichen für die Forderung nach Besucherorientierung von Museen ist die von JUDY RAND aufgestellte ‚Visitors‘ Bill of Rights‘ mit der Botschaft ‚mind your visitor!‘ zu betrachten. Unter dem Titel ‚Grundrechte und -erwartungen der Besucher‘ wurde diese von HERMANN SCHÄFER übersetzt (vgl. SCHÄFER 2003: 107ff) und soll als Maßstab für Besucherorientierung dienen (vgl. NOSCHKA-ROSS 2004: 160).

### 2.3 Besucherorientierte Aufgabenbereiche in der Museumsarbeit

Der Begriffsbestimmung von Besucherorientierung zur Folge findet diese ihre Umsetzung in den nach außen gerichteten traditionellen Aufgabenbereichen Ausstellen und Vermitteln und schließt den aus dem erweiterten Selbstverständnis der Museen entwickelten Bereich der Service- und Zusatzangebote ein.

Wie in dem Kapitel zur Museumsentwicklung (vgl. Kapitel 2.1.2) bereits dargestellt, wird der Vermittlung von Bildungsinhalten der Museen seit Mitte der 1970er Jahren besondere Bedeutung zugeschrieben. So wird die Vermittlungsarbeit zunehmend mit wachsenden Anforderungen konfrontiert. Der BUNDESVERBAND MUSEUMSPÄDAGOGIK E.V. schreibt den Museen dabei eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe und ein großes Bildungspotenzial zu: „Museen bieten mit ihren *Sammlungen unverwechselbare Originale* [Hervorhebung im Original] und mit ihren Ausstellungen eigenständige Bildungsangebote (...). Museen bergen *ein hohes Potenzial* [Hervorhebung im Original] für individuelles, gezieltes aber auch informelles Lernen und für kreatives, innovatives und sozial verantwortliches Handeln“ (BUNDESVERBAND MUSEUMSPÄDAGOGIK E.V.). Dabei werden differenzierte museumspädagogische Maßnahmen eingesetzt, um die Vermittlungs- und Kommunikationsprozesse zwischen den Museen und ihren Besuchern aktiv zu gestalten.<sup>19</sup> Unter Museumspädagogik lässt sich deshalb inzwischen die gesamte Vermittlungs- und Kommunikationsarbeit eines Museums im Sinne des Bildungsauftrags sowie der Bildungsinteressen der Besucher fassen (vgl. NUISSL/ PAATSCH/ SCHULZE 1987b: 34).

Im Folgenden wird bei Museumspädagogik zwischen zwei Aufgabenbereichen der Museumsarbeit unterschieden: In das *Ausstellen* – im Sinne einer besuchergerechten Präsentation der Ausstellungsinhalte als nicht personengebundener Bereich (Hängungen, textliche Informationen, interaktive Medien etc.) – und in das *Vermitteln* – im Sinne einer unmittelbaren Besucherbetreuung in Form von Vermittlungsangeboten als personengebundener Bereich (Führungen, Gespräche, Vorträge etc.). Der diese beiden Bereiche begleitende dritte Bereich – die *Service- und Zusatzangebote* – erweitert die traditionellen, nach außen gerichteten Aufgabenbereiche. Diese drei Bereiche werden nun skizziert.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Während in den 1970er Jahren museumspädagogische Ansätze versuchten, das Museum und seine Dauerausstellungen mit Mitteln der Schule pädagogisch zu ergänzen, rückte in den 1980er Jahren die Didaktik und Inszenierung und in den 1990er Jahren die Interaktivität und Kommunikation in den Vordergrund der museumspädagogischen Maßnahmen.

<sup>20</sup> In den einzelnen Aufgabenbereichen dienen exemplarisch ausgewählte besucherorientierte Aspekte der Veranschaulichung einer besucherorientierten Grundhaltung eines Museums.

### 2.3.1 Ausstellen

Die Ausstellung ist die Kernkompetenz eines jeden Museums. GOTTFRIED KORFF spricht vom Museum als „Ort der Authentizität in einer Welt des Nicht-Authentischen“ (KORFF 2003: 67), da es auf die Realpräsenz der Dinge setze und so Lernprozesse in erfahrungs- und erlebnisdichter Weise bewirke.

Grundsätzlich sollte die Ausstellung auf einem wissenschaftlichen Konzept basieren und bei der Auswahl der Objekte die fachliche Autonomie der Häuser dominieren. Jedoch obliegt den Ausstellungsmachern die Aufgabe und Verantwortung, den Besuchern die Objekte nahe zu bringen. Denn: „Alles das, was an geistigen Inhalten aus dem Objekt (...) herauszuholen ist, muß auch dem Besucher vermittelt werden, und zwar schon durch die Art der Präsentation der Objekte“ (KLAUNER 1984: 60). Ausstellen verfolgt im Sinne von informieren und kommunizieren unterschiedliche Zielsetzungen; diese können „rein ästhetisch, didaktisch, repräsentativ oder kommerziell ausgerichtet sein“ (PÖHLMANN 1990: 19). Um dem Orientierungsbedürfnis von Besuchern gerecht zu werden, müssen eindeutige Hinweisschilder und eine gut durchdachte Raumplanung gewährleistet werden und die Exponate so präsentiert werden, dass der Besucher einen Zugang zu ihnen findet.

Eine inhaltliche Besucherorientierung im Hinblick auf die Präsentationsweise bedeutet „die Dekodierung des Gesehenen grundsätzlich nicht nur zu ermöglichen, sondern auch zu erleichtern, indem die Möglichkeit zur ‚Entschlüsselung der Bedeutungsinhalte‘ bereits bei der Ausstellungsplanung angemessen berücksichtigt werden“ (HOBEIN 2000: 110). Vor dem Hintergrund, dass das Objekt im Museum grundsätzlich nicht mehr in dem geistigen Zusammenhang steht, für den es einst geschaffen wurde, werden im Sinne einer besucherorientierten Ausstellungsgestaltung zusätzliche Hilfsmittel eingesetzt, um den Besuchern dabei zu helfen, die Bedeutung der Objekte zu erschließen. Hier sind zu nennen: Ansprechende Hängungen, auch für Laien verständliche textliche Informationen (z. B. Beschriftungen, Einführungstexte, detaillierte Exponaterklärungen), weiterführende Informationen in Form von Katalogen, Audioguides etc. Diese sollen die Objekte ‚sprechen‘ lassen und den Besuchern inhaltliche Orientierungshilfen bieten. Ziel sollte es dabei sein, Interesse zu wecken und Fragen zu beantworten. Gleichzeitig sollte genügend Raum für den Besucher gelassen werden, eigene Fragen aufzuwerfen und ein weiterführendes Interesse an den Inhalten zu entwickeln.

HERMANN SCHÄFER beschreibt die Entwicklung der Präsentationsweisen von Museen wie folgt: „Die Kernkompetenz der Museen verlagert sich von der Wissensvermittlung – wenn sie denn je einseitig hier gelegen hätte – auf die Fähigkeit der Kommunikation (...). Die ‚Ausstellungsmacher‘ (...) müssen Themen erahnen, potentielle Unklarheiten antizipieren und vorab zu erwartende Fragen in ihr Konzept einbeziehen (...). Bei all diesen Unterfangen steht wiederum der Besucher im Zentrum“ (SCHÄFER 1997: 92f). Durch die Einbeziehung der Besucher, ihre Interessen, Motive,

Einstellungs- und Erwartungshaltungen sowie ihre kognitiven Voraussetzungen in die Ausstellungstätigkeit kann eine Optimierung der Ausstellungsinhalte erzielt werden.<sup>21</sup>

Dabei sind der Besucherorientierung jedoch Grenzen gesetzt. Zwar müssen Besucherbedürfnisse ermittelt und die Ergebnisse in die Ausstellungsplanung einbezogen werden, jedoch dürfen diese nicht die fachspezifische Kompetenz der Ausstellungsmacher ersetzen. So sagt BERNHARD GRAF: „Besucherorientierung bedeutet nicht, die Wertsetzung auf Besucher zu verlagern, sondern vielmehr, den Besuchern die Kategorien der Wertigkeit und die Kontexte der Wertsetzungen durch Erklärungen zu erschließen“ (GRAF 1997: 120). Ausstellungen sollten demzufolge inhaltsorientiert geplant sein, so dass nicht das ‚Was‘, sondern lediglich das ‚Wie‘ einer Ausstellung im Sinne der Präsentationsweise auf den Besucher ausgerichtet und die Gestaltung stets dem Prinzip der Information untergeordnet sein sollte (vgl. GRAF 1996a: 47f).

Vor dem Hintergrund des veränderten Rezeptionsverhaltens der Menschen, das sich durch die ständige Flut beweglicher Bilder und Informationen an immer wechselnde Eindrücke gewöhnt hat und somit immer wieder neue Reize sucht, sieht sich die Ausstellung als Kernkompetenz des Museums für eine besuchergerechte und zeitgemäße Präsentation vor neue und zunehmend wachsende Herausforderungen gestellt. Laut Ergebnissen aus der Besucherforschung steht bei einem Großteil der ungeführten Museumsbesucher Neugierverhalten und der dringende Wunsch nach Zerstreung im Vordergrund des Museumsbesuchs. HEINER TREINEN bezeichnet dieses erlebnisorientierte Bedürfnis als ‚aktives Dösen‘ beim ‚kulturellen window-shopping‘ und unterstreicht damit die ständige Suche nach neuen Reizen bzw. Daueranregungen, „um den emotional erwünschten, weil konsequenzlosen Spannungszustand erhalten zu können“ (TREINEN 1996: 118).

In diesem Zusammenhang schreibt VOLKER HASSEMER dem Erlebnisgehalt von Ausstellungen einen hohen Stellenwert zu, wenn er sagt: „Die Erlebniswelt, die die Museen mit ihren Exponaten anzubieten haben, gehört zum Eindrucksvollsten, was ‚Erlebnishungrige‘ finden können“ (HASSEMER 1998: 42). Die Autoren PETRA SCHUCK-WERSIG und GERNOT WERSIG bezeichnen Museen auch als „Showmaster von Objekten, in denen beides zusammenfließt, Wissen und Sinnlichkeit (...). Im Objekt fällt alles zusammen: Es muß sinnlich aufgenommen werden, hat aber auch einen Sinn“ (SCHUCK-WERSIG/ WERSIG 1986: 136). Demnach muss das Ausstellen der Objekte beidem gerecht werden – dem Wissen (oder besser: der Wissensvermittlung) im Sinne von Bildung sowie der Sinnlichkeit im Sinne von Unterhaltung durch eine bewusste und zugleich besuchergerechte Konzeption (vgl. ebd.). Da die Art der Präsentation der Objekte den Erlebnisgehalt des Museumsbesuchs bestimmt, sollte sie nach didaktischen Gesichtspunkten aufbereitet sein und „allen Menschen gegebene Bedürfnisse wie Schaulust, Neugier, Spieltrieb, Entdeckungsfreude“ (SCHUCK-WERSIG/ WERSIG 1988: 98) berücksichtigen.

---

<sup>21</sup> Folgende Evaluationsformen können bei Ausstellungen durchgeführt werden: Die *Front-End-Evaluation* (Vorab-Evaluation) und die *formative Evaluation* (Entwurfs-Evaluation) werden bereits vor der Eröffnung einer Ausstellung eingesetzt. Durch ihren präventiven Charakter haben beide Einfluss auf die Planung und Gestaltung einer Ausstellung. Die *summative Evaluation* (Abschluss-Evaluation) dient als Korrektiv, indem sie erst nach einer Ausstellungseröffnung untersucht, ob die angestrebten Botschaften an die Besucher vermittelt werden (vgl. MUNRO 2000: 144).

Um die Besucherorientierung in der Ausstellung zu verstärken, sollten die Ausstellungsinhalte – sofern es die Exponate zulassen – in einen erlebnisorientierten Kontext gestellt werden. Dabei sollte stets eine Balance zwischen Inhalt und Form, zwischen Originalexponat und gestalterischen Mitteln hergestellt sein, für die ein kreatives Zusammenwirken von Wissenschaftlern und Ausstellungsgestaltern hilfreich sein kann (vgl. SCHWARZ/ TEUFEL 2001: 15). Das gestalterische Konzept als eine Gesamtdramaturgie aus Elementen wie Architektur, Wegführung, Einteilung von Schwerpunkten sowie der Einsatz von Licht und Farben soll helfen, die „Verweigerung, Ermüdung und Verwirrung des Besuchers grundsätzlich zu vermeiden“ (MÜLLER-STRATEN 1998: 973). Der Einsatz gestalterischer Mittel als Informations- und Interpretationshilfe verfolgt den Zweck, die Vermittlung von Inhalten zu unterstützen und zugleich eine Atmosphäre zu schaffen, die den Museumsbesuch angenehm gestaltet. MICHAEL HOFFER beschreibt das wie folgt: „Museums- und Ausstellungsgestaltung sind ästhetische Mittel, um einen in Bewegung befindlichen Besucher zum staunenden Verweilen zu animieren und über das Objekt hinausgehende Informationen zu transportieren“ (HOFFER 1989: 37). Zudem haben die gestalterischen Elemente die Aufgabe, „den eigentlichen Exponaten einen adäquaten Rahmen zu bieten, (...) die komplexen Inhalte anschaulich begreifbar zu machen, die Bedeutung der Originale zu verstärken und damit die wissenschaftlich erarbeiteten Aussagen der Ausstellung zu vermitteln“ (MÜLLER-STRATEN 1998: 973). Eine daran ausgerichtete Ausstellungsgestaltung lässt die Museen zu einem Ort der sinnlichen Wahrnehmung werden.

Ein weiteres besucherorientiertes Gestaltungsmittel stellen interaktive Medien (z. B. ‚hands-on‘-Exponate ‚Touchscreens‘, CD-ROMs, Computerspiele) dar, die immer häufiger in Ausstellungen Einzug halten. Ihr Einsatz hängt jedoch davon ab, inwieweit die medialen Elemente in die jeweilige Ausstellungskonzeption passen und integriert werden können (vgl. COMPANIA MEDIA 1998: 26). Diese Medien sollten in keinem Konkurrenzverhältnis zu den Objekten stehen, sondern vertiefende Informationen zum Ausstellungskontext bereitstellen und Zusammenhänge erschließen. Zudem bieten diese Medien neuartige Möglichkeiten der Interaktion zwischen Besuchern und Exponaten und können „zur unbefangenen Auseinandersetzung des in der Ausstellung Erfahrenen“ (ebd.: 27) anregen. Demnach haben Gestaltungselemente inzwischen nicht mehr lediglich illustrierende Funktion, sondern sie werden zunehmend zur Unterstützung der Vermittlung als integraler Bestandteil von Ausstellungspräsentationen genutzt.

Während soeben das Ausstellen als nicht personengebundener Bereich der Museumspädagogik dargestellt worden ist, wird nun das Vermitteln als unmittelbare Besucherbetreuung behandelt. Aus besucherorientierter Sicht zeichnet sich diese unter anderem durch den direkten Kontakt mit dem Besucher aus.

### **2.3.2 Vermitteln**

In den ‚Grundrechten und -erwartungen der Besucher‘ heißt es: „Kommunikation – ‚Helft mir verstehen und lasst mich zu Wort kommen!‘ Besucher erwarten genaue, klare und ehrliche Informationen, Programme und Führungen. Sie wollen Fragen stellen, unterschiedliche Meinungen hören und selbst zum Ausdruck kommen“ (SCHÄFER 2003: 108).



Genau an dieser Stelle müssen Museen mit personaler Vermittlungsarbeit ansetzen und diese als eine unmittelbare Besucherbetreuung betrachten. In Anlehnung an die Auffassung JOSEF BEUYS, das Museum als ‚Ort der permanenten Konferenz‘, als ein Labor der Erfahrungen im ‚elementaren Umgang mit dem Ding‘ zugunsten einer ‚neuen Einheit der Sinne‘ (vgl. VERSPOHL 1987: 26ff) zu statuieren, soll das Museum auch Ort der Kommunikation sein.<sup>22</sup> Vermittler können hierbei als Schnittstelle zwischen Museumswissenschaftlern, Ausstellungsmachern und den Besuchern fungieren (vgl. NOSCHKA-ROSS 1997: 89). So kann die persönliche Kommunikation als „eine Art Hinwendung des Museums an den Besucher“ (SCHUCK-WERSIG/ WERSIG 1986: 121f) die Museen menschlicher und für seine Besucher ‚nahbarer‘ werden lassen. Konkrete Ansprechpartner für bestimmte Belange könnten die Museen personalisieren und daraus emotionale Bezüge der Besucher zu ihnen – stellvertretend für das Museum – entstehen.

Besucherorientierte Vermittlungsformen sind darauf ausgerichtet, den „Besucher als Dialogpartner zu sehen, den absoluten Wissensanspruch zu hinterfragen und verstärkt nach besucherorientierten Erlebnisinhalten zu suchen, die nicht nur auf die Ausstellung beschränkt sind, sondern das gesamte Museum einbeziehen“ (TEICHMANN/ NOSCHKA-ROSS/ WEBER 2003: 389). Diese Autoren stellen zwei wesentlichen Komponenten besucherorientierter Vermittlungsarbeit heraus: Die Kommunikation mit dem Besucher als Dialogpartner sowie den Erlebnisgehalt entsprechender Vermittlungsformen. Diese Vermittlungsformen gehen auf die bereits erwähnten Besucherbedürfnisse nach Bildung und Unterhaltung – in erlebnisorientierter Form durch aktive Beteiligung – ein, die das Rollenverständnis der Museen um die Komponenten der Unterhaltung und Erlebnisorientierung erweitern.<sup>23</sup> Diese erweiterte Ausrichtung der Vermittlungsformen – früher stand die reine Bildung in Form von Einwegkommunikation seitens des Referenten im Vordergrund – wird auch durch Erkenntnisse aus der Besucherforschung unterstützt, die belegen, dass Inhalte besser zu vermitteln sind, wenn eine erlebnisorientierte Atmosphäre herrscht, in der Informationen leichter aufgenommen, verarbeitet und regelrecht ‚erfahren‘ werden. So besagt ein Lerntheorieansatz: „(...) we learn while we are involved, committed and enjoying ourselves“ (HOOPER-GREENHILL 1994: 114).

Die personale Vermittlungsarbeit verfolgt das Ziel „die Kompetenz der Besucher über gegebene museale Angebote der Anschauung und des Studiums hinaus zu fördern“ (DEUTSCHER KULTURRAT 1994: 367). Durch die Teilnahme an Vermittlungsangeboten mit sinnlichen und anschaulichen Methoden der Interaktion und Information sollen die Besucher im Umgang mit den Museumsinhalten geschult und zu einer aktiven Nutzung der Museen anregt werden (vgl. ebd.).

---

<sup>22</sup> Als Vorreiter haben die Autoren PETRA SCHUCK-WERSIG und GERNOT WERSIG Mitte der 1980er Jahre in ihrem Werk ‚Lust am Schauen Oder Müssen Museen langweilig sein?‘ „eine Art Kommunikationszentrum, ein Zentrum zum ‚In-Verbindung‘-Treten mit Objekten, mit Wissen, mit Spezialisten, mit Gleichinteressierten“ (SCHUCK-WERSIG/ WERSIG 1986: 48) entwickelt. Das visionäre sogenannte ‚Panorama‘ vereint vielfältige Formen eines besucherorientierten Museums und setzt den Schwerpunkt auf Kommunikation mit *und* unter den Besuchern.

<sup>23</sup> Hierbei ist zu erwähnen, dass es zu dieser neuen Ausrichtung des Museums auch kritische Stimmen gibt, die eine Popularisierung der Museen befürchten (vgl. z.B. KORFF 1998: 14).

Ausgehend von der Annahme, dass das intensive Kunsterleben des Einzelnen durch die aktive Konfrontation mit dem Kunstwerk entsteht, gilt es nach JOACHIM PLOTZEK als Aufgabe eines besucherorientierten Museums, eine solche Kunstbegegnung zu ermöglichen (vgl. PLOTZEK 1997: 101). So müssen die Museen Vermittlungsformen anbieten, die für interessierte Museumsbesucher einen Rahmen für Kommunikation schaffen, in dem die Besucher die neu gewonnenen Informationen und Kenntnisse durch Interaktion mit Anderen vertiefen können. Denn der soziale Kontext ist beim Museumsbesuch genauso wichtig wie der persönlichkeitsbezogene: „Je mehr die sinnliche Erfahrung über Objekte zu der Persönlichkeit eines Besuchers und der Augenblicksstimmung und -erwartung passt und je umfassender sie in soziale Kontexte eingebunden wird, desto wahrscheinlicher sind solche intensiven Erlebnisse“ (TEICHMANN/NOSCHKA-ROSS/ WEBER 2003: 380). Deshalb ist die Interaktion, die bei dialogisch angelegten Vermittlungsformen forciert wird, wesentlich für die eigene Entdeckung und Intensität der Erfahrung. HEINER TREINEN geht davon aus, dass eine nachhaltige Wirkung eines Museumsbesuchs erst im Zuge einer Auseinandersetzung mit den Informationen und Sinneswahrnehmungen, z.B. durch Gespräche mit Gleichgesinnten, bewirkt wird und durch die Diskussion in der Gruppe verstärkt werden kann (vgl. TREINEN 1996: 120).<sup>24</sup>

Um unterschiedliche Besucher anzusprechen und verschiedene Besucherbedürfnisse zu bedienen, werden inzwischen Vermittlungsformen in einer großen Bandbreite angeboten. Führungen (z.B. punktuell angebotene Orientierungs-, Kurz- und Themenführungen, Führungsreihen zu festen Terminen oder zu bestimmten Anlässen) gelten dabei als „Prototypen von aktiver Vermittlungsarbeit im Museum überhaupt“ (WESCHENFELDER/ ZACHARIAS 1992: 37). Darüber hinaus zählen zum regulären Sortiment von Vermittlungsangeboten Museumsgespräche, Vorträge und Kurse. Je nach Vermittlungsform ist die Teilnahme rezeptiv oder aktiv.

Exemplarisch werden nun zwei besucherorientierte Vermittlungsformen aus der Erwachsenenbildung im Museum vorgestellt, bei denen die Teilnehmer aktiv einbezogen werden und eigene Erfahrungen mit den Objekten machen.<sup>25</sup>

Das ‚Museumsgespräch‘ hat bereits um 1900 die Gründerfigur der modernen, deutschen Museumspädagogik und damaliger Direktor der Hamburger Kunsthalle ALFRED LICHTWARK unter dem Titel ‚Übungen in der Betrachtung von Kunstwerken‘ praktiziert (vgl. KALDEWEI 1990: 125ff). Dabei soll die direkte Berührung mit der Kunst und die Anmutung vor dem Original erfahrbar gemacht werden. Nach WALTER BENJAMIN erschließt sich durch die ‚Aura‘ des Originals, durch „das Hier und Jetzt des Kunstwerkes – sein einmaliges Dasein an dem Ort, an dem es sich befindet“ (BENJAMIN 1981: 11) der ästhetische Kunstgenuss. Diese Gespräche vor Originalen als interaktive Vermittlungsform sind dadurch gekennzeichnet, dass der Vermittler

---

<sup>24</sup> Dabei bezieht sich HEINER TREINEN auf die aus der massenkommunikativen Grundlagenforschung stammende Hypothese des ‚Two-step-flow of Communication‘ (vgl. z.B. KATZ 1957), die besagt, dass eine nachhaltige Wirkung einer Rezeption erst durch einen zweistufigen Prozess eintritt – den ersten Schritt bildet die Rezeption, den zweiten Schritt die interpersonale Kommunikation.

<sup>25</sup> Als mangelhaft und nicht besucherorientiert werden Vermittlungsformen betrachtet, bei denen der Referent keinen persönlichen Kontakt zur Gruppe aufbaut, einen monotonen Führungsstil praktiziert und unrezipierbare Detailinformationen verteilt (vgl. THINESSE-DEMELE 1994: 158).

durch eine erste Interpretation des Objektes eine Hinführung leistet, auf der aufbauend die Teilnehmer die Inhalte gemeinsam erarbeiten und abschließend durch Übertragung und Wertung der erarbeiteten Inhalte Zusammenhänge herstellen. (vgl. SCHMEER-STURM 1994: 152f).

Eine weitere besucherorientierte Vermittlungsmethode in der Erwachsenenbildung in Museen stellt die ‚*kommunikative Führung*‘ (vgl. THINESSE-DEMEL 1994: 159) dar. Im Vordergrund stehen dabei die Aktivierung der Gruppe und die Herstellung eines positiven Gruppengefühls. Dabei bekennt sich der Vermittler selbst als Lernender, nimmt Anregungen, Hinweise sowie konstruktive Kritik auf und fördert das Gruppengespräch und die aktive Betrachtungsweise der Teilnehmer. Das offene Gespräch erlaubt allen Beteiligten zu reden und Fragen zu stellen; der Referent ist keinesfalls Allein-Redner. Zudem sind kommunikative Führungen durch die Vermittlung rezipierbarer Fakten gekennzeichnet. Dabei ist es wichtig, dass der Vermittler Einzelinformationen in Zusammenhang bringt und darüber hinaus Informationen mit Erkenntnissen und Erfahrungen der Teilnehmer konfrontiert und kombiniert, so dass das eigene Verständnis der Teilnehmer gefördert wird (vgl. ebd.: 160ff).

Mit diesen beiden Vermittlungsformen wird dem zunehmenden Bedürfnis nach kultureller Bildung und emotionaler Anregung begegnet, indem die Authentizität der Objekte als sinnliche Wahrnehmung in einer Gruppe erlebt wird. So kann das Museum für den Besucher zu einem Erlebnis- und Lernort zugleich werden. Der hier gebotene diskursive Ansatz, bei dem der Austausch mit den Teilnehmern als Dialogpartner und das Einbringen ihrer Eindrücke und Erfahrungen im Vordergrund steht, ist Ausdruck von besucherorientierter Vermittlungsarbeit. Die Museen können auf die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Besucher reagieren und für sie im Sinne des ‚*lebenslangen Lernens*‘ vertiefende und kontinuierliche Vermittlungsangebote entwickeln und ihnen so die Möglichkeit einer sinnvollen Freizeitgestaltung offerieren.

Während die beiden bereits beschriebenen besucherorientierten Aufgabenbereiche der Museumsarbeit – Ausstellen und Vermitteln – gemäß des Bildungsauftrags der Museen praktiziert werden und ausschließlich inhalts- und ausstellungsbezogen sind, so stellen die im Folgenden darzustellenden Service- und Zusatzangebote einen additiven Bereich besucherorientierter Museumsarbeit dar.

### **2.3.3 Service- und Zusatzangebote**

Im Zuge des erweiterten Selbstverständnisses von Museen werden zunehmend Service- und Zusatzangebote entwickelt, die den Dienstleistungsgedanken zum Ausdruck bringen. Unter Service- und Zusatzangeboten werden im Folgenden museale Angebote verstanden, die über die traditionellen Aufgabenbereiche Ausstellen und Vermitteln im Besucherkontaktpunkt der Museen hinausgehen.<sup>26</sup> Verschiedene Servicemaßnahmen sorgen für einen angenehmen Aufenthalt der

---

<sup>26</sup> An dieser Stelle ist zu bemerken, dass die beispielsweise von den Autorinnen SABRINA HELM und SUSANNE KLAR (1997: 4) getroffene Unterteilung der im Besucherkontaktpunkt stehenden Museumsarbeit in einen Kernbereich (Ausstellung und Vermittlung) und einen Randbereich (Service- und Zusatzangebote) problematisch ist. Denn alle Bereiche prägen das Gesamterlebnis Museum, so dass eine eindeutige Zuordnung zum Teil nicht möglich ist. BERND GÜNTER veranschaulicht diese Problematik am Beispiel des

Besucher, und in Form differenzierter Zusatzangebote wird unterschiedlichen Interessen und Erwartungstendenzen der Museumsbesucher Rechnung getragen.

Ausgangspunkt für die Entwicklung von Servicemaßnahmen bildet die Prämisse, dass ein Museumsbesuch unter besucherorientierten Gesichtspunkten als Gesamterlebnis betrachtet werden muss. So kommt die besucherorientierte Grundhaltung darin zum Ausdruck, „wie ein Museum den Bedürfnissen und Erwartungen seines Publikums, vor, während und nach einem Besuch Rechnung trägt“ (MUNRO 2000: 142). Hierbei findet Besucherorientierung neben einer besuchergerechten Ausstellungs- und Vermittlungskonzeption ihre Umsetzung in Form von Serviceangeboten, die das Gesamterlebnis prägen.

Dieses allumfassende Besuchererlebnis wird hier aus Besuchersicht skizziert, um zu veranschaulichen, was von einem besucherorientierten Museum – neben einer ansprechend gestalteten Ausstellung sowie persönlichen Vermittlungsformen – alles erwartet wird:

*Vor dem Besuch:* Wann fängt ein Museumsbesuch an? Bereits bei der Überlegung, überhaupt ins Museum zu gehen? Oder vorher, bei den Anreizen für einen Besuchsanlass? Jedenfalls gilt, dass sich Museen durch eine vielseitig gestaltete Öffentlichkeitsarbeit und aktuelle Aufmerksamkeitsanlässe im Wahrnehmungsfeld der Besucher platzieren müssen, um als Freizeitaktivität in Betracht gezogen zu werden.<sup>27</sup> Für ein besucherorientiertes Museum ist es grundsätzlich wichtig, dass dem Museumsbesuch nichts im Wege steht. Demnach muss es jedem potenziellen Besucher möglich sein, über verschiedene Informationskanäle alle nötigen Vorabinformationen (wie etwa die Öffnungszeiten, Eintrittspreise, Anfahrtswege, Ausstellungsinhalte) in Erfahrung zu bringen – und zwar auf leichtem, besucherfreundlichem Weg (z.B. über die Besucher-Dienst Hotline, Internetauftritt). Günstige Verkehrsanbindungen, Wegweiser und Parkplätze sollen den Weg ins Museum aus praktischer Sicht ebnen. Sobald der Besucher vor dem Museum steht, erleichtern ihm gut sichtbare und lesbare Gebäudeschilder sowie ein zentral gelegener Haupteingang den Zugang (vgl. MUNRO 1999: 1832). Auch ein einladendes Ambiente vor dem Museum und ein attraktives Äußeres können förderlich für ein positives Gesamterlebnis sein (vgl. GÜNTER 2003: 94).

*Während des Besuchs:* Betritt der Besucher das Museum, zählt auch hier der erste Eindruck und prägt die Wahrnehmung des gesamten Besuchs. Der Besucher soll sich durch freundliche Mitarbeiter willkommen fühlen und sich in einer besucherfreundlichen Atmosphäre wieder finden.

---

Museumsshops, wenn er sagt: „Ein Museumsshop ist nicht eine Randerscheinung, sondern ein Schaufenster des Museums, das den Gesamteindruck von einem Museum und das Gesamterlebnis eines Besuchs mitprägt“ (GÜNTER 2000a: 74). Zudem gibt es Museen, die ihren Museumsshop als Instrument der Vermittlung einsetzen und deren Angebot vorwiegend ausstellungsbezogen ist, und es gibt Museen, die ihren Museumsshop eher als Souvenirladen betrachten und zum Servicebereich zählen (vgl. HAUSMANN 2001: 49). Daher sei hier ausdrücklich vermerkt, dass die im nachfolgenden vollzogene Unterteilung ausschließlich der Orientierung dient und nicht den Anspruch auf eine absolute Trennung erhebt.

<sup>27</sup> Hierbei ist zu erwähnen, dass die Öffentlichkeitsarbeit sowie der Aktualitätsgrad der Angebote für Stammbesucher weniger wichtig sind, da deren Interesse inzwischen instrumental geworden ist und sie ‚ihr‘ Museum aufsuchen (vgl. TREINEN 1996: 113).

Wie Evaluationsstudien sowohl aus dem Freizeit- als auch aus dem Museumsbereich<sup>28</sup> ergeben haben, prägen unter anderem der persönliche Kontakt, Orientierungsmöglichkeiten und das körperliche Wohlbefinden die Qualität eines Museumsbesuchs entscheidend mit (vgl. MUNRO 2000: 138). Dabei tragen für die Besucher, die sich auch im Museum in einer angenehmen Atmosphäre aufhalten wollen, „freundliche, komfortable Aufenthaltsbedingungen (...) zum positiven Gesamterlebnis ‚Museum‘ bei“ (HEINZE 2002: 99).

Infrastrukturelle Serviceangebote<sup>29</sup> bilden für ein solches Gesamterlebnis die Grundlage. Darunter sind Orientierungshilfen<sup>30</sup> wie eindeutige Hinweisschilder und eine gut durchdachte Raumplanung sowie zusätzliche Informationen zu Besucherangeboten wie Führungen und Veranstaltungen zu nennen, die dem Besucher helfen, sich zurecht zu finden und einen Überblick darüber zu bekommen, was ihn erwartet. Zudem müssen grundlegende Bedürfnisse, wie ein leicht zu findender Zugang zu sauberen, behindertengerechten Toiletten und Garderoben sowie Sitzgelegenheiten und Ruheräume erfüllt sowie gastronomische Angebote vorhanden sein. Sicherheitssysteme<sup>31</sup>, Besucherservice- und Beschwerdemanagement sind als weitere Maßnahmen exemplarisch für eine grundlegende Serviceausrichtung eines Museums zu nennen.

*Nach dem Besuch:* Um auch nach dem Besuch in den Köpfen der Besucher zu bleiben und ihnen die Möglichkeit zu geben, den Museumsbesuch in guter Erinnerung zu behalten, muss das Gesamterlebnis positiv sein. Zudem können Informationsmaterialien über das Haus, die Sammlung sowie über Vermittlungsangebote und Veranstaltungen eine weitere Nachbereitung ermöglichen und zugleich als Anknüpfungspunkte für weitere Besuche dienen.

Neben den Serviceangeboten, die den Aufenthalt im Museum angenehm gestalten, entwickeln Museen – im Dienste der Gesellschaft stehend – als Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen und auf die veränderten Ansprüche des Museumspublikums weitere Angebote. Darauf abgestimmte Zusatzangebote können dabei einen großen Beitrag leisten, indem sie die Nachfrage bei den Besuchern wecken bzw. bedienen. Denn die Besucher verlangen von einem modernen Museum eine – über die Ausstellung und die Serviceangebote hinausgehende – differenzierte Angebotsgestaltung, die das Museum als Ausstellungsort um weitere Dimensionen bereichert. GERNOT WERSIG bezeichnet museale Angebote, „die dazu dienen[,] als eigene Erlebnisqualität Leute in das Museum oder an das Museum heranzuführen, um sie dann möglicherweise für die

---

<sup>28</sup> Die Bertelsmann-Stiftung hat beispielsweise 1998 einen Servicetest bei 21 deutschen Museen durchgeführt. Für die Gesamtbewertung des Services wurden folgende Faktoren als besonders wichtig hervorgehoben: Die Interaktion des Museumspersonals mit den Besuchern, inhaltliche Aspekte des Museums und der Ausstellung, Architektur, Treffpunkt für Freunde, Vermittlung von Allgemeinwissen sowie der erste Eindruck beim Betreten des Museums, geprägt durch die Eingangssituation und den Übersichtsplan (vgl. SCHMIDT 2000: 6; 11f).

<sup>29</sup> Die Autoren NEIL KOTLER und PHILIP KOTLER haben eine ausführliche Beschreibung von Serviceangeboten von Museen vorgenommen (vgl. KOTLER/ KOTLER 1998: 184ff).

<sup>30</sup> Untersuchungen haben ergeben, dass ein Besucher im Eingangsbereich des Museums seinen Aufenthalt plant (vgl. MUNRO 2000: 143).

<sup>31</sup> Hierbei ist zu bemerken, dass elektronische Überwachungssysteme oder auch Schließfächer in Anbetracht des festgestellten Besucherbedürfnisses nach persönlichem Kontakt kontraproduktive Wirkung haben. Denn durch diesen technischen Fortschritt nimmt sich das Museum Möglichkeiten der direkten Kommunikation mit dem Besucher (vgl. DENNERT/ WERSELBE 1997: 54).

stärker botschaftenorientierten Produktformen wie die Ausstellung zu interessieren“ (WERSIG 2003), als ‚zuführende Produkte‘. Er nennt darunter unter anderem Restaurants, Museumsshops, Veranstaltungen, Kooperationen und Mitgliedschaften. Im Folgenden werden diese Angebote unter dem Begriff ‚Zusatzangebote‘ gefasst.

Gastronomische Angebote und ein Museumsshop<sup>32</sup>, in dem die Besucher weiterführende Literatur zur Ausstellung und anderen Themen, Museumsführer, Postkarten und Souvenirs erwerben können, zählen inzwischen zum Standardangebot eines modernen Museums und runden das besucherorientierte (Außen-)Bild ab. Sinnvoll wäre es, diese Zusatzangebote auch den Nicht-Besuchern anzubieten, um so weitere Besuchsanreize zu schaffen.

Während museumspädagogische Vermittlungsangebote auf das Bedürfnis nach kultureller Bildung eingehen und emotionalen Nutzen durch das erlebnisreiche Erfahren der Kunstwerke stiften, können Veranstaltungen das Museum in einen Ort der Begegnung verwandeln, der dem sozialen Bedürfnis nach Geselligkeit entspricht. Ganz im Sinne einer Forderung, die in den Besucherrechten und -erwartungen festgehalten ist: „Ich will Zeit mit Familie und Freunden verbringen! Besucher kommen in der Regel mit Familie und Freunden, auch um unter Menschen zu sein und Kontakte zu haben. Sie wollen sprechen, interagieren und Erfahrungen austauschen. Ausstellungen sollen dafür eine ‚Bühne‘ bieten“ (SCHÄFER 2003: 107). Genau diese ‚Bühne‘ können Museen bieten, indem sie Veranstaltungen entwickeln, bei denen der Gemeinschaftsaspekt im Vordergrund steht, wie z.B. bei Museumsfesten, Vorträgen, Lesungen, Kinofilmen oder Konzerten. Diese können die Ausstellung begleitend unterstützen, indem sie interdisziplinär angelegt sind (z. B. ein Kinofilm, der Ausstellungsinhalte thematisiert),<sup>33</sup> oder sie nutzen das Museum als Kulisse und bedienen sich seines besonderen Ambientes, beispielsweise bei Konzerten vor dem Museumsgebäude. Durch derartige Zusatzangebote kann das Museum zum Treffpunkt werden und den Besuchern Begegnungsmöglichkeiten mit Gleichgesinnten bieten, in deren Rahmen sie soziale Beziehungen bilden und ausbauen können.

Zugleich bieten die Veranstaltungen einen Aktualitätsbezug. Im Idealfall berichten die Medien darüber und aktuelle Besuchsanreize werden auch für Nicht-Besucher geboten. Wie Ergebnisse aus der Besucherforschung wiederholt belegen, gilt grundsätzlich der „Aktivitätsgrad eines Museums in Hinblick auf sein Publikum“ (GRAF 2003: 74) als entscheidend für Besuchszahlen und die Besucherzufriedenheit. Zusatzangebote können dazu beitragen, „den Museumsinhalt zu erschließen, das Museum bekannter zu machen, Besuchbarrieren abzubauen, Spaß und Unterhaltung zu bieten“ (KGSt 1989: 33). Die Angebotserweiterung kann zur Attraktivitätssteigerung und zur Stärkung des Profils beitragen (vgl. HUBRATH/ LANGE 1994: 32). In Anbetracht der starken Konkurrenzsituation sollten die Museen bei ihrer Angebotsgestaltung „aufgrund ihrer einmaligen Situation (...) versuchen, Nischen zu besetzen, die schwer Nachahmer

---

<sup>32</sup> Im Zuge der Marktpositionierung von Museen werden im Museumsshop zunehmend Merchandiseprodukte mit dem Logo des Hauses angeboten, die eine Image prägende und multiplikatorische Funktion besitzen (vgl. WERSIG 2003).

<sup>33</sup> An dieser Stelle sei auf die problematische Unterscheidung zwischen Vermittlungsangebot und Zusatzangebot hingewiesen, da in diesem Zusammenhang Kriterien fehlen, ohne die eine eindeutige Zuordnung erschwert wird.

finden“ (BÖBERT 2002: 138)<sup>34</sup> und zudem anderen ihr Marktbewusstsein durch die Vernetzung ihrer Angebote mit anderen Einrichtungen auf dem Kultur-, Bildungs-, Freizeit- und Unterhaltungsmarkt zum Ausdruck bringen (vgl. DAUSCHEK 2001: 214).

Museen reagieren in Form von Veranstaltungen auf Veränderungen in der Gesellschaft, indem sie in ihrer Angebotsgestaltung zunehmend den Trend zur Erlebnisorientierung aufgreifen und Events als Komplement zu den klassischen Präsentations- und Vermittlungskonzepten anbieten. Events sprechen das emotionale Bedürfnis der Besucher an, indem sie die Unterhaltungskomponente hervorheben. Als ein besonderes Beispiel für ein solches Event kann die ‚Lange Nacht der Museen‘ angeführt werden, die inzwischen in vielen deutschen Städten erfolgreich angeboten wird. Neben der Möglichkeit, mehrere Museen hintereinander zu besuchen, bietet diese Kooperationsveranstaltung zwischen mehreren Museen durch den nächtlichen Besuch ein unverwechselbares Gemeinschaftserlebnis im Hinblick auf Flair und Ambiente. Zu dem Erlebnischarakter, der viele Museumsbesucher und auch Nicht-Besucher anspricht, kommt bei dieser Veranstaltung auch die Dienstleistungskomponente hinzu: Die verlängerten Öffnungszeiten, der attraktive Preis, der bequeme Service des Busshuttles sowie das umfangreiche Rahmenprogramm.

Durch die besucherorientierten Aufgabenbereiche wird eine neue Publikumsnähe hergestellt und der Wandel in der Museumsarbeit sichtbar: War das Museum einst in seiner ursprünglichen Gestalt Ausstellungsort, so kann es durch besuchergerechte Präsentations- und Vermittlungsformen zum Erlebnis- und Lernort werden. Durch besucherefreundliche infrastrukturelle Serviceangebote kann das Museum zudem zu einem angenehmen Aufenthaltsort sowie durch Veranstaltungen zum Ort der Begegnung werden.

## **2.4 Zusammenfassung und Diskussion**

Blickt man auf die vergangenen rund 30 Jahre zurück, so hat sich ein Paradigmenwechsel in der Museumsarbeit hin zur Besucherorientierung vollzogen. Die damit zusammenhängende Museumsentwicklung lässt sich wie folgt zusammenfassen: Regte die museumspädagogische Diskussion in den 1970er Jahren zu besuchergerechten Präsentations- und Vermittlungskonzepten an, so folgten darauf in den 1980er Jahren, im Zeichen des Museumsbooms, Publikumsanreize wie Sonderveranstaltungen, die von Besucherforschung und Ausstellungsevaluation begleitet wurden. Mit dem Gutachten der KGSt, das 1989 den Grundstein für die Forderung nach mehr Besucherorientierung gelegt hatte, haben die Museen als erste Kultureinrichtung in Deutschland mit dem Begriff ‚Besucherorientierung‘ zu arbeiten begonnen.

Diese Entwicklung prägte ein erweitertes Selbstverständnis der Museen, hervorgerufen durch die Konkurrenzsituation sowie einen zunehmenden Legitimationsbedarf gegenüber der Öffentlichkeit. Da die subjektive Beurteilung des Besuchers bzw. seine Zufriedenheit als eine Dimension der

---

<sup>34</sup> INKEN BÖBERT weist darauf hin, dass so wie die Werke von Künstlerinnen und Künstlern der Ausdruck ihrer Persönlichkeit sind, auch das Leistungsangebot von Museen der „Spiegel ihres Selbstverständnisses und ihrer Identität“ (BÖBERT 2002: 143f) sei.

Legitimation der Museumsarbeit gilt, bemühen sich die Museen zunehmend den veränderten Ansprüchen des Museumspublikums in Form zeitgemäßer Museumsarbeit Rechnung zu tragen. Mit dieser zusätzlichen Außenorientierung der Museen gilt ‚Besucherorientierung‘ seither als das Schlagwort schlechthin im Museumswesen. Inzwischen ist Besucherorientierung als das wichtigste Prinzip zeitgemäßer Museumsarbeit zu verstehen und bezieht sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt auf die nach außen gerichteten Aufgabenbereiche Ausstellen und Vermitteln sowie auf die im Zuge des erweiterten Museumsverständnisses entwickelten Service- und Zusatzangebote.

Als Mitte der 1970er Jahre der damalige Generaldirektor der Staatlichen Museen zu Berlin STEPHAN WAETZOLDT das Museum als „Dienstleistungsbetrieb für Menschenbildung im weitesten Sinne“ (WAETZOLDT 1975: 184) bezeichnete, so betraf das damals das Museum vornehmlich als Ausstellungsort und beinhaltete die Erweiterung durch eine breite und öffentliche Kulturarbeit in Form von besuchergerechten Präsentations- und Vermittlungskonzepten. Seither hat sich das Verständnis der Museumsarbeit stark erweitert, so dass das Museum zum Anfang des 21. Jahrhunderts als Dienstleistungseinrichtung zusätzlich Angebote entwickelt, die über die klassischen Aufgabenbereiche der Museen hinausgehen, um zeitgemäß auf dem Kultur-, Bildungs-, Freizeit- und Unterhaltungsmarkt zu agieren und das Museum als Ausstellungsort um weitere Dimensionen zu erweitern.

Diese geforderte umfassende Dienstleistungshaltung findet in dem Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn, das als Vorbild für besucherorientierte Arbeit in der Museumspraxis gilt, eine beispielhafte Umsetzung: „Ein solches Verständnis besucherorientierter Arbeit umfaßt in unserem Haus ein für verschiedene Besuchergruppen differenziert ausgebautes Begleitprogramm, schriftliche Informationsmaterialien sowie museumspädagogische Programme für spezielle Zielgruppen und – nicht zuletzt – einen freundlichen Service bei allen anderen Dienstleistungseinrichtungen wie Telefonauskunft, Erste Hilfe, Garderobe, Café und Shop“ (DENNERT/ WERSELBE 1996: 195).

Diese Grundhaltung und die umfassend ausgeprägte Form der Besucherbehandlung sind jedoch nicht der Status Quo in der Museumspraxis. Viele deutsche Museen richten zwar ihre Präsentations- und Vermittlungskonzepte verstärkt an den Besuchern aus, schaffen zunehmend durch Serviceangebote eine angenehme Atmosphäre und bieten hin und wieder Zusatzangebote an, diese jedoch eher vereinzelt und nicht in Form einer umfassenden, besucherorientierten Grundhaltung, die das Gesamterlebnis ‚Museum‘ prägt. An dieser Stelle ist auch HARTMUT JOHNS Einschätzung, die er in seiner Eröffnungsrede zur Tagung ‚Das besucherorientierte Museum‘ vornahm, anzuführen: „Durch eine beispiellose Ausweitung und Intensivierung ihrer Angebots- und Leistungspalette für Besucher im Zeichen des sog. ‚Museumsbooms‘ haben die Museen mehr als verlorenes Terrain in der Gesellschaft zurückerobert“ (JOHN 1997: 7). Dennoch äußert er sich in seiner Stellungnahme auch kritisch, wenn er festhält: „Ich denke (...) unsere Museen sind insgesamt von Besucherorientierung noch ein gutes Stück weit entfernt (...). Sie sind vermittlungorientiert geblieben, ohne eigentlich besucherorientiert zu sein“ (ebd.: 7f).



Trotz dieser kritischen Stellungnahme, die Museen seien immer noch vermittlungsorientiert, aber zu wenig besucherorientiert, belegt eine Untersuchung des Deutschen Städtetags<sup>35</sup> eine deutliche Entwicklung hin zur besucherorientierten Museumspraxis: „[Es] läßt sich [in Deutschland] ein Wandel der Museumskonzeption von einer mitunter leicht elitär anmutenden Bildungsstätte zu einem besucherorientierten ‚Freizeit- und Erlebnisraum‘ erkennen, in dem sich – bewusst ‚kontrapunktisch‘ zu Disney-Ländern inszeniert – kulturelle Bildung mit zeitgemäßen Formen der Vermittlung vereinbaren läßt“ (vgl. HUBRATH/ LANGE 1994: 10). Dafür werden zunehmend konzeptionelle Ansätze, wie inhaltliche Schwerpunktsetzungen, Angebotserweiterungen als Attraktivitätssteigerung, die Schaffung von Identifikationsangeboten durch Besucherintegration sowie die Erweiterung der Museen zu multifunktionalen Begegnungsstätten durch Zusatzangebote entwickelt, die den Museen in Zukunft dazu verhelfen sollen, sich stärker auf dem Markt zu positionieren und neue Besucher anzusprechen (vgl. ebd.: 30). In Ergänzung dazu verdeutlicht auch die Aussage von BERNHARD GRAF, dass die Museen eine differenzierte Besucheransprache praktizieren: „Museen haben bewiesen, daß sie keine verstaubten Musentempel mehr sind. Sie haben sich durch Sonderausstellungen und pädagogische Begleitprogramme zielgruppenspezifisch auf dem Kulturmarkt etabliert“ (GRAF 1996b: 135).

Demnach sind intensive und zahlreiche Bemühungen der Museen zu verzeichnen, den Bildungsauftrag zeitgemäß umzusetzen und durch begleitende Zusatzangebote ‚Besuchsbarrieren‘ abzubauen. Trotz all der Bemühungen ist der Kampf um die Besucher schwer und mühsam – insbesondere in Anbetracht des großen Angebots auf dem Kultur-, Bildungs-, Freizeit- und Unterhaltungsmarkt, das potenzielle Museumsbesucher noch kritischer auf die Inhalte und Angebote reagieren lässt.

Deshalb ist es besonders wichtig, die interessierten Besucher mit besonderen Angeboten für das Museum langfristig zu gewinnen. Erst in der neueren Diskussion wird dem Thema Besucherbindung, das als eigentliches Ziel jeder besucherorientierten Museumsarbeit gelten sollte, Beachtung geschenkt. Vereinzelt stellen sich Vertreter unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen, die sich mit Besucherorientierung befassen, den Fragen: Was kann man tun, um Besucher zu Stammesbesuchern zu machen? Und wie kann man diese Beziehung so pflegen, dass der Besucher zum Partner wird und eine langfristige Austauschbeziehung entsteht?

Deswegen liegt es im Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit, sich mit dem Thema Besucherbindung als spezielle Form der Besucherorientierung zu beschäftigen und die praktische Umsetzung an einem Fallbeispiel zu untersuchen.

---

<sup>35</sup> In der Untersuchung des Deutschen Städtetags von 1993 zur Museumspraxis, bei der 94 seiner unmittelbaren Mitgliedstädte teilgenommen hatten, zeigt sich, dass zusammen mit der verstärkten Besucherorientierung auch eine Erweiterung des traditionellen Museumsbegriffs im Verständnis der Museumsmitarbeiter einher gegangen ist (vgl. HUBRATH/ LANGE 1994: 11; 29).

### 3 Besucherbindung als spezielle Form der Besucherorientierung

In diesem Kapitel wird zunächst die Bedeutung von Besucherbindung hervorgehoben. Danach wird eine Begriffsbestimmung vorgenommen, Grundzüge vorgestellt sowie die praktische Umsetzung von Maßnahmen zur Besucherbindung und ihrer Effekte dargestellt. Des Weiteren wird ein beispielhafter Rahmen eines Besucherprogramms als Mittel zur Besucherbindung entwickelt. In dem abschließenden Zwischenfazit werden zentrale Aspekte zur Besucherbindung zusammengefasst und wichtige theoretische Anknüpfungspunkte für die nachfolgende empirische Untersuchung hergestellt.

#### 3.1 Zur Bedeutung von Besucherbindung

Ausgehend von der Maxime der Besucherorientierung, den Besucher als ‚kostbarstes Gut‘ des Museums zu betrachten, sollte sich jedes Museum stets darum bemühen, die Gunst seiner Besucher langfristig zu gewinnen.<sup>36</sup> Gerade vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus der Besucherforschung, die kontinuierlich belegen, dass nur ein begrenztes, nicht beliebig erweiterbares Potenzial möglicher Museumsbesucher vorhanden ist (vgl. GRAF 1996b: 135), sollten Museen neben der Ansprache von potenziellen neuen Besuchern, ganz besonders den Kontakt zu den interessierten Museumsbesuchern pflegen und ihnen in ihrer Angebotsgestaltung besondere Beachtung schenken. Denn diese können „als aktive ‚opinion leader‘ durch ihre empfehlenden Aussagen andere Menschen interessieren und sogar direkt mitbringen, wenn sie glauben, ihnen damit etwas von ihrer eigenen Freude weitergeben zu können“ (SCHEELE 1997: 27). Neben persönlichen Empfehlungen für ‚ihr‘ Museum und weiteren zahlreichen positiven – oftmals nicht in andere ‚Währung‘ umzusetzende – Effekten, die als direkter Nutzen für das Museum erzielt werden können, spielen die Besucher als Partner für die Museen eine große Rolle.<sup>37</sup> Mit dem Ziel, ein Stammpublikum aufzubauen, nimmt die Besucherbindung auch hinsichtlich der eigenen Positionierung auf dem Kultur-, Bildungs-, Freizeit- und Unterhaltungsmarkt und der Legitimation einen hohen Stellenwert in der Museumsarbeit ein.

Demnach gilt es, den Besuchern durch eine besucherorientierte Grundausrichtung positive Besuchserlebnisse zu bieten, sie zufrieden zu stimmen und sie zu wiederholten Besuchen anzuregen. Dabei besteht eine zentrale Herausforderung und Chance zugleich darin, Museumsbesuche in die Handlungsabläufe und Gewohnheiten der Besucher einzubinden und diese so als Stammesbesucher zu gewinnen (vgl. WERSIG 2003).

---

<sup>36</sup> Dabei ist stets zu beachten, dass das Museum grundsätzlich in Konkurrenz um fünf Ressourcen potenzieller Museumsbesucher steht: Um deren Aufmerksamkeit und Zeitbudget, um ihr Finanzbudget, Weiterempfehlungspotenzial sowie um ihre Bereitschaft zum persönlichen Engagement für das Museum.

<sup>37</sup> Auch im kommerziellen Bereich werden an Stelle von Massenmarketingstrategien, um möglichst viele Kunden anzusprechen, seit einigen Jahren zunehmend Strategien verfolgt, die die langfristige Bindung von Kunden zum Ziel haben (vgl. BRUHN 1999: 107). Dort gilt das Wiederkaufverhalten als „Schlüssel zur Kundenbindung und zur Verbreitung der Stammkundenbasis“ (WERNER 2000: 46). Das Motto ‚Zufriedene Kunden kaufen mehr‘ ließe sich auf den Museumsbereich wie folgt übertragen: Zufriedene Besucher kommen öfter ins Museum, werden zu Stammesbesuchern und fühlen sich mit dem Museum verbunden.

### 3.2 Besucherbindung – Begriffsbestimmung und Grundzüge

Besucherbindung stellt eine spezielle Form der Besucherorientierung dar. Dabei kann Besucherbindung aus zwei Perspektiven – aus Sicht des Museums und aus Sicht des Besuchers – betrachtet werden.

Aus *Museumssicht* bedeutet Besucherbindung den Einsatz von Maßnahmen, die eine Bindung der Besucher an das Museum und seine Leistungen bewirken (vgl. GÜNTER 1997: 16). Diese Maßnahmen sollen darauf abzielen, die Verhaltensweisen eines Besuchers gegenüber dem Museum und seinen Leistungen „positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Besucher für die Zukunft zu stabilisieren bzw. sogar auszuweiten“ (KLEIN 2003: 33).

Aus *Besuchersicht* betrachtet, können verschiedene Bindungsformen vorliegen, die sich in unterschiedlichen Verhaltensweisen gegenüber dem Museum ausdrücken<sup>38</sup>. Eine Besucherbindung kann praktisch in Form von wiederholten Museumsbesuchen vorliegen. Wenn ein Besucher zum wiederholten Male dasselbe Museum aufsucht, kann das ein Ausdruck von Bindung sein. Allerdings können Wiederholungsbesuchen unterschiedliche Anlässe und Motivationen zu Grunde liegen, so dass sie nicht zwangsläufig ein Indiz für eine vorliegende Bindung liefern müssen. Jedoch können sich zunehmende Wiederholungsbesuche zu einem habituellen Verhalten (vgl. HAUSMANN 2001: 195) – beispielsweise auch verstärkt durch äußere Anreize – entwickeln, so dass vermehrte Museumsbesuche nach einer Weile zu gewohnheitsmäßigen Aktivitäten werden und der Besucher vom Wiederholungsbesucher zum Stammbesucher wird.<sup>39</sup>

Aus Besuchersicht kann zudem eine emotionale Bindung an das Museum vorliegen, wenn der Besucher eine positive Einstellung zu einem bestimmten Museum entwickelt hat, die über einen längeren Zeitraum zu einer zunehmenden psychischen Festlegung, einer ‚inneren‘, psychologischen Bindung an die Angebote des Museums oder an das Museum selbst führen. So kann sich ein emotionales Verbundenheitsgefühl des Besuchers gegenüber dem Museum entwickeln. Diese emotionale Bindungsform lässt unter verhaltenswissenschaftlichen Aspekten eine stabile Beziehung des Besuchers zum Museum vermuten (vgl. GÜNTER 2000b: 70). Es wird von einem hohen Verbindlichkeitsgrad der Beziehung zu einem Museum gesprochen, wenn sich bei den Besuchern eine „weitgehende Natürlichkeit und Ungezwungenheit in ihrer Beziehung zum Museum [eingestellt hat], die durch nichts so recht getrübt werden kann“ (SCHUCK-WERSIG/SCHNEIDER/WERSIG 1993: 20).

Demnach wird in der theoretischen Literatur zur Besucherbindung von zwei Formen der Besucherbindung ausgegangen: einer praktischen Form durch häufige Besuche im selben Haus und einer emotionalen Form, geäußert durch ein Verbundenheitsgefühl mit dem Museum. Erst

---

<sup>38</sup> Demzufolge wäre es angebrachter aus Besuchersicht von einer *Museumsbindung* zu sprechen, da eine Bindung zu einem Museum vorliegt. Da sich diese Arbeit jedoch vor allem auf das Wechselverhältnis zwischen Museum und Besucher konzentriert und der Bindungsprozess zunächst von der Museumsseite durch den Einsatz von Maßnahmen ausgeht, wird das Zusammenspiel im Weiteren unter dem Begriff ‚Besucherbindung‘ gefasst.

<sup>39</sup> Die Nutzenmaximierung durch vermehrte Museumsbesuche stellt neben der Besucherzufriedenheit eine weitere Form des Profits dar und ist von großer Bedeutung für das Museum.

neuerdings beschäftigen sich Experten mit der Form der inhaltlichen Bindung – stellvertretend hierfür ist die Tagung zum Thema ‚Event zieht – Inhalt bindet‘ in Bonn im Herbst 2003 zu nennen (vgl. COMMANDEUR/ DENNERT 2004). Diesem neueren Schwerpunkt ist auf Grund des inhaltlichen Bezugs besondere Bedeutung zu schenken.

Betrachtet man Besucherbindung aus diesen beiden Perspektiven, dann ist Besucherbindung aus Museumssicht der Einsatz von Maßnahmen zur Bindung der Besucher und aus Besuchersicht dadurch hervorgerufene Bindungsformen, die sich in Einstellungen bzw. Verhaltensweisen gegenüber dem Museum ausdrücken. Dieses Wechselverhältnis bezeichnet ANDREA HAUSMANN als ‚funktionalen Zusammenhang‘ zwischen dem Verhalten des Museums und dessen Wirkung auf den Besucher (vgl. HAUSMANN 2001: 203), der in einer von ihr durchgeführten empirischen Untersuchung bestätigt wurde: Besucherorientiertes Verhalten eines Museums erfüllt Besuchererwartungen und ruft Zufriedenheit beim Besucher hervor, welche die Bindung an das Museum begünstigt und das zukünftige Besucherverhalten, beispielsweise in Form von Wiederholungsbesuchen und Weiterempfehlungen, positiv beeinflusst (vgl. ebd.).<sup>40</sup>

Jedoch ist darauf hinzuweisen, dass für eine Besucherbindung die Besucherzufriedenheit – insbesondere wegen der starken Konkurrenzsituation – zwar eine notwendige Voraussetzung darstellt, gleichzeitig aber nicht hinreichend dafür ist. An dieser Stelle ist deshalb außerdem zu bemerken, dass Besucherbindung nicht ausschließlich in diesem funktionalen Zusammenhang erfolgt oder durch gezielte Maßnahmen seitens des Museums bewirkt werden kann. Auch andere, vom Besucher ausgehende Faktoren können eine Bindung hervorrufen, auf die das Museum keinen (direkten) Einfluss ausüben kann.

In der vorliegenden Arbeit wird Besucherbindung zunächst aus Museumssicht als eine spezielle Form der Besucherorientierung behandelt, die durch geeignete Maßnahmen forciert wird, um bei den Besuchern Bindungsformen und damit einhergehende Bindungseffekte zu erzeugen.<sup>41</sup>

### **3.2.1 Maßnahmen zur Besucherbindung**

Die Autoren BERND GÜNTER und HARTMUT JOHN, Leiter der Tagung ‚Besucher zu Stammgästen machen!‘<sup>42</sup>, gehen davon aus, „daß unsere Museen über ein großes, unausgeschöpftes Potenzial für Besucherintegration und Besucherbindung“ (GÜNTER/ JOHN 2000: 11) verfügen. An dieser Stelle soll den folgenden Fragen nachgegangen werden: Was können Museen gezielt tun, um ihre Besucher zu wiederholten Besuchen anzuregen, so dass sie von Wiederholungsbesuchern zu Stammes Besuchern werden? Und wie kann man Stammes Besucher pflegen, um mit ihnen eine stete Austauschbeziehung aufzubauen?

---

<sup>40</sup> So greift ANDREA HAUSMANN aus den von BERND GÜNTER aufgestellten ‚sechs Bausteinen der Besucherorientierung‘ (vgl. Kapitel 2.2) drei Elemente heraus und stellt diese in Zusammenhang: Die Besucherorientierung als Grundhaltung des Museums sowie die Besucherzufriedenheit und die Besucherbindung als Wirkungen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird diesen drei Elementen besondere Beachtung geschenkt, s. Kapitel 6.

<sup>41</sup> Im nachfolgenden Beispiel wird die Bindung aus Besuchersicht untersucht (s. B 2 Untersuchung zur Rezeptionsseite).

<sup>42</sup> Diese Tagung wurde im November 1998 von dem Fortbildungszentrum Abteilung Brauweiler des Rheinischen Archiv- und Museumsamtes veranstaltet.

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass der Einsatz spezieller Maßnahmen bei dem Besucher Präferenzen bewirken und eine längerfristige Besucherbindung erzielen kann.<sup>43</sup> Diese Maßnahmen lassen sich zunächst in zwei Bereiche gliedern, die unterschiedliche Bindungsformen bei dem Besucher bewirken: Einen Bereich, der Maßnahmen entwickelt, die praktische Vorteile zur vermehrten Nutzung der Museen bereitstellen und häufigere Besuche zur Folge haben. Und einen zweiten Bereich, der Maßnahmen beinhaltet, die direkt beim Museumsinhalt – der Sammlung und deren Vermittlung – ansetzen und Bindungsformen, wie etwa eine inhaltliche und/ oder emotionale Verbundenheit, bewirken können.<sup>44</sup>

Spezielle Maßnahmen, die den Besuchern einen praktischen Vorteil bieten, wie Vergünstigungen und monetäre Anreize (z.B. in Form von regelmäßigen Tagen bzw. Abenden mit freiem Eintritt, Ermäßigungen bei mehreren Besuchen<sup>45</sup>), sollen die Besucher zu Wiederholungsbesuchen anregen. Daneben können Zusatzangebote weitere Besuchsanlässe bieten. Darunter sind exemplarisch ein attraktiver Museumsshop oder eine schöne Cafeteria oder externe Anlässe wie Veranstaltungen zu nennen, die die Museumsattraktivität steigern. Auch die Präsenz des Museums im Alltag und in Routineabläufen des Besuchers kann zu weiteren Besuchen anregen, indem sich das Museum durch regelmäßige Informationsversorgung, z.B. in Form von Abonnements auf Publikationen, Newsletter etc. in dem Wahrnehmungsfeld der Besucher positioniert. Dadurch kann es einem Museum gelingen, Besucher zu Wiederholungs- und später zu Stammes Besuchern zu machen.

Der zweite Bereich beinhaltet Maßnahmen, die im Kernbereich, beim Museumsinhalt direkt, ansetzen. Veränderungen und Erneuerungen von Dauerausstellungen, eine attraktive Ausstellungsgestaltung durch Sonder- und Wechselausstellungen sowie verschiedene Formen von Vermittlungsangeboten können den Wunsch nach mehr Vertiefung anregen und zu einer inhaltlichen Bindung an das Museum führen. Durch das inhaltliche Interesse an der Sammlung und eine vertiefte Kenntnis von dieser kann eine Affinität beim Besucher entstehen und eine inhaltliche sowie emotionale Verbundenheit mit dem Museum hervorgerufen werden. Hier ist es besonders sinnvoll, derartige Angebote in die Handlungsabläufe der Klientel zu integrieren und so den Museumsbesuch zu einer habituellen Aktivität für den Besucher werden zu lassen.

---

<sup>43</sup> BERND GÜNTER bezeichnet hierzu entwickelte Maßnahmen als ‚Klebstoffe‘, die einen Kitt zwischen Besucher und Museum herstellen (vgl. GÜNTER 2000b: 73; 76). Diese Maßnahmen wurden von der Autorin im Folgenden erweitert, modifiziert und um weitere Beispiele ergänzt.

<sup>44</sup> Hierbei ist zu bemerken, dass keine eindeutige Zuordnung möglich ist, sondern sich die Bereiche auch überschneiden bzw. Wechselwirkungen auftreten. Sie dienen vornehmlich zur Darstellung möglicher Bindungsmaßnahmen. An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass diese Maßnahmen Instrumente der Museumsarbeit im Besucherkontaktbereich darstellen, nicht aber alle explizit zur Besucherbindung eingesetzt werden.

<sup>45</sup> Eine solche Maßnahme stellt die Besucherkarte dar, die von einigen Museen angeboten wird. Indem der Besucher einen festen Jahresbeitrag entrichtet, gewährt ihm diese Karte kostenlosen Zutritt zum Museum. Die Besucherkarte soll dem Besucher einen tatsächlichen Zusatznutzen bieten. Hier liegt der Bindungseffekt in der aus dem Rabattvorteil resultierenden Nutzenintensität: Der einmal gezahlte Jahresbeitrag regt die Karteninhaber dazu an, die Einrichtung öfter aufzusuchen (vgl. dazu KLEIN 2003: 182). Beispielhaft sind hier die Besucherkarten der Staatlichen Museen zu Berlin zu nennen. Sie bieten eine Jahreskarte für Dauerausstellungen zu einem Jahresbeitrag von 40 Euro (ermäßigt 20 Euro) bzw. eine Jahreskarte PLUS für Dauer- und Sonderausstellungen zu einem Jahresbeitrag von 80 Euro (ermäßigt 40 Euro) an (vgl. STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN (A)).

Ausgehend von der Prämisse, dass Museen nicht nur als bedarfsdeckende Dienstleistungsbetriebe zu betrachten sind, die ihr Publikum als Abnehmer kultureller Leistungen und Angebote verstehen, sondern Museumsangebote nicht nur für, sondern *mit* dem Publikum entwickelt werden sollten, impliziert eine konsequente Besucherbindung, dass die Besucher zu „aktiven Nutzern, Teilnehmern und letztendlich Mitwirkenden bei der Aufgabenerfüllung unserer Museen werden“ (GÜNTER/JOHN 2000: 10). Dementsprechend sind Museen dazu aufgefordert, ihre Besucher auch als Partner zu betrachten und sie in die Museumsarbeit zu integrieren.

Unter Besucherintegration wird das systematische Einbeziehen des Besuchers in die Museumsarbeit verstanden, bei dem der Besucher aus einer passiven Rolle in eine aktive Position wechselt. Besucherintegration schwingt intentional bei allen Bemühungen der Besucherbindung mit. BEATE HOBEIN betrachtet die dadurch erzielte Partnerschaft mit dem Besucher, die sich durch eine intensive Kommunikation auszeichnet, als strukturelles Element der Museumsarbeit. Die Integration der Besucher kann zu einer Optimierung der Museumsarbeit führen: „Museales Handeln, das (...) die Besucher als sinnkonstituierender Partner versteht, definiert Museen nicht (nur) als Präsentationsorte, sondern als Kommunikationspartner, die für und mit dem Besucher Orte und Anlässe für die Erinnerungsarbeit stiften und gestalten“ (HOBEIN 2000: 118).

Besucherintegration kann auf unterschiedliche Weise erfolgen: Zum einen indirekt, indem die Wünsche und Bedürfnisse der Besucher in der Angebots- und Programmgestaltung berücksichtigt werden.<sup>46</sup> Zum anderen erleben Museumsbesucher eine direkte Integration, wenn sie in Museumsaktivitäten miteinbezogen werden – ganz nach dem Motto ‚Get visitors involved‘ – und an ihre Verantwortlichkeit appelliert wird (vgl. GÜNTER 1998a: 55). Diese Art der Besucherintegration findet z.B. statt, indem den Besuchern Einblicke in ein Ausstellungskonzept gegeben sowie Zugänge hinter die Kulissen ermöglicht werden und so die Museumsarbeit an Transparenz gewinnt. Eine erweiterte Dimension der Integration findet statt, wenn wissenschaftliche Museumsmitarbeiter mit den Besuchern in Dialog treten.<sup>47</sup> Des Weiteren erfährt der Besucher eine hohe und langfristige Integration, wenn er durch eine ehrenamtliche Tätigkeit aktiv in die Museumsarbeit eingebunden wird und die ‚Partnerschaft‘ konkrete Form annimmt. Der persönliche Kontakt mit Museumsmitarbeitern ist bei der direkten Form der Integration für die Bindung als besonders wichtig hervorzuheben.<sup>48</sup> Die Integration kann bei den Besuchern identitätsstiftende Wirkung haben und so können die Museen die Besucher als Partner und Verbündete gewinnen.

Grundlegendes Ziel der eingesetzten Maßnahmen zur Besucherbindung ist es, bei den Besuchern Bindungsformen zu erzielen, mit denen Bindungseffekte einhergehen.

---

<sup>46</sup> Gezielte Befragungen potenzieller Besucher noch im Planungsstadium einer Ausstellung, sogenannte Vorab-Evaluationen, wären hier anzufertigen. Dabei wird der Kritik von Besuchern vorgebeugt, indem die Anmerkungen der Befragten in die Ausstellungskonzeption einfließen (vgl. MUNRO 2000: 144f).

<sup>47</sup> Einige Museen bieten diese Form der Besucherintegration in speziellen Kursen mit ‚Blick hinter die Kulissen‘ an, bei denen die Besucher mit Museumsmitarbeitern in Kontakt treten und exklusive Zugänge in sonst vor den Besuchern verborgene Räumlichkeiten geboten bekommen.

<sup>48</sup> Vgl. dazu Kapitel 2.3.2: Auch das persönliche Element bei der Vermittlung kann einen emotionalen Bezug zum Museum herstellen.

### 3.2.2 Bindungseffekte

Bindungseffekte werden auch als ‚Gegenleistungen‘ der Besucher bezeichnet (vgl. GÜNTER 1998b: 69) und stellen für das Museum einen praktischen Nutzen dar. Das kann finanzieller Art sein: Beispielsweise durch Zahlung des Eintrittspreises, ggf. mit Entgelt für Führungen, den Kauf von begleitendem Informationsmaterial, wie Museumsführer, Kataloge, Produkte im Museumsshop, Umsätze in der Cafeteria, Nutzung des Museums bzw. von Museumseinrichtungen für private oder berufliche Zwecke, Nutzung von Bildmaterial etc.

Zum anderen können Bindungseffekte, die nicht monetärer Art und größtenteils unbezahlbar sind, einen weiterführenden Nutzen für das Museum bringen. Darunter sind exemplarisch folgende Wirkungen zu nennen: Zufriedenheit, die sich durch weitere Besuche und Weiterempfehlung an Dritte (Multiplikatorenwirkung) ausdrückt.<sup>49</sup> Darüber hinaus kann ein Besucher, der seine Bedürfnisse in der Museumsarbeit berücksichtigt sieht und ein verbessertes Verständnis entwickelt hat, sich verbunden fühlen. Dieses Verbundenheitsgefühl kann sich durch Vertrauen und Treue gegenüber dem Museum ausdrücken, in dem sich der Besucher als weniger empfänglich für Konkurrenzangebote zeigt, sich für weitere Angebote des Museums interessiert und eine genauere Einschätzung der Nachfrage ermöglicht.

Der Austausch mit interessierten Museumsbesuchern bringt dem Museum praktischen Nutzen, weil die Besucher dem Museum durch Anregungen, Verbesserungsvorschläge und neue Ideen zu Angeboten und Services beratend zur Seite stehen.<sup>50</sup> Als weiterer Bindungseffekt ist die Bereitschaft zur Unterstützung des Museums zu nennen. Diese kann sich durch Spenden, ehrenamtliche Mitarbeit oder im Rahmen von Lobbyarbeit für das Museum ausdrücken.

Wie dargestellt, können Bindungseffekte für die Museen von großem Nutzen sein. Deshalb spielt die intensive Beziehungspflege interessierter Museumsbesucher und der Aufbau eines festen Besucherstamms eine wichtige Rolle für die erfolgreiche Museumsarbeit.<sup>51</sup> Dafür sollte das Museum folgende drei Parameter dauerhaft sicherstellen: Erwartungssicherheit (der Besucher weiß, welche Leistungen er vom Museum erwarten kann), Vertrauen (die Qualität bleibt gleich) und Zufriedenheit (die Bedürfnisse des Besuchers werden befriedigt) (vgl. WERSIG 2003). Werden diese Parameter erfüllt, kann sich eine Austauschbeziehung etablieren und den Besucher durch einen dauerhaften Dialog an das Museum binden. Zentraler Gedanke sollte dabei stets sein, den Besucher als Partner zu betrachten, der über den tatsächlichen Austauschprozess hinaus als wichtig zu erachten und dementsprechend zu behandeln ist (vgl. ebd.).

---

<sup>49</sup> Laut zahlreicher Umfrageergebnisse zählt die persönliche Empfehlung zu einer der meist genannten Gründe für Besuchsansätze bzw. die Nutzung von Angeboten (vgl. z.B. WERSIG 2003) und ist daher als Bindungseffekt besonders hervorzuheben.

<sup>50</sup> In sogenannten Fokusgruppen können Besucher beispielsweise ein Angebot diskutieren. Dabei können die Museumsmitarbeiter zuhören und so einen Perspektivenwechsel – aus Sicht des Besuchers – auf die Museumsarbeit einnehmen (vgl. SAS 2000: 58).

<sup>51</sup> Auch im kommerziellen Bereich haben Experten erkannt, dass Kundennähe und Beziehungspflege im Hinblick auf Kundenbindung und Gewinnerzielung von großer Bedeutung sein können. Untersuchungen haben ergeben, dass die Neu-Akquisition und Aufnahme in die Betreuungsroutine einer Organisation etwa fünf- bis siebenmal teurer ist als die Betreuung von Stammkunden (vgl. KOTLER/ BLIEMEL 1999: 28).

Nach Erachten der Autorin kann für eine stete Austauschbeziehung zwischen Museum und Besucher ein Besucherprogramm einen festen Rahmen schaffen, in dem diese aktiviert und gepflegt wird, wie im nachfolgenden Kapitel ausgeführt wird.

### 3.3 Besucherprogramme als Mittel zur Besucherbindung

In der deutschsprachigen Literatur haben sich bisher nur sehr wenige Autoren mit Besucherprogrammen als Mittel zur Besucherbindung auseinandergesetzt.<sup>52</sup> ARMIN KLEINS theoretische Auseinandersetzung mit Besucher*bindungs*programmen dient für das vorliegende Kapitel als Orientierung, da sie zahlreiche theoretische Fragen zur Entwicklung eines Besucher*bindungs*programms aufwirft (vgl. KLEIN 2003: 33ff). Jedoch bleiben diese Ausführungen teilweise sehr abstrakt und stellen eher ein theoretisches Konstrukt als einen in der Praxis umsetzbaren Leitfaden dar. Aus diesem Grund erscheint an dieser Stelle eine stärker auf die Praxis ausgerichtete Darstellung von Besucherprogrammen notwendig.

In der Praxis bieten Museen unter dem Begriff ‚Besucherprogramm‘ – nach Recherchen der Autorin – verschiedene Bestandteile und Teilbereiche ihres Angebots an: Von Führungen und Vorträgen über Events bis zu Mitgliedschaften in einem Freundes- und Förderkreis<sup>53</sup>. Deshalb bedarf es zur Orientierung einer Kategorisierung der Besucherprogramme bzw. ihrer Bestandteile. Diese lassen sich nach zwei Kriterien unterscheiden: Nach dem Zeitraum – es gibt Angebote, die punktuell oder kontinuierlich (d.h. über einen längeren Zeitraum) angelegt sind. Die Offenheit bzw. Geschlossenheit stellt das zweite Kriterium dar. Es gibt Angebote, die jederzeit für alle Besucher zugänglich sind, und geschlossene Programme, für deren Teilnahme es einer verbindlichen Anmeldung bedarf.<sup>54</sup>

In der vorliegenden Arbeit wird der Fokus auf ein Besucherprogramm mit kontinuierlichem und geschlossenem Charakter gerichtet.<sup>55</sup> Den Ausgangspunkt für die Behandlung eines solchen Besucherprogramms und seiner Zielausrichtung als Mittel zur Besucherbindung liefert das Verständnis von amerikanischen Mitgliederprogrammen, die von den Autoren NEIL KOTLER und PHILIP KOTLER wie folgt beschrieben werden: „Many museums have created membership programs as a way of building long-term relationships with visitors and members of the community and as a critical means for raising funds. Museums would like to convert visitors into members because members have a more permanent link to the museum and their support can be channeled

---

<sup>52</sup> Zu erwähnen sind an dieser Stelle PETER MEININGER (2000), der eine theoretische Modellentwicklung von Leistungsprogrammen zur Besucherbindung von Kunstmuseen vorgenommen hat, sowie ANJA REHLEN (2001), die eine Untersuchung zur Besucherbindung von Fördervereinen in Kunstmuseen durchgeführt hat.

<sup>53</sup> Hierbei ist zu bemerken, dass ein Freundes- bzw. Förderkreis in der Regel eine selbstständige Körperschaft ist, so dass eine derartige Mitgliedschaft nicht direkt beim Museum angesiedelt ist. Dieser Umstand ist als bedeutender Unterschied zwischen Freundes- und Förderkreisen von deutschen Museen und amerikanischen Membership-Programmen zu bewerten. Bei zuletzt Genannten handelt es sich um ein direktes Abkommen zwischen Museum und Besucher, das eine zentrale Aufgabe des Museums darstellt.

<sup>54</sup> Als Beispiel für ein punktuelles und offenes Angebot sind einzelne Führungen zu nennen. Beispielhaft für ein kontinuierliches und geschlossenes Programm ist eine Mitgliedschaft in einem Förderverein eines Museums, in deren Rahmen verschiedene Angebote kombiniert werden.

<sup>55</sup> Im Weiteren handelt es sich ausschließlich um kontinuierliche und geschlossene Besucherprogramme, so dass hierfür der Terminus ‚Besucherprogramm‘ verwendet wird.



and regularized“ (KOTLER/ KOTLER 1998: 287). In Anlehnung an die hier beschriebene, angestrebte stete Austauschbeziehung (*longterm relationship*) und dem dauerhaften Kontakt (*permanent link*) zwischen Museum und Besucher wird ein Besucherprogramm in dieser Arbeit wie folgt definiert:

*Ein Besucherprogramm ist – gemäß den allgemeinen Forderungen der Besucherorientierung – ein für eine bestimmte Besuchergruppe abgestimmtes Programm, das auf deren spezielle Bedürfnisse und Wünsche ausgerichtet ist. Es stellt ein umfassendes Gesamtkonzept dar und unterbreitet einer geschlossenen Besuchergruppe ein kontinuierliches Angebot und soll so einen dauerhaften Kontakt zu den Teilnehmern herstellen.*

Im Folgenden wird ein beispielhafter Rahmen eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms als Mittel zur Besucherbindung entworfen, der später mit dem praktischen Beispiel der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin in Beziehung gesetzt wird.

### **3.3.1 Merkmale eines Besucherprogramms**

Um als Mittel zur Besucherbindung zu dienen, sollte ein Besucherprogramm nach Auffassung der Autorin folgende Merkmale aufweisen:

- **Art der Bindung**

Einem Besucherprogramm kann eine formal bindende oder eine emotional verbindende Strategie zu Grunde liegen (vgl. KLEIN 2003: 29f), welche die Bindungsart bestimmt<sup>56</sup>.

Bei der *Gebundenheitsstrategie* erfolgt die Bindung vornehmlich auf Grund hoher Wechselkosten oder Vertragsschranken. So wirkt diese Art der Bindung möglicherweise als abschreckende Maßnahme auf diejenigen, die aussteigen wollen, aber zugleich auch auf diejenigen, die am Besucherprogramm potenziell interessiert sind.<sup>57</sup> Diese Strategie erfolgt demzufolge nicht nach den Prämissen der Besucherorientierung – aus der Perspektive der Besucher zu handeln – sondern folgt den Interessen des Anbieters.

Mit der *Verbundenheitsstrategie* dagegen reagiert ein Museum auf die gesellschaftlichen Veränderungen, bei denen die meisten Menschen heute in einer Multioptionsgesellschaft nach Ungebundenheit streben, anstatt sich formal fest zu binden. Im Gegensatz zur Gebundenheitsstrategie setzt die Verbundenheitsstrategie auf das vom Besucher ausgehende Verbundenheitsgefühl, das ihn dazu bringt, das Besucherprogramm bzw. das Museum zu bevorzugen und ihn dazu veranlasst, die Austauschbeziehung gerne und vor allem freiwillig fortzusetzen. Bei dieser Strategie handelt das Museum gemäß der Besucherorientierung aus Sicht des Besuchers und seinen Bedürfnissen. Dabei wird der Kerngedanke verfolgt, interessierte Besucher und ihre Treue durch ein gutes Angebot zu gewinnen und sie dauerhaft zu binden

---

<sup>56</sup> Die im Folgenden genannten Strategien werden im Profit- sowie im Kulturbereich angewandt und lassen sich auf den Museumsbereich übertragen.

<sup>57</sup> Hierbei ist zu erwähnen, dass Formen der langfristig, formalen Besucherbindung im Sinne der Gebundenheitsstrategie zunehmend weniger von Besuchern akzeptiert werden. Als Beispiel für den Kulturbereich ist die sinkende Akzeptanz von Theaterabonnements zu nennen (vgl. KLEIN 2003: 29f).

(KOTLER/ BLIEMEL 1999: 75). Insbesondere der Aufbau von Besucherzufriedenheit und -vertrauen ist erforderlich, um eine derartige Bindungsart zu erzielen (vgl. KLEIN 2003: 31).<sup>58</sup>

- **Mitgliedschaft**

Eine Mitgliedschaft stellt ein weiteres Merkmal des Besucherprogramms dar, das zugleich die Geschlossenheit des Besucherprogramms kennzeichnet. In der Mitgliedschaftsform drückt sich auch die gewählte Strategie und der damit verbundene Bindungsgrad aus; dieser kann gemäß der Gebundenheits- bzw. Verbundenheitsstrategie formal langfristig angelegt oder zeitlich begrenzt sein. Des Weiteren gibt die Geschlossenheit des Besucherprogramms einen organisatorischen wie auch inhaltlichen und persönlichen Rahmen vor. Ziel einer Mitgliedschaft ist die „Aktivierung der Mitglieder und die Zunahme der Besucherbindung durch den Aufbau einer emotionalen Bindung“ (KLEIN 2001: 399). Diese wird insbesondere durch eine intensive Mitgliederbetreuung seitens der Museums- bzw. Programmmitarbeiter hergestellt sowie im Idealfall durch ein im begleitenden Rahmenprogramm gestiftetes Gemeinschaftsgefühl unter den Mitgliedern bewirkt.

- **Mitgliederbetreuung**

Der direkte Kontakt zwischen Museums- bzw. Programmmitarbeitern und Besuchern bzw. Mitgliedern stellt ein weiteres, besonderes Merkmal von Besucherprogrammen dar. Die intensive und persönliche Betreuung dient dazu – gemäß den Bestrebungen, eine stete Austauschbeziehung aufzubauen und zu stabilisieren – diesen Kontakt zu intensivieren (vgl. GÜNTER 1997: 16f). Zudem kann dadurch die Anonymität im Museum aufgehoben und eine emotionale Verbundenheit bei den Mitgliedern hervorgerufen werden. Das Besucherprogramm bzw. dessen Mitarbeiter sollen als Bindeglied zwischen Museum und Besucher fungieren.

### **3.3.2 Nutzendimensionen eines Besucherprogramms**

Ein Besucherprogramm basiert auf einem umfassenden Gesamtkonzept und sollte direkt beim Museum angesiedelt sein und somit zum festen Bestandteil des Museumsangebots gehören. Je nach Inhalt weist ein Besucherprogramm dabei unterschiedliche Bindungsformen und -effekte auf. Entscheidend dafür sind die Struktur (Programmbreite und -tiefe) und die einzelnen Bestandteile, welche die Programmausrichtung bestimmen.<sup>59</sup> Im Rahmen eines Besucherprogramms sollen unterschiedliche Bedürfnisse der Mitglieder<sup>60</sup>, wie nach kultureller Bildung, emotionalem Erlebnis, sozialem Kontakt, individueller Ansprache und Behandlung, Status, Prestige etc. angesprochen werden, indem den Mitgliedern verschiedene Nutzendimensionen eröffnet werden. Auf diese

---

<sup>58</sup> An dieser Stelle ist zu bemerken, dass es bei einer Verbundenheitsstrategie in der Regel eines größeren Aufwands bedarf als bei einer formal bindenden Strategie. Ein Beispiel für eine gut funktionierende Kombination aus emotionaler Verbundenheit und formaler Gebundenheit stellt die Besucherwertschöpfungskette („Visitor Value Chain“) des Art Institute of Chicago dar: Durch verschiedene Anreize werden Erstbesucher zu häufigen Besuchern, später zum Mitglied, dann zum Spender und schließlich zu hoch engagierten Museumsträgern. Diese Kette aus aufeinander aufbauenden Schritten ist sinnvoll für eine langfristige Besucherbindung, weil sie die Besucher langsam an das Museum heranführt, die Bindung zunehmend intensiviert und den Bindungsgrad erhöht (vgl. REHLEN 2001: 27).

<sup>59</sup> Nach PETER MEININGER stellen die Kreativität des Programminhalts, das präzise Treffen der Wertvorstellungen der Adressaten sowie die Geschlossenheit der Bestandteile des Leistungsangebots die Schlüsselfaktoren eines ‚kundenorientierten Leistungsprogramms‘ dar (vgl. MEININGER 2000: 30f).

<sup>60</sup> Hierbei ist auf die von FRANÇOIS COLBERT aufgestellten Bedürfniskategorien von Museumsbesuchern zu verweisen: Kulturbezogenes, emotionales, soziales und symbolisches Bedürfnis (vgl. Kapitel 2.1.3).

Weise wird eine zunehmende Besucherbindung durch den Aufbau einer emotionalen Beziehung an das Besucherprogramm – oftmals zunächst stellvertretend für das Museum – angestrebt.<sup>61</sup>

Dafür sollte ein Besucherprogramm verschiedene Maßnahmen bündeln, die folgende *Nutzendimensionen für die Mitglieder*<sup>62</sup> beinhalten:

Der *Kernnutzen* des Programms sollte direkt bei dem Museumsinhalt selbst ansetzen. Die Museen sollten dabei ihre Sammlung und deren Vermittlung zum Kerninhalt und -nutzen des Programms machen und somit auf das Bedürfnis nach kultureller Bildung eingehen und zugleich eine Nische auf dem Kultur-, Bildungs-, Freizeit- und Unterhaltungsmarkt besetzen, die schwer Nachahmer findet (vgl. BÖBERT 2002: 138). Darüber hinaus sollte ein Besucherprogramm für die Mitglieder einen *sozialen Nutzen* stiften: Durch die persönliche Mitgliederbetreuung und auch durch die Stärkung der Gemeinschaft, z.B. in Form von Veranstaltungen, bei denen Begegnungsmöglichkeiten und soziale Kontakte im Vordergrund stehen, können die Mitglieder einen emotionalen Mehrwert erfahren. Ein Besucherprogramm sollte somit Identifikation mit dem Programm und mit dem Museum stiften, z.B. auch durch Formen der Besucherintegration oder durch weiterführende Verknüpfungen im Leben der Mitglieder. Dafür ist zudem eine transparente Darstellung des Besucherprogramms wichtig, z.B. durch die Offenlegung von Selbstverständnis und Zielen. Des Weiteren sollte ein Besucherprogramm einen *symbolischen Nutzen* für die Mitglieder beinhalten, indem die Teilnahme daran zum Prestigegegedanken werden kann – ganz nach dem Motto ‚ich bin stolz darauf, bei diesem Besucherprogramm Mitglied zu sein‘. Das könnte beispielsweise durch ein inhaltlich anspruchsvolles Programm geschehen, und auch durch exklusive Leistungen, die ‚nur für Mitglieder‘ sind, verstärkt werden. Zudem sollte den Mitgliedern ein *praktischer Zusatznutzen* durch begleitende Maßnahmen, wie z.B. individuelle Services und Ermäßigungen, geboten werden, so dass die Mitglieder eine besondere Besucherbehandlung erfahren.

Daneben weist ein Besucherprogramm auch *Nutzendimensionen für das Museum* auf. Ausgehend von der voran gestellten Definition von Besucherprogrammen und vor dem Hintergrund der dargestellten Merkmale und der Nutzendimensionen für Mitglieder wird davon ausgegangen, dass sich die bereits beschriebenen Bindungsformen und -effekte aktivieren, stabilisieren und gezielt um- bzw. einsetzen lassen.<sup>63</sup> Außerdem wird vermutet, dass ein Museum mit einem

---

<sup>61</sup> Nach STEPHAN BUTSCHER sollen die von ihm theoretisch entwickelten ‚Kundenclubs‘ von nicht-kommerziellen Einrichtungen als Bindungsmaßnahme dienen und folgende Zielsetzungen erreichen: Stärkung des Wir-Gefühls, effektivere Mitgliederbindung, Gewinnung neuer Mitglieder, Erhöhung des Nutzwertes der Mitgliedschaft (vgl. BUTSCHER 1995: 41). Diese dienen für den hier angelegten Rahmen als Orientierung.

<sup>62</sup> In Anlehnung an die von ARMIN KLEIN angeführten Nutzendimensionen für Kulturkonsumenten, die er im Rahmen seiner entwickelten Systematik von Besucher*bindung*sprogrammen erwähnt (vgl. KLEIN 2003: 34; 87ff), werden hier Nutzendimensionen aufgestellt und exemplifiziert.

<sup>63</sup> Vgl. dazu Kapitel 3.2.2: In dem von dem Besucherprogramm gesetzten Rahmen können die Mitglieder – ihre Zufriedenheit mit dem Programm vorausgesetzt – als Multiplikatoren fungieren, deren Aktivitäten es gezielt zu unterstützen gilt, z.B. durch Aktionen wie ‚Mitglieder werben Mitglieder‘ oder durch Integration in die Museumsarbeit. Die Mitglieder können hier als ‚Vorkoster‘ dienen, indem sie bestimmte Angebote (z.B. Fokusgruppe bei museumspädagogischen Angeboten) testen. Das Besucherprogramm ist zudem ein Reservoir für ehrenamtliche Mitarbeiter, deren Beitrag in Zeiten knapperer öffentlicher Finanzen immer

Besucherprogramm als Angebotserweiterung auch einen Zugewinn hinsichtlich seiner Präsentation in der Öffentlichkeit erzielen kann. Ein Museum kann seine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft durch ein Besucherprogramm demonstrieren, das als Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen bzw. neue Ansprüche des Publikums entwickelt worden ist. Im Zuge von Innenwirkung (durch Kommunikation mit den Mitgliedern) und Außenwirkung (durch Bewerbung des Programms in der Öffentlichkeit sowie den Mitgliedern als Multiplikatoren) kann das Museum mit einem Besucherprogramm die eigene Position und den Bekanntheitsgrad stärken sowie für Akzeptanz werben (vgl. BUTSCHER 1995: 46). Zudem kann ein Besucherprogramm zur Attraktivitätssteigerung im Sinne einer besseren und aktiveren Positionierung beitragen. Als profilunterstützende Maßnahme kann das Museum dadurch eine exponierte Stellung gegenüber anderen Anbietern erlangen und so Präferenzen bei den Besuchern auslösen.

### **3.4 Zwischenfazit**

Grundsätzlich gelten die intensive Beziehungspflege zu interessierten Museumsbesuchern und der Aufbau eines festen Besucherstamms durch Besucherbindung als zentrale Herausforderung, der sich alle Museen heutzutage stellen müssen. Besucherorientiertes Verhalten eines Museums bildet die Grundlage, um Besuchererwartungen zu erfüllen und Zufriedenheit beim Besucher zu bewirken. Ein aktives Zugehen in Form von entsprechend entwickelten Maßnahmen fördert das Besucherverhalten positiv und kann verschiedene Bindungsformen ermöglichen. Die damit erzielten Bindungseffekte stellen für die Museen praktischen Nutzen in vielerlei Hinsicht dar, so dass diese Austauschbeziehung zwischen Museum und Besucher der Sicherung (langfristiger) Ressourcen für das Museum dient.

In diesem Zusammenhang wird angenommen, dass der hier entwickelte Rahmen eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms sich in seiner praktischen Umsetzung als Mittel zur Besucherbindung eignet. Die besondere Chance eines solchen Besucherprogramms besteht darin, durch den hergestellten Kontakt mit interessierten Museumsbesuchern einen festen Rahmen für die Austauschbeziehung zwischen Museum und Besucher zu schaffen. Die dargestellten Merkmale und Nutzendimensionen beinhalten verschiedene Bindungsformen und Wechselwirkungen zwischen Besucherprogramm, den daran teilnehmenden Besuchern und dem Museum. An dieser Stelle ist zu berücksichtigen, dass die Teilnehmer sich möglicherweise zunächst (lediglich) mit dem Besucherprogramm bzw. einzelnen Programmmitarbeitern verbunden fühlen und nicht direkt mit dem Museum selbst. Für eine direkte, inhaltliche Bindung zum Museum ist es daher wichtig, dass das Besucherprogramm fester Bestandteil des Museums ist und der Kernnutzen bei dem Museumsinhalt (bei der Sammlung und deren Vermittlung) ansetzt.

Besucherprogramme und der vermutete Wirkungszusammenhang machen die Anknüpfungspunkte und das Potenzial für die Museumspraxis deutlich. Grundsätzlich gilt: „Die Bindung von Menschen an das Angebot Museum, an die damit verbundene Dienstleistungspalette, an die Marke des

---

bedeutender wird. Vgl. hierzu auch BERND GÜNTER, der Thesen zu Chancen und Möglichkeiten von Freundes- und Förderkreisen und deren Wirkungseffekte aufstellt (GÜNTER 1998b: 72).

einzelnen Museums wird erhebliche Herausforderungen für die Museumspublikumsforschung der nächsten Zeit stellen“ (WERSIG 2000: 19). Die vorliegende Arbeit hat sich zur Aufgabe gemacht, dieser Herausforderung nachzugehen und Bindungsformen sowie Wechselwirkungen eines Besucherprogramms am Fallbeispiel der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin in einer nachfolgenden, empirischen Untersuchung zu analysieren.

---

## B Empirische Untersuchung

---

### 4 Fallbeispiel: Die Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin

Wie im theoretischen Teil bereits ausgeführt, wird von der Annahme ausgegangen, dass sich kontinuierliche und geschlossene Besucherprogramme als Mittel zur Besucherbindung eignen, wenn sie auf spezielle Bedürfnisse bestimmter Besuchergruppen ausgerichtet sind und einen dauerhaften Kontakt zu ihren Teilnehmern herstellen. Diese Prämisse bildet den Ausgangspunkt für die Untersuchung der Besucherbindung und ihrer praktischen Umsetzung am Beispiel der Akademie der SMB.

#### 4.1 Zum Untersuchungsgegenstand

Für die vorliegende Arbeit wurde die Akademie der SMB ausgewählt, weil sie Merkmale eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms aufweist und zugleich ein Vermittlungsangebot darstellt.

Die Akademie ist ein Bildungsangebot der Besucher-Dienste der SMB. Die SMB<sup>64</sup> gelten seit 1830 als Einrichtungen für Kunst, Wissenschaft und Bildung und „als eines der großen Universalmuseen, eine historisch gewachsene Institution zur Bewahrung, Erforschung und Vermittlung von Kunst- und Kulturschätzen der gesamten Menschheitsgeschichte“ (STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN 2001: 3). Im Rahmen ihres Bildungsauftrags stehen die SMB in der Verantwortung der Gesellschaft und nehmen als Einrichtung der Hochkultur und Institution kultureller Bildung eine bedeutsame Rolle in der deutschen und internationalen Museumslandschaft ein.

Gemäß ihres Statuts obliegen den SMB als Einrichtung der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (im Folgenden SMPK genannt) unter anderem folgende Aufgaben:

- „- ihre Sammlungen *für die Allgemeinheit* zu pflegen, zu vermehren und zu aktualisieren, *zugänglich zu machen* und der Zukunft zu bewahren,
- den wissenschaftlichen Gehalt ihrer Sammlung durch Forschung, Dokumentation und *Publikation* zu erschließen,
- *sinnliche Werte und geistige Inhalte ihrer Sammlungen* in den Ausstellungen und *durch geeignete Veranstaltungen zu vermitteln,*

---

<sup>64</sup> Folgende Häuser zählen zu den SMB und werden im Rahmen der Akademiekurse besucht: Museum für Vor- und Frühgeschichte, Museum Berggruen, Ägyptisches Museum und Papyrussammlung, Gipsformerei (in Charlottenburg); Hamburger Bahnhof, Museum für Gegenwart – Berlin (Tiergarten); Bodemuseum, Pergamonmuseum (darin: Antikensammlung, Vorderasiatisches Museum, Museum für Islamische Kunst, Münzkabinett), Alte Nationalgalerie, Altes Museum (darin: Antikensammlung), Friedrichswerdersche Kirche (Museumsinsel); Ethnologisches Museum (darin: Juniormuseum, Museum für Indische Kunst, Museum für Ostasiatische Kunst), Museum Europäische Kulturen (Dahlem); Museum für Fotografie, Helmut Newton Stiftung (Bahnhof Zoo); Kulturforum (darin: Gemäldegalerie, Kunstgewerbemuseum, Kupferstichkabinett, Kunstbibliothek), Neue Nationalgalerie, Musikinstrumenten-Museum (Potsdamer Platz), Dependence des Kunstgewerbemuseums (Köpenick). Weitere Einrichtungen der SMB: Institut für Museumskunde, Zentralarchiv, Rathgen-Forschungslabor (vgl. STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN (B)).

- ihre Bestände als Basis für weiterführende Angebote und Aktivitäten zur Vermittlung von Kunst und Kultur zu nutzen,
- Wissen und Erfahrung national und international zur Verfügung zu stellen“ (ebd.: 4).

Die kursiv hervorgehobenen Aufgaben beziehen sich auf die Museumsarbeit in Bezug auf die Öffentlichkeit im Allgemeinen und den einzelnen Besucher im Besonderen. Sie setzen eine besucherorientierte Ausrichtung von Vermittlungsangeboten der Museen voraus – gemäß der Forderung des Statuts, „museumsübergreifende Konzeptionen (Programme, Erscheinungsbild)“ (ebd.: 8) zu entwickeln und „geeignete Maßnahmen, die dem Publikum Sammlungsbestände zugänglich machen und das Verständnis der Sammlungen erleichtern“ (ebd: 10), zu erarbeiten.

Im Sinne des Statuts führen die Besucher-Dienste der SMB durch vielfältige museumspädagogische Vermittlungsangebote den Bildungsauftrag aus und verfolgen dabei diesen Ansatz: „Museumsgegenstände brauchen eine entsprechende Vermittlung, um sie dem Publikum nahe zu bringen. Museumspädagogen versuchen daher, Museumsschätze, verschieden aufbereitet, für unterschiedliche Zielgruppen zu ‚bergen‘. Sie verstehen das Museum als Erlebnis- und Lernort und führen mit vielfältigen Angeboten auf erlebnishafte, sinnliche und informative Weise in Themenbereiche der Kunst- und Kulturgeschichte ein“ (STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN (C)).

Nach dem Verständnis der Besucher-Dienste findet Besucherorientierung im Sinne einer *Bildungsorientierung* statt. In Form benutzerfreundlicher Vermittlungsangebote soll das Bildungspotenzial der Museen gezielt eingesetzt und den Besuchern Ausstellungsinhalte in zugänglicher Form vermittelt werden. Das Spektrum ihrer besucherorientierten Angebote ist umfangreich: Es reicht von öffentlichen Führungen und Vorträgen in verschiedenen Häusern, über die verlängerten Öffnungszeiten der Museen an Donnerstagen (samt freien Eintritts ab 18 Uhr), zu Events, wie die zwei Mal im Jahr stattfindende ‚Lange Nacht der Museen‘ – um nur einige Angebote zu nennen. Darüber hinaus wird Besucherbindung von Seiten der Besucher-Dienste im Sinne einer *Bildungsbindung* verstanden, indem Vermittlungsangebote geschaffen werden, die zu einer vermehrten und intensiveren Nutzung der Museen anregen sollen (RICHARTZ 18.06.2004).

Für die Akademie als ein Bildungsangebot der Besucher-Dienste bildet die Vermittlung von Kunst und Kulturgeschichte den Programminhalt. Mit einem Ansatz der Erwachsenenbildung sollen die Sammlungsbestände für die Teilnehmer zugänglich gemacht und somit das Verständnis für die Sammlungen erleichtert werden. So finden sich wichtige im Statut aufgeführte Punkte bei der Akademie wieder. Erstmals wird im Rahmen des Akademieprogramms bei den SMB die Möglichkeit geboten, sich mit den Sammlungen und Themen über einen längeren Zeitraum in Form von fortlaufenden Kursen vor den Originalen zu beschäftigen. Die Akademie wurde für die vorliegende Arbeit auch deshalb als Beispiel ausgewählt, weil dieses Vermittlungsangebot in Form eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms eine bundesweite Vorreiterrolle in der Museumslandschaft einnimmt.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Recherchen zufolge bieten einige Museen – häufig in Kooperation mit anderen Museen – Museumskurse über einen längeren Zeitraum an, jedoch nicht im Rahmen eines geschlossenen Besucherprogramms wie es im folgenden Fall vorliegt. Beispielsweise bietet der Museumspädagogische Dienst in Hamburg unter dem

Mit diesem neuartigen Ansatz der Akademie setzen die SMB bei einem Kernbereich der Museumsarbeit – dem Vermitteln – an, indem sie die Sammlungsbestände der SMB benutzerfreundlich aufbereiten, und stellen durch den kontinuierlichen und geschlossenen Charakter der Akademie einen (längerfristigen) Kontakt zu interessierten Museumsbesuchern her.

## 4.2 Zur Vorgehensweise der Untersuchung

Zum Zeitpunkt der vorliegenden Untersuchung haben als erste Anhaltspunkte für die Betrachtung des Untersuchungsgegenstands gedient: Eine nach dem zweiten Akademiestemester durchgeführte Fallanalyse zur Akademie als Weiterbildungsmaßnahme (GIESEKE 2003)<sup>66</sup>, ein Artikel über die Akademie im Museumsjournal (MERTENS 2002), die Programmhefte der einzelnen Akademiestemester sowie von der Akademie erhobene quantitative Nutzerdaten der Teilnehmer. Da keine weiteren Quellen vorlagen, wie beispielsweise ein Konzeptpapier, durch die der Untersuchungsgegenstand näher zu beschreiben bzw. zu erfassen gewesen wäre, wurde für die vorliegende Untersuchung eine mehrdimensionale Methodenkombination entwickelt, um genaueren Aufschluss über die Akademiekonzeption sowie über die Teilnehmerresonanz zu erhalten. Die Untersuchung des Fallbeispiels erfolgt in zwei Schritten:

In einem ersten Schritt (Konzeptionsseite/ B 1) wird die Akademie als Vermittlungsangebot untersucht, um dieses genauer zu erfassen. Die Ziele der Akademie werden herausgearbeitet und in Bezug zu theoretischen Ausführungen eines beispielhaft entwickelten Rahmens eines Besucherprogramms gesetzt (vgl. Kapitel 3.3) und bilden gemeinsam die Grundlage für den zweiten Untersuchungsschritt.

In einem zweiten Schritt (Rezeptionsseite/ B 2) werden auf der Grundlage der untersuchten Akademiekonzeption Arbeitshypothesen formuliert, die sowohl Ziele der Akademie wie auch herausgearbeitete Potenziale aus den theoretischen Ausführungen zur Besucherbindung berücksichtigen (s. Kapitel 6). In Form einer qualitativen Befragung ausgewählter Akademieteilnehmer<sup>67</sup> sollen diese an der Wirklichkeit überprüft sowie weitere Wirkungsdimensionen erfasst werden. Die dafür notwendige Auswahl und Entwicklung des Forschungsdesigns erfolgt in Kapitel 7.

Zunächst hat sich die vorliegende Untersuchung zur Aufgabe gemacht, in einem ersten Schritt die Konzeptionsseite der Akademie umfassend zu untersuchen. Dazu dient ein exploratives Vorgehen mit übergeordneten, offenen Fragestellungen wie: Warum wurde die Akademie gegründet? Als was versteht sich die Akademie? Welche Ziele verfolgt sie? Und wie will sie diese umsetzen? Ergänzend dazu wird auch der Bezugsrahmen untersucht, in dem die Akademie steht, um so ein umfassendes Bild des Akademieangebots darstellen zu können.

---

Namen ‚Akademie‘ Museumskurse über einen längeren Zeitraum an, die auch in verschiedenen Häusern stattfinden (vgl. MUSEUMSDIENST HAMBURG). Allerdings sind diese Kurse einzeln zu buchen und somit nicht mit Merkmalen eines geschlossenen Besucherprogramms, wie einem Mitgliedschaftsstatus oder einer intensiven Mitgliederbetreuung, verbunden.

<sup>66</sup> Diese Fallanalyse wurde im Wintersemester 2002/2003 durchgeführt und hat deskriptiven Charakter.

<sup>67</sup> Auf Grund der Einfachheit wird im Folgenden die männliche Form bei den Interviewten angewandt.



Dafür wurden diese verschiedenen Methoden angewandt:

- Experteninterviews mit den Konzeptionären und Referenten der Akademie
- Hospitationen in den Akademiekursen
- Sichtung der Programmhefte der Akademie

Im Vordergrund zur Untersuchung der Konzeptionsseite stehen die *Experteninterviews*. Experten zeichnen sich durch ihre Position aus, die sie innerhalb einer Organisation besetzen sowie durch die Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe und einen damit verbundenen privilegierten Zugang zu den betreffenden Informationen (vgl. SCHOLL 2003: 67). Um die Akademie umfassend darstellen zu können, wurden zunächst Gespräche mit den Mitarbeitern der Akademie – mit BEATE MERTENS (Leiterin der Akademie) und MARIA FISCHER (Mitarbeiterin der Akademie) – geführt, um Hintergrundinformationen über die Akademie, zum Gründungsimpuls, ihrem institutionellen Selbstverständnis, den formulierten Zielen und deren Umsetzung zu gewinnen.<sup>68</sup> Ein Gespräch mit CHRISTOFFER RICHARTZ (Leiter der Abteilung Besucher-Dienste der SMB) diente dazu, allgemeine Informationen über die Abteilung Besucher-Dienste der SMB, deren Vermittlungsarbeit und -angebote sowie über den Stellenwert der Akademie in der Gesamtkonzeption in Erfahrung zu bringen.

Darüber hinaus wurden Hintergrundgespräche zu Vermittlungsmöglichkeiten und -ansprüchen mit exemplarisch ausgewählten Referenten der Akademie geführt: Mit zwei freien Referenten, HENRIK ENGEL und KOLJA KOHLHOFF, sowie mit zwei Institutsleitern von Einrichtungen der SMB, PROF. JOSEF RIEDERER (Direktor des Rathgen-Forschungslabors) sowie PROF. BERND EVERS (Direktor der Kunstbibliothek), die im Rahmen der Akademie über ihre Arbeit hinter den Kulissen referierten.<sup>69</sup>

Alle Experteninterviews dienten ausschließlich zur Exploration von Hintergrundinformationen. Die Interviews wurden teilweise mit dem Tonband aufgezeichnet und anschließend verschriftlicht oder während des Interviews als Gesprächsnotiz festgehalten. Direkte Zitate daraus werden hinzugezogen, wenn es darum geht, die Akademiekonzeption authentisch darzustellen oder die genaue Wortwahl des Gesprächspartners wieder zu geben, wenn Äußerungen für besonders wichtig erachtet werden.<sup>70</sup>

Die von der Autorin durchgeführten *Hospitationen* bei verschiedenen Akademiekursen und -veranstaltungen verschafften charakteristische Einblicke in die praktische Umsetzung der Akademiekonzeption, wie in die organisatorischen Abläufe, Vermittlungsformen der Kursinhalte sowie in das dort bestehende Kursklima und das Miteinander der Akademieteilnehmer. Forschungszweck dieser teilnehmenden Beobachtung ist, dass der Beobachter am Alltagsleben (bzw. hier: den Akademiekursen) der ihn interessierenden Personen teilnimmt und so einen

---

<sup>68</sup>BEATE MERTENS und MARIA FISCHER haben durch ihre stete Auskunftsbereitschaft die vorliegende Untersuchung maßgeblich unterstützt. Ihnen sind viele Detailinformationen zum Hintergrund zu verdanken, die sie der Autorin auf Nachfragen in zahlreichen Telefongesprächen gegeben haben.

<sup>69</sup>Die Referenten und Institutsleiter wurden von BEATE MERTENS als Gesprächspartner vorgeschlagen und daraufhin von der Autorin kontaktiert und interviewt.

<sup>70</sup>Alle Gesprächsnotizen werden im weiteren Verlauf wie folgt kenntlich gemacht: (NAME DATUM).

besonderen Zugang zu seinem Untersuchungsgegenstand gewinnt (vgl. LAMNEK 1989: 237) Diese teilnehmenden Beobachtungen dienten ausschließlich der Exploration von Hintergrundinformationen und wurden aus forschungsökonomischen Gründen nicht weiter ausgewertet.

Außerdem wurden zur Untersuchung der Konzeptionsseite die *Programmhefte* der ersten fünf Akademiestemester gesichtet, die Materialien bezüglich der Ansprache potenzieller Teilnehmer (Editorials) sowie der Kursinhalte beinhalten.<sup>71</sup> Allerdings wurden diese ebenfalls aus forschungsökonomischen Gründen keiner Inhaltsanalyse unterzogen, sondern dienten lediglich als unterstützende Quelle – genau wie auch die bereits erwähnten Quellen, die Fallanalyse sowie der Artikel über die Akademie im Museumsjournal.<sup>72</sup>

Auf dieser Grundlage erfolgt die umfassende Darstellung der Konzeptionsseite der Akademie.

---

## B 1 Untersuchung der Konzeptionsseite

---

### 5 Die Konzeption der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin

Die Konzeption der Akademie wird deskriptiv dargestellt, um Einblicke in die Gründungsimpulse und das institutionellen Selbstverständnis, den Bezugsrahmen des Akademieprogramms sowie der Vermittlungsformen und den ausgewählten Angebotsformaten zu geben.<sup>73</sup> Diese Darstellung stellt die Grundlage der daran anschließenden Untersuchung der Rezeptionsseite dar. Dafür werden abschließend die Ziele der Akademie herausgearbeitet und die Akademie mit den theoretischen Ausführungen eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms als Mittel zur Besucherbindung in Beziehung gesetzt.

#### 5.1 Gründungsimpulse und institutionelles Selbstverständnis

Die Leiterin der Akademie BEATE MERTENS beschrieb die im April 2002 gegründete Akademie, die der Abteilung Besucher-Dienste, Generaldirektion II der SMB, zugeordnet ist, wie folgt: „Als Schule des Sehens, als Erlebnisort zur Vermittlung der wirklichen Dinge, wurde die Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin (...) gegründet. Mit dem Ziel, einem interessierten Laienpublikum die einzigartigen Schätze der Staatlichen Museen im Rahmen eines kontinuierlichen und aufbauenden Kursangebotes zu erschließen, schufen die Besucher-Dienste der Staatlichen Museen damit ein Intensivprogramm, das es in den Berliner Museen bisher nicht gegeben hat“ (MERTENS 2002: 97).

---

<sup>71</sup> Auszüge aus den Programmheften werden wie folgt ausgewiesen: (PROGRAMM SEMESTER: SEITE).

<sup>72</sup> Die von der Akademie erhobenen quantitativen Nutzerdaten der Teilnehmer werden in Kapitel 8.1 dargestellt und in Beziehung zu den Daten der ausgewählten Interviewteilnehmer sowie allgemeinen Besucherdaten einzelner Häuser der SMB gesetzt.

<sup>73</sup> Soweit im Folgenden nicht kenntlich gemacht, stammen die Informationen für die Beschreibung der Akademie aus den von der Autorin geführten Telefongesprächen mit der Akademieleiterin BEATE MERTENS und ihrer Mitarbeiterin MARIA FISCHER.

Der Gründung der Akademie gingen verschiedene Impulse voraus: Zum einen wurde von Seiten der SMB Mitarbeiter beobachtet, dass sich zu den regelmäßig stattfindenden Führungen in verschiedenen Häusern der SMB ein fester Teilnehmerstamm gebildet hatte. Deshalb vermutete man die Nachfrage nach einem verbindlicheren und längeren Angebot im Allgemeinen sowie dem Interesse nach vertieften Kenntnissen und Austausch im Besonderen seitens einiger Besucher. Zum anderen ist die Gründung der Akademie auch vor dem Hintergrund der veränderten gesellschaftlichen Situation – in Hinblick auf die vermehrte freie Zeit vieler Menschen und dem zu verzeichnenden Bedürfnis nach (Weiter-)Bildung – entwickelt worden.

Nach seinem Amtsantritt im Jahr 2000 regte der Generaldirektor der SMB, PROF. PETER-KLAUS SCHUSTER, dazu an, auf den festgestellten Bedarf zu reagieren. Als Modellidee diente die *École du Louvre* zu Paris, eine Bildungsinstitution, die ein vollständiges Kunstgeschichtsstudium anbietet (vgl. *ÉCOLE DU LOUVRE ZU PARIS*). Die Verbindung zwischen der *École du Louvre* und dem *Museum Louvre* bildet eine Ausbildung für Kunsthistoriker, die zu Museumsmitarbeitern ausgebildet werden, sowie eine Ausbildung für Restauratoren. Die Modellidee wurde im Kontext der SMB modifiziert und ein Bildungsprogramm zur Kunst- und Kulturgeschichte für die Allgemeinheit konzipiert, das alle Häuser und Einrichtungen der SMB einbezieht.

Die Akademie unterscheidet sich von den anderen Vermittlungsangeboten der Besucher-Dienste der SMB, indem sie ein kontinuierliches Angebot darstellt, in dessen Rahmen sich Teilnehmer über einen längeren Zeitraum mit verschiedenen Themen beschäftigen können. Zudem setzt die Teilnahme eine Mitgliedschaft voraus, so dass das Akademieprogramm in einem ‚geschlossenen‘ Rahmen stattfindet. Die anderen Besucherangebote sind dagegen in der Regel offen, d.h. ohne verbindliche Anmeldung zugänglich und haben eher punktuellen Charakter.

Nach ihrem institutionellen Selbstverständnis erweitert die Akademie mit diesem Intensivprogramm die Ausführung des Bildungsauftrags, indem sie den Teilnehmern eine tiefer gehende Behandlung ausgewählter Themen ermöglicht und ihnen somit erweiterte Kenntnisse in unterschiedlichen Rubriken vermittelt. Durch ihre Akademieteilnahme sollen die Teilnehmer „Museumskompetenz erwerben und die Kunst des Sehens lernen“ (MERTENS 2002: 97). Das Leitbild der Akademie verfolgt eine „neue und tiefere Anbindung der Museumsbesucher an die Institution über ein humanistisches Bildungsideal“ (MERTENS zit. n. GIESEKE 2003: 3). Diese Anbindung soll durch den in den Kursen geschulten Umgang mit Kunst erfolgen und den Akademieteilnehmern einen neuen Zugang zu den Museen ermöglichen. Die anvisierte tiefere Anbindung an die SMB kann sich z.B. auch in Form einer ehrenamtlichen Tätigkeit der Teilnehmer bei den SMB ausdrücken.<sup>74</sup> Die Akademie greift so das mit der gesamtgesellschaftlichen Situation einhergehende aktuelle Thema ‚Bürgerschaftliches Engagement‘ auf und versucht Möglichkeiten zu schaffen, auch diesen Interessen Rechnung zu tragen (MERTENS 12.03.2004).

---

<sup>74</sup> Nach dem ersten Semester konnte die Akademie bereits verkünden: „Bei 10% [der Teilnehmer] ging die Bereitschaft der stärkeren Bindung an die Museen – die zum Akademiekonzept gehört – so weit, dass ein ehrenamtliches Engagement ins Auge gefaßt wird“ (MERTENS 2002: 97). Eine Plattform für an ehrenamtlicher Mitarbeit Interessierte bietet der Kurs ‚Museumspraxis für Ehrenamtliche‘ (s. S. 54).

Zudem soll die Akademie „als profilunterstützende Erschließung der Schätze der Berliner Museen“ (GIESEKE 2003: 1) dienen, indem die einzelnen Häuser der SMB durch die dort stattfindenden Akademieurse in ihrer unmittelbaren Arbeit stärker für die Teilnehmer zugänglich gemacht werden und auf diese Weise mehr Profil und Präsenz verliehen bekommen. Die SMB nutzen mit der Akademie als besonderem Besucherprogramm die Möglichkeit, die Position der Museen in der Öffentlichkeit zu stärken, indem sie „denjenigen etwas anbieten, die sich für die Museen interessieren und sich an sie binden wollen, und schaffen damit eine positiv gestimmte Öffentlichkeit für die Museen“ (FISCHER 12.03.2004). Denn neben der Zielsetzung, interessierte Besucher durch ein attraktives Angebot zu pflegen, soll die Akademie auch neue Besucher ansprechen und hinzu gewinnen.

## **5.2 Das Akademieprogramm und sein Bezugsrahmen**

Das Akademieprogramm steht in einem Bezugsrahmen zwischen dem internen Netzwerk der Institution SMB, dem Personal der Akademie, ihren Referenten und Kooperationspartnern, der Organisation des Programms bzw. den Kurszeiten und Veranstaltungsorten. Des Weiteren umfasst der Bezugsrahmen des Akademieprogramms die Adressaten und die Programmbewerbung sowie die Teilnehmer und deren Betreuung. Abschließend in diesem Kapitel findet sich die Programmplanung und -entwicklung, deren Grundlage der Bezugsrahmen liefert. Die einzelnen Punkte werden im Folgenden skizziert.

### **5.2.1 Internes Netzwerk**

Das interne Netzwerk der SMB ermöglicht der Akademie im Vergleich zu privaten Bildungsanbietern besondere Rahmenbedingungen für das Programm. Die SMB beherbergen in ihren Häusern Kunstwerke der Hochkultur von den frühen Anfängen im Museum für Vor- und Frühgeschichte, über die ersten Hochkulturen im Pergamonmuseum bis hin zur Kunst unserer Gegenwart in der Neuen Nationalgalerie. Das den Kursen zur Verfügung stehende breite Spektrum der unterschiedlichen Sammlungen in den verschiedenartigen Häusern der SMB und die dadurch ermöglichten Kurse vor den Originalen bestimmen im Wesentlichen das Akademieangebot: Da die Museumszugänge für die Akademieteilnehmer kostenlos sind, können alle Kurse in den Museen vor den Originalen stattfinden. Die Vortragsräume der SMB stehen den Akademiekursen zur Verfügung. Betriebskosten fallen für die Kurse nicht an, da sie unter dem Dach der SMB stattfinden. Die wissenschaftlichen Mitarbeiter und Direktoren der Institute halten die Kurse im Rahmen ihrer Tätigkeit für die SMB und die freien Referenten werden aus dem Führungsstamm der SMB rekrutiert. Besondere Rahmenbedingungen für das Akademieprogramm schaffen auch die zu den SMB gehörenden Einrichtungen neben den Museen, wie etwa die Restaurationswerkstätten oder Forschungsinstitute. So ist es der Akademie möglich, ihren Teilnehmern auch (exklusive) Zugänge hinter die Kulissen der Museen zu gewähren.

### **5.2.2 Mitarbeiter, Referenten und Kooperationspartner**

Für die Programmplanung-, -entwicklung und -organisation ist neben BEATE MERTENS, der Leiterin der Akademie, MARIA FISCHER als weitere Mitarbeiterin einbezogen.<sup>75</sup> Die Referenten der Akademie setzen sich aus freien Mitarbeitern (Führungspersonal, Künstler, Hochschullehrer, Doktoranten) und Museumsmitarbeitern (Fachpersonal, Direktoren, Kuratoren etc.) zusammen. In Folge dessen bestimmt die Referentenrekrutierung<sup>76</sup> aus dem Führungsstamm der SMB, dem Universitätsbetrieb und aus den fachspezifischen Abteilungen der SMB das wissenschaftliche Niveau der Kurse. Zudem wird der Referentenstamm durch Kooperationspartner aus der Kultur- und Bildungslandschaft Berlins und Brandenburgs erweitert.

### **5.2.3 Kurszeiten und Veranstaltungsorte**

Die Akademiesemester verlaufen fast analog zum Universitätsbetrieb in Sommersemester (April bis Juli/August, im Folgenden SS) und Wintersemester (Oktober bis Ende März, im Folgenden WS). Da die meisten Kurse vor Originalen oder in anderen Räumlichkeiten der Museen stattfinden, richten sich die Kurszeiten nach den allgemeinen Öffnungszeiten der Museen. Um auch Berufstätigen die Teilnahme an den Kursen zu ermöglichen, ist die Akademie darum bemüht, die Kurse verstärkt in die Nachmittagsstunden (ab 16 Uhr), auf Donnerstagabende, an denen die Museen bis 22 Uhr geöffnet sind, oder auch auf das Wochenende zu legen. Der Kurszeitraum beträgt zwischen vier und acht Wochen, in denen wöchentlich eine Sitzung à 1,5 Stunden stattfindet. Die Teilnehmerzahl beschränkt sich auf 15 bis 25 Teilnehmer in den regelmäßig stattfindenden Kursen. Die punktuell stattfindenden Abendveranstaltungen sind in der Regel ohne Teilnehmerbegrenzung und stehen häufig auch allen Interessierten offen.

Einige Kurse und Veranstaltungen konzentrieren sich auf ein Museum, im Rahmen anderer Kurse und Veranstaltungen werden hingegen mehrere Museen besucht. Letzteres trifft insbesondere für Kurse zu, die sich mit künstlerischer Produktion beschäftigen oder ein Thema aus interdisziplinärer Perspektive betrachten. Des Weiteren dienen Arbeitsplätze in den Museen, wie beispielsweise Werkstätten, Archive und Depots, als Veranstaltungsorte für die Akademiekurse.

### **5.2.4 Adressaten und Programmbewerbung**

Das Akademieprogramm soll alle Menschen, die sich für Museen und ihre Inhalte interessieren, ansprechen. Ein wichtiger Anspruch der Akademie ist es dabei – gemäß der Anforderung des allgemeinen Bildungsauftrages – dass die Akademie der Allgemeinheit zugänglich ist und somit jedem offen steht. In den Editorials der ersten drei Akademiesemester lautet die Ansprache und gleichzeitig die Zielsetzung wie folgt: „Für die Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin braucht es keine akademischen Voraussetzungen. Es genügt die Freude am Kennenlernen fremder

---

<sup>75</sup> Während des Wintersemesters 2003/2004 und des Sommersemesters 2004 konnten zudem zwei Mitarbeiterinnen im Rahmen einer ABM-Maßnahme organisatorische Arbeiten für die Akademie übernehmen. Darüber hinaus begleiten in der Regel Praktikanten die Arbeit der Akademie.

<sup>76</sup> Nach Angaben der Akademie waren bis einschließlich Sommersemester 2004 insgesamt 155 Referenten im Rahmen des Akademieprogramms tätig (ausgenommen die Referenten der Workshops, Kreativ- und Kooperationsangebote). Davon waren 86 Referenten Mitarbeiter der SMB und 69 freie Mitarbeiter.

Kulturen, an der Vorbereitung einer Kunst- und Kulturreise, an der Vertiefung von Reiseeindrücken oder einfach an der Erweiterung des Alltagshorizontes“ (PROGRAMM SS 2002 – SS 2003: EDITORIALS).

Dieses Verständnis erfordert eine differenzierte Bewerbung des Akademieprogramms, die sich derzeit wie folgt darstellt:

*Programmhefte*<sup>77</sup>: Pro Semester werden 15.000 Programmhefte gedruckt. Davon werden rund 1.000 Programmhefte an Privatpersonen aus dem Akademieverteiler<sup>78</sup> und weitere rund 1.000 Programmhefte intern an die SMPK und SMB verschickt. Ebenso erhalten die Kooperationspartner der Akademie Programmhefte. Ein Großteil der Programmhefte wird zudem in den Informationsständern der SMB und bei anderen öffentlichen Kultur- und Bildungseinrichtungen ausgelegt.

*Plakate*: In Plakatständern im Eingangsbereich des Kulturforums, der Alten Nationalgalerie und den Museen Dahlem werden zu jedem Semester Akademieplakate platziert.

*Quartalszeitung*: In der Quartalszeitung der SMB findet sich zu Beginn eines Akademiestemesters eine Anzeige, die das fertige Programmheft und den Beginn der Kurse bekannt gibt.

*Pressekonferenz und -kontakte*: Im ersten Semester wurde auf einer Pressekonferenz zu dem ‚MuseumsInselFestival‘ der SMB die Akademie vorgestellt und ihr Start angekündigt. Darüber hinaus bestehen sporadische Kontakte zu Journalisten. Allerdings fiel die Berichterstattung in den Medien bisher eher gering aus. Einige Artikel bzw. Meldungen zur Akademie sind seit der Gründung der Akademie in Tageszeitungen erschienen.

*Medienpartnerschaften*: Mit dem ‚Kultur Radio‘ und dem ‚Info Radio‘ bestehen Medienpartnerschaften. Regelmäßige Trailer, z.B. mit dem Titel ‚Akademie für alle‘ oder ‚Schule des Sehens‘, werden geschaltet, sobald das Programmheft gedruckt ist und das neue Semester angekündigt werden kann.<sup>79</sup>

*Internet*: Das Akademieprogramm ist auch unter der Internetseite der SMB/ SMPK [www.smb.spk-berlin.de](http://www.smb.spk-berlin.de) unter der Rubrik ‚Bildung‘ einzusehen.

Laut einer internen Statistik der Akademie<sup>80</sup> steht bei den Interessenten, die sich über Telefonanrufe weiterführend informieren, an erster Stelle der genannten Informationsquellen stets die Werbung im Radio auf ‚Info Radio‘ bzw. ‚Radio Kultur‘. An zweiter und dritter Stelle wechseln sich die Empfehlungen von Freunden und Bekannten sowie das Ausliegen der Programmhefte in den Museen ab.

---

<sup>77</sup> Zu jedem Semester gibt die Akademie ein Programmheft heraus, das alle Kursangebote (jeder Kurs auf einer Ankündigungsseite im DL-Format) beinhaltet. Darüber hinaus sind im Programmheft noch weitere Informationen aufgeführt, wie ausgewählte öffentliche Führungs- und Veranstaltungstermine, Events und Festivals sowie Sonderausstellungen. Informationen zu sämtlichen Öffnungszeiten und Anschriften der SMB sowie die gültigen Eintrittspreise finden sich im hinteren Teil des Heftes wieder.

<sup>78</sup> Der Akademieverteiler setzt sich aus Teilnehmern, ehemaligen Teilnehmern und Personen zusammen, die ihr Interesse an der Zusendung eines Programmhefts durch einen Telefonanruf bekundet hatten.

<sup>79</sup> Im ersten Semester auf ‚Info Radio‘ und im zweiten Semester auf ‚Kultur Radio‘ wurden jeweils ein Interview mit der Akademieleiterin gesendet. Im Rahmen eines Quiz zu den SMB wurden dabei jeweils zwei Akademiekarten verlost.

<sup>80</sup> Diese Statistik bezieht sich auf erhobene Daten des WS 2002/03 bis zum SS 2004.

### 5.2.5 Teilnahme und Mitgliederbetreuung

Um an den Akademiekursen teilnehmen zu können, muss eine Akademiekarte zum Preis von 100 Euro (ermäßigt 50 Euro)<sup>81</sup> an einer SMB Kasse erworben werden, die zur Teilnahme an fünf ausgewählten Akademiekursen berechtigt und weitere Vergünstigungen bei ausgewählten Angeboten der Besucher-Dienste der SMB gewährt.<sup>82</sup> Die Akademiekarte dokumentiert gleichzeitig die Mitgliedschaft, die auf ein Semester begrenzt ist. Die zeitliche Begrenzung der Mitgliedschaft wird mit der damit verbundenen Kurswahl begründet, die den Inhalt des Besucherprogramms und somit auch den der Mitgliedschaft bildet. Im Rahmen der Akademiekonzeption soll „das Wort ‚Mitgliedschaft‘ aber auch signalisieren, dass es mehr als eine sporadische Teilnahme ist und das natürlich auch im Wort ‚Mitglied‘ mitschwingt, dass man aktiv ist und es etwas Verbindendes hat“ (FISCHER 12.03.2004).<sup>83</sup> Im Gegensatz zu dem offenen Angebot der Besucher-Dienste der SMB legen sich die Akademieteilnehmer für ein Semester fest.

Seitens der Akademie erfolgt eine intensive und persönliche Betreuung der Akademiemitglieder. Zu Semesterbeginn ist stets eine Mitarbeiterin der Akademie in der ersten Kurssitzung anwesend, um mögliche Fragen der Teilnehmer beantworten zu können. Darüber hinaus bemühen sich die Akademiemitarbeiterinnen, als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen – telefonisch sowie je nach personeller Situation, auch vor Ort in den Kursen. Des Weiteren erstreckt sich die Betreuung von der umgehenden Benachrichtigung bei Programmänderungen, dem Nachsenden von Kursmaterialien – wenn ein Teilnehmer nicht anwesend sein konnte – über kostenlose Einladungen zu Veranstaltungen, falls noch Plätze frei sind. Zudem lädt die Akademie ihre Mitglieder ein, Freunde zu offenen Akademieveranstaltungen mitzubringen, um ihnen die Akademie vorzustellen.

Ein Rahmenprogramm für die Akademiemitglieder, bei dem das gesellschaftliche Moment im Vordergrund steht, bietet die Akademie bisher nicht an. Jedoch gelte es als Fernziel, den Akademiemitgliedern über die Kursteilnahme und die intensive Betreuung hinaus mehr zu bieten, wie beispielsweise durch gesellschaftliche Veranstaltungen (MERTENS 23.06.2004).

### 5.2.6 Programmplanung und -entwicklung

Den Schwerpunkt des Programms bilden Kurse zur Kunst- und Kulturgeschichte. Sofern die Kulturgeschichte unmittelbar angesprochen ist, können auch aktuell gesellschaftliche Themen (wie z.B. die Kurse zu ‚Im Blickpunkt: Islam‘) in das Akademieprogramm aufgenommen werden. Zudem finden sich kulturpolitische Themen (wie z.B. die Kurse zum Thema: ‚Die Museumsinsel

---

<sup>81</sup> Der ermäßigte Mitgliedsbeitrag gilt für Schüler, Studenten, Grundwehr- und Zivildienstleistende, Arbeitslose, Sozialhilfeempfänger und Schwerbeschädigte. Laut einer Berechnung der Akademie entspricht der Preis pro Kurssitzung (ausgehend von sechs Sitzungen pro Kurs) bei einem gebuchten Kurs pro Semester 16, 67 Euro (ermäßigt 8, 33 Euro), bei fünf gebuchten Kursen 3, 33 Euro (ermäßigt 1, 67 Euro) pro Sitzung. Den errechneten Akademiekurspreisen pro Sitzung entgegen gestellt, kostet ein Museumsbesuch bei den SMB 6 Euro (ermäßigt 3 Euro) und eine einstündige Führung 3 Euro (keine Ermäßigung erhältlich), also 9 Euro (ermäßigt 6 Euro) insgesamt.

<sup>82</sup> Die Akademiemitgliedschaft beinhaltet folgende Vergünstigungen: Teilnahme an ausgewählten Kreativangeboten von Künstlern und Kooperationsveranstaltungen (Tagesevents) zum halben Preis, kostenlose Teilnahme an öffentlichen (einstündigen) Führungen der SMB, Erwerb der Jahreskarte der SMB oder der Jahreskarte Plus zum ermäßigten Preis.

<sup>83</sup> Im Weiteren wird der Terminus ‚Akademiemitglied‘ mit ‚Akademieteilnehmer‘ synonym verwendet.

und der Masterplan. Neue Wege durch alte Kulturen: die Archäologische Promenade') im Angebot der Akademie wieder. Darüber hinaus bietet die Akademie interdisziplinäre Kurse, Workshops und Events in Kooperation mit anderen Berliner Kultur- und Bildungsinstitutionen an.

Als ein besonderes Merkmal der Akademie stellt die Leiterin BEATE MERTENS die prozesshafte Entwicklung des Programms heraus, da es sich um „eine Akademie ‚in progress‘ [handelt], die mit ihren Mitgliedern wächst“ (MERTENS 2002: 97). Die Kursangebote entstehen durch die gezielte Ansprache der Akademieleiterin der einzelnen Abteilungen in den Museen sowie durch selbstständige Vorschläge der Museumsmitarbeiter und der freien Referenten. Auch Wünsche von Teilnehmern werden bei der Programmplanung berücksichtigt (FISCHER 12.03.2004).<sup>84</sup>

Für die Programmentwicklung werden Erfahrungen aus den vorherigen Semestern adaptiert. Diese haben inzwischen (im fünften Semester, SS 2004) zu einem differenzierten und strukturierten Angebot beigetragen. Nach einer Startphase von drei Semestern wurde der Umfang des Kursangebots bis auf die doppelte Anzahl erhöht und so ausgebaut, dass sowohl für Neueinsteiger wie auch für Interessierte mit Vorkenntnissen Kurse angeboten werden (vgl. PROGRAMM WS 2003/04: EDITORIAL). In diesem Zusammenhang steht auch die Kinder-Akademie, deren Auftakt vier Kursangebote unter dem Titel ‚Kleine Kunstgeschichte für Kinder‘ im SS 2004 gebildet haben.

Der Anspruch der Akademie, den einzelnen Teilnehmer „letztendlich dort abzuholen, wo er steht“ (MERTENS 12.03.2004), erfordert ein Angebot, das verschiedene Kenntnisgrade und unterschiedliche Bedürfnisse seitens der Teilnehmer berücksichtigt. Dabei bewegt sich die Akademie zwischen zwei Polen: Zum einem will sie denjenigen Teilnehmern, die mit der Akademie gewachsen sind und sich somit bereits fundierte Kenntnisse zu bestimmten Themen angeeignet haben, gerecht werden, indem sie aufeinander aufbauende Kurse anbietet. Zum anderen soll die Akademie gemäß ihres Selbstverständnisses als eine ‚Akademie für alle‘ auch allen Interessierten offen stehen und somit auch Kurse anbieten, bei denen keinerlei Vorkenntnisse erforderlich sind. Demnach beläuft sich das Spektrum der Kursniveaus inzwischen von Einführungskursen über Fortsetzungskurse zu spezielleren Themen bis hin zu einer auf vier Semester angelegten, systematisch aufeinander aufbauenden Überblicks-Vorlesungsreihe.

Eine weitere Strukturierung des Programms soll den Teilnehmern die Möglichkeit bieten, eine inhaltliche Entwicklung von Themen zu erfahren, indem das Programm zu einem Thema verschiedene Kursformen beinhaltet (z.B. eine Vorlesung ‚Skulptur im Mittelalter‘ und ein Kurs ‚Kunst des Mittelalters‘), die miteinander korrespondieren und auch in den Folgesemestern fortgesetzt werden können. Ein thematischer roter Faden zieht sich so durch das Programm und die Teilnehmer haben die Möglichkeit, zuerst grundlegende Kenntnisse zu erwerben und diese weiterführend in Folgekursen zu vertiefen. Dieser Aufbau sowie die Struktur des Kurssystems bzw. die fortsetzenden Kurse sollen auch zur inhaltlichen Bindung an das Akademieprogramm dienen.

---

<sup>84</sup> Dabei handele es sich um Nachfragen bezüglich der Vertiefung bereits behandelter Themen sowie um personenbezogene Referentenwünsche, die so weit führen würden, dass sich um einige Referenten bereits ein Teilnehmerstamm gebildet habe (FISCHER 12.03.2004).



Eine weitere Entwicklungslinie vollzieht sich im Rahmen von Kooperationsveranstaltungen mit anderen Kultur- und Bildungseinrichtungen. Dabei lassen sich drei Formen von Kooperationen unterscheiden: Kooperationen, die innerhalb eines Akademiekurses stattfinden, wie z.B. Kurssitzungen in Museen, die nicht zu den SMB gehören. Kooperationen, aus denen in Zusammenarbeit mit Partnern selbstständige Kurse entstehen, wie beispielsweise eine interdisziplinäre Vortragsreihe, die aus einer Kooperation zwischen den Besucher-Diensten der SMB und dem Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin (FU) hervorgegangen ist.<sup>85</sup> Eine dritte Form der Kooperation stellen Angebote von externen Anbietern dar, die vollständig in das Programmheft mit aufgenommen worden sind, wie z.B. Kreativangebote.<sup>86</sup> Durch die vielfältigen Kooperationen erreicht die Akademie eine ständige Erweiterung ihres Angebots und eine Verknüpfung mit anderen Künsten und Wissenschaften, indem sie museumsübergreifende, interdisziplinäre Kurse, Workshops und Events anbietet.

Die geplante Erweiterung betrifft auch die Entwicklung spezieller Angebote für Studenten und Angebote für Berufstätige im Allgemeinen. Im Besonderen sollen unter dem Dach der Akademie berufsbezogene Angebote, wie z.B. für Erzieher, entwickelt werden, um die Kunstvermittlung in den Kindergärten zu verstärken. Somit strebt die Akademie es an, sich auch neben dem bisherigen Akademieprogramm durch eine zunehmende Vernetzung mit anderen kulturellen und wissenschaftlichen Einrichtungen als Institution für berufliche Orientierung, Fort- und Weiterbildung in der Kultur- und Bildungslandschaft Berlins zu etablieren.

### **5.3 Vermittlung und ausgewählte Angebotsformate**

In den Editorials der ersten drei Akademieseester heißt es: „Das Museum der Zukunft ist als Erlebnisort der wirklichen Dinge neu zu entdecken“ (PROGRAMM SS 2002 – SS 2003: EDITORIALS). Ausgehend von der Annahme, dass Bildungsprozesse nicht informell durch ungeführte Museumsbesuche erfolgen können, sondern konkrete Bildungsangebote benötigen, setzt die Akademie in den Kursen und Veranstaltungen auf die sinnliche Wahrnehmung über konkrete Erlebnisse. Dabei wird der Anspruch verfolgt, „dass die Individuen sich über den Prozess des gesteuerten Erlebnisses hinaus den Kunst- und Kulturraum über mehr Wissen und ausdifferenzierte sinnlich-ästhetische Wahrnehmung breiter eröffnen“ (GIESEKE 2003: 7). Der Titel des Akademieprogramms – ‚Erlebnis- und Bildungsprogramm‘ – beinhaltet somit den Anspruch,

---

<sup>85</sup> Diese langfristig konzipierte Vortragsreihe hat im SS 2004 erstmals im Rahmen des Akademieprogramms und des GasthörerCard-Programms der FU stattgefunden. Experten von der FU und von den SMB referierten zum Thema ‚Farbe und Farbenlehre in Kunst und Wissenschaft‘. Diese gemeinsame Veranstaltung ist zunächst auf zwei Semester angelegt und als Beginn für eine fortlaufende Vortragsreihe gedacht, die in Zukunft zu weiteren interdisziplinären Themen die Kooperation festigen soll (MERTENS 12.03.2004). Auch die Veranstaltungsreihe ‚Forschungsergebnisse aus Berliner Universitäten‘, ist aus einer Kooperation zwischen der Akademie und dem Kunsthistorischen Institut der FU entstanden (s. Kapitel 5.3.3). Im Zuge dieser Kooperation ist auch das Projekt der ‚Jungen Nacht‘ entstanden: Seit Anfang Januar 2004 erklären Studenten der Kunstgeschichte jungen Museumsbesuchern in der Gemäldegalerie und in dem Museum für Fotografie/ Helmut Newton Stiftung am Donnerstagabend Kunst.

<sup>86</sup> Zu dieser Form der Kooperationen zählen Angebote wie berufsbezogene Workshops, Künstler- und Kreativangebote, bei denen die Akademieteilnehmer den halben Preis zahlen. Diese Veranstaltungen sind auch offen für Nicht-Mitglieder bzw. gehören teilweise zum offenen Veranstaltungsprogramm der SMB.

Bildung und Erlebnis in den verschiedenen Angebotsformaten zu vereinen, indem beide Komponenten in der Vermittlung berücksichtigt werden.

Wie in diesem Abschnitt durch das einleitende Zitat beschrieben, möchte sich die Akademie mit ihrem Angebot als Erlebnisort für die „wirklichen Dinge“ – den Originalen, die sich durch Authentizität auszeichnen – im Unterschied zu virtuellen Erlebnissen neu in den Mittelpunkt stellen. Die Akademie greift durch ihr Bildungskonzept somit die in der Gesellschaft beobachtete Erlebnisorientierung auf, indem sie in ihrem Angebot aktuelle Bedürfnisse, wie das Bedürfnis nach emotionalen Eindrücken und geistigen Anregungen, sinnlichen Erfahrungen und Partizipation durch beteiligtes Miterschließen berücksichtigt. Dabei wird systematisches Wissen und auch Detail-Wissen über unmittelbare Eindrücke im Museum selbst – als Erlebnis – vermittelt.

Der diskursive Vermittlungsansatz, bei dem das Gespräch mit den Teilnehmern als Dialogpartner im Vordergrund steht, soll die Erfahrungen durch den interpersonalen Austausch vertiefen und die Teilnehmer im Umgang mit der Kunst schulen. „Aus ganz anderer Perspektive eröffnet ein solches Bildungsangebot erst wieder den Zugang zu den kulturellen Schätzen, die in den Kulturinstitutionen aufgehoben sind. Die Bedeutung von Bildung wird mit dem institutionellen Konzept Akademie neu entdeckt. Das Erlebnis (...) ist der nachvollzogene, gewonnene, erarbeitete und greifbare Wissenserwerb selbst“ (ebd.: 14). Im Sinne der klassischen Erwachsenenbildungstradition, das eigene Bildungsgut als Selbststandard zu vermehren, wird somit im Rahmen des Akademieprogramms für alle in neuer Weise zur Verfügung gestellt.

Im Weiteren werden einzelne Angebotsformate vorgestellt, die nach Kriterien der Vermittlungsform, der Referenten und der thematischen Schwerpunkte differenziert wurden.<sup>87</sup>

### **5.3.1 Kurse vor Originalen**

Die Rubrik ‚Kurse vor Originalen‘ zur Kunst- und Kulturgeschichte<sup>88</sup> stellt den Hauptteil der Angebotsformate des Akademieprogramms dar. Im Vordergrund dieser Kurse steht der ästhetische Genuss als Erlebnis – gegeben durch die Faszination des direkten Kontakts mit den Originalen. Die Teilnehmer sollen durch den Erlebnischarakter der Kurse auch die Arbeit an und mit den Exponaten erfahren. Indem die Museen selbst zu Seminarräumen werden, in denen die Ausstellungsinhalte die Seminarthemen vorgeben, erfahren sie eine räumliche und auch inhaltliche Erweiterung. Bildung und Erlebnis finden sich in dem Angebotsformat ‚Kurse vor Originalen‘ vereint, indem die Exponate von einem Referenten erklärt und erläutert, aber auch von den Kursteilnehmer durch den sinnlich-ästhetischen Genuss ‚erlebt‘ werden. Über diesen emotionalen Zugang sollen eigene Erfahrungsräume und Wahrnehmungsfelder eröffnet werden – gemäß dem allgemein formulierten Anspruch der Akademie, den Teilnehmern einen verstehenden Zugang zu

---

<sup>87</sup>An dieser Stelle muss betont werden, dass diese Kriterien sich teilweise auch inhaltlich überschneiden, demnach nicht eindeutig voneinander zu trennen sind, und in diesem Zusammenhang einer vornehmlich inhaltlichen Schwerpunktsetzung dienen. Die Autorin hat bei allen im Folgenden vorgestellten Angebotsformaten, die im SS 2004 stattgefunden haben, mehrere Hospitationen durchgeführt.

<sup>88</sup>Thematische Schwerpunkte sind bei diesem Angebotsformat Kurse zur Kunst- und Kulturgeschichte in Europa und Außereuropa, zur Archäologischen Sammlung, zu Sonderausstellungen sowie zur Kunst für Blinde. Auch die Kinder-Akademie zählt dazu.

den Museen auf neue Weise zu ermöglichen. Dieser Anspruch der Vermittlung gilt als Markenzeichen der Akademie, das sich aus folgenden Komponenten zusammensetzt: „Der direkte Kontakt mit den Originalen und die Mischung aus Anschaulichkeit und wissenschaftlicher Kompetenz bei der Vermittlung kunst- und kulturgeschichtlicher Themen“ (PROGRAMM WS 2003/04: EDITORIAL).

Die Expertengespräche mit zwei freien Referenten der Akademie<sup>89</sup> haben folgende Einblicke in die Vermittlungsansprüche bei den ‚Kursen vor Originalen‘ gegeben.

Als das Besondere an den Akademiekursen – im Gegensatz zu den öffentlichen Führungen, die oftmals nur Highlights blickpunktartig betrachten würden – bewertet der freie Referent HENRIK ENGEL „die durch die Kontinuität der Kurse gegebene Möglichkeit der tiefer gehenden Behandlung von Themen, die es erlauben, in Ruhe von allen Seiten gucken zu können“ (ENGEL 03.06.2004). Der Kurs als geschlossene Einheit gebe auch den Referenten bessere Reaktionsmöglichkeiten, indem sie Erklärungen auch zum nächsten Termin nachreichen könnten. HENRIK ENGEL möchte in den Kursen eine Gesprächssituation herstellen, indem er die Teilnehmer auffordert, auch ihr Wissen, ihre Eindrücke und Erlebnisse mitzuteilen. Hierbei leitet er durch Erklärungen und Fragestellungen die Teilnehmer dazu an, sich ihre gestellten Fragen selbst zu beantworten. „Die Teilnehmer sollen selber entdecken und durch ihre eigene Beteiligung Sehen lernen und ihre ganz eigenen Erfahrungen mit den Bildern machen“ (ebd.). Der rege Austausch mit den Kursteilnehmern inspiriere ENGEL auch für Aspekte, die er dann in den öffentlichen Führungen wieder thematisiere.

Auch die freie Referentin KOLJA KOHLHOFF bewertet die Rahmenbedingungen der Akademiekurse als besonders geeignet für die Vermittlung: „Der Rahmen der Akademiekurse ermöglicht ein kontinuierliches Arbeiten. Dies schafft einen intensiven Diskussionsrahmen und -raum“ (KOHLHOFF 25.06.2004). Der zeitliche und thematische Rahmen der Kurse bilde zusammen mit der Gefolgschaft von Stammtteilnehmern darüber hinaus eine doppelte Kontinuität, die ihr gut gefiele. So könne sie ihrem Vermittlungsanspruch am besten gerecht werden: „Für mich ist es wichtig, anhand einzelner Objekte punktuell in die Tiefe zu gehen. Die Teilnehmer sind aufgefordert, sich aktiv zu beteiligen. Ihre eigenen Seherfahrungen stehen im Mittelpunkt der Diskussion. In der Anregung, sich zu äußern, liegt der Erfolg!“ (ebd.). Durch die von den Teilnehmern geforderte aktive Beteiligung in den Kursen möchte KOLJA KOHLHOFF die Anleitung für später selbstständiges Sehen geben. Ihr Ziel bei der Vermittlung ist es, „dass die Teilnehmer in den Kursen lernen, einen eigenen Umgang mit der Kunst zu gewinnen, und vor allem ihrem Sehen und ihren Reaktionen zu trauen“ (ebd.).

Aus den genannten Vorgehensweisen und Vermittlungszielen der beiden Referenten lässt sich folgern, dass im Vordergrund der Kurse die diskursive Vermittlung steht. So wird das Ziel der Akademie, einen verstehenden Zugang zu den SMB sowie einen geschulten Umgang der Teilnehmer mit den Kunstwerken zu schaffen, auch von den Referenten angestrebt.

---

<sup>89</sup> Die Darstellungen der Vorgehensweisen der Referenten HENRIK ENGEL und KOLJA KOHLHOFF und ihrer Vermittlungsziele stehen stellvertretend für exemplarisches Arbeiten der anderen freien Referenten.

Der ‚Künstlerblick‘ stellt unter der Rubrik ‚Kurse vor Originalen‘ ein besonderes Angebotsformat dar. Hier ist der Referent selbst bildender Künstler, steht also selbst neben theoretischem Wissen auch in einem praktischen Bezug zur Kunst. Diese Verbindung macht sich in der Herangehensweise an die Kunstwerke bemerkbar. Zu einem Thema (z.B. zum Thema ‚Künstler selbstbildnisse‘) finden Sitzungen in verschiedenen Museen statt, bei denen der Referent über die kunsthistorischen Hintergründe hinaus Hintergrundinformationen, wie beispielsweise zur Machart der Kunstwerke – aus Sicht des Künstlers – gibt. Die letzte Sitzung findet im Atelier des Künstlers statt und gilt als Highlight des Kurses. Dabei erfahren die Teilnehmer neben Informationen zu den eigenen Kunstwerken des Künstlers, auch Hintergründe zur Entstehungsgeschichte, zum Schaffensprozess sowie Hintergründe zur Arbeitssituation eines Künstlers, indem Einblicke in die Welt der Ausstellungsorganisation-, -finanzierung und -bewerbung gegeben werden. Zudem werden den Teilnehmern Einblicke in die ‚Welt eines Künstlers‘ beim Atelierbesuch gewährt, die ein Besucher bei einer öffentlichen Führung in der Regel nicht geboten bekommt.

Eine weitere Angebotsform bietet die Akademie in Form von Kursen, die einen tatsächlichen Perspektivenwechsel im Rahmen der Museumsarbeit bieten.

### **5.3.2 Kurse mit Einblicken hinter die Kulissen der Museumsarbeit**

Kurse, die Einblicke hinter die Kulissen der Museumsarbeit erlauben, stellen eine weitere Dimension des ‚Erlebnis- und Bildungsprogramms‘ dar. Hier können die Teilnehmer die SMB auf verschiedene Weise näher kennen lernen, indem sie eine Integration in die Museumsarbeit erfahren. Durch die dort gegebenen exklusiven Einblicke sollen die Teilnehmer für die verschiedenen Institutionen, die hinter den Kulissen der Museen arbeiten, sowie für die Museumsarbeit sensibilisiert und mit ihnen vertraut gemacht werden. So gewinnt die Museumsarbeit an Transparenz, die Teilnehmer werden (inhaltlich) in die Prozesse einbezogen und entwickeln dafür ein besseres Verständnis. Darüber hinaus dienen einige dieser Kurse auch dafür, an einer ehrenamtlichen Mitarbeit Interessierte für die SMB zu werben. So kann es passieren, dass sich der Kursteilnehmer als ehrenamtlicher Mitarbeiter hinter den Kulissen wieder findet.

Drei charakteristische Angebotsformate, die Einblicke hinter die Kulissen der Museumsarbeit und somit den Teilnehmern einen Perspektivenwechsel ermöglichen, sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden:

- **Museumspraxis für Ehrenamtliche**

Ein Kurs zur ‚Museumspraxis für Ehrenamtliche‘ ist ein Format, das explizit „für ehrenamtliche Mitarbeiter und solche, die es werden wollen“ (PROGRAMM SS 2004: 34) angeboten wird. Dieser Kurs stellt eine Plattform dar, auf der Einblicke hinter die Kulissen der Museumsarbeit gewährt werden. Ehrenamtliche, Akademieteilnehmer und Museumsmitarbeiter treten hier miteinander in Kontakt. Zugleich sollen ehrenamtliche Mitarbeiter geworben werden, indem Einblicke in den Arbeitsalltag gegeben, Einsatzmöglichkeiten ehrenamtlicher Mitarbeit aufgezeigt und Inhalte erläutert werden. Die Referenten sind Museumsmitarbeiter der SMB und verkörpern die Museen

und Institute persönlich.<sup>90</sup> Im SS 2004 stellte der Leiter des Zentralarchivs, DR. JÖRN GRABOWSKI, den Teilnehmern die Arbeit des Zentralarchivs vor und gewährte ihnen den Zugang dazu. Des Weiteren präsentierte er ein neues Archiv-Projekt, für das noch ehrenamtliche Mitarbeiter benötigt werden. Bei der Besichtigung des neuen Archivs warb DR. JÖRN GRABOWSKI direkt für ehrenamtliche Mitarbeiter, indem er sagte: „Wenn Sie möchten, ist das Ihr Arbeitsplatz. Der persönliche Informationsgewinn ist gigantisch. Als Gegenleistung bekommen Sie einen Dienstaussweis der SMB, der Ihnen zu jedem Haus den Zugang gewährt.“<sup>91</sup>

- **Der Dialog zwischen Laien und Experten**

In dem zweisemestrigen Kurs ‚Die Museumsinsel und der Masterplan. Neue Wege durch alte Kulturen: Die Archäologische Promenade‘ wurde den Kursteilnehmern eine Einführung in das Konzept zur ‚Archäologischen Promenade‘<sup>92</sup> gegeben. Museumspolitik und -arbeit wurden transparent dargestellt und den Akademieteilnehmern „die exklusive Möglichkeit [geboten], am wissenschaftlichen Diskussionsprozess“ (PROGRAMM SS 2003: 23) teilzunehmen. Die Akademieteilnehmer bekamen als Laien Einblicke in die Überlegungen der Experten und die Museumsmitarbeiter wurden als Entscheidungsträger mit Meinungen potenzieller Besucher konfrontiert. Von den Direktoren gab es positives Feedback, indem sie sich für die neu hinzu gewonnenen Perspektiven potenzieller Besucher der ‚Archäologischen Promenade‘ bedankten.

Durch die Kurse zur ‚Archäologischen Promenade‘ wurden die Teilnehmer an das Ausstellungskonzept herangeführt. Diese Form der Besucherintegration zielt insbesondere auf interessierte Teilnehmer ab, die sich für den Erhalt der Museen, z.B. in Form einer Mitgliedschaft beim Freundeskreis oder einer ehrenamtlichen Tätigkeit, einsetzen möchten (FISCHER 12.03.2004).

- **Der Besuch im Rathgen-Forschungslabor**

Im Rahmen zweier Akademieurse konnten die Teilnehmer hinter die Kulissen des Rathgen-Forschungslabors blicken, das 1888 als ‚Chemisches Laboratorium der Königlichen Museen‘ gegründet wurde und heute über modernste analytische Einrichtungen zur Untersuchung archäologischer Befunde verfügt. Der Direktor dieses Instituts, PROF. JOSEF RIEDERER, erläuterte anhand von Beispielen den Kursteilnehmern, wie es bei verschiedenen Materialien gelingt, Informationen über Alter und Herkunft von Kunstgegenständen zu gewinnen. In einem weiteren Kurs stellte PROF. JOSEF RIEDERER das 1975 im Rathgen-Forschungslabor eingerichtete Fälschungslabor vor. Hier werden durch Materialanalysen Kunstfälschungen entlarvt.

PROF. JOSEF RIEDERER erklärt sich den regen Zuspruch der Teilnehmer wie folgt: „Der Erfolg der Akademieurse hängt mit der Besonderheit des Themas zusammen. Hier erfahren die Teilnehmer andere Dinge, als wenn sie ins Museum gehen“ (RIEDERER 06.07.2004). Die laufende Arbeit des

---

<sup>90</sup> Diese Kurse fanden bisher in verschiedenen Einrichtungen der SMB statt. Die Teilnehmer besuchten Restaurationswerkstätten und Sammlungsdepots und lernten Institutionen kennen, die im Hintergrund der Museen tätig sind, wie beispielsweise das Institut für Museumskunde oder das Rathgen-Forschungslabor.

<sup>91</sup> Dieser Wortlaut wurde während der Hospitation bei dem Kurs ‚Museumspraxis für Ehrenamtliche. ‚Zwischen Fadenheftung und Datenbank‘ im Zentralarchiv der SMB am 24.06.2004 aufgezeichnet.

<sup>92</sup> Die ‚Archäologische Promenade‘ ist eine zum ‚Masterplan Museumsinsel‘ gehörende Zukunftsvision, die eine unterirdische Verbindung der Häuser auf der Museumsinsel schaffen soll.

Laborbetriebes diene dabei als Anschauungsmaterial für die Teilnehmer. „Die Akademie ist ein Teil von unserem Vermittlungsangebot – das, was wir hier im Labor erarbeiten, soll unter die Leute kommen und publik werden“ (ebd.). Denn Kenntnisse über Materialien und Techniken würden ein ganz anderes Verständnis für die Kunstbetrachtung ermöglichen. PROF. JOSEF RIEDERER erlebe die Diskussionen in den Kursen als sehr anregend und habe den Eindruck, dass es den Teilnehmern ein Bedürfnis sei, aus den Kursen etwas mitzunehmen, das sie woanders wieder anbringen können. Deswegen sei es ihm besonders wichtig, ein möglichst breites Wissen in seinen Veranstaltungen zu vermitteln. Deshalb händige er in den Kursen auch Skripte, wie z.B. zu Fälschungen, aus. Die Teilnehmer, die seine Kurse besucht hatten, könnten mitreden, wenn es um Fälschungen oder Datierungsmethoden ginge, so PROF. JOSEF RIEDERER.

Diese Angebotsformate, die Einblicke hinter die Kulissen der Museumsarbeit erlauben, ermöglichen den Teilnehmern teilweise neue und exklusive Zugänge. Daneben werden auch in den ‚Kursen vor Originalen‘ detaillierte Insiderinformationen gegeben, z.B. zu Hängungen der Bilder, die zu mehr Verständnis für die Museumsarbeit führen sollen. Zudem ermöglichen die Angebotsformate den Dialog zwischen Akademieteilnehmern und Experten, Künstlern und Wissenschaftlern.

### **5.3.3 Die Museen als Ort der Begegnung**

Um dem besonderen Wunsch bestimmter Teilnehmer nach Begegnungen zu entsprechen, bietet die Akademie Veranstaltungen an, die sowohl in ihrer zeitlichen Dimension – als Abendveranstaltung – als auch hinsichtlich der gewünschten Kontaktaufnahme unter Interessierten von besonderer Wichtigkeit sind. So stellen die verschiedenen Abendveranstaltungen unter der Rubrik ‚Die Museen als Ort der Begegnung‘ ein weiteres Angebotsformat dar, bei dem Kommunikation zwischen den Teilnehmern sowie Begegnungen zwischen den Teilnehmern und Wissenschaftlern, Künstlern und Kuratoren initiiert werden. Die Veranstaltungen stehen allen Interessierten kostenlos offen und dienen auch dazu, neue Mitglieder für die Akademie zu gewinnen.

- **Das Akademie-Gesprächs-Forum**

Auf Wunsch einiger Akademieteilnehmer nach mehr Austausch untereinander wurde das ‚Akademie-Gesprächs-Forum‘ zum ersten Mal im SS 2003 veranstaltet. Diese Veranstaltung ist als Forum des Dialogs zwischen Museumsbesuchern, Akademiemitgliedern, Künstlern, Wissenschaftlern und Vermittlern gedacht: „Interessierte und Neueinsteiger können hier erste Eindrücke gewinnen, Kursteilnehmer über die Grenzen der Kurse hinaus Semesterthemen in einem anderen Rahmen diskutieren, Referenten u. a. museumspolitische und andere Fragen erörtern“ (PROGRAMM WS 2003/04: 47). Als eine Art Begegnungsmöglichkeit, zum Kennen lernen – der Akademie und der Teilnehmer untereinander – soll diese ein- bis zweimal im Semester stattfindende Abendveranstaltung fungieren. Sie steht jeweils unter einem bestimmten Thema, das eingangs referiert wird und anschließend zu einer Diskussion einladen soll.

- **Forschungsergebnisse aus Berliner Universitäten**

Die zwei Mal im Semester stattfindende Abendveranstaltung zu den ‚Forschungsergebnissen aus Berliner Universitäten‘ bietet ein Forum für junge Wissenschaftler, die ihre Forschungsergebnisse zu Sammlungsbeständen der SMB, die in der Regel der breiten Öffentlichkeit nicht bekannt sind, den Akademieteilnehmern präsentieren und anschließend zur Diskussion stellen können.

Die vorgestellten Abendveranstaltungen sind dazu gedacht, einen über die Kurse hinaus stattfindenden Rahmen zu schaffen, der sich bestenfalls als Treffpunkt für an Gemeinschaft interessierte Akademiemitglieder etablieren soll.

#### **5.4 Zusammenfassung der Akademiekonzeption und Bezugnahme zu theoretischen Ausführungen eines Besucherprogramms**

Im Weiteren werden die Akademiekonzeption und deren Ziele zusammengefasst sowie weitere Potenziale herausgearbeitet, die sich aus der Reflexion zu den theoretischen Ausführungen eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms als Mittel zur Besucherbindung ergeben.

Nach dem Leitbild der Akademie sollen die Akademieteilnehmer eine tiefere Anbindung an die Institution SMB über ein humanistisches Bildungsideal erfahren. Zu dieser angestrebten inhaltlichen Bindung liegt der Akademie ein museumspädagogisches Konzept zu Grunde, bei dem die Vermittlung der Museumsinhalte im Vordergrund steht. Neben den, über einen längeren Zeitraum angelegten Kursen, die die Aneignung vertiefter Kenntnisse zur Kunst- und Kulturgeschichte ermöglichen, soll auch der diskursive Vermittlungsansatz zur inhaltlichen Bindung an die SMB führen. Die Teilnehmer sollen in ihrer Betrachtungsweise von Kunstwerken geschult werden. Diese dialogisch angelegte Vermittlungsform soll für jeden einzelnen Teilnehmer zu eigenen Erfahrungen mit den Objekten führen und ein eigenständiges Sehen vermitteln, so dass eine qualitativ bessere Nutzung der Museen möglich wird.

Der Konzeption zu Folge verfolgt die Akademie diese Ziele:

- *Schulung im Umgang mit der Kunst soll zur qualitativ besseren Nutzung führen:* Durch den diskursiven Vermittlungsansatz sollen die Teilnehmer im Umgang mit der Kunst geschult werden, um die Museen besser nutzen zu können. Demnach steht die angestrebte inhaltliche Bindung auch im Zusammenhang mit der praktischen Bindung an die SMB.
- Die Akademieurse sollen für die Teilnehmer *einen neuen Zugang zu den SMB* schaffen.
- Ein *besseres Verständnis für die Museumsarbeit* sollen die Akademieteilnehmer gewinnen: Dafür finden in Kursen, die Blicke hinter die Kulissen erlauben, verschiedene Formen der Besucherintegration statt, indem Teilnehmer unter anderem (inhaltlich) in die Prozesse miteinbezogen werden und so Museumsarbeit transparent dargestellt erleben.
- Die *Museen sollen zu Orte der Begegnung* für an Gemeinschaft Interessierte werden, indem dort über die Kurse hinaus Veranstaltungen als Begegnungsmöglichkeiten von der Akademie organisiert werden.
- Die Häuser der SMB sollen durch die Akademieurse *ihre Position stärken und an Profil gewinnen*.

Wie diese Ziele der Akademie verdeutlichen, verstehen die Konzeptionäre die Akademie vornehmlich als vertieftes Vermittlungsangebot, das die Teilnehmer durch einen längerfristigen Dialog über Museumsinhalte an die SMB binden soll. Theoretische Ansätze zur Besucherbindung werden in der Akademiekonzeption bisher nicht berücksichtigt. Dennoch wird die Akademie in der vorliegenden Arbeit auf ihre Wirkungschancen als Mittel zur Besucherbindung untersucht.

Den Ausgangspunkt für diese Auseinandersetzung bildet die von der Autorin ausgeführte Annahme, dass ein kontinuierliches und geschlossenes Besucherprogramm ein geeignetes Mittel zur Besucherbindung darstellen kann (vgl. Kapitel 3.3), wenn dessen Inhalte auf eine spezielle Besuchergruppe und ihre Interessen und Erwartungen ausgerichtet sind sowie einen verstärkten Kontakt zwischen den Programmteilnehmern und dem Museum ermöglicht. Die Chance eines solchen Besucherprogramms liegt darin, einen festen Rahmen für die Austauschbeziehung zwischen Museum und Besucher zu schaffen.

Das gilt auch für die Akademie, die folgende Merkmale eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms aufweist: Die Kontinuität ist gewährleistet, weil das Angebot jeweils auf ein Semester angelegt ist. Für die Teilnahme bedarf es einer verbindlichen, gebührenpflichtigen Anmeldung – das kennzeichnet den geschlossenen Charakter des Besucherprogramms. Dadurch statuiert die Akademie einen festen Rahmen, in dem eine Austauschbeziehung mit den Teilnehmern aktiv und zielgerichtet gestaltet werden kann.

Im Folgenden wird nun der in den theoretischen Ausführungen entworfene, beispielhafte Rahmen eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms mit der Akademiekonzeption in Beziehung gesetzt. Daraus werden Potenziale formuliert, die ebenfalls in der Untersuchung der Rezeptionsseite berücksichtigt werden.<sup>93</sup>

Die Akademiekonzeption setzt ihren Schwerpunkt auf kulturelle Bildung in Form von unterschiedlichen Angebotsformaten der Vermittlung, die Programminhalt und Kernnutzen des Besucherprogramms zugleich bilden. Dabei geht die Akademie mit ihrem Erlebnis- und Bildungsprogramm auf das kulturbezogene Bedürfnis der Teilnehmer (in Form kultureller Bildung) sowie auf deren emotionales Bedürfnis nach Erlebnis ein (in Form von Kursen vor Originalen sowie des diskursiven Vermittlungsansatzes). Außerdem soll die besucherorientierte Ausrichtung der Akademie dazu dienen, die Position der Häuser der SMB zu stärken und deren Profil zu schärfen.<sup>94</sup>

Darüber hinaus weist die Akademiekonzeption jedoch noch weitere Potenziale hinsichtlich verschiedener Nutzendimensionen für ihre Mitglieder auf, die nur teilweise in der Zielsetzung der Akademie berücksichtigt worden sind. Die Teilnahme impliziert eine auf ein Semester begrenzte Mitgliedschaft. Der Mitgliedschafts-Status kann dabei – laut den theoretischen Ausführungen zur Besucherbindung – einen sozialen Nutzen durch ein Zugehörigkeitsgefühl der Teilnehmer stiften.

---

<sup>93</sup> Wie in dem entworfenen beispielhaften Rahmen eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms herausgearbeitet, sollen in Form verschiedener Nutzendimensionen unterschiedliche Bedürfnisse der Programmteilnehmer angesprochen und erfüllt werden, vgl. Kapitel 3.3.2.

<sup>94</sup> Vgl. dazu Nutzendimensionen eines Besucherprogramms für das Museum, S. 36.



Um das zu fördern, kann ein Rahmenprogramm, in dem das Gemeinschaftsgefühl der Teilnehmer untereinander gestärkt wird, hilfreich sein. Allerdings geht die Akademie bisher lediglich indirekt in Form von zwei themengebundenen Abendveranstaltungen auf das soziale Bedürfnis der an Gemeinschaft interessierten Teilnehmer ein (vgl. Kapitel 5.3.3.).

Der Mitgliedschafts-Status kann außerdem symbolischen Nutzen stiften, indem dieser Status bei dem Teilnehmer zum Prestigege danken wird – ganz nach dem Motto ‚Ich bin stolz, bei diesem Besucherprogramm Mitglied zu sein‘. Dafür sind die den Mitgliedern gebotenen besonderen Möglichkeiten, wie die exklusiven Einblicke hinter die Kulissen und die Kontakte mit Museumsmitarbeitern, dienlich. Daneben erhalten die Teilnehmer durch unterschiedliche Ermäßigungen einen praktischen Zusatznutzen. Darüber hinaus erfahren die Teilnehmer im Sinne der Verbundenheitsstrategie eine intensive und persönliche Mitgliederbetreuung. So kann der persönliche Kontakt durch die intensive Mitgliederbetreuung bei den Teilnehmern eine emotionale Verbundenheit mit der Akademie – zunächst stellvertretend für die SMB – hervorrufen.

Aus der theoretischen Reflexion und der Auseinandersetzung mit dem Akademieangebot als ein kontinuierliches und geschlossenes Besucherprogramm ergeben sich folgende Potenziale, die die Akademie als Mittel zur Besucherbindung ausweist:

- *Förderung des Gemeinschaftsgefühls* bei den Mitgliedern durch Veranstaltungen, die über die Kurse hinaus stattfinden, kann eine emotionale Bindung an die Akademie begünstigen.
- Ein *Zugehörigkeitsgefühl* kann bei den Teilnehmern durch den Mitgliedschafts-Status gestiftet werden, dem dadurch von den Teilnehmern hohe Bedeutung beigemessen wird.
- Ein *emotionale Bindung der Teilnehmer* an die Akademie kann durch die intensive und persönliche Mitgliederbetreuung bewirkt werden.
- Durch die im Rahmen der Akademie aktiv gestaltete Beziehung zwischen Museum und Besucher kann sich das *Verbundenheitsgefühl der Teilnehmer* auf die SMB übertragen.

Auf der Grundlage der hier genannten Ziele der Akademie sowie den herausgearbeiteten Potenzialen eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms als Mittel zur Besucherbindung werden nun Arbeitshypothesen formuliert, die es in der nachfolgenden, empirischen Untersuchung zu überprüfen gilt.

### 6 Formulierung von Arbeitshypothesen

Der eingangs formulierten Forschungsfrage folgend, ob die Akademie als Mittel zur Besucherbindung dient, soll die praktische Umsetzung von Besucherbindung anhand der Akademie untersucht werden.

In der bereits dargelegten Theorie zur Besucherbindung (vgl. Kapitel 3) wird in Anlehnung an ANDREA HAUSMANN von einem funktionalen Zusammenhang zwischen Besucherorientierung, der damit erzielten Besucherzufriedenheit und Besucherbindung ausgegangen (vgl. HAUSMANN 2001: 203). Auf die Akademie bezogen, lassen sich diese drei Elemente – Besucherorientierung von der Akademie, Besucherzufriedenheit mit der Akademie und Besucherbindung an die Akademie – übertragen. Allerdings ist bei kritischer Betrachtung dieses funktionalen Zusammenhangs davon auszugehen, dass eine Bindung der Teilnehmer an die SMB nicht ausschließlich über die durch das Akademieangebot gestiftete Zufriedenheit bzw. deren wiederholte Akademieteilnahme erfolgt, sondern noch weiterführende Wechselwirkungen durch die Akademieteilnahme bewirkt werden, die zur Bindung an die SMB führen. Auch diese sollen im Folgenden untersucht werden.

Für die empirische Arbeit ergeben sich so drei Dimensionen, die die übergeordneten Themenbereiche der Untersuchung darstellen und sich wie folgt inhaltlich voneinander abgrenzen:

1. Besucherorientierung von der Akademie: Welche Interessen und Erwartungen haben die Teilnehmer an das Akademieprogramm?
2. Besucherzufriedenheit mit der Akademie: Wie wird die Akademie von den Teilnehmern bewertet?
3. Besucherbindung an die SMB: Ergeben sich Wechselwirkungen zwischen der Akademieteilnahme und der Bindung an die SMB? Wenn ja, welcher Art sind sie?

Während sich die ersten beiden Untersuchungsdimensionen aus Sicht der Teilnehmer auf die Programmausrichtung und die damit verbundene Akzeptanz der Akademie beziehen, untersucht die dritte Dimension Wechselwirkungen zwischen der Akademieteilnahme und der Bindung an die SMB, die über die Akademieteilnahme hinausgehen.

Diese aufgestellten Untersuchungsdimensionen bilden zusammen mit den Zielen der Akademie und den aus Theorie herausgearbeiteten Potenzialen der Akademie als ein kontinuierliches und geschlossenes Besucherprogramm den Rahmen für folgende Arbeitshypothesen.

#### 1) **Besucherorientierung von der Akademie** – Interessen und Erwartungen der Akademieteilnehmer

##### Arbeitshypothese 1:

Die Akademieteilnehmer interessieren sich für Themen zur Kunst- und Kulturgeschichte, die im Rahmen der Akademie angeboten werden.

Arbeitshypothese 2: Die Akademieteilnehmer erwarten vom Akademieprogramm eine Vertiefung und Erweiterung bestehender Kenntnisse.

Arbeitshypothese 3: Die Akademieteilnehmer interessieren sich für Begegnungsmöglichkeiten, die über die Kurse hinaus von der Akademie organisiert werden.

## 2) **Besucherzufriedenheit mit der Akademie** – Bewertung der Akademie

Arbeitshypothese 4: Die Akademiekonzeption sieht eine diskursive Vermittlung in den Kursen vor. Die Teilnehmer bewerten diesen Vermittlungsansatz positiv.

Arbeitshypothese 5: Das inhaltliche Niveau der Kurse wird von den Akademieteilnehmern als angemessen bewertet.

Arbeitshypothese 6: Dem Status der ‚Mitgliedschaft‘ wird von den Teilnehmern hohe Bedeutung beigemessen.

Arbeitshypothese 7: Durch die intensive und persönliche Betreuung durch die Akademiemitarbeiter fühlen sich die Teilnehmer mit der Akademie verbunden.

Arbeitshypothese 8: Die Teilnehmer sind mit dem Akademieprogramm zufrieden.

## 3) **Besucherbindung an die SMB** – Wechselwirkungen zwischen der Akademieteilnahme und der Bindung an die SMB

Arbeitshypothese 9: Die Akademieteilnahme führt zu einer besseren Qualität der Museumsnutzung.

Arbeitshypothese 10: Durch ihre Akademieteilnahme finden die Teilnehmer einen neuen Zugang zu den SMB.

Arbeitshypothese 11: Durch ihre Akademieteilnahme verändert sich die Einstellung der Teilnehmer zu den SMB.

Arbeitshypothese 12: Durch ihre Akademieteilnahme gewinnen die Teilnehmer ein verbessertes Verständnis für die Museumsarbeit.

Arbeitshypothese 13: Die Akademieteilnahme schafft ein Verbundenheitsgefühl mit den SMB.

Diese Arbeitshypothesen bilden als theoretisches, untersuchungsleitendes Modell den Bezugsrahmen der nachfolgenden empirischen Untersuchung. Zudem prägen sie zusammen mit den übergeordneten Untersuchungsdimensionen den noch zu entwickelnden Leitfaden für die Erhebung der Resonanz der Akademieteilnehmer. Um die Arbeitshypothesen an der Wirklichkeit zu überprüfen, bedarf es ihrer Operationalisierung sowie der Auswahl einer Forschungsmethode. Beide Arbeitsschritte werden im folgenden Kapitel vollzogen und begründet.

## **7 Methodik der Untersuchung**

Im Folgenden werden der Ausgangspunkt und das Ziel der Untersuchung der Rezeptionsseite dargestellt. Dem Erkenntnisinteresse folgend, wird für die Untersuchung ein Forschungsdesign ausgewählt und entwickelt, mit dem die formulierten Arbeitshypothesen bearbeitet werden und darüber hinaus noch weitere Erkenntnisse gewonnen werden können. Das Untersuchungsverfahren wird in einzelnen Schritten dokumentiert.

### **7.1 Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchung**

Ausgangspunkt der Untersuchung ist die durch den ersten Untersuchungsschritt ermöglichte Darstellung der Konzeptionsseite. Die daraus abgeleiteten Ziele der Akademiekonzeption bilden gemeinsam mit den Potenzialen eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms (vgl. Kapitel 5.4) in Form formulierter Arbeitshypothesen (vgl. Kapitel 6) die Grundlage für den zweiten Untersuchungsschritt – die Untersuchung der Rezeptionsseite.

Dabei verfolgt die Untersuchung das Ziel, über qualitative Befragungen eine tiefergehendere Interpretation – als die bisher von der Akademie lückenhaft erhobenen, quantitativen Nutzerdaten – der Motive zur Teilnahme, der Bewertung der Akademie sowie der Wirkungsweise der Teilnahme auf die Befragten zu ermöglichen. Die Forschungsfrage, ob die Akademie als Mittel zur Besucherbindung dient, bildet den Schwerpunkt der empirischen Arbeit. Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden innerhalb von drei Untersuchungsdimensionen jeweils folgende Leitfragen aufgestellt: Welche Interessen und Erwartungen haben die Teilnehmer an das Akademieprogramm? Wie wird die Akademie von den Teilnehmern bewertet? Ergeben sich Wechselwirkungen zwischen der Akademieteilnahme und der Bindung an die SMB? Wenn ja, welcher Art sind sie?

Sowohl die Intention als auch die dafür notwendige inhaltliche Gestaltung des Akademieangebots sind als Gesamtkonzept im Rahmen der herkömmlichen Vermittlungsarbeit der Besucher-Dienste der SMB neu. Die Akademiekonzeption enthält zwar Elemente, die der gängigen Praxis der Vermittlungsarbeit in Museen entsprechen, wie etwa das Angebot von Führungen und Vorträgen (vgl. Kapitel 2.3.2). Sie enthält aber auch Elemente, die darüber hinausgehen und durch ein längerfristig angelegtes Vermittlungsangebot versuchen, die Besucher tiefer in die Kunstbetrachtung und in die Praxis der Museumsarbeit einzuführen. Die Neuartigkeit neben den kontinuierlich stattfindenden Kursen besteht im geschlossenen Besucherprogramm, dem in den bisherigen theoretischen Ausführungen hohe Bindungschancen zugesprochen wurden.

Vergleichbare Angebote anderer deutscher Museen liegen nicht vor. Die Neuartigkeit des Ansatzes und der formulierten Fragestellungen verbietet es, die bekannten standardisierten Verfahren von Besucherbefragungen – wie sie in Museen durchaus üblich sind – oder von Bewertungen und Akzeptanzmessungen längerfristiger Bildungsveranstaltungen (wie etwa Kurse an Volkshochschulen) einzusetzen. Solche Verfahren sind dann sinnvoll und mit Ertrag verbunden, wenn für das Erkenntnisinteresse ein akzeptiertes und erprobtes Sortiment von Fragestellungen und Messvariablen vorliegt, das mit standardisierten – wie etwa schriftlichen – Erhebungsverfahren

bearbeitet werden kann. Solche Ansätze arbeiten überwiegend mit einem fixen Variablensystem und vorformulierten Antwortkategorien.

Im vorliegenden Fall würde ein solches Vorgehen zu kurz greifen, da zum einen keine Erfahrungen aus dem konkreten empirischen Feld – den Reaktionen der Akademieteilnehmer – vorliegen und zum anderen nicht absehbar ist, welche inhaltlichen Aspekte und Zusammenhänge überhaupt auftreten werden und in welchem Zusammenhang sie das Verhalten und die Reaktionen der Akademieteilnehmer beeinflussen können. Dieser Ausgangslage wird als empirische Methode deshalb ein *explorativ angelegtes, qualitatives Untersuchungsdesign* gerecht. Im Folgenden werden dieses Untersuchungsdesign und die auf seiner Grundlage durchgeführten Arbeiten dargestellt.

## **7.2 Explorativer Ansatz – Zweck und Charakteristika**

Bei Problemfeldern wie dem vorliegenden, die noch nicht ausreichend erforscht sind, ist es sinnvoll, einen explorativen Ansatz für „die zielgerichtete Suche nach der Erkenntnis eines Objekts“ (FRIEDRICHS 1980: 122) einzusetzen. Explorative Studien haben den Charakter von Pilotstudien, die mit qualitativen Forschungsmethoden arbeiten, da ein solches Vorgehen kontextuelle Zusammenhänge, Persönlichkeitsmerkmale und Motive für soziales Handeln adäquater abbilden als standardisierte Untersuchungsverfahren (vgl. BOCK 1992: 91). Damit ermöglicht diese Vorgehensweise „Aspekte zu erfassen, die dem Vorverständnis des Forschers nicht inhärent sind“ (ebd.) und so qualitative Befunde zu gewinnen, die in den Fragestellungen und Arbeitshypothesen auf Grund der Neuartigkeit des Gegenstandes noch nicht vorausgedacht werden konnten.

Bei der Auswahl der Untersuchungsmethodik, die diesen Zielen gerecht wird, kommt es darauf an, die formulierten Arbeitshypothesen zu überprüfen und zugleich durch einen offenen, explorativen Fragecharakter genug Spielraum für Erklärungen oder Erkenntnisse zu schaffen, damit bisher nicht vermutete Aussagedimensionen erfasst werden können.

## **7.3 Gütekriterien qualitativer Forschung**

Um Untersuchungsergebnisse als allgemein gültig anzuerkennen, werden sowohl von quantitativen wie auch von qualitativen Ansätzen Validität, d.h. die Gültigkeit der Forschungsergebnisse, und Reliabilität, d.h. die Zuverlässigkeit der Ergebnisse, gefordert (vgl. DIEKMANN 2000: 451ff). Nach PHILIPP MAYRING gelten folgende allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung (vgl. im Folgenden MAYRING 1993: 109ff):

- *Verfahrensdokumentation*: Das Verfahren muss offen gelegt und so dokumentiert werden, dass es für Außenstehende nachvollziehbar ist.
- *Argumentative Interpretationssicherung*: Interpretationen dürfen nicht einfach gesetzt werden, sondern müssen argumentativ begründet werden und in sich schlüssig sein bzw. auftretende Brüche erklärt werden.

- *Regelgeleitetheit*: Bestimmte Verhaltensregeln müssen bei der Bearbeitung des Materials eingehalten werden; das Material muss systematisch und in einzelnen Schritten bearbeitet werden.
- *Nähe zum Gegenstand*: Die Untersuchung sollte möglichst nahe an der Alltagswelt des Forschungssubjektes anknüpfen, indem Feldarbeit betrieben wird.

Die folgenden Ausführungen veranschaulichen, wie diese Kriterien in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigt und eingehalten werden.

#### **7.4 Das problemzentrierte Interview als Befragungsmethode**

In der vorliegenden Untersuchung findet das *problemzentrierte Interview* als qualitative Befragungsmethode Anwendung, weil es den dargestellten Anforderungen am besten gerecht wird. Ein problemzentriertes Interview wird geführt, wenn der Forscher sich theoretisches wissenschaftliches Wissen durch ein Literaturstudium, durch die Ermittlung von Fach- und Expertenwissen sowie durch eigene Erkundungen im Untersuchungsfeld angeeignet und sich so auf seine Studie vorbereitet hat. „Aus den gesammelten Informationen filtert er die für ihn relevant erscheinenden Aspekte des Problembereichs der sozialen Realität heraus, verknüpft und verdichtet sie zu einem theoretischen Konzept“ (LAMNEK 1989: 74). Aus diesem theoretischen Konzept müssen dann Fragestellungen und Arbeitshypothesen abgeleitet und in ein Erhebungskonzept sowie Befragungsinstrument umgesetzt werden.

Beim problemzentrierten Interview wird der Befragte nach seiner Sicht der Dinge befragt und zum freien Erzählen angeregt. Dabei werden seine Ausführungen durch die Fragen des Interviewers auf bestimmte Problemstellungen hin zentriert. Auf diese Weise ist es einerseits möglich, bereits vorhandene Überlegungen und Annahmen zur Thematik anzusprechen und zu prüfen. Andererseits werden durch das Prinzip der Offenheit der Untersuchungsmethode die vorhandenen theoretischen Überlegungen und Konzepte mit den Aussagen der Befragten konfrontiert und können – wenn nötig – entsprechend modifiziert werden (vgl. LAMNEK 1989: 75ff).

Nach ANDREAS WITZEL bestehen die Instrumente dieses Verfahrens aus dem Interviewleitfaden, der Tonbandaufzeichnung, dem Kurzfragebogen und dem Postscriptum (vgl. WITZEL 1985: 236). Der *Interviewleitfaden* beinhaltet in Form einzelner thematischer Felder und den dazu gehörigen Fragen den gesamten Problembereich. Er dient dem Interviewer als Orientierungsrahmen. Die *Tonbandaufzeichnung* erfasst das Interview vollständig verbal, so dass der Interviewer sich auf das Gespräch konzentrieren kann. Der *Kurzfragebogen* soll einige zentrale, die soziale Situation des Befragten kennzeichnende Informationen erheben. Das *Postscriptum* soll Eindrücke über den Interviewten und sein Verhalten, über die Kommunikation und die Räumlichkeiten und so Kontextinformationen zum Gespräch festhalten, die bei der späteren Auswertung der Interviews hilfreich sein könnten (vgl. ebd.: 237ff).

Mit Ausnahme des Postscriptums, das nicht zum Erkenntnisinteresse der Arbeit beiträgt, wurden in der vorliegenden Untersuchung alle vorgegebenen Instrumente eines problemzentrierten Interviews entwickelt und angewandt. Das Kernstück der empirischen Untersuchung der Rezeptionsseite ist

die qualitative Bearbeitung der Thematik durch Interviews, die mit Hilfe eines entwickelten Leitfadens geführt und auf Tonband aufgezeichnet wurden. Flankierend wurden durch Kurzfragebögen soziodemographische Daten der Interviewteilnehmer sowie Daten zur Mitgliedschaft ermittelt. Entsprechende Informationen über die gesamte Teilnehmerschaft wurden – soweit vorhanden – von der Akademie zur Verfügung gestellt.

#### **7.4.1 Interviewleitfaden – methodische Prinzipien**

Für das vorliegende Thema besteht die optimale Befragungsform in *teilstrukturierten, leitfadenorientierten Interviews* mit offenen Fragen. Dabei handelt es sich um eine Kombination zwischen vorgegebenen Fragen des Interviewers und der Möglichkeit des freien Erzählens des Befragten. Dieses Vorgehen beinhaltet flexibles Eingehen auf nicht antizipierbare Äußerungen der Befragten, um sowohl die Reichweite als auch die Tiefe des Themas abzudecken und ein vielfältiges und vergleichbares Material zu erhalten (vgl. BOCK 1992: 94). Diese Befragungsform ist nur als mündliches Interview möglich. Der Interviewleitfaden enthält ausschließlich offene Fragen, bei denen die Befragten ihre Antworten spontan und frei assoziieren und formulieren können. Die offen formulierten Fragen grenzen dabei lediglich den Problembereich ein. Das zugrunde liegende Konzept wird dabei nicht offen gelegt, um Verzerrungen in den Antworten zu verhindern (vgl. HOPF 1991: 178). Denn eine vorgegebene Antwort stellt eine Art Präjudiz dar, während es beim offenen Interview gerade darauf ankommt, das zu erfahren, was der Befragte unbeeinflusst und *von sich aus* zu sagen hat.

Die Fragen im Leitfaden dienen dem Interviewer zur Orientierung und dazu, „zu einer kontrollierten und vergleichbaren Herangehensweise an den Forschungsgegenstand zu kommen“ (WITZEL 1985: 236). Die Reihenfolge der Fragen ist zwar vorgegeben, muss aber nicht zwingend eingehalten werden. Der Interviewer soll im Gesprächsverlauf selbst entscheiden, wann er sein problemzentriertes Interesse in das Interview einbringt. Zum offenen und explorativen Ansatz gehört es, flexibel auf die Ausführungen und die Assoziationsketten der Befragten einzugehen und sie bei Bedarf und Gelegenheit auch durch Zwischenfragen weiterzuleiten und zu ergänzen. Die im Leitfaden festgelegten Themenfelder können dem Interviewer helfen, wenn der Gesprächsverlauf stocken oder die gerade behandelte Thematik für das Forschungsinteresse unergiebig sein sollte, indem er sich aus dem Leitfaden inhaltliche Anregungen holt, die er dann ad hoc formuliert (vgl. ebd.: 237).

Zum Prinzip der Exploration gehört es darüber hinaus, die Fragen und Begriffe relativ weit zu fassen, d.h. sie nicht konkret zu operationalisieren, so dass ein Spielraum für Interpretationen der Befragten je nach deren Verständnis und deren Prioritäten geschaffen werden kann. Folgendes Beispiel soll dieses Vorgehen verdeutlichen: Ein in der Akademiekonzeption wichtiger Begriff wie ‚neuer Zugang zu den SMB‘ (vgl. Frage 23 im Leitfaden) wird nicht weiter ausgeführt bzw. operationalisiert, sondern in dieser allgemeinen Form verwendet, weil es darauf ankommt, herauszuarbeiten, welche Assoziationen, Sachverhalte und Bezüge die Befragten mit diesem Begriff verbinden.

#### 7.4.2 Entwicklung des Interviewleitfadens für die Erhebung

Der in der Erhebung eingesetzte Interviewleitfaden wurde – gemäß den Anforderungen eines problemzentrierten Interviews – auf der Grundlage verschiedener Vorarbeiten entwickelt. Die Vorarbeiten beinhalten das Studium einschlägiger Literatur zur Besucherorientierung und -bindung (vgl. Kapitel 2 und 3) sowie die erste Phase der Untersuchung zur Konzeptionsseite der Akademie (vgl. Kapitel 5). Diese umfasste Expertengespräche mit den Konzeptionären, Mitarbeitern und Referenten der Akademie, eigene Erkundungen im Untersuchungsfeld (in Form von zahlreichen Hospitationen bei Akademiekursen und -veranstaltungen) sowie die Sichtung der Programmhefte. Aus der so ermöglichten Darstellung der Konzeptionsseite wurde ein theoretisches Konzept entwickelt. Dieses gliedert sich in Anlehnung an den aus der Theorie stammenden, funktionalen Zusammenhang in die Untersuchungsdimensionen Besucherorientierung, Besucherzufriedenheit und Besucherbindung. Diese stellen die übergeordneten Themenbereiche der Untersuchung dar, zu denen jeweils entsprechend des Forschungsinteresses Leitfragen und Arbeitshypothesen formuliert wurden (vgl. Kapitel 6).

Auf dieser Grundlage wurde der Interviewleitfaden entwickelt. Er beinhaltet Fragen, welche die Arbeitshypothesen betreffen, sowie Fragen, die im Sinne des explorativen Charakters über die Bearbeitung der Arbeitshypothesen hinausgehen. Der Interviewleitfaden umfasst 29 Einzelfragen.<sup>95</sup> Die relativ allgemein gehaltenen Arbeitshypothesen werden durch Fragen von verschiedenen Seiten ‚eingekreist‘, damit sich möglichst vielfältige Aussagen aus den Antworten ergeben können.

Die Grobstruktur des Leitfadens entspricht – mit einzelnen Abweichungen zugunsten der inhaltlichen Dramaturgie<sup>96</sup> – der Reihenfolge der Arbeitshypothesen innerhalb der jeweiligen Untersuchungsdimension. Neben den themenbezogenen Fragekomplexen wurden zwei allgemeine Einleitungsfragen gestellt.<sup>97</sup> Sie zielen auf die allgemeine Einschätzung des Interviewten zu der Präsentation der SMB in der Öffentlichkeit ab sowie zu der Bekanntheit der Besucherangebote der SMB. Dieser Einstieg wurde zum einen für die Aufwärmphase des Gesprächs gewählt, zum anderen, um einen ersten Eindruck vom Interviewten, seiner Gesprächsbereitschaft sowie seiner thematischen Orientierungen zu gewinnen. Darüber hinaus dient der Einstieg zur Konstruktion einer thematischen Klammer: Während anfangs über die generelle Wahrnehmung der SMB gesprochen wird, behandeln die Fragen im letzten Interviewteil die durch die Akademieteilnahme möglicherweise veränderte Einstellung des Interviewten zu den SMB.<sup>98</sup>

---

<sup>95</sup> Der Interviewleitfaden ist im Anhang aufgeführt.

<sup>96</sup> Zum Beispiel stehen Frage 10 („Wie verläuft die Kommunikation unter den Teilnehmern?“) und Frage 11 („Sollte die Akademie auch Begegnungsmöglichkeiten zwischen den Teilnehmern organisieren, die über die Kurse hinausgehen? Wenn ja, wie könnte das aussehen?“) in dem Abschnitt der zweiten Untersuchungsdimension, obwohl sie Auskunft zu den Interessen und Erwartungen der Akademieteilnehmer (vgl. erste Untersuchungsdimension) geben. Bei dieser Fragereihenfolge wurde entgegen einer stringenten Chronologie der Untersuchungsdimensionen der inhaltlichen Dramaturgie des Leitfadens Priorität eingeräumt.

<sup>97</sup> Der Gesprächseinstieg soll nach ANDREAS WITZEL dem Interviewten die Möglichkeit zum freien Erzählen bieten und ihn in die Thematik einführen (vgl. WITZEL 1985: 245).

<sup>98</sup> Insbesondere ist dabei in der dritten Untersuchungsdimension – Wechselwirkungen zwischen der Akademieteilnahme und der Bindung an die SMB – die Frage 24 anzuführen: „Hat sich Ihre Einstellung zu den SMB durch Ihre Akademieteilnahme verändert? Wenn ja, in welcher Weise?“



## 7.5 Auswahl der Interviewteilnehmer

Die Grundgesamtheit für das Erhebungssample waren alle Teilnehmer, die bis zum Erhebungszeitpunkt (Sommersemester 2004) an der Akademie teilgenommen haben. Dies sind zum Erhebungszeitpunkt insgesamt 550 Personen gewesen.

Das Ziel eines qualitativen Ansatzes ist es nicht, repräsentative Aussagen über die Häufigkeit bestimmter Handlungsmuster zu gewinnen. Vielmehr besteht das Ziel qualitativer Forschung darin, ein „möglichst zutreffendes Set der relevanten Handlungsmuster in einer sozialen Situation herauszufinden“ (LAMNEK 1989: 92). Über die Offenheit der Themenstellung kann daher aus den Antworten ein umfassendes Bild der relevanten Orientierungen, Erfahrungen, Handlungsmuster und Wechselwirkungen der Befragten geschaffen werden. Dafür sollen die Perspektiven, aus denen der Forschungsstand untersucht wird, maximal variiert werden, um ihn von allen Seiten betrachten zu können. Die erhobenen Daten werden auf ihre Gemeinsamkeit analysiert, um als Teil des Gesamtbildes betrachtet werden zu können (vgl. BOCK 1992: 92).

Die exemplarische Auswahl der Interviewteilnehmer wurde über ein theoretisches Sampling getroffen. Dabei erfolgt die Auswahl von Untersuchungsobjekten anhand konkret-inhaltlicher statt abstrakt-methodologischer Kriterien. So steht nicht die Repräsentativität der Stichprobe mittels einer Zufallsauswahl oder einer geschichteten Zusammensetzung im Vordergrund, sondern es muss vielmehr eine Vorstellung darüber existieren, wie ‚typische‘ Untersuchungsobjekte aussehen, um so die Auswahl der Interviewpartner zu treffen (vgl. FLICK 1995: 82). Ziel ist es, Fälle auszuwählen, die in Bezug auf Informationen zum Thema vielversprechend sind. In der vorliegenden Untersuchung soll möglichst das gesamte Spektrum der Akademieteilnehmer – nach soziodemographischen Merkmalen, nach Kurserfahrungen, nach inhaltlichen Schwerpunkten der Kurse – abgebildet werden. Dieser Ansatz entspricht der Strategie eines ‚*maximum variation sampling*‘: Möglichst unterschiedliche Fälle werden beleuchtet, um eine maximale Variation im Sample zu erhalten (vgl. PATTON 1990: 172).

Ermöglicht wurde die Umsetzung dieser Strategie durch die Akademiemitarbeiterin MARIA FISCHER, die durch die persönliche Betreuung genaue Kenntnisse über die Teilnehmer hat. Sie hat sich intensiv und sehr kooperativ mit der Fragestellung befasst und die notwendige Vorauswahl von potenziellen Interviewteilnehmern getroffen. Kriterien waren dabei Alter, Geschlecht, Berufstätigkeit, Teilnahmedauer an der Akademie sowie Teilnahme an bestimmten Kursen. Nach Vorgesprächen wurde geklärt, dass die Netto-Stichprobe rund 20 Personen umfassen müsste, um alle typischen Konstellationen zu berücksichtigen.

Die ausgewählten potenziellen Interviewpartner wurden zum Teil zuerst von MARIA FISCHER telefonisch kontaktiert, über das Vorhaben der Untersuchung informiert und nach ihrer Bereitschaft an einer Teilnahme gefragt. Bei positiver Antwort wurden die Telefonnummern der Interviewpartner an die Autorin weitergereicht, um auf diesem Wege einen persönlichen Erstkontakt herzustellen und einen Gesprächstermin zu vereinbaren. Ein weiterer Teil der Interviewpartner wurde von der Autorin während der Hospitationen selbst angesprochen, sofern sich ein Gespräch ergeben hatte und die Gesprächspartner Interesse an der Untersuchung bekundet

hatten. Angesprochen wurden insgesamt 25 potenzielle Gesprächspartner. Zwar wären alle Befragten bereit gewesen, ein Interview zu führen. Die Ausschöpfung betrug jedoch letztendlich 20 Interviews, da in den übrigen Fällen Terminschwierigkeiten bestanden.

## **7.6 Durchführung der Interviews**

Die Interviews wurden im Sommersemester 2004 durchgeführt. Auf Wunsch vieler Interviewteilnehmer wurden die Gesprächstermine vor oder nach einem Akademiekurs gelegt, so dass ein zusätzlicher Termin und Anfahrtsweg umgangen werden konnten.

Die Dauer der Interviews variierte zwischen 30 und 90 Minuten. Die durchschnittliche Gesprächsdauer lag bei circa 45 Minuten. Der Großteil der Gespräche hat in einem öffentlichen Cafe und im Cafe des Kulturforums stattgefunden (12 Interviews). Die übrigen Gespräche wurden vor einem Haus der SMB (6 Interviews) sowie bei Interviewteilnehmern zu Hause geführt (2 Interviews). Die Gesprächsatmosphäre war stets entspannt, die meisten Interviewten antworteten gerne und ausführlich auf die gestellten Fragen. Besonders hervorzuheben ist das hohe Engagement der meisten Interviewpartner für die Akademie und den Erfolg ihrer Aktivitäten. Häufig hatten die Interviewten großes Interesse, mehr über die Hintergründe der Untersuchung und die Akademiekonzeption zu erfahren. Einige von ihnen nutzten im Anschluss an das Interview die Gelegenheit zu einem allgemeinen Gespräch über die Berliner Museumslandschaft.

## **7.7 Datenaufbereitung und -auswertung**

Im Rahmen der Datenaufbereitung wurden die auf Tonband aufgezeichneten Interviews zunächst transkribiert. Um Fälschungen zu vermeiden, wurden die Aussagen in Form der gesprochenen Sprache wiedergegeben und nicht in die Schriftsprache übertragen. Dialektwendungen wurden bereinigt und grammatische Fehler in den Aussagen der Befragten behoben. Diese Protokolltechnik lag deshalb nahe, weil „die inhaltlich-thematische Ebene in den Vordergrund zu stellen ist, wenn der Befragte als Zeuge, als Experte, als Informant auftreten soll“ (MAYRING 1993: 65). Aus forschungsökonomischen Gründen wurden nur diejenigen Aussagen transkribiert, die für das Forschungsinteresse relevant waren.

Die inhaltliche Aufbereitung und Auswertung der Daten erfolgte im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse. Eine Inhaltsanalyse heißt, dass „ein vorliegender Text die gewonnene Information eines vorausgegangenen Kommunikationsprozesses darstellt, der von einem Bearbeiter nach wissenschaftslogischen Regeln analysiert wird und so Schlußfolgerungen auf die soziale Wirklichkeit außerhalb des Textes erlaubt“ (ATTESLANDER 1992: 227). Im vorliegenden Fall lieferten die in den Leitfadengesprächen gewonnenen und anschließend transkribierten, qualitativen Daten den zu analysierenden Text. Dessen inhaltliche Analyse umfasst die Strukturierung und Fokussierung der inhaltlichen Aussagen (vgl. BOCK 1992: 99).

Das hier gewählte Verfahren der Inhaltsanalyse erfolgte in Anlehnung an die ‚*inhaltliche Strukturierung*‘ nach PHILIPP MAYRING (1997: 58ff). Ziel dieser Interpretationsform ist es, bestimmte Aspekte aus dem Datenmaterial herauszufiltern sowie unter sich dabei ergebenden oder

vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt zu ziehen und auf Grund dieser Kriterien einzuschätzen (vgl. ebd.). Zur Bildung dieser Ordnungskriterien sind zwei idealtypische Wege zu unterscheiden: die deduktive und die induktive Kategorienbildung. Bei der deduktiven Kategorienbildung werden die Analyse- und Aussagekategorien aus einem vorgängigen theoretischen oder konzeptuellen Kontext abgeleitet. Bei der induktiven Kategorienbildung werden die Kategorien erst aus dem Material heraus in einem Verallgemeinerungs- und Verdichtungsprozess gebildet. In einer explorativ angelegten, qualitativen Untersuchung können sich jedoch Deduktion und Induktion vermischen, wenn theoriegeleitete Arbeitshypothesen überprüft werden sollen (vgl. BOCK 1992: 91).

Im vorliegenden Fall wurde ein Verfahren gewählt, das beide Ansätze kombiniert. Deduktiv wurden aus den herausgearbeiteten Zielen der Akademiekonzeption zusammen mit den sich aus den theoretischen Ausführungen zur Besucherbindung ergebenden Potenzialen die Arbeitshypothesen formuliert. Danach wurden die Fragen für den Interviewleitfaden entwickelt, die den Untersuchungsgegenstand strukturieren. Induktiv wurden in der Auswertung aus dem Rohmaterial die empirischen, zu Aussagendimensionen verdichteten Befunde erarbeitet. Hierzu wurde bewusst keine klassische Inhaltsanalyse angefertigt, bei der ein im Vorhinein entwickeltes Kategorienschema an das Textmaterial zur Auswertung angelegt wird. Gemäß eines explorativen Ansatzes wurde stattdessen ein induktives Vorgehen angewendet, indem Befunde und Erklärungen aus dem Material abgeleitet wurden. Diese Vorgehensweise wurde zum einen gewählt, weil die Theorie selbst noch keine hinreichend differenzierten Vorgaben entwickeln konnte, die in der Lage gewesen wären, die inhaltlichen Aspekte des Themas und den Untersuchungsgegenstand vollständig zu erfassen. Zum anderen erscheint dieses Vorgehen vielversprechend, weil man so nicht Gefahr läuft, Antworten in vorgegebene Kategorien zu pressen. Stattdessen wird die Chance genutzt, möglichst viele und facettenreiche und im Vorfeld nicht zu erahnende Aussagendimensionen zu erfassen. Die Wahl eines explorativen Ansatzes diente dazu, diese methodische Lücke zu schließen.

Die Datenauswertung erfolgte in einem mehrstufigen Prozess: Weil der Interviewleitfaden bereits thematische Schwerpunkte markiert hatte, konnten die Fragen zur Strukturierung der Datenauswertung genutzt werden (vgl. SCHOLL 2003: 70). So wurden die einzelnen Interviews nach Fragen sortiert und jeweils in einer gesonderten Datei zusammengeführt – zu jeder der 29 Fragen wurden die Einzelaussagen aufgelistet. Anschließend wurde für jede Frage eine Auswertungstabelle angelegt, in der die zentralen Aspekte und Inhaltsstichworte der Einzelaussagen herausgefiltert, inhaltsanalytisch strukturiert und gegliedert sowie zu Aussagendimensionen gebündelt wurden. Diese Dimensionen fassen jeweils zentrale Aspekte und Inhaltsstichworte zusammen. Teilweise wurden die Aussagendimensionen in weitere Dimensionen differenziert; diese sind in der Auswertungstabelle durch Spiegelstriche gekennzeichnet.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Ein Ergebnisband-Anhang, in dem die transkribierten Interviews und die Auswertungstabellen abgedruckt sind, kann am Institut für Museumskunde eingesehen werden.

Jeder dreispaltig angelegten Auswertungstabelle sind folgende Informationen zu entnehmen: In der linken Spalte sind jeweils die Befragten – geordnet nach der Interviewreihenfolge und entsprechend der Aussagen – aufgeführt.<sup>100</sup> In der mittleren Spalte stehen zentrale Aspekte und Inhaltsstichworte aus den Antworten zur jeweiligen Frage. Diese sind in einer übergeordneten, aus den zentralen Aspekten und Inhaltsstichworten entwickelten Aussagendimension in der rechten Spalte gebündelt.

Die Auswertungstabellen bilden zusammen mit den transkribierten Interviews die Grundlage für die Darstellung der empirischen Ergebnisse im nachstehenden Kapitel, mit deren Hilfe die Arbeitshypothesen untersucht werden.

## 8 Auswertung der Untersuchungsergebnisse

In diesem Kapitel werden zunächst die soziodemographischen Daten der Akademieteilnehmer dargestellt, in Bezug gesetzt zu den vorhandenen Daten der gesamten Akademieteilnehmer sowie zu allgemeinen soziodemographischen Besucherdaten exemplarisch ausgewählter Häuser der SMB. Anschließend werden die Ergebnisse der Leitfadengespräche in Reihenfolge der drei aufgestellten Untersuchungsdimensionen – Besucherorientierung, Besucherzufriedenheit und Besucherbindung – und anhand der zuvor formulierten Arbeitshypothesen ausgewertet.

### 8.1 Soziodemographische Daten der Akademieteilnehmer

Die soziodemographische Struktur der 20 exemplarisch befragten Akademieteilnehmer wurde in Kurzfragebögen festgehalten und ist der nachfolgenden Übersicht zu entnehmen.

		Zahl der Teilnehmer
<b>Geschlecht</b>	Männlich	7
	Weiblich	13
<b>Alter</b>	20 bis 29	2
	30 bis 39	1
	40 bis 49	2
	50 bis 59	3
	60 und älter	12
	<b>Bildungsabschluss</b>	Mittlere Reife
	Abitur	2
	Abgeschlossene Berufsausbildung	4
	Hochschulabschluss	12
<b>Berufliche Stellung</b>	Selbstständig	4
	Hausfrau/-mann/ beurlaubt	3
	Student	2
	im Ruhestand	11
<b>Semesteranzahl</b>	1. Akademiestemester	5
	2. Akademiestemester	3
	3. Akademiestemester	3
	4. Akademiestemester	4
	5. Akademiestemester	5
<b>Kurse pro Semester</b>	Durchschnittliche Zahl	3

Quelle: erhobene Daten im Kurzfragebogen

<sup>100</sup> In einigen Fällen beinhalten Antworten unterschiedliche Aspekte und betreffen somit verschiedene Aussagendimensionen. Das führt zu Mehrfachaufzählungen der einzelnen Befragten innerhalb einer Tabelle.

Der Anteil an Frauen ist deutlich höher als der an Männern. Auch stellen Personen höheren Alters ab 60 Jahren mehr als die Hälfte aller Befragten dar. Zudem ist ein überaus hohes Bildungsniveau zu verzeichnen: Mehr als die Hälfte hat einen Hochschulabschluss. Hinzu kommen zwei Personen, die sich mit Hochschulreife noch in der Ausbildung befinden, Studierende sind und gute Aussichten haben, ebenfalls einen Hochschulabschluss zu erwerben. Der Anteil derjenigen, die eine abgeschlossene Berufsausbildung haben, liegt bei 20 Prozent. Der Altersstruktur entsprechend, befindet sich rund die Hälfte aller Befragten im Ruhestand, Berufstätige (in diesem Fall ausschließlich selbstständig Tätige) und Studenten stellen lediglich ein Viertel der Befragten. Rund drei Viertel der Befragten sind bereits länger als ein Semester an der Akademie, fast die Hälfte ist bereits seit vier oder fünf Semestern an der Akademie. In dieser Verteilung sind sowohl ‚Neulinge‘ als auch ‚Wiederholungsteilnehmer‘ in ausgeglichenem Verhältnis vertreten. In den Interviewergebnissen spiegeln sich die unterschiedlich intensiven und differenzierten Erfahrungen und Bewertungen.

Ein Vergleich mit den verfügbaren Gesamtdaten der Akademieteilnehmer, die von der Akademie zur Verfügung gestellt werden konnten, zeigt, dass die Struktur der Befragten charakteristisch für die Gesamtheit ist. Nach Angaben der Akademie haben sich seit Bestehen der Akademie 550 Personen angemeldet.<sup>101</sup> Darunter waren 416 Frauen und 134 Männer, so dass insgesamt der Frauenanteil 75,6 Prozent, der Männeranteil 24,4 Prozent entspricht. Über die Altersstruktur liegen leider kaum Daten vor. Grundsätzlich ist die Mehrheit aller Teilnehmer – in jedem bisherigen Semester – über 55 Jahre alt. Über den Bildungsstand sind Aussagen nicht möglich, da hierüber nur von einer sehr geringen Zahl aller Teilnehmer Angaben vorliegen.<sup>102</sup>

Im Vergleich mit den soziodemographischen Daten der Besucher der SMB lassen sich Gemeinsamkeiten sowie strukturelle Unterschiede erkennen. Hierfür werden exemplarisch soziodemographische Angaben von einer Besucherumfrage aus dem Pergamonmuseum sowie aus dem Ägyptischen Museum herangezogen;<sup>103</sup> in beiden Museen finden auch Akademie Kurse statt. Der Frauenanteil mit 76,6 Prozent ist bei den Akademieteilnehmern deutlich höher als bei den Museumsbesuchern der SMB. Im Pergamonmuseum beträgt der Anteil der Frauen 53,2 Prozent, im Ägyptischen Museum 52,2 Prozent. Ältere Personen sind unter den Akademieteilnehmern häufiger repräsentiert als unter den Museumsbesuchern der beiden SMB Häuser: Personen über 50 Jahre stellen im Pergamonmuseum 35,7 Prozent und im Ägyptischen Museum 48 Prozent, während sie unter den Akademieteilnehmern die Mehrheit mit drei Viertel ausmachen. Im Hinblick auf die

---

<sup>101</sup> Im SS 2002 gab es 67 Anmeldungen, im WS 2002/03 bereits 222, im SS 2003 gab es 216 Anmeldungen, im WS 03/04 waren es 306 und im SS 2004 197 Anmeldungen. Dabei liegt folgende Anmeldehäufigkeit der Teilnehmer vor: Von den 550 bisher angemeldeten Personen seit Sommersemester 2002 haben sich 304 Personen einmalig, 115 Personen zweimal angemeldet, 67 Personen dreimal, 47 Personen viermal und 17 Personen haben sich in jedem Semester (5 Semester) angemeldet.

<sup>102</sup> Hierbei bezieht sich die Autorin auf Daten, die die Akademie zusammen mit den Semesteranmeldungen erhoben hat. Jedoch sind diese Daten sehr lückenhaft, so dass sie keine repräsentative Auskunft über das soziodemographische Profil der Akademieteilnehmer liefern können. An ihre Stelle sollen die in der vorliegenden Untersuchung erhobenen Daten rücken.

<sup>103</sup> Die Daten zur Besucherschaft des Pergamonmuseums stammen aus einer Besucherumfrage im November 2002 (SCHUCK-WERSIG/ WERSIG 2003), die Daten zur Besucherschaft des Ägyptischen Museums vom Juni 2002 (SCHUCK-WERSIG/ WERSIG 2002). Diesen Quellen sind die angeführten Daten entnommen.

Bildungsabschlüsse entsprechen die Akademieteilnehmer dem typischen Querschnitt aller Museumsbesucher: Personen mit Abitur und/oder einem Hochschulabschluss sind unter den Besuchern deutlich in der Mehrzahl.

## 8.2 Ergebnisdarstellung der Leitfadeninterviews

Die Leitfadeninterviews unterteilen sich in die drei aufgestellten Untersuchungsdimensionen, so dass sich hieraus folgende Gliederung für die Ergebnisdarstellung ergibt:

1. Besucherorientierung von der Akademie: Welche Interessen und Erwartungen haben die Teilnehmer an das Akademieprogramm?
2. Besucherzufriedenheit mit der Akademie: Wie wird die Akademie von den Teilnehmern bewertet?
3. Besucherbindung an die SMB: Ergeben sich Wechselwirkungen zwischen der Akademieteilnahme und der Bindung an die SMB? Wenn ja, welcher Art sind sie?

Die Ergebnisse werden nachstehend in dieser Reihenfolge dargestellt. Die Reihenfolge innerhalb der Untersuchungsdimensionen richtet sich nach den jeweiligen Arbeitshypothesen und den Fragen, deren Antworten den Arbeitshypothesen zugeordnet werden konnten. Dabei gilt nicht in jedem Fall eine einsinnige Zuordnung: Es gibt Fragen, deren Antworten eindeutig die Arbeitshypothese betreffen, während in die Ergebnisse zu anderen Arbeitshypothesen zudem Antworten, Aspekte und Aussagendimensionen zu mehreren unterschiedlichen Einzelfragen eingehen. Zur Illustration der Ergebnisse werden an entsprechenden Stellen exemplarisch ausgewählte Zitate – in abgesetzter Form – angeführt.<sup>104</sup> Begleitend werden Querbezüge zur Akademiekonzeption und zu theoretischen Ausführungen zur Besucherorientierung und Besucherbindung angeführt.

Zur Einstimmung und zum Einstieg wurden den Interviewpartnern zwei Fragen gestellt:

- Wie sehen Sie die SMB in der Öffentlichkeit präsentiert? (Frage 1 im Leitfaden)
- Welche Besucherangebote der SMB kennen Sie neben dem Akademieprogramm? Welche nutzen Sie? Wie gefallen sie Ihnen? (Frage 2 im Leitfaden)

### Präsentation der SMB in der Öffentlichkeit

Rund ein Drittel der Befragten betrachten die SMB als in der Öffentlichkeit grundsätzlich zu wenig repräsentiert und wenn, dann nur zu aktuellen Anlässen. Die SMB würden wenig offen und nicht lebendig erscheinen.

- „Für mich sind die Museen in der Öffentlichkeit, außer zur Eröffnung von Ausstellungen, wo die Presse das dann bespricht, nicht präsent.“ (B01)

- „Ich finde, die Institutionen treten nicht so in die Öffentlichkeit. Auf mich wirken sie eher distanziert.“ (B02)

Für die geringe Präsenz im öffentlichen Bewusstsein spricht auch, dass eine Reihe der Interviewteilnehmer die SMB erst durch ihre Akademieteilnahme wahrgenommen haben.

---

<sup>104</sup> Die Zitate werden jeweils mit der Nummer des Befragten in Klammern angegeben. Beispiel: (B03).

- „Vor meiner Teilnahme an der Akademie waren Museen generell nicht sonderlich stark in meinem Wahrnehmungsfeld. (...) Meine Aufmerksamkeit auf die Museen hat sich erst durch meine Akademierteilnahme entwickelt.“ (B13)
- „Ich bin schon immer gerne in Museen gegangen, aber die SMB habe ich mir erst richtig mit den Akademiekursen erschlossen (...). Dementsprechend fallen sie mir auch erst seit meiner Akademierteilnahme in der Öffentlichkeit präsentiert auf.“ (B15)

Eine Gruppe der Befragten wendet ein, die SMB seien durchaus öffentlich präsent, ihr Auftreten aber sei unterschiedlich stark ausgeprägt und uneinheitlich und wird deshalb als zusammenhangslos wahrgenommen.

- „Ziemlich konfus, ich empfinde bei den SMB keine Einheitlichkeit. Ein verbindendes Glied der dazu gehörigen Museen erschließt sich für mich nicht.“ (B09)
- „Jedes Museum steht für sich selbst, nicht unter dem Dach der SMB. Ich glaube, dass die SMB erst in dem Zusammenhang der Akademiekurse wieder zu einem Begriff geworden sind – entsprechend des Angebots, das ja alle Museen der SMB umfasst.“ (B03)

Das heterogene Gesamtbild komme, so wird ausgeführt, vor allem dadurch zu Stande, dass die öffentliche Präsentation abhängig von den einzelnen Häusern und von den einzelnen Themen sei. So seien die SMB bei modernen und populären Themen präsent, nicht aber bei Kunst älterer Epochen und wenig populären Themen. Als Beispiele für die eher im Hintergrund stehenden Einrichtungen werden das Kulturforum allgemein und die Gemäldegalerie im Besonderen sowie die Museen Dahlem genannt. Gut präsentiert dagegen seien moderne, spektakuläre und populäre Themen sowie generell die Häuser auf der Museumsinsel.

- „Oft vermisse ich, dass weniger populäre Ausstellungen nicht in der Öffentlichkeit präsentiert werden, andere, die viele Besucher haben, wie beispielsweise die MoMA Ausstellung hat dagegen so viele Plakate in der ganzen Stadt verteilt.“ (B10)
- „Sehr unterschiedlich. Zum Beispiel am Kulturforum im Vergleich mit der Nationalgalerie sieht man das ganz deutlich. Für alles, was mit der Modernen Kunst zu tun hat, wird sehr viel getan, Berlin versucht da, sich zu etablieren und das Kulturforum bleibt dann hinten an. (...) Ich finde das sehr schade, dass es so einseitig ausgerichtet ist.“ (B 03)

Insgesamt erscheint die Wahrnehmungsfähigkeit und eine ausgewogene Präsentation der SMB in der Öffentlichkeit im Urteil der Teilnehmer verbesserungsfähig zu sein.

Es ist davon auszugehen, dass Vermittlungsangebote der SMB wie die Einrichtung der Akademie auch hier einen Schritt nach vorne darstellen, denn in den Ergebnissen ist zu erkennen, dass eine vertiefte Kenntnis der Museen auch zur erhöhten Wahrnehmung in der Öffentlichkeit führt. Teilnehmer, die gute Kenntnisse von den Museen besitzen, nehmen die SMB durchaus wahr – auch unabhängig von deren Präsentation.

- „Ich nehme die SMB deutlich in der Öffentlichkeit wahr. Das liegt wahrscheinlich daran, dass ich im Museum quasi groß geworden bin. (...) Von daher waren für mich Museen schon immer ein großes Thema.“ (B11)
- „Ich kenne die SMB, das ist Allgemeinbildung. (...) Egal wie deren Präsentation ist.“ (B14)

### Bekanntheit von Besucherangeboten der SMB

Gut die Hälfte der Interviewpartner weiß, dass die SMB neben dem Akademieprogramm eine Reihe von Besucherangeboten im Programm haben. Darunter werden Führungen, Vorträge, Sonderausstellungen sowie Audioguides genannt. Diese Informationen stammen größtenteils aus der Quartalszeitung der SMB, einzelne Befragte erhalten aber auch gesonderte Informationen aus

ihrem Förderverein oder allgemeine Informationen über die Berliner Museumslandschaft aus der Zeitschrift ‚Museumsjournal‘.

Einige Befragte wissen erst seit ihrer Akademieteilnahme, dass Besucherangebote existieren.

- „Erst seitdem ich mit der Akademie in die Museen gehe, weiß ich, dass es Besucherangebote wie Sonderausstellungen oder Führungen gibt.“ (B09)

Wenn den Interviewteilnehmern Besucherangebote bekannt sind, so handelt es sich vor allem um Führungen. Aus diesem Grund wurden in einer Zusatzfrage eine Bewertung der öffentlichen Führungen sowie deren Nutzung erbeten.

Die Führungen werden von einigen Befragten als interessant und gut bewertet.

- „Die öffentlichen Führungen sind in der Regel sehr interessant und bringen immer was und man kann ja auch Fragen stellen.“ (B20)

Von anderen Befragten dagegen wird negativ vermerkt, dass die öffentlichen Führungen nur Highlights behandeln würden, nicht intensiv genug und niveaumäßig seien und sie eher nach vertieften Informationen Ausschau halten würden.

- „(...) sie behandeln nur Highlights und das spricht mich persönlich nicht an. Ich habe nichts davon. Die Gruppen sind relativ groß und das, was man dort bekommt, ist das, was man überall lesen kann. Das ist mir zu wenig (...) für mich hat das keinen Sinn.“ (B02)

Im Zusammenhang mit der positiven oder negativen Bewertung der öffentlichen Führungen steht auch deren Nutzung.

Eine Gruppe der Befragten nimmt neben den Akademiekursen noch an öffentlichen Führungen teil, da sie interessant seien, einen guten Überblick oder Einführung in ein Thema böten. Dabei ergeben sich auch Wechselwirkungen zwischen der Akademieteilnahme und der Nutzung der öffentlichen Führungen – besonders in Bezug auf eine gezielte Referentenwahl.

- „Wenn ich die öffentlichen Führungen nutze, dann orientiere ich mich inzwischen auch an den Referenten, die ich kenne und gut finde. Dann schaue ich im öffentlichen Programm, was die machen und weniger nach den Inhalten.“ (B12)

Fast die Hälfte der Befragten hingegen nutzt die öffentlichen Führungen nicht oder nicht mehr, unter anderem, weil das Akademieangebot umfangreich genug sei, die Gruppen bei diesen Führungen zu groß seien oder ein fester Termin im Rahmen der Akademie besser sei als ein unverbindlicher Termin wie bei den öffentlichen Führungen.

- „Öffentliche Führungen nutze ich nicht so oft, weil ich mit den Kursen ja schon viel im Museum bin und weil ich Angst habe, dass es voll ist. An der Akademie dagegen ist ja garantiert, wer da ist.“ (B12)
- „Die öffentlichen Führungen passen nicht gut in meinen Ablauf. Für mich ist es besser zu wissen, dass zu einem bestimmten Tag und einer bestimmten Uhrzeit der Akademiekurs stattfindet, da weiß ich, dass ich hin muss und dann bin ich da auch.“ (B05)

Die Ergebnisse der beiden Einstiegsfragen zeigen im Vorgriff auf die Ergebnisse an anderer Stelle, dass die Akademieteilnahme zu erhöhter Wahrnehmung der Präsentation der SMB in der Öffentlichkeit beiträgt. Daneben zeigen die Ergebnisse, dass die befragten Teilnehmer eine gezielte und auch anspruchsvolle Nutzung der Museen verfolgen, die möglicherweise durch die Akademieteilnahme induziert oder verstärkt worden ist.



### 8.2.1 Interessen und Erwartungen der Akademieteilnehmer

Wie in den theoretischen Ausführungen zur Besucherbindung dargestellt, bildet eine besucherorientierte Programmausrichtung und die dadurch erreichte Zufriedenheit die Grundlage zur Besucherbindung. Um Aufschluss darüber zu erhalten, ob das Akademieprogramm tatsächlich besucherorientiert ausgerichtet ist und die Interessen und Erwartungen der Akademieteilnehmer trifft, werden diese im Folgenden herausgearbeitet und anhand der Arbeitshypothesen überprüft.

Diese erste Untersuchungsdimension lässt sich in drei Themenbereiche gliedern:

- Interessen der Akademieteilnehmer
- Erwartungen der Akademieteilnehmer an das Programm
- Weiterführende Interessen der Akademieteilnehmer an Begegnungsmöglichkeiten

Einleitend wurde nach der Informationsquelle gefragt, durch welche die Teilnehmer auf die Akademie aufmerksam geworden sind.<sup>105</sup>

Die Mehrzahl der Interviewteilnehmer ist auf die Akademie durch die Auslage der Programmhefte in den SMB aufmerksam geworden. Als weitere Quellen wurden Privatpersonen sowie das Ausliegen der Programmhefte in anderen Kultureinrichtungen genannt. Zudem sind einige Teilnehmer durch ein Radiointerview mit BEATE MERTENS (Leiterin der Akademie) und durch die Radiowerbung auf die Akademie aufmerksam geworden. Außerdem wurden die Ankündigung in der Quartalszeitung der SMB sowie eine Informationsveranstaltung im Förderverein des Ägyptischen Museums als Informationsquellen für das Akademieprogramm genannt.

#### Interessen der Akademieteilnehmer

Zur Untersuchung der Interessen der Akademieteilnehmer wurde folgende Arbeitshypothese aufgestellt:

Arbeitshypothese 1: Die Teilnehmer interessieren sich für Themen zur Kunst- und Kulturgeschichte, die im Rahmen der Akademie angeboten werden.

Um diese Arbeitshypothese zu bearbeiten, wurden folgende Fragen gestellt:

- Was war der Hauptgrund für Ihre Teilnahme an der Akademie? (Frage 4 im Leitfaden)
- Wonach wählen Sie die Kurse aus? (Frage 6 im Leitfaden)

#### Hauptgrund für die Teilnahme

Die Gründe für die Teilnahme liegen auf drei Ebenen. Im Vordergrund steht das Interesse an Kunst und Museen. Daneben steht der Wunsch nach einer sinnvollen und bewusst gestalteten Freizeitgestaltung, als weitere Ebene der Bezug zum Beruf.

Das Interesse an Kunst und Museen manifestiert sich in dem geäußerten, weiterführenden Interesse an Kunst, das bei vielen Befragten bereits auf vorhergehenden Erfahrungen aufbaut und mit dem Bedürfnis nach Vertiefung von kunst- und kulturhistorischen Themen verbunden ist.

- „Ich möchte an der Akademie mein Interesse an Kunstgeschichte vertiefen.“ (B16)

---

<sup>105</sup> Vgl. Frage 3 im Leitfaden: Wie sind Sie auf die Akademie aufmerksam geworden?

- „Als ich das Programmheft im Kulturforum gesehen habe, habe ich mir gedacht ‚Oh, das ist ja ein interessantes neues Angebot‘, weil es vertiefter ist als die öffentlichen Führungen von einer oder eineinhalb Stunden. Ich wollte einen vertieften Einblick in die Malerei erhalten.“ (B06)

Dabei waren für einige der Befragten die allgemeinen Modalitäten der Akademiekurse, wie der längere Kurszeitraum im Gegensatz zu öffentlichen Führungen sowie die Geschlossenheit, ausschlaggebend für die Teilnahme.

- „Ich war neugierig darauf, was ein Angebot bietet, das über mehrere Sitzungen stattfindet (...). Und mich hat auch sehr angesprochen, dass die Kurse in abgeschlossenen Einheiten zu ganz spezifischen Themen und in einem festen Rahmen von Teilnehmern angeboten werden.“ (B02)

Andere Interviewteilnehmer geben an, sich auf Grund spezieller Kursankündigungen im Programmheft für die Akademieteilnahme entschieden zu haben.

Als weiterer Hauptgrund für die Akademieteilnahme wurde eine sinnvolle und bewusste Freizeitgestaltung genannt.

- „Ich bin Rentner geworden und hatte somit viel Zeit, die ich bewusst, produktiv und vernünftig gestalten wollte.“ (B20)

- „Ich war auf der Suche nach einer Beschäftigung, da ich aus Krankheitsgründen zur Zeit von meinem Beruf beurlaubt bin. (...) Hier an der Akademie kann ich mein persönliches Interesse in meiner vermehrten Freizeit durch die Beurlaubung verfolgen.“ (B04)

Des Weiteren steht für einige Befragte ihre Akademieteilnahme in direktem Bezug zu ihrem aktuellen Beruf.

- „Ich male selbst seit 25 Jahren und was mir immer noch fehlte, war die Theorie, die ich nun hier an der Akademie finde.“ (B03)

- „Mit meiner Ausrichtung als Gästeführerin möchte ich mich flott machen.“ (B05)

Andere Befragte nutzen die Akademiekurse als Praxisergänzung zum Kunstgeschichtsstudium sowie als Anlass für Museumsbesuche.

- „Denn für die Zwischenprüfung müssen wir die Museumsinhalte der SMB kennen und bevor ich mir das alles alleine aneigne, nutze ich die Akademiekurse als Grundlage für bestimmte Themen und als Anlass für Museumsbesuche zugleich.“ (B11)

Außerdem geben zwei der Befragten explizit an, an der Akademie ihren Jugendtraum des Kunstgeschichtsstudiums nachzuholen.

- „Mich mit der Kunst zu beschäftigen, ist das, was ich schon früher gerne beruflich gemacht hätte, aber das war mir aus vielerlei Gründen damals nicht möglich. Und als ich das Programmheft gesehen habe, habe ich gedacht ‚Endlich! Endlich kannst du dich in einem dafür vorgesehenen Rahmen, also im Rahmen des Akademieprogramms, der Sache widmen!‘.“ (B08)

Die inhaltlichen Interessen der Befragten schlagen sich auch in der Kursauswahl nieder, nach deren Kriterien im Weiteren gefragt wurde.

### Kursauswahl

Die Kursauswahl der Interviewteilnehmer gründet sich überwiegend auf inhaltliche Interessen. Diese zeigen sich als breit gefächert. Inhaltliches Interesse an spezifischen Themen und auch Themen, die interdisziplinäre Verknüpfungen mit sich bringen, wurden vermehrt genannt.

- „Dieses Semester habe ich einen Kurs zum MoMA und einen Kurs zur griechischen Skulptur gebucht. Ich wollte mal wieder was Modernes machen, aber auch etwas Altertümliches – gerade dieser Gegensatz zwischen Moderne und Antike hat mich interessiert, vielleicht kann man da Parallelen herstellen.“ (B03)

- „Ich finde es wichtig, dass die einzelnen Künste nicht singular dargestellt werden, sondern mehr miteinander verknüpft werden.“ (B06)

Teilnehmer, die schon länger an der Akademie sind, äußerten zunehmend das Interesse an inhaltlich und thematisch aufeinander aufbauenden Themen.

- „Teilweise wähle ich die Kurse auf Grund der Erfahrungen vom vorherigen Semester aus, wo ich meine, es könnte eine thematische Entwicklung zu dem bieten, was ich zuvor gelernt habe.“ (B13)

Interessante Programmankündigungen sowie durch vorherige Kurse gewecktes Interesse wurden als weitere Kriterien für die Kursauswahl genannt.

- „Durch die Kurse bin ich auch für mich auf neue Themen für weitere Kurse gestoßen worden, die mein Interesse geweckt haben, das ohne die Kurse wahrscheinlich nicht in mir geweckt worden wäre.“ (B04)

Ferner wurde als Auswahlkriterium eine gezielte Reisevorbereitung bzw. -nachbereitung angeführt.

- „Mein Mann und ich haben uns als Urlaubsnachbereitung einen Kurs zu Ägypten heraus gesucht. Oder der Kurs zu Indien hat uns so viele Anregungen gegeben, dass wir nach Indien gefahren sind, um uns das vor Ort anzusehen.“ (B16)

Andere Interviewteilnehmer wählen die Kurse gezielt nach theoretischer Unterfütterung von Praxis bzw. Praxisbezug aus.

- „Ich habe die Kurse ganz gezielt nach meinem Zeichenkurs ausgewählt - nach den dort behandelten Thematiken habe ich geschaut, was es darüber in den Akademiekursen gibt, weil mir die kleine kunsthistorische Einführung im Zeichenkurs nicht gereicht hatte, muss ich die Akademiekurse machen.“ (B08)

Ein weiteres Kriterium für die Kursauswahl stellt für einige Interviewte ihr Zeitbudget dar. Im Gegensatz zu dem allgemeinen Weiterbildungsverhalten spielt dieses aber nur bei einigen Befragten eine Rolle.

Ferner gaben einige Interviewte an, die Kursauswahl nach den Referenten zu treffen, die sie in den vorherigen Semestern kennen gelernt und mit ihnen positive Erfahrungen gesammelt hatten.

- „Die Kurse wähle ich zum Teil nach den Vortragenden aus, unter ihnen habe ich inzwischen so meine Lieblinge.“ (B19)

Diese Ergebnisse bestätigen die Arbeitshypothese 1: Die Teilnehmer interessieren sich für Themen zur Kunst- und Kulturgeschichte, die im Rahmen der Akademie angeboten werden. Die Mehrzahl der Interviewten nimmt explizit an der Akademie teil, um ihren inhaltlichen Interessen zu kunst- und kulturgeschichtlichen Themen nachzugehen. Dabei ist besonders hervorzuheben, dass die Befragten an sehr spezifischen Themen interessiert sind, nach denen sie auch die Kurse auswählen. Somit ist das breit gefächerte Akademieprogramm nach den differenzierten Interessen ihrer Teilnehmer angemessen angelegt.

### **Erwartungen der Akademieteilnehmer**

Im Vordergrund des Akademieprogramms steht die Vermittlung von Themen zur Kunst- und Kulturgeschichte. Die Akademie geht davon aus, dass die Akademieteilnehmer eine Vertiefung dieser Inhalte im Rahmen der Kurse erwarten. Folgende Arbeitshypothese wurde diesbezüglich aufgestellt:

Arbeitshypothese 2: Die Akademieteilnehmer erwarten von dem Akademieprogramm eine Vertiefung und Erweiterung bestehender Kenntnisse.

Um diese Arbeitshypothese zu bearbeiten, wurde folgende Frage an die Interviewpartner gerichtet:

- Mit welchen Erwartungen sind Sie zur Akademie gekommen? (Frage 5 im Leitfaden)

Die Mehrzahl der Befragten ist mit expliziten Erwartungen zum Programminhalt zur Akademie gekommen. Für einen geringeren Teil war eine allgemeine Neugier das ausschlaggebende Motiv zur Teilnahme.

Die expliziten Erwartungen zum Programminhalt richten sich zum einen auf die Möglichkeit der Vertiefung und Erweiterung ihres Wissens zu Kunst und Museen, um dadurch die Museen besser nutzen zu können.

- „Ich erwarte, dass es eine echte Vertiefung ist, dass also nicht nur eine vordergründige oder elementare kunstgeschichtliche Einführung gegeben wird.“ (B01)
- „Es sollte niemals ein Event sein wie beispielsweise die öffentlichen Führungen. Es sollte etwas rüberbringen, so dass man sich weiterhin mit der Kunst beschäftigt.“ (B03)
- „Ich wollte Wissen nachholen, neue Felder kennen lernen, um die Museen mit mehr Wissen besser nutzen zu können.“ (B12)

Zum anderen beziehen sich die Erwartungen auf das Kursniveau. Dabei spannen sich die Erwartungshaltungen bezogen auf das Niveau von „Auf Grund der Titelwahl des Programms ‚Akademie‘ hatte ich ein höheres Niveau erwartet als es ist“ (B06) über „Ich hatte Kurse mit Grundlagen und kunsthistorisches Allgemeinwissen erwartet, nicht so sehr Fachspezifisches, und so erlebe ich es auch“ (B07), bis hin zu „(...) habe ich mir gedacht, dass das Niveau schon anders ist als das von kunsthistorischen Vorträgen in der Urania“ (B15).

Darüber hinaus richten sich die Erwartungen auf die Ankündigungen im Programmheft.

- „Meine Erwartungen bezogen sich auf die Ankündigungen im Programmheft, das hörte sich viel versprechend an und so empfinde ich die Akademie auch.“ (B16)

Auch die Reputation der SMB, die Möglichkeit, Referenten aus den Reihen der Museumsmitarbeiter wie Kustoden und Leiter der Häuser zu hören sowie die Chance, dadurch exklusiven Zugang zu den Museen und ihren Sammlungen zu erhalten, haben bei einigen Befragten Erwartungen geweckt.

- „Natürlich hat mich auch angesprochen, dass diese Institution (SMB) eine bestimmte Reputation hat und über all diese Sammlungen verfügt. Das hat mir angeboten, das von einer anderen Seite zu sehen: Nicht nur als Besucherin, sondern richtig zu wissen, von einer Person, die zur Institution gehört, begleitet zu werden. Das eröffnet ganz andere Möglichkeiten.“ (B02)
- „Die Tatsache, dass die Kustoden und teilweise auch die Museumsleiter die Kurse machen, hat für mich signalisiert, dass die Kurse ein gewisses Niveau haben. Unter diesem Niveau habe ich keine Lust, denn da wird es läppisch.“ (B14)

Daneben, allerdings vereinzelt, bezogen sich die Erwartungen auf die methodische Vermittlung der Kursinhalte vor den Originalen.

- „Außerdem habe ich erwartet, dass Möglichkeiten zur eigenen Beteiligung in den Kursen gegeben sind. Mir ist besonders wichtig, dass man die Gelegenheit hat über das Gehörte zu diskutieren, sowohl mit den anderen Teilnehmern wie eben auch mit der Dozentin oder dem Dozenten.“ (B01)
- „Ich erwarte gut aufbereitete Kurse, die mir viele Kenntnisse über die Sammlungen vermitteln.“ (B05)

Einige geben an, sie wären nicht mit konkreten Erwartungen zur Akademie gekommen, sondern auf Grund allgemeiner Neugier und Interesse. Teilnehmer, die bereits länger am Akademieprogramm teilnehmen, sagen oftmals, dass sie das Akademieangebot anfangs zwar ohne Erwartungen und somit unvoreingenommen genutzt hätten, inzwischen aber Ansprüche in Bezug auf das inhaltliche Niveau und die Vermittlung entwickelt hätten.

- „Explizite Erwartungen hatte ich keine. Ich habe daran teilgenommen, weil es mich thematisch interessiert und ich war zunächst einmal offen für alles. Das hat sich mittlerweile insofern geändert, als dass ich erfahren habe, dass mich einige Themen ganz speziell interessieren und weil es Dozenten gibt, die in mir mehr bewegen und mich mehr ansprechen, zu denen ich besonders gerne gehe. Diese Punkte bestimmen inzwischen meine Erwartungen.“ (B04)

Demzufolge kann festgehalten werden, dass sich der Anspruch an das Akademieprogramm mit der Dauer der Akademieteilnahme ausdifferenziert und verstärkt.

Die Antworten auf die Frage nach den Erwartungen an das Akademieprogramm stehen in Zusammenhang mit der Arbeitshypothese 2: Die Akademieteilnehmer erwarten von dem Akademieprogramm eine Vertiefung und Erweiterung bestehender Kenntnisse. Diese Arbeitshypothese kann mit den Ergebnissen bestätigt werden. Wie die bisherige Darstellung der Interessen und Erwartungen gezeigt hat, basiert die Teilnahme auf unterschiedlichen Interessen, Motiven, Hintergründen und auch auf verschiedenen Erwartungshaltungen zum Programminhalt. An einer weiterführenden Vertiefung ihrer Interessen und bisherigen Kenntnisse zur Kunst- und Kulturgeschichte sind jedoch mittlerweile alle Befragten interessiert.

Für die Bestätigung der Arbeitshypothese 2 können auch einzelne Aussagedimensionen zu Fragen der Vor- und Nachbereitung der Kursinhalte, zur Bewertung des Kurszeitraums, zum Wunschkurs für das nächste Semester sowie zum Verbesserungsbedarf herangezogen werden, die im Folgenden skizziert werden.

#### Vor- und Nachbereitung

Die Mehrzahl der Interviewteilnehmer gibt auf die Frage, ob sie die Kurse vor- bzw. nachbereiten an,<sup>106</sup> die Kursinhalte nachzubereiten. Das geschieht auf unterschiedliche Weise. Einige tun das lediglich sporadisch, indem sie punktuell zu Hause etwas nachlesen. Andere nutzen die Kursinhalte als Anregung zur Vertiefung und Weiterarbeit.

- „Zum Teil suche ich zu Hause in der Literatur nach Querverbindungen und versuche dann da weiter zu kommen, wo wir im Kurs aufgehört haben. Ich nutze die Kurse als Anregungen.“ (B04)
- „Das soll auf keinen Fall oberflächlich sein, wenn ich hier herausgehe, dann war es das für mich nicht nach dem Motto ‚Ich habe mal wieder etwas mitbekommen.‘ Das ist bei mir nicht so, ich vertiefe dann auch die Inhalte im Nachhinein.“ (B03)

Andere Befragte besorgen sich weiterführende Materialien, legen privat umfangreiche Ordner an oder führen zu Hause praktische Übungen zu den Kursen durch.

- „Ich habe mir erhebliche Notizen gemacht und mir zu Hause einen Ordner angelegt – zum Teil auch mit kleinen Bildern – so dass ich das Gelernte auch immer nachschlagen kann.“ (B08)
- „Beispielsweise habe ich zu Hause Übungen zum Perspektivenkurs gemacht: Ich habe mir aus dem Gemäldegalerie Handkatalog Kunstwerke ausgesucht, diese im Computer eingescannt und ausgedruckt und will mich nun darin üben, den Fluchtpunkt einzuzeichnen.“ (B09)

---

<sup>106</sup> vgl. Frage 7 im Leitfaden: Bereiten Sie die Kurse vor bzw. nach? Wenn ja, in welcher Form?

Einige der Befragten geben auch an, in Form der Nachbereitung der Kursinhalte das Gelernte an andere Menschen weiter zu geben.

- „Manchmal referiere ich meinem Mann am Abend, der ist immer ganz gespannt, was ich da lerne.“ (B10)

Lediglich zwei Interviewte sagen, sie würden keine Vor- bzw. Nachbereitung der Kursinhalte betreiben.

- „Ich gehe in sehr viele Seminare und bekomme dadurch sehr viele Einblicke. Das richtig zu Hause nachzuarbeiten und zu vertiefen, ist nicht meine Intention.“ (B20)

Fast alle Befragten bereiten die Inhalte der Kurse vor bzw. nach. Dieses Ergebnis unterstreicht die Arbeitshypothese 2, da die meisten Teilnehmer aktiv einer weiterführenden Vertiefung der Kursinhalte auch über die Kurse hinaus nachgehen. Die zum großen Teil von den Akademieteilnehmern geleistete, systematische Vor- und vor allem Nachbereitung der Kursinhalte ist ein Indiz dafür, dass die Akademieteilnehmer ihre Kenntnisse verbessern und intensivieren wollen und dafür eigenständige Arbeit investieren.

### Kurszeitraum

Auf die Frage, wie sie den Kurszeitraum von vier bis acht Wochen bewerten<sup>107</sup>, sagen mehr als die Hälfte der Interviewteilnehmer, dass der Kurs gerne länger dauern könnte. Manchmal würden die Kurse wie ein „Schnelldurchlauf“ (B03; B12) und „gedrängt“ (B12) wirken und dadurch wenig Zeit zum Nachfragen bleiben. Das habe zum Teil einen negativen Einfluss auf Diskussions- und Gesprächsmöglichkeiten oder lasse keinen Raum für die Thematisierung übergreifender Aspekte.

- „Manche Kurse (...) sind zu knapp. Das ist dann eher ein Schnelldurchlauf, und wenn es zu schnell geht, kommt zu wenig rüber, dann bleiben auch zu viele Fragen offen.“ (B03)
- „Die Kurse mit vier oder fünf Sitzungen wirken manchmal sehr gedrängt, wirklich Zeit für Diskussionen bleibt dabei kaum, manchmal wirken die Kurse wie ein Schnelldurchlauf. Der Referent hat gar keine Zeit zum atmen oder zu warten, dass sich die Teilnehmer beteiligen, weil er ja mit seinen angekündigten Themen durchkommen muss.“ (B12)

Auch diese Aussagen liefern einen Beleg dafür, dass eine Vertiefung der Inhalte angestrebt wird.

### Persönlicher Wunschkurs

Auf die Frage, was für einen Kurs sich die Interviewten für das nächste Semester wünschen würden,<sup>108</sup> gibt mehr als die Hälfte der Interviewten Kurse zu spezifischen Themen, Epochen, Regionen oder zu Theorien und Macharten von Kunstwerken an. Ein besonderer Schwerpunkt wird dabei auch auf Verknüpfungen zu anderen Disziplinen gesetzt sowie auf Themen, die Vergleiche ermöglichen und eine inhaltliche Entwicklung zulassen.

- „Ich würde mir eine stärkere Verknüpfung zu anderen Künsten wie Theater und Literatur wünschen.“ (B14)
- „Mir ist wichtig, dass die Kurse eine inhaltliche Entwicklung zulassen, also aufeinander aufbauend sind.“ (B13)

---

<sup>107</sup> Vgl. Frage 12 im Leitfaden: Wie bewerten Sie den Kurszeitraum von vier bis acht Wochen?

Die Kursdauer beträgt in der Regel 1,5 Stunden pro Sitzung und der Kurszeitraum vier bis acht Wochen.

<sup>108</sup> Vgl. Frage 20 im Leitfaden: Was für einen Kurs würden Sie sich für das nächste Semester wünschen?

Auch diese Ergebnisse liefern einen weiteren Beleg dafür, dass die Befragten in Form spezifischer Kurswünsche spezielle Interessen haben (vgl. Arbeitshypothese 1) sowie eine weiterführende Vertiefung von Inhalten durch die Verknüpfungen von Themen und aufeinander aufbauenden Kursen erwarten.

#### Verbesserungsvorschlag

Auf die Frage, wo die Befragten Verbesserungsbedarf sehen,<sup>109</sup> beziehen sich die meisten Vorschläge auf die Programmgestaltung zur Erweiterung des Angebots sowie der Differenzierung des inhaltlichen Niveaus.

- „In der Vermittlung würde ich vor allem daran denken, dass man diese Verknüpfung mit Kultur im weitesten Sinne – von der politischen Kultur bis zur technischen Kultur und auch in den kirchlichen Bereich hinein – da müsste man noch stärker aktiv werden. (...) Durch die Interdisziplinarität könnte wirklich etwas passieren, was ganz toll wäre.“ (B01)
- „Ich würde das Niveau differenzieren. Ich würde zu dem allgemeinen Programm sehr spezielle Themen auf einem sehr hohen Niveau anbieten.“ (B06)

Drei der Interviewten nennen explizit als Verbesserungsvorschlag (und nicht nur als Wunschkurs) aufeinander aufbauende Kurse, die inhaltliche Entwicklungen zulassen.

- „Eine gewisse Kontinuität zu einem Thema, wie es beim Islam der Fall war, so dass man immer mehr in die Tiefe gehen kann und eine Entwicklung entstehen kann.“ (B14)

Auch dieses Ergebnis zeugt von dem Interesse der Akademieteilnehmer, ihre inhaltlichen Kenntnisse zu vertiefen und ist somit als weiterer Beleg für die Bestätigung der Arbeitshypothese 2 zu bewerten.

#### **Weiterführendes Interesse an Begegnungen**

Ausgehend von der Annahme, dass an der Akademie Menschen zusammentreffen, die ein gemeinsames Interesse teilen – nämlich das an Themen zur Kunst- und Kulturgeschichte – und möglicherweise ein soziales Bedürfnis nach Gemeinschaft durch die Akademie erfüllt sehen wollen, sieht ein Ansatz der Akademiekonzeption vor, die Museen für die Teilnehmer im Rahmen des Akademieprogramms auch als Ort der Begegnung zu etablieren (vgl. Kapitel 5.3.3).

Deshalb wurde folgende Arbeitshypothese aufgestellt:

Arbeitshypothese 3: Die Akademieteilnehmer interessieren sich für Begegnungsmöglichkeiten, die über die Kurse hinaus von der Akademie organisiert werden.

Um Aufschluss über diese weiterführenden Interessen der Teilnehmer zu erhalten, wurden zwei Fragen gestellt: Nach der gegenwärtigen Kommunikation der Teilnehmer untereinander sowie ob weiterführendes Interesse an Begegnungsmöglichkeiten über die Kurse hinaus bestehen würde. Die Fragen dazu lauteten wie folgt:

- Wie verläuft die Kommunikation unter den Teilnehmern? (Frage 10 im Leitfaden)
- Sollte die Akademie auch Begegnungsmöglichkeiten zwischen den Teilnehmern organisieren, die über die Kurse hinausgehen? Wie könnte das aussehen? (Frage 11 im Leitfaden)

---

<sup>109</sup> Vgl. Frage 14 im Leitfaden: Wo sehen Sie Verbesserungsbedarf bei der Akademie?

### Kommunikation unter den Teilnehmern

Weit mehr als die Hälfte der Befragten gibt auf diese Frage an, dass eher wenig Kommunikation untereinander stattfindet und sich der persönliche Kontakt unter den Teilnehmern eher auf eine höfliche Begrüßung beschränke.

- „Ach, die Kommunikation untereinander findet nicht sonderlich groß statt. Man grüßt sich nett und verhält sich höflich, viel gesprochen unter den Teilnehmern wird aber nicht.“ (B15)

Von diesen Befragten äußerten fünf Interviewte zudem deutliches Bedauern über die geringe Kommunikation unter den Teilnehmern und den expliziten Wunsch nach mehr Kommunikation.

- „Ich finde das sehr schade, dass so wenig Kommunikation zwischen den Teilnehmern stattfindet. Denn ich glaube, dass die Menge an Erfahrungen und Sichtweisen, die die verschiedenen Teilnehmer mitbringen – viele, die beruflich in irgendeiner Weise in Berührung mit Kunst stehen – zusammen sehr spannend sein könnten. Also, ich hätte Interesse, mehr zu erfahren, auch über die anderen Leute.“ (B02)
- „Das offene Gespräch untereinander zu fördern, wäre eigentlich eine Zielvorstellung. Das fände ich wirklich spannend und man lernt dabei ja auch sehr viel.“ (B13)

Ein Viertel der Befragten gibt an, inzwischen auch private Kontakte mit anderen Akademieteilnehmern geschlossen zu haben bzw. Teilnehmer kennen gelernt zu haben, mit denen sie sich in den Kursen immer wieder treffen.

- „Ich habe in den Kursen schon ganz interessante Leute kennen gelernt, mit denen ich auch nachhaltig Kontakt habe über die Kurse hinaus, indem wir uns austauschen, wo findet was statt oder auch beruflich.“ (B05)

In Bezug dazu wird es als besonders positiv empfunden, wenn Referenten nach den Kursen zu Gesprächen anregen.

- „Herr Seinfeld macht das sehr geschickt und bezieht uns sehr ein. Er gibt uns immer Anstöße. Zum Teil stehen wir vor den Kursen zusammen, mal so zwei oder drei Leute, und wir vertiefen auch im Anschluss des Kurses.“ (B03)

Aus diesen Ergebnissen lässt sich folgern, dass in der derzeitigen Praxis – bis auf Ausnahmen – eher wenig Kommunikation unter den Teilnehmern stattfindet, während einige Interviewpartner durchaus den Wunsch nach mehr Kommunikation haben.

### Begegnungsmöglichkeiten unter den Teilnehmern

Auf die Frage, ob die Akademie auch Begegnungsmöglichkeiten zwischen den Teilnehmern, die über die Kurse hinaus stattfinden, organisieren sollte, sind die Interessen der Befragten heterogen: Ein Großteil ist dafür, andere lehnen es ab.

Eine Gruppe der Befürworter bekundete Interesse an einem Treffen mit Themenbezug, bei dem die Diskussion unter den Teilnehmern gefördert werden sollte.<sup>110</sup>

- „Ich würde mir das Gespräch unter den Teilnehmern schon wünschen, aber eben mehr in der Form, dass es von einem Fachkundigen moderiert sein muss und zwar nicht auf hoher wissenschaftlicher Ebene, sondern auf der Ebene der Zuhörerschaft.“ (B13)

---

<sup>110</sup> An dieser Stelle ist auf die Rubrik ‚Museen als Ort der Begegnung‘ zu verweisen, unter der laut Konzeption von der Akademie Treffen mit Themenbezug angeboten werden. Jedoch werden diese von den Interviewteilnehmern nicht erwähnt. Bei vereinzelt Nachfragen, ob sie diese Veranstaltungen unter dem gemeinschaftlichen Aspekt aufsuchen würden, verneinen sie – oftmals mit der Begründung, dass sie diese Veranstaltungen als ein solches Treffen gar nicht in der Programmankündigung erkannt hätten.



- „Ja. Ich könnte mir eine Art thematisches Gesprächsforum vorstellen, das über die Kurse hinausgeht, bei dem wirklich die Diskussion unter den Teilnehmern im Vordergrund steht.“ (B05)

Ein solches Treffen mit Themenbezug, bei dem die Kommunikation unter den Teilnehmern gefördert wird, könne auch, so führen einige der Befragten aus, in Kursformen mit hohem kommunikativen Anteil organisiert werden.

- „Beispielsweise könnte es in einem Workshop funktionieren: Da ist man gezwungen aufeinander zu reagieren, da entwickelt sich sehr schnell ein Austausch miteinander, weil man guckt, was die anderen machen und die wieder, was man gemacht hat.“ (B02)
- „Ich denke, ein Kurs mit intensiver Eigenbeteiligung bietet beispielsweise auch die Möglichkeit, dass man die anderen Teilnehmer ein bisschen besser kennen lernt – das ist ein positiver Aspekt.“ (B01)

Neben den Befragten, die an einem themenbezogenen Treffen interessiert sind, wünschen sich fast ebenso viele Befragte von der Akademie initiierte Begegnungsmöglichkeiten, bei denen es um das gegenseitige Kennen lernen der Teilnehmer sowie die Pflege sozialer Kontakte gehen soll.

- „Ich kann mir vorstellen, dass viele Teilnehmer jenseits der 50 Jahre alt sind, dass die Leute nicht mehr so selbstverständlich aufeinander zu gehen, wie man es vielleicht mit 20 oder 30 Jahren gemacht hätte. Von daher wäre es nicht schlecht, wenn man ein Angebot für mehr Gespräche untereinander initiieren würde. Ein eher geselliges Treffen würde ich bestimmt wahrnehmen.“ (B04)
- „Wenn man mal eine Fete oder etwas anderes macht, was mit Kennen lernen verbunden ist, also eine Möglichkeit für Interessierte schafft, sich vielleicht an einem Nachmittag mal zu treffen, fände ich das nicht schlecht. Einfach mal, dass man ein bisschen klönt oder das nächste Angebot bespricht, so dass der Zusammenhalt ein bisschen gefördert wird.“ (B20)

Zudem wird eine gemeinsame Reise als besondere Form der Begegnung vorgeschlagen: Sie solle einen Themenbezug und zugleich ein soziales Element beinhalten, indem die Reise in Gemeinschaft vorbereitet und unternommen wird.

- „Vielleicht von Beiden – Themenbezug und privater Bezug – etwas. Zum Beispiel in Form einer gemeinsamen Reise, die wir vorher gemeinsam vorbereiten würden, fände ich sehr schön.“ (B19)
- „Ich würde mich für gemeinsame Unternehmungen interessieren, wie Ausflüge zu Museen in andere Städte. Wenn man in einer Gruppe nach draußen geht, entsteht von alleine Kommunikation.“ (B12)

Auch zu erwähnen ist, dass vier der Befragten keine Form der Begegnung über die Kurse hinaus interessiert.

- „Nur ganz kurz betrachtet – im Rahmen des Kurses, aber nicht darüber hinaus. Ein privates Treffen würde mich nicht interessieren. Ich brauche das Direkte am Objekt und die Diskussion daran. Mehr interessiert mich nicht.“ (B03)

Die Arbeitshypothese 3 – Die Akademieteilnehmer interessieren sich für Begegnungsmöglichkeiten, die über die Kurse hinaus von der Akademie organisiert werden – kann nur teilweise bestätigt werden, da nicht alle Befragten daran interessiert sind, sich über die Kurse hinaus zu treffen. Das etwa gleich häufig geäußerte Interesse an einem Treffen mit Themenbezug sowie an einem privaten Treffen veranschaulicht, dass die Art der erwarteten Begegnungsmöglichkeiten seitens der Akademieteilnehmer unterschiedlich ist.

### **8.2.2 Bewertung der Akademie**

Die Akademie ist als Besucherprogramm für eine an Inhalten zur Kunst- und Kulturgeschichte und deren Vertiefung interessierte Besuchergruppe entwickelt worden. Nachdem die erste

Untersuchungsdimension Aufschluss über die Motive für die Teilnahme der Befragten geliefert hat, soll nun die Teilnehmerakzeptanz evaluiert werden.

Dazu werden innerhalb der zweiten Untersuchungsdimension – der Besucherzufriedenheit – folgende fünf Bewertungsbereiche aufgestellt:

- Vermittlung in den Kursen
- Inhaltliches Niveau der Kurse
- Mitgliedschafts-Status
- Mitgliederbetreuung und Verbundenheit mit der Akademie
- Zufriedenheit mit dem Akademieprogramm

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse zur Bewertung – so unterschiedlich sie im einzelnen sind – können als repräsentatives Bild gelten, weil sich in ihnen Erfahrungen von Teilnehmern widerspiegeln, die an unterschiedlichen Kursen teilgenommen haben, unterschiedlich lange an der Akademie teilnehmen und dementsprechend zahlreiche Erfahrungen in unterschiedlichen Kursen gesammelt haben.

### **Vermittlung in den Kursen**

Der Vermittlungsansatz der Akademie sieht eine diskursive Vermittlung in den Kursen vor, indem sich die Kursteilnehmer zusammen mit dem Referenten die Kunstwerke durch Gespräche vor den Originalen gemeinsam erarbeiten. Hierzu wurde folgende Arbeitshypothese aufgestellt:

Arbeitshypothese 4: Die Akademiekonzeption sieht eine diskursive Vermittlung in den Kursen vor. Die Teilnehmer bewerten diesen Vermittlungsansatz positiv.

Um diese Arbeitshypothese zu untersuchen, wurde folgende Frage gestellt:

- Wie bewerten Sie die Vermittlung in den Kursen? (Frage 9 im Leitfaden)

Die Vermittlung in den Kursen wird von den Befragten aus unterschiedlichen Gründen fast ausschließlich positiv bewertet.

Als besonders ansprechend hervorgehoben wird die diskursive Vermittlung, bei der die Teilnehmer von den Referenten einbezogen werden und bei der sich die Teilnehmer durch beteiligtes Miterschließen den Kunstwerken in der Gruppe gemeinsam nähern und eigene Erfahrungen mit den Objekten machen.

- „Wenn die Referenten es begreifen, die Kursteilnehmer mit in die Diskussion einzubeziehen, findet eine lebhaftere Kommunikation in den Kursen statt. Das gefällt mir am besten.“ (B17)

- „Ich mag es, wenn Referenten es durch Diskussionen erreichen, dass man eigene Erfahrungen mit einem Bild macht. Das bringt eine ganz andere Beteiligungsebene, indem man selbst aufgefordert wird, aktiv zu sein.“ (B12)

- „So wie es im Augenblick gemacht wird – Unterricht und Diskussion in einem – ist es schon sehr gut. Die meisten Kurse sind sehr gut aufbereitet. Schön finde ich, dass wir uns die Kunstwerke gemeinsam mit dem Referenten erarbeiten und erschließen und wir jederzeit Fragen stellen können.“ (B20)

Außerdem wird von vielen Befragten die Mischung aus Theorie und Praxis – gegeben durch die Kurse vor Originalen – als besonders positiv bewertet. Der direkte Kontakt mit den Kunstwerken

bringe die Möglichkeit, die Kunstwerke auf emotionale Weise zu erschließen und regelrecht zu erleben.

- „Die Vermittlung gefällt mir sehr gut. Ich mag es, dass wir gemeinsam direkt vor den Originalen sitzen und diese dann zusammen besprechen. (...) Dadurch erlebt man die Kunstwerke auf eine ganz besondere und auch irgendwie emotionale Weise!“ (B15)

- „Die Kurse sind außergewöhnlich gut aufbereitet, indem sie Theorie, Praxis – gegeben durch die Sitzungen vor Originalen – und Diskussionen beinhalten. (...) Man merkt, dass die Referenten sehr engagiert sind und den Inhalt ganz speziell für die Kurse aufbereiten.“ (B05)

- „Die meisten Kurse finden vor den Originalen statt, das sagt mir sehr zu. Das ist das Liebste, was ich habe. Jetzt erkennt man auch überall in den Museen gute Bekannte – an den Wänden und in den Glasvitrinen, meine ich. Ich lebe jetzt zum Teil mit den schönen Gegenständen, die uns hier in den Museen umgeben.“ (B19)

Darüber hinaus wird die Möglichkeit des Mitschreibens als gut und wichtig betrachtet und die Vergabe von kursbegleitenden Materialien begrüßt.

Wie diese Aussagen belegen, wird die diskursive Vermittlung in den Kursen vor Originalen, die das Kernstück des Erlebnis- und Bildungsprogramms darstellen, gut bewertet. Der Anspruch des diskursiven Vermittlungsansatzes entspricht den Bedürfnissen und Erwartungen der Befragten. Durch das gemeinsame Erschließen wird auf das emotionale, erlebnisorientierte Bedürfnis der Teilnehmer eingegangen, die die Kunstwerke durch die Kurse vor Originalen regelrecht ‚erleben‘.

Jedoch kommt in einzelnen Antworten zum Ausdruck, dass der Vermittlungsanspruch der Akademie noch nicht überall verwirklicht sei. Etwa, indem negativ bewertet wird, dass Qualitätsunterschiede in der Vermittlung abhängig von Referenten sind und teilweise mehr Frontalunterricht stattfinde als eine ausgewogene Form zwischen Vortrag und Diskussion.

- „Ich habe Kurse besucht, die von Referenten gehalten wurden, die sich besonders gut auskannten, einen durchaus breiteren Blick hatten und sich äußerst eloquent ausgedrückt haben. Ich habe aber auch Kurse besucht, da war ich durch die stotterige Art der Darstellung abgestoßen. Das war einfach unangenehm, der Referentin zuzuhören.“ (B06)

- „Ich mag keine reine Vortragsform, die aber manchmal – sogar teilweise unangekündigt – praktiziert wird. Ich bin ein Gegner von Frontalunterricht, das sagt mir überhaupt nicht zu, da könnte ich mich dann ja gleich in die Ecke setzen.“(B18)

Dennoch kann die Arbeitshypothese 4 – Die Teilnehmer bewerten den diskursiven Vermittlungsansatz positiv – als bestätigt gelten, da die Vermittlung in den Kursen überwiegend positiv bewertet wird.

### **Inhaltliches Niveau der Kurse**

Laut Akademiekonzeption soll das Akademieprogramm auf verschiedene Kenntnisstände der Teilnehmer eingehen und für Jeden ein angemessenes Niveau in Form von unterschiedlichen Kursen bereitstellen. Deshalb strebt die Akademie zunehmend eine starke Differenzierung in der Programmgestaltung an (vgl. Kapitel 5.2.6). Anhand der Bearbeitung der im Folgenden aufgestellten Arbeitshypothese soll überprüft werden, ob das inhaltliche Niveau der Kurse von den Befragten als angemessen akzeptiert wird.

Arbeitshypothese 5: Das inhaltliche Niveau der Kurse wird von den Akademieteilnehmern als angemessen bewertet.

Zur Bearbeitung dieser Arbeitshypothese wurde folgende Frage gestellt:

- Wie bewerten Sie das inhaltliche Niveau der Kurse? (Frage 8 im Leitfaden)

In den Antworten kommt eine hohe Akzeptanz des inhaltlichen Niveaus der Akademiekurse zum Ausdruck. Die Kurse werden als „sehr gut“ (B08), „gut“ (B03), „ziemlich hoch“ (B01), „moderat“ (B02), „grundlegend“ (B07), „bisschen höher als Volkshochschule“ (B14), „bildungsorientiert“ (B12) bewertet. So wird zwar das inhaltliche Kursniveau mit unterschiedlichen Dimensionen beschrieben, gleichzeitig sind alle Befragten jedoch mit dem Niveau zufrieden.

Als besonders bei den Akademiekursen wird wahrgenommen, dass sie sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und eine Kombination aus Theorie und Praxis – in Form von Vortrag vor Originalen – sind und damit eine höhere Intensität erreichen.

- „Die Kurse bieten ganz andere Möglichkeiten als die öffentlichen Führungen, weil sie über eine längere Zeit laufen und intensiver sind.“ (B03)
- „Das inhaltliche Niveau entspricht meinen Erwartungen – durch die Kombination von Vortrag und Bild wirkt der Inhalt intensiver, als bei einem schlichten Vortrag mit Dias.“ (B15)

Kritische Stellungnahmen sind demgegenüber deutlich seltener, sie beziehen sich vor allem darauf – wie auch bei der Vermittlung – dass das inhaltliche Niveau abhängig von dem Referenten sei und dort deutliche Qualitätsunterschiede sichtbar seien. Das habe zur Folge, dass man bei der Kursauswahl darauf achten würde, wer welchen Kurs gibt (vgl. Kurswahl, S. 76).

Von zwei Interviewten wurde als negativ herausgestellt, dass die Akademiekurse nur selten über kunsthistorische Themen hinausgehen und somit kaum Verknüpfungen zu anderen Disziplinen möglich sind.

- „Mich interessieren vor allem Verknüpfung von Künsten, und das findet hier nicht wirklich statt, dafür müsste man dann wohl noch mal an die Uni gehen.“ (B06)
- „Am wenigsten werden die Kursinhalte politisch besprochen, was ich bedauere, weil ich es nicht so sehr mag, wenn die Kunst in einen abgesonderten Kunstraum gestellt wird. Ich mag es, wenn zu den Kunstwerken ein gesellschaftlicher Bezug hergestellt wird.“ (B12)

Die das inhaltliche Niveau betreffende Arbeitshypothese 5 wird auf Grund der dargelegten Ergebnisse zur positiven Bewertung bestätigt: Die Interviewteilnehmer sind mit dem inhaltlichen Niveau der Kurse zufrieden und erleben es als angemessen.

### **Mitgliedschafts-Status**

Für die Teilnahme an der Akademie bedarf es einer verbindlichen Anmeldung für ein Semester, durch welche die Teilnehmer gleichzeitig den Status ‚Mitglied‘ bei der Akademie erhalten. In dem entwickelten Rahmen eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms (vgl. Kapitel 3.3) stellt der Mitgliedschafts-Status ein verbindendes Element dar, das symbolischen Nutzen durch ein Zugehörigkeitsgefühl stiftet. Davon ausgehend wird vermutet, dass dem Mitgliedschafts-Status von den Teilnehmern eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Vor diesem Hintergrund wurde folgende Arbeitshypothese formuliert:

Arbeitshypothese 6: Dem Status ‚Mitgliedschaft‘ wird von den Teilnehmern hohe Bedeutung beigemessen.

Die Frage dazu lautete:

- Welche Bedeutung messen Sie Ihrem Status als ‚Mitglied‘ bei der Akademie bei? (Frage 15 im Leitfaden)

Die Hälfte der Befragten misst dem Status ‚Mitglied‘ keine Bedeutung bei, nimmt ihn gar nicht wahr oder empfindet diesen als formale Regelung. Das liege an der zeitlichen Begrenzung der Mitgliedschaft sowie daran, dass außer der Kursteilnahme kein weiteres Programm geboten werde, durch das die Mitgliedschaft erfahrbar gemacht werde.

- „Ich muss ehrlich sagen, dass ich das Mitglied Sein zum gegenwärtigen Zeitpunkt beim gegenwärtigen Status als Mogelpackung empfinde. Mitglied insofern, dass ich da offenbar in einem Verteiler bin und die mir alles zuschicken, was sie da so haben. Aber mehr ist das auch nicht.“ (B01)
- „Mitgliedschaft ist ein falsches Wort, schon unter dem Aspekt des Zeitlichen. Mitglied sein heißt, sich auch zu engagieren. Das, was hier gemacht wird, ist reine Information, aber mehr ist das nicht.“ (B03)
- „Ich empfinde mich als Teilnehmer, nicht als Mitglied. Denn außer, dass einem das Programmheft zugeschickt wird, besteht ja keine Verbindung. Ich habe mich nie als Mitglied gefühlt, weil ich damit eine feste Zugehörigkeit mit einer festen Institution wie beispielsweise einem Verein verbinden würde. Ich sehe mich als Teilnehmerin – immer wieder neu – und das finde ich gut.“ (B12)

Einige Befragte würden sich mehr als den formalen Terminus ‚Mitglied‘ wünschen. Dabei würden sie sich eine stärkere Einbindung wie in einem Förderverein oder durch eine Beteiligung bei der Programmgestaltung wünschen.

- „Dabei könnte ich mir durchaus mehr vorstellen, aber dann müsste die Akademie einem auch mehr bieten. Man könnte sich natürlich auch einen Förderverein der Akademie vorstellen (...). Dieser Förderverein kann zwar nicht über die Akademie bestimmen, aber er könnte versuchen, zusätzliche Mittel aufzubringen wie durch Sponsoren, zur Programmgestaltung Vorschläge machen und sich dann auch um gesellschaftliche Veranstaltungen kümmern.“ (B01)
- „An sich wäre eine stärkere Anbindung an die Akademie zu haben aber wünschenswert und so gesehen ist die Mitgliedschaft vielleicht ganz gut. Ich könnte mir auch eine Beteiligung bei der Programmgestaltung vorstellen. Ich habe sogar neulich schon überlegt, ob ich Frau Mertens aufsuchen soll in Bezug auf die Qualitätskontrolle.“ (B06)

Bei einigen Befragten hat der von der Akademie verliehene Mitgliedschafts-Status bereits zum derzeitigen Zeitpunkt ein Gefühl der Zugehörigkeit hervorgerufen.

- „Die Mitgliedschaft hat mir selbst einen Status gegeben, dass es normal ist, dabei zu sein, sich der Akademie zugehörig zu fühlen. Der Status ‚Mitglied zu sein‘ baut ja auch wieder Schranken ab. Der Gedanke, Mitglied zu sein, gefällt mir.“ (B09)
- „Ich fühle mich eingebunden und als Mitglied. (...) Das Zugehörigkeitsgefühl wäre natürlich größer, wenn ich mehr über die Akademie wüsste.“ (B20)

Für eine Stimme birgt der verliehene Mitgliedschafts-Status sogar die Verpflichtung, sich stärker für die Museen zu engagieren.

- „Mir ist meine Mitgliedschaft bei der Akademie bewusst und ich fühle mich dadurch für ‚meine‘ Museen etwas verantwortlich und mache Werbung dafür.“ (B19)

Ein Großteil der Befragten begrüßt die zeitliche Begrenzung der formalen Mitgliedschaft, da so immer wieder ein neues Überdenken der Teilnahme an der Akademie ermöglicht werde.

Die voran gestellte Arbeitshypothese 6 – Dem Status ‚Mitgliedschaft‘ wird von den Teilnehmern hohe Bedeutung beigemessen – muss auf Grundlage der Ergebnisse als falsifiziert gelten. Bis auf einige Personen messen die meisten Befragten ihrem Status als ‚Mitglied‘ bei der Akademie keine (hohe) Bedeutung bei oder nehmen ihn gar nicht wahr. Als Begründung wird genannt, dass über

die Kursteilnahme hinaus nichts geboten werde, womit die Mitgliedschaft ‚erlebbar‘ und das Gemeinschaftsgefühl unter den Mitgliedern gefördert werde, wie durch Begegnungsmöglichkeiten, die über die Kurse hinaus stattfinden.

### **Mitgliederbetreuung und Verbundenheit mit der Akademie**

In den theoretischen Ausführungen zur Besucherbindung wird der intensiven und persönlichen Mitgliederbetreuung, die ein grundlegendes Merkmal eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms darstellt, ein hoher Stellenwert für die Bindung der Teilnehmer beigemessen. Ausgehend davon wurde folgende Arbeitshypothese aufgestellt:

Arbeitshypothese 7: Durch die intensive und persönliche Betreuung durch die Akademiemitarbeiter fühlen sich die Teilnehmer mit der Akademie verbunden.

Um diese Arbeitshypothese zu bearbeiten, wurden zwei Fragen gestellt:

- Wie fühlen Sie sich bei der Akademie betreut? (Frage 16 im Leitfaden)
- Fühlen Sie sich mit der Akademie verbunden? (Frage 17 im Leitfaden)

#### Mitgliederbetreuung

Die Urteile zur Mitgliederbetreuung sind ausschließlich positiv ausgefallen. Alle Befragten fühlen sich bei der Akademie gut bis sehr gut betreut. Dabei wurde von knapp der Hälfte der Befragten der intensive und persönliche Kontakt mit den Akademiemitarbeitern explizit erwähnt und diesem eine große Bedeutung beigemessen.

- „Ich bin sehr zufrieden. Die Damen sind reizend und wenn ich einen Wunsch habe, wird der auch erfüllt (...). Ganz prima machen die das!“ (B19)
- „Gut. Frau Fischer, Frau Mertens und Frau Hartmann sind sehr bemüht und auch ansprechbar. Ich finde es auch schön, dass es zum Teil immer dieselben Ansprechpartner sind.“ (B20)

Auch die gute Organisation, beispielsweise die Versorgung mit Kursmaterialien für diejenigen, die eine Sitzung nicht wahrnehmen konnten, wurde ausdrücklich gelobt.

- „Sehr gut! Organisatorisch ist das Ganze perfekt.“ (B05)
- „Gut und ich bin erstaunt, wie gut man versorgt wird, wenn man zu einem Kurs nicht erscheinen konnte und so ausgegebenes Material verpasst hat. Dann bekommt man das von der Akademie per Post zugeschickt. Das muss ein riesiger Aufwand sein.“ (B06)

Diese positiven Bewertungen zur Mitgliederbetreuung führen gleichzeitig dazu, dass sich als Nebeneffekt auch ein Verbundenheitsgefühl mit der Akademie entwickelt.

#### Verbundenheit mit der Akademie

Rund die Hälfte der befragten Akademiemitglieder fühlt sich mit der Akademie verbunden. Andere sagen, ein Verbundenheitsgefühl mit der Akademie könne sich noch im Laufe der Semester entwickeln, sei bis zum aktuellen Zeitpunkt aber noch nicht eingetreten. Einige Wenige sagen, sie würden sich nicht mit der Akademie verbunden fühlen.

Besonders hervorzuheben ist bei diesem Ergebnis, dass ein nicht geringer Teil der Befragten, die sich mit der Akademie verbunden fühlen, im gleichen Atemzug die Namen der Akademiemitarbeiterinnen nennt. Die intensive und persönliche Betreuung durch die

Akademiemitarbeiterinnen sowie der stete Kontakt haben einen emotionalen Bezug zur Akademie hergestellt und so habe sich auch ein Verbundenheitsgefühl entwickelt.

- „Am Anfang ist Frau Mertens immer dabei gewesen und hat sich vorgestellt und mit uns geredet. Zeitlich ist das wohl nicht mehr zu schaffen, aber sie als Person war dann so wie ein Verbindungsglied. Wenn man zu denselben Referenten geht, dann entsteht ein Zugehörigkeitsgefühl.“ (B12)
- „Das Akademieangebot ist ein Medium, das Menschen bindet. Ich denke, da ich mir einmal eine Akademiekarte gekauft habe, werde ich mir auch wieder eine Karte kaufen, weil es das Zugehörigkeitsgefühl ist. Die Akademie wird wahrscheinlich ein Teil meines Lebens werden.“ (B09)
- „Wir, die miteinander sprechen, sehen die Akademie als ‚unsere‘ Einrichtung an. Auch dadurch, dass man so netten Kontakt mit den Damen von der Akademie hat.“ (BI19)
- „Ich fühle mich schon verbunden, sonst würde ich nicht so lange schon mitmachen. Ich gehe sehr, sehr gerne hin und habe das Gefühl, irgendwie dazu zu gehören.“ (B20)

Zudem habe – so äußerten sich einige Interviewteilnehmer – das Wiedersehen vertrauter Gesichter in den Kursen sowie gemeinsame Kursplanungen unter den Teilnehmern und mit dem Referenten ein Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl gestiftet.

- „Ich fühle mich insofern zugehörig, als dass ich oft auf vertraute Gesichter in den Kursen stoße und ich mich deshalb nicht fremd fühle.“ (B15)
- „Ich finde, es wirkt ein wenig familiär, indem man empfangen wird, wenn der Kurs zum ersten Mal stattfindet und indem man Leute wieder trifft, die man aus anderen Kursen vom Sehen kennt. Das ist für mich Akademie. Der persönliche Bezug ist nett.“ (B02)
- „Als wir Herrn Seinfeld im letzten Semester verabschiedet haben, fragten Alle, was nächstes Semester als Kurs anstehen würde und dann sagten Alle: ‚Da gehen wir dann alle wieder hin!‘. Das ist, weil alle wieder bei Herrn Seinfeld einen Kurs machen wollten und aber auch, um in der Gruppe wieder zusammen zu sein – das hatte schon einen verbindlichen und irgendwie einen Gemeinschaftscharakter.“ (B03)

Andere Befragte fühlen sich mit der Akademie noch nicht verbunden, bekräftigen aber in ihren Aussagen, dass sich das im Laufe einer längerfristigen Mitgliedschaft noch entwickeln könne.

- „Verbunden fühle ich mich noch nicht. Es ist eine nähere Anbindung an das Museum, ich freue mich jedes Mal wieder auf das neue Programm, ich bin jedes Mal wieder gespannt darauf, aber darüber hinaus geht es noch nicht. Vielleicht entwickelt sich das noch im Laufe der Zeit.“ (B04)
- „Mittlerweile ist da eine Vertrautheit entstanden – zu einzelnen Teilnehmern und einzelnen Referenten. Das ist so ein langsames Wachsen.“ (B16)

Nur wenige der Befragten verneinen die Frage, ob sie sich mit der Akademie verbunden fühlen, absolut. Als Begründung wird genannt, dass die Akademie nichts anbieten würde, das die Mitgliedschaft ‚erfahrbar‘ mache.

Die Arbeitshypothese 7 – Durch die intensive und persönliche Betreuung durch die Akademiemitarbeiter fühlen sich die Teilnehmer mit der Akademie verbunden – wird vor dem Hintergrund der Ergebnislage lediglich in der Tendenz bestätigt. Rund die Hälfte der Befragten fühlt sich – aus unterschiedlichen Gründen – mit der Akademie verbunden. Zum einen durch die persönliche und intensive Mitgliederbetreuung durch die Akademiemitarbeiterinnen. Die Akademiemitarbeiterinnen fungieren hier als Bindeglied – stellvertretend für die SMB – zwischen Museum und Besucher. So wird der Akademie die Funktion eines „Medium[s], das Menschen bindet“ (B09) zugesprochen. Zum anderen stiftet der geschlossene und kontinuierliche Rahmen des Programms für einige ein Zugehörigkeitsgefühl. Durch häufige Begegnungen in den Kursen, gemeinsame Kursplanungen etc. entwickelt sich das Gefühl, zu einer Gemeinschaft zu gehören.

Neben der Evaluierung der Teilnehmerakzeptanz durch diese differenzierten Bewertungskriterien soll nun auch die allgemeine Zufriedenheit mit dem Akademieprogramm überprüft werden.

### **Zufriedenheit mit dem Akademieprogramm**

Wie im theoretischen Teil erörtert, stellt die Besucherzufriedenheit eine wesentliche Schlüsselgröße für eine (langfristige) Bindung dar. Um Aufschluss über die allgemeine Zufriedenheit der Teilnehmer zu erhalten, wurde diese Arbeitshypothese aufgestellt:

Arbeitshypothese 8: Die Teilnehmer sind mit dem Akademieprogramm zufrieden.

Als eine erste Bestätigung dieser Arbeitshypothese können die positiven Bewertungen der diskursiven Vermittlung und des inhaltlichen Niveaus der Kurse gelten. Darüber hinaus können zwei weitere Indikatoren zur Messung der Zufriedenheit dienen – die Weiterempfehlung sowie die Wiederholungsteilnahme.

Den Interviewpartnern wurden deshalb diese Fragen gestellt:

- Empfehlen Sie die Akademie weiter? (Frage 18 im Leitfaden)
- Nehmen Sie nächstes Semester wieder an der Akademie teil? (Frage 19 im Leitfaden)

### Weiterempfehlung

Bis auf zwei geben alle Befragten an, die Akademie bereits weiterempfohlen zu haben.

- „Ja, ich empfehle die Akademie auch. Ich nehme die Heftchen mit und gebe sie anderen oder verschicke sie. Ich mache Reklame für die Akademie.“ (B16)
- „Ich habe dummerweise die Akademie auch schon Anderen empfohlen, so gibt es immer mehr Bewerber für die Kurse (lacht). Trotzdem, ich rühre die Werbetrommel!“ (B18)
- „Ja, an der Uni habe ich erzählt, dass das Akademieprogramm eine gute Praxisergänzung zum Studium darstellt und sie den Anderen empfohlen! (B11)

Durch die Akademierteilnahme entstehen auf diese Weise Multiplikatoreffekte, die zu einer weiteren Verbreitung von Informationen über das Akademieprogramm führen.

### Wiederholungsteilnahme

Die Zufriedenheit mit dem Programm zeigt sich auch in den Aussagen der Befragten, die im nächsten Semester in jedem Fall wieder an der Akademie teilnehmen wollen. Fast drei Viertel der Befragten (14 von 20) bejahte die Frage vorbehaltlos, ob sie im nächsten Semester wieder an der Akademie teilnehmen werden.

- „Das nächste Semester bin ich sicherlich wieder dabei und warte gespannt auf das neue Programm. Der Einrichtung bleibe ich treu!“ (B09)
- „Na, klar. Die Frage erübrigt sich. Es ist ein verlockendes Angebot, es ist ein Angebot, das eigentlich nichts kostet, außer sich zu öffnen – und die Euro Gebühr, die im Verhältnis zum Angebot ja wie geschenkt ist.“ (B13)
- „Ja, keine Frage! Open End!“ (B19)

Der Rest bejahte die Frage auch, allerdings in Form einer konditionierten Zusage, die abhängig von dem Programm, dem gewünschten Platz im Kurs und der persönlich zur Verfügung stehenden Zeit gemacht wurde.

Demnach kann die Akademie für das kommende Semester mit mindestens 14 ‚Wiederholungsteilnehmern‘ fest rechnen, und auf sechs weitere potenzielle Teilnehmer hoffen –



bzw. deren Erwartungen im Programm erfüllen, ihnen einen Platz sichern und die Kurse zur ‚richtigen‘ Zeit legen.

Ausgehend von der Annahme, dass Menschen nur Weiterempfehlungen aussprechen und wiederholt an einem Programm teilnehmen, wenn sie damit auch zufrieden sind, können das aktive Weiterempfehlungsverhalten und die vielen Zusagen für eine wiederholte Teilnahme an der Akademie im nächsten Semester als Beleg für die Zufriedenheit mit dem Akademieprogramm gewertet werden. Die Arbeitshypothese 8, die sich auf die Zufriedenheit der Akademieteilnehmer mit dem Programm bezieht, wird damit noch einmal bestätigt.

Die hohe Akzeptanz, die hier zum Ausdruck kommt, bedeutet allerdings nicht, dass nicht auch Verbesserungswünsche bestehen. In allen Bereichen – bis auf die Mitgliederbetreuung – treten in geringem Umfang auch negative Stellungnahmen auf und es werden Verbesserungsmöglichkeiten vorgeschlagen. Auf die Frage, wo die Befragten Verbesserungsbedarf bei der Akademie sehen, wurden die Bereiche Akademieprogramm und Organisation angesprochen. Die Verbesserungsvorschläge in Hinblick auf die Programmweiterung und -differenzierung wurden bereits in der ersten Untersuchungsdimension, bezogen auf die Erwartungen an die Vertiefung von Inhalten, thematisiert (vgl. S. 81). Die verschiedenen organisatorischen Aspekte, bei denen Verbesserungsbedarf bekundet wurde, werden nun hier skizziert:

- Kurse sind zu voll, in den Kursen müssen Sitzmöglichkeiten gewährleistet sein:
  - „Ich empfinde einen Kurs mit 25 Teilnehmern als zu voll, 15 wären toll.“ (B12)
  - „Es sollte von der Akademie dafür gesorgt werden, dass die Grundlagen für eine entspannte Kurssituation durch Sitzmöglichkeiten gegeben sind.“ (B20)
- Keine klare methodische Trennung zwischen den Angebotsformaten:
  - „Mich stört, dass es keine klare methodische Trennung gibt. Mal ist es ein Dialog, der aber überhaupt nicht durchgehalten wird wie bei dem Akademie-Gesprächs-Forum, das liegt natürlich auch daran, dass die Leute ungeübt sind. (...) Die Akademie verfolgt in ihrem Programm ganz viele Formen, aber sie werden vermischt. Ich wäre mehr interessiert daran zu wissen, welche Kursform mich erwartet.“ (B12)
- Mehr Orientierung für neue Teilnehmer:
  - „Wenn man neu ist, ist einiges unklar, wie beispielsweise die Treffpunktangabe ‚Alte Nationalgalerie, Bodestraße‘, da war mir zunächst nicht klar, wo man hingeht. Da ist dann zuviel Insiderwissen dabei, dass es für den Neuling unklar ist.“ (B09)
- Forderung nach gezielter Ansprache von jüngeren Teilnehmern:
  - „Die Akademie sollte mehr junge Menschen werben! Mir gefällt nicht so gut, dass ich mir besonders jung in den Gruppen vorkomme. Sie sind zwar alle ganz nett und nicht so sehr alt, aber manchmal komme ich mir ein bisschen fehl am Platz vor.“ (B07)
  - „Schade ist, dass die Akademie hauptsächlich Rentner und ältere Menschen erreicht.“ (B13)
- Schwierigkeiten bei der Anmeldung, weil Kursplätze schnell ausgebucht sind:
  - „In diesem Sommersemester gab es Schwierigkeiten überhaupt in Kursen einen Platz zu bekommen, einige Kurse waren sehr schnell ausgebucht. Sobald ich das neue Programm in die Finger bekomme, setze ich sofort ein Fax auf.“ (B18)

Trotz der gerade angeführten Verbesserungsvorschläge ist zum Abschluss der zweiten Untersuchungsdimension, die sich mit der Bewertung der Akademie befasst, festzuhalten, dass im überwiegenden Maße eine hohe Zufriedenheit mit der Akademie und ihrem Angebot besteht. Dies

wird noch einmal bestätigt, wenn ein nicht geringer Teil der Befragten äußert, dass sie „rundum zufrieden“ (B15) seien und keine Notwendigkeit von Verbesserungen sehen.

### **8.2.3 Wechselwirkungen zwischen der Akademieteilnahme und der Bindung an die SMB**

Nachdem in der vorherigen Untersuchungsdimension die Akademie und ihr Programm evaluiert wurden, bilden im Folgenden die vermuteten Wechselwirkungen zwischen der Akademieteilnahme und der Bindung an die SMB den Gegenstand der dritten Untersuchungsdimension. Die übergeordnete Ausgangsfrage lautet dabei: Ergeben sich Wechselwirkungen zwischen der Akademieteilnahme und der Bindung an die SMB? Wenn ja, welcher Art sind sie?

Innerhalb dieser Untersuchungsdimension wurden folgende Themenbereiche (Verhaltens- und Einstellungsdispositionen) aufgestellt:

- Nutzung der SMB
- Zugang zu den SMB
- Einstellung zu den SMB
- Verständnis für die Museumsarbeit
- Verbundenheit mit den SMB

Wie zu zeigen sein wird, gehen die Ergebnisse – im Sinne des explorativen Charakters dieser Untersuchung – teilweise weit über die in den Arbeitshypothesen vermuteten Zusammenhänge hinaus.

#### **Nutzung der SMB**

Laut Akademiekonzeption soll die Akademieteilnahme im Zuge des geschulten Umgangs mit der Kunst zu einer kompetenteren Nutzung der Museen führen. Deshalb wurde folgende Arbeitshypothese aufgestellt:

Arbeitshypothese 9: Die Akademieteilnahme führt zu einer besseren Qualität der Museumsnutzung.

Um diese Arbeitshypothese zu bearbeiten, wurden zwei Fragen gestellt:

- Wurden Sie von Akademiekursen zu weiteren Museumsbesuchen inspiriert? (Frage 21 im Leitfaden)
- Hat Ihre Akademieteilnahme zu einer veränderten Nutzung der SMB geführt? (Frage 22 im Leitfaden)

Alle Interviewteilnehmer geben an, über die Akademiekurse hinaus in die Museen zu gehen. Dabei suchen alle Befragten – manche seltener, sehr viele häufiger – die einzelnen Häuser der SMB parallel zu den Kursen nochmals gezielt auf, um die Kursinhalte zu vertiefen.

- „Ja, ich gehe so oft es geht noch einmal in die Museen, um das Besprochene zu reflektieren. Dabei konzentriere ich mich dann noch mal auf ein, zwei Werke und setze mich intensiv damit auseinander.“ (B03)

- „Das weiterführende Interesse entwickelt sich aus den Kursen, die Kurse geben den Anstoß dazu. Ich gehe inzwischen durchaus gezielt ins Museum und schaue mir manchmal auch nur eine Sache an.“ (B15)

- „Die kleinen Details, die wir in den Kursen besprechen, regen auch zu weiteren Besuchen an.“ (B17)

Wie diese Zitate veranschaulichen, werden die Befragten durch die Kurse nicht nur zu weiteren Museumsbesuchen inspiriert, sondern sie suchen die Kunstwerke auch gezielter auf.

- „Vor meiner Akademieteilnahme war ja das Problem zunächst einmal, dass man eigentlich gar nicht wusste, wonach man gucken soll. Und das hat die Akademie einem schon beigebracht, wie man sich Kunstwerken differenziert nähern kann. (...) Ich habe viel gelernt und nutze das auch.“ (B13)

- „Sicherlich haben die Kurse mir auch die Augen geöffnet, wo man an manchen Stellen vorher nicht so hingesehen hat. (...) Es geht mir nicht mehr so sehr um das Große, das ganze Kunstwerk, sondern um das kleine Detail.“ (B18)

- „Durch den persönlichen Bezug zu den Kunstwerken, den ich in den Kursen bekommen habe, ist mein Rezipieren von Kunst anders geworden. Ich gehe heute ins Museum mit dem Wunsch, etwas zu Sehen und etwas zu Lernen, aber Lernen im Erleben. Sonst war ich Besucher, jetzt bin ich gezielter Sucher. Ich wandere nicht mehr ziellos durch das Museum wie früher, sondern bewege mich nun bewusster.“ (B09)

Die Akademieteilnahme inspiriert demnach nicht nur zu mehr Museumsbesuchen, sie hat auch eine verbesserte Qualität der Nutzung zur Folge, da die Teilnehmer durch den in den Kursen geschulten, selbstbewussten Umgang mit der Kunst die Museen besser – im Sinne von gezielter und intensiver – aufsuchen und nutzen.

Der Vermittlungsanspruch der Akademie und ihrer Referenten, den Teilnehmern selbstständiges Sehen beizubringen, wird erfüllt und die Arbeitshypothese 9 – Die Akademieteilnahme führt zu einer besseren Qualität der Museumsnutzung – bestätigt. Die Qualität steigt durch die gezielte und intensive Nutzung, zudem ergibt sich durch die inspirierenden Kursinhalte eine Vielfachnutzung der Museen. So ergibt sich eine praktische wie auch inhaltliche Bindung an die SMB.

Die bessere und intensivere Nutzung führt auch zu einem neuen Zugang zu den Museen, wie die Antworten auf die Frage zum folgenden Themenbereich beweisen.

### **Zugang zu den SMB**

Ein formuliertes Ziel der Akademie ist es, den Teilnehmern durch die Kurse einen neuen Zugang zu den SMB zu eröffnen. Um die Erreichung dieses Ziels an der Wirklichkeit zu überprüfen, wurde die folgende Arbeitshypothese aufgestellt:

Arbeitshypothese 10: Durch ihre Akademieteilnahme finden die Teilnehmer einen neuen Zugang zu den SMB.

Daraus abgeleitet wurde folgende Frage:

- Hat Ihnen Ihre Akademieteilnahme einen neuen Zugang zu den SMB geschaffen? Wenn ja, in welcher Form? (Frage 23 im Leitfaden)

Weitaus die Mehrzahl der Befragten betont, durch die Akademieteilnahme einen neuen Zugang zu den SMB gefunden zu haben, wobei in den Antworten vor allem inhaltliche sowie emotionale Aspekte zur Sprache kommen.

Die Hälfte der Befragten gibt an, durch ihre Akademieteilnahme einen inhaltlich neuen Zugang zu den Museen und den Kunstwerken gewonnen zu haben. Zu den inhaltlichen Aspekten zählen: Die Heranführung durch die Referenten, der inhaltliche Austausch in den Kursen sowie der dort geschulte Umgang mit der Kunst und das bessere Auskennen in den Häusern. Darüber hinaus

würden die Kurse auch weiterführendes, inhaltliches Interesse wecken und zu mehr Aufmerksamkeit für die Museumslandschaft im Allgemeinen führen.

- „Ich habe durch die intensiven Kurse einen besseren inhaltlichen Zugang zu den Museen bekommen. Das auf jeden Fall. Durch die Kurse wächst das Interesse immer weiter und es macht Spaß, wenn mittlerweile Querverbindungen zwischen Themen entstehen. Man sieht die Bilder ganz anders. Durch den Umgang mit der Kunst, den wir in den Kursen üben, hat man eine ganz andere Aussagekraft zu den Kunstwerken.“ (B16)
- „Zu den Museen hatte ich schon vorher meinen persönlichen Zugang, da ist kein neuer Zugang entstanden. Zu den Kunstwerken habe ich jedoch durch den inhaltlichen Austausch in den Kursen einen neuen Zugang gefunden.“ (B03)
- „Die Referenten haben mir durch die inhaltliche Heranführung an die Bilder einen neuen Zugang zu den Kunstwerken eröffnet, den ich davor noch nicht hatte.“ (B10)
- „Durch die Kurse wurde mein Zugang zu den Museen ganz entscheidend erweitert. Zum einen durch die neuen Kenntnisse, durch die intellektuelle Schwellen leichter überschritten werden. Zum anderen haben die Kurse neue Interessen bei mir geweckt. Ich bin an dem Geschehen mehr interessiert. (...) Insgesamt haben die Kurse zu einer höheren Aufmerksamkeit für den gesamten Kunstbetrieb bei mir geführt.“ (B12)

Für eine Gruppe der Befragten hat sich ein neuer emotionaler Zugang zu den Museen und den Kunstwerken ergeben. Durch die bessere Kenntnis und Nutzung und die dadurch gesammelten Erfahrungen mit den Bildern habe sich Vertrautheit und ein emotionaler Bezug zu den SMB entwickelt, der die Museen ‚nahbarer‘ wirken lässt und den Teilnehmern ein Gefühl der stärkeren Verankerung gibt.

- „Der Blick ist klarer durch den vertieften und auch emotionalen Bezug zu den Kunstwerken und schafft einen neuen Zugang zu den SMB.“ (B08)
- „Durch die Akademiekurse habe ich inzwischen in der Gemäldegalerie Freundschaft mit Bildern geschlossen. Und durch ganz unterschiedliche Kontakte zu einem Bild, die werden in diversen Kursen ja ganz unterschiedlich besprochen, machen sich manchmal schon so richtige Heimatgefühle breit.“ (B04)
- „Ich muss sagen, durch den besseren Kenntnisstand habe ich ein Stückchen Respekt vor den Museen verloren. Sie wirken nun nahbarer auf mich und gewähren mir Zugang.“ (B09)
- „Der persönliche Bezug zu den Häusern und ihren Inhalten wächst und wächst durch die Akademiekurse, indem man jetzt mit den Dingen so vertraut, so familiär geworden ist und man auch irgendwie dazu gehört. Dass man nicht mehr ausgegrenzt wird, sondern dass man mehr und mehr eine gute Verankerung in den Häusern hat, hat meinen Bezug zu den SMB vertieft.“ (B05)

Begrüßt wird daneben ein neuer Zugang zu den SMB, der sich durch die (exklusive) Öffnung von Bereichen ergeben hat, der den Normalbesuchern in der Regel verschlossen bleibt.

- „Einblicke, die man sonst nicht bekommt, wie beispielsweise die Besuche in den Magazinen, schaffen ganz neue Zugänge, öffnen die Museen.“ (B18)
- „Beispielsweise bei dem Kurs im Kunstgewerbemuseum sind wir mal rauf gegangen in die Restaurierungswerkstatt und haben mit den Menschen da gesprochen und an einem Objekt gesehen, wie das restauriert wird – das sind einfach Zugänge, die man normaler Weise nicht hat, die doch wichtig und interessant sind. Besonders ist es auch, wenn man dann mal ins Kupferstichkabinett geht, die graphischen Arbeiten kommen einem rein physisch viel näher, als wenn das Gemälde an der Wand hängt und man zu nahe ran geht, dann piept es (lacht). Solche Einblicke schaffen insgesamt einen neuen Zugang in praktischer Sicht zu den SMB, weil die Museen dadurch nahbarer werden.“ (B01)

Lediglich zwei Stimmen sagen, sie hätten durch die Akademieteilnahme keinen neuen Zugang zu den SMB gewonnen.

- „Ich habe noch nie so etwas wie Schwellenangst bei Museen gehabt. Deshalb wurde durch das Angebot bei mir nichts wesentlich verändert. Mein Bezug zu den SMB war schon vor den Kursen sehr stark.“ (B06)

Dennoch erleichtern die Kurse den Zugang zu den SMB in praktischer Hinsicht durch ihr motivierendes Element und die Auswahl der Themen.

„Ich würde den Zugang zu den Museen auch ohne die Akademie finden, aber die Akademiekurse erleichtern den Zugang. Zum einen, weil sie eine Auswahl treffen, zum anderen weil sie eine gewisse Kontinuität und Struktur vorgibt. Diese Strukturierung bringt einen gewissen Antrieb, einen Anlass, ins Museum zu gehen, mit.“ (B14)

Auf Grundlage dieser Ergebnisse wird die Arbeitshypothese 10 – Durch ihre Akademierteilnahme finden die Teilnehmer einen neuen Zugang zu den SMB – bestätigt und das damit verbundene Ziel der Akademie kann somit als erreicht gelten.

### **Einstellung zu den SMB**

Vor dem Hintergrund, dass besucherorientiertes Verhalten von Museen ein aktives Zugehen auf die Besucher bedeutet, durch das eine stärkere Publikumsnähe hergestellt wird, wurde folgende Arbeitshypothese formuliert:

Arbeitshypothese 11: Durch ihre Akademierteilnahme verändert sich die Einstellung der Teilnehmer zu den SMB.

Dazu wurde den Interviewteilnehmern diese Frage gestellt:

- Hat sich Ihre Einstellung zu den SMB durch Ihre Akademierteilnahme verändert? Wenn ja, in welcher Weise? (Frage 24 im Leitfaden)

Fast alle Befragten geben an, dass sie durch ihre Akademierteilnahme eine andere Sichtweise auf die SMB erhalten hätten. Als zentrale Faktoren, die zu diesen Einstellungsänderungen geführt haben, wurden folgende genannt: Die intensivierete Kommunikation im Rahmen des Akademieprogramms, das aktive Zugehen auf Besucher und ihre Bedürfnisse in Form des Akademieangebots, der persönliche Kontakt mit den Museumsmitarbeitern sowie die erlebte Erweiterung der Museumsdimensionen.

Am häufigsten wird die intensivierete Kommunikation als Grund für eine veränderte Sichtweise auf die SMB genannt. So würden sich die SMB kommunikativer, lebendiger und aktiver zeigen und dadurch eine Öffnung erfahren.

- „Meine Sichtweise auf die Museen hat sich deutlich verändert: Durch die Kurse wird die Kommunikation von Seiten der Museen intensiviert. (...) Ich habe erfahren, dass die Museen doch kontemporär sind, doch gesprächsbereit sind und in Kommunikation treten. Das ändert schon meine Sichtweise. Das Akademieangebot lockert die Sichtweise auf die Museen.“ (B02)
- „Für mich hat sich die Rolle der Museen insofern erweitert, als durch das Akademieangebot ein ganz wesentlicher Aspekt in der Auseinandersetzung mit Kunst verfolgt wird. Und das erreicht man ja nicht durchs Anschauen eines Kunstwerkes, sondern nur durch Kommunikation, indem man sich über die Inhalte austauscht. (...) Durch das Akademieangebot leben die Häuser ja ganz anders.“ (B03)
- „Die Museen werden durch die Kurse lebendiger und auch zum Treffpunkt für Interessierte. Dadurch, dass man regelmäßig zu den Kursen geht, sich dort mit den anderen Teilnehmern trifft und auch nach und nach den Dozenten ein wenig kennen lernt, kommt man lieber ins Museum, als wenn einem das alles nicht so vertraut ist.“ (B07)
- „Ich finde, die Museen erfahren durch die Akademie eine Öffnung, sie zeigen sich kommunikativer und das Angestaubte der Museen geht verloren.“ (B10)
- „Durch die Akademierteilnahme bekomme ich immer mehr mit, was die Museen alles für die Öffentlichkeit tun. Wenn man in der Akademie mit dabei ist, erlebt man das alles doch bewusster (...).“ (B11)

Auch wird das Angebot der Akademie als ein neues, aktives Zugehen auf den Besucher erlebt, wodurch sich die Teilnehmer angesprochen fühlen, indem ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden.

- „Ja, ich würde schon sagen, das Museum geht sozusagen mehr auf mich zu, indem es mir etwas anbietet.“ (B01)
- „Ein neues aufeinander Zugehen zwischen Besucher und Museum findet durch die Akademie statt. Das verändert auch meinen Blick auf die Museen, weil sie dadurch nicht nur präsenter, sondern auch lebendiger erscheinen.“ (B16)
- „Dadurch, dass ich mich von dem Akademieprogramm, das die Museen mir anbieten, angesprochen fühle, fühle ich mich auch mit meinen Bedürfnissen von den Museen integriert.“ (B17)
- „Ich nehme das Museum mehr an und es nimmt sich meiner mehr an, indem es mir diese wunderbaren Kurse bietet. Früher stand das Museum für mich in der Landschaft als Teil der Kultur, ich wusste, darin ist viel Schönes, aber den Zugang hatte ich vorher nicht. Jetzt durch die Kurse ist das anders. Ich wundere mich selbst, dass ich in so kurzer Zeit meine Einstellung geändert habe.“ (B09)

Ein besonders wichtiger Faktor, der den Museen ein (neues) Gesicht verleiht und dadurch die Einstellung und Sichtweise der Teilnehmer verändert, ist der persönliche Kontakt mit Museumsmitarbeitern, der durch die Akademieteilnahme selbst, aber auch durch die damit in Verbindung stehenden, häufigeren Besuche zu Stande kommt.

- „Dadurch, dass man die Museumsleute kennen gelernt hat, vorher habe ich nie einen Direktor von einem Museum oder einen Mitarbeiter kennen gelernt, hat man natürlich ganz andere Kontakte und die Museen gewinnen an Präsenz. Früher waren die Museen für mich die Ausstellungsgegenstände und die Wächter – das hat sich jetzt erweitert.“ (B01)
- „Dass wir in den Kursen mit den Mitarbeitern, die innerhalb der Institution wirken und die gewisse Kenntnisse haben, in Kontakt treten, hat auch zu einer neuen Sichtweise geführt. Ich kann selber lesen und die Bilder anschauen, aber die direkten Erkenntnisse und Erfahrungen, jener die selber forschen oder sich mit Themen intensiv beschäftigen – das ist mir am Wichtigsten (...). Ich kann daran erkennen, wie sich bestimmte Sachen wiederholen und man erfährt, wie der aktuelle Kenntnisstand zu bestimmten Themen ist.“ (B02)
- „Meine persönlichere Sicht auf die SMB hat sich verändert, dadurch dass man die Referenten kennen gelernt hat und mehr über die Personen weiß, die dahinter stehen und einem etwas vermitteln können. Die Personen, die das Angebot ausmachen, sind wie Säulen, die das Angebot tragen. Dadurch hat sich die Sicht etwas gewandt – durch den persönlichen Aspekt und steten Kontakt bei der Vermittlung im Rahmen der Akademie (...). Dadurch überträgt sich die Begeisterung des Vortragenden auf die Zuhörer und dadurch ergeben sich neue Erlebnisräume.“ (B06)
- „Durch den persönlichen Kontakt mit dem Museumspersonal, den ich jetzt durch meine verstärkten Besuche mit der Akademie habe, erfährt das Kulturforum für mich eine ganz neue Dimension.“ (B04)

Des Weiteren haben sich die Sichtweisen einiger Befragter auf die SMB geändert, weil eine aktive Konfrontation mit den Kunstwerken in den Kursen entstanden sei, die eine neue Sichtweise auf die Museen und ihre Kunstwerke mitbringen würde.

- „Durch die Kurse wird das Museum lebendiger, es wird zu einem Raum der aktiven Begegnung mit Kunst.“ (B01)
- „Wie gesagt, die Schwellen wurden abgebaut – indem die Museen nicht mehr so etwas Fremdes an sich haften haben, sondern inzwischen Annäherungen viel einfacher geworden sind. Man geht viel selbstbewusster in die Museen rein und denkt: ‚unser Haus‘. Für mich hat sich durch die Akademieteilnahme auch eindeutig eine Erweiterung der Sinne in jeder Beziehung ergeben – der Zugang, die Information, die Rezeption und auch die Akzeptanz.“ (B12)

Zudem würde die Akademieteilnahme und die dadurch gewonnenen Kenntnis, so führen einige Interviewte aus, für sie eine Erweiterung der Museumsdimension zur Folge haben: Die Häuser seien inzwischen zu vertrauten Orten geworden.

- „Durch die Kurse ergibt sich eine Art Landgewinnung, indem das eigene Aktionsfeld eine Erweiterung erfährt: man hat nicht nur die eigene Wohnung, sondern zudem werden noch die Museen zu Orten, wo ich gerne hin gehe, wo ich sein möchte und wo ich mich ganz selbstverständlich bewegen kann.“ (B05)

- „Für mich waren die SMB früher schon ein bisschen Extra-Welt. Dadurch, dass ich nun in Kursen in die Museen gegangen bin, habe ich die einzelnen Häuser jetzt ganz anders, intensiver, erlebt und ein wenig für mich gewonnen.“ (B15)

- „Dadurch dass man mehr Hintergrundinformationen hat, versteht man nun die Rolle der Museen besser und das verändert auch die eigene Einstellung zu der Institution.“ (B18)

Die Arbeitshypothese 11 – Durch ihre Akademieteilnahme verändert sich die Einstellung der Teilnehmer zu den SMB – wird auf Grundlage der hier angeführten Ergebnisse bestätigt. Durch die Akademieteilnahme hat sich die Einstellung der Teilnehmer zu den SMB verändert. Durch die Akademie als besucherorientiertes Angebot fühlen sich die Akademieteilnehmer angenommen und mit ihren Wünschen und Erwartungen in die Museumsarbeit integriert.

Dies verdeutlicht auch ein Blick auf die eingangs gestellte Frage nach der Wahrnehmung der Präsentation der SMB in der Öffentlichkeit (vgl. S. 72). In den Antworten wurden die SMB als distanziert, wenig offen und zurückgezogen charakterisiert. Durch das Akademieangebot findet eine Veränderung statt, indem eine intensivere Publikumsnähe seitens der SMB hergestellt wird. So erscheinen die Museen ‚gesprächsbereit‘, ‚lebendiger‘ und ‚kommunikativer‘. Das hat eine veränderte Sichtweise vieler Teilnehmer zur Folge, da die Museen nun durch die Akademie ‚präsen-ter‘ seien und durch das breite Akademieangebot ‚nicht mehr so zurückgezogen‘ wirken würden, sondern auf ihre Besucher ‚zugehen‘ würden.

### **Verständnis für die Museumsarbeit**

Ganz im Sinne der geforderten Besucherintegration bietet die Akademie neben den Kursen vor Originalen auch Kurse an, die über die klassische Vermittlung von Kunst- und Kulturgeschichte hinausgehen und Einblicke hinter die Kulissen der Museumsarbeit erlauben. In diesen Kursen werden den Teilnehmern exklusive Zugänge gewährt, die dem Normalbesucher in der Regel verschlossen bleiben. Dabei erhalten sie Hintergrundinformationen zum Museumsbetrieb, treten mit Museumsmitarbeitern, Kustoden und Künstlern in Kontakt und werden in das Geschehen, das sich hinter den Kulissen abspielt, eingebunden (vgl. Kapitel 5.3.2). Durch diese Einblicke im Speziellen, aber auch durch die Akademieteilnahme im Allgemeinen – so ein weiteres Ziel der Akademie – sollen die Akademieteilnehmer ein verbessertes Verständnis für die Museumsarbeit gewinnen. Deshalb wurde diese Arbeitshypothese aufgestellt:

Arbeitshypothese 12: Durch ihre Akademieteilnahme gewinnen die Teilnehmer ein verbessertes Verständnis für die Museumsarbeit.

Hierzu wurden zwei Fragen gestellt, deren Antworten in der folgenden Ergebnisdarstellung zusammenfließen:

- Haben Sie Kurse besucht, die Blicke hinter die Kulissen der Museumsarbeit erlaubten? Wenn ja, was haben Sie dort erlebt? (Frage 25 im Leitfaden)
- Hat sich Ihr Verständnis für die Museumsarbeit durch Ihre Akademieteilnahme verändert? Wenn ja, wie? (Frage 27 im Leitfaden)

Die Frage, ob ihre Akademieteilnahme zu einem veränderten Verständnis für die Museumsarbeit geführt habe, bejahen rund zwei Drittel der Befragten. Das gewonnene verbesserte Verständnis wird dabei größtenteils auf die Kurse, die Einblicke hinter die Kulissen erlauben, zurückgeführt –

aber auch auf die bessere Kenntnis der Museen und der damit verbundenen Vertrautheit zu den Häusern.

Rund die Hälfte der Interviewteilnehmer gibt an, durch die besonderen Einblicke hinter die Kulissen, die Museumsarbeit und die Museen mit mehr Verständnis zu betrachten.

- „Wenn man normalerweise in das Museum geht, ist das Museum wie ein Rahmen und ich gehe nicht wegen des Museums hin, sondern wegen der Bilder. Aber jetzt ist das natürlich schon so, dass man mehr den Blick für das hat, was sich wohl hinter den Kulissen abspielt.“ (B01)
- „Ich würde sagen, ich habe ein vertieftes emotionales Verständnis bekommen, indem ich jetzt durch die Akademie Museumsmitarbeiter kennen gelernt habe und auch hinter die Kulissen schauen durfte.“ (B06)
- „Dadurch dass man auch mal die Sorgen der Museen hinter den Kulissen kennen lernt, entwickelt man ein besseres Verständnis und wird geduldiger.“ (B18)
- „Ja, mein Verständnis hat sich erweitert, indem ich jetzt auch durch die Kurse mit Blicken hinter die Kulissen weiß, was die Museumsbeschäftigten tun (...).“ (B19)

Folgende Kurse werden von den Befragten explizit genannt, durch die sie Einblicke hinter die Kulissen erfahren und ein erweitertes Verständnis für die Museumsarbeit gewonnen haben.

- Kurs zur ‚Archäologischen Promenade‘

Hierbei hat ein Dialog zwischen Laien und Experten – zwischen den Akademieteilnehmern und Museumsmitarbeitern – über die in Zukunft zu erbauende ‚Archäologische Promenade‘ auf der Museumsinsel stattgefunden. Dieser Kurs habe, so folgende Stimmen, zu mehr Verständnis geführt.

- „Zum Beispiel der Kurs zur ‚Archäologischen Promenade‘ war eine regelrechte Art Einführung in die Museumsarbeit und hat zu mehr Verständnis geführt.“ (B01)
- „Ja, wie zum Beispiel im Kurs zur ‚Archäologischen Promenade‘ – das sind Sachen, wo man bei dem ‚work in progress‘ mit dabei sein kann, da erfährt man ganz einzigartige Dinge. Das ist ein unheimliches Glück, dass man das erleben kann.“ (B05)
- „Bei den Kursen zur ‚Archäologischen Promenade‘ war es ganz besonders, dass auch die Museumsleute mal hören wollten, was wir zu ihren Ansätzen zu sagen haben. Sie wollten auch neue Meinungen hören und Anregungen bekommen. Das war eine sehr fruchtbare Sache – auch für uns.“ (B17)

- Kurs im Rathgen-Forschungslabor

Die Teilnehmer lernen in diesem Kurs unter anderem aktuelle Forschungsmethoden zur Identifizierung von Fälschungen kennen und sollen für diese Arbeit sensibilisiert werden.

- „Auch im Kurs im Rathgen-Forschungslabor habe ich besondere Einblicke erfahren – das fand ich sehr gut, weil da spezielle Einblicke gegeben wurden, auch zur aktuellen Forschungslage. Da erfährt man, was man heute inzwischen leisten kann, was vorher nicht möglich war. Das war ein guter neuer Zugang zur Museumsarbeit und hat auch zu besserem Verstehen für mich geführt.“ (B06)
- „Sehr spannend war auch der Kurs im Rathgen-Forschungslabor, den Kurs habe ich zwei Mal besucht. Herr Riederer erzählt sehr spannend und informativ und hat uns anhand von Beispielen das alles sehr verdeutlicht, was hinter den Kulissen passiert. Das alles von einem Fachmann nahe gebracht zu bekommen, führt auf jeden Fall zu mehr Verständnis für die Vorgänge, die sich dort hinter den Kulissen abspielen.“ (B20)

- Kurs für an ehrenamtlicher Tätigkeit Interessierte

In den Kursen erhalten die Teilnehmer Einblicke in die Museumsarbeit verschiedener Institutionen der SMB und werden dabei – im Idealfall – für eine ehrenamtliche Tätigkeit gewonnen.

- „Ja, ich war zum Beispiel im Institut für Museumskunde und ganz überrascht, was da alles gemacht und untersucht wird. Das war mir überhaupt nicht klar, dass derartige Forschungen betrieben werden.“ (B13)



- „Die dort gegebenen Einblicke haben mir so gut gefallen, dass ich mich für eine ehrenamtliche Tätigkeit entschieden habe. Ich bin ganz gespannt, was ich in diesem Rahmen noch alles erfahren werde, was sich hinter den Kulissen abspielt.“ (B08)

- Besuche im Künstleratelier

Kurse unter dem Namen ‚Künstlerblick‘ gewähren den Teilnehmern Einblicke in die Welt der Künstler, deren Arbeiten und Schaffensprozesse und hinterlassen dadurch nachhaltigen Eindruck.

- „Ganz besonders habe ich den Referenten Seinfeld als Referenten und als Künstler erlebt. Sehr besonders finde ich, dass wir ihn durch die Sitzung in seinem Atelier auch in seiner Schaffungsform erleben konnten. (...) Das sind besondere Einblicke hinter die Kulissen eines Künstlers, die zu mehr Verständnis führen.“ (B04)

Bei einigen Befragten haben die exklusiven Einblicke in die Museumsarbeit neben einem verbesserten Verständnis auch ein Gefühl der Besonderheit geschaffen. Auf diese Weise werde eine größere Nähe zu den SMB hergestellt.

- „(...) durch die vertieften und auch exklusiven Einblicke, die wir im Kurs bekommen haben, hat sich mein Verständnis vertieft. (...) das absolute Highlight war, als wir in der Alten Nationalgalerie durch die Sperre, hinten über den Hof in den Leseraum gegangen sind und an einem Tisch saßen und die Dokumente gesehen haben. Da kamen wir in das Innerste der Museen, so dass auch die persönliche Eitelkeit nach dem Motto ‚Du siehst hier etwas ganz Besonderes‘ bei mir mitspielte. Man nimmt das Ganze mehr für sich an, es wird ja zu einem Stück von einem selbst.“ (B09)

- „Diese besonderen Einblicke sind immer wieder ein Highlight! Wenn man Dinge sieht, zu denen die anderen Besucher keinen Zugang haben, ist das schon ein sehr besonderes Gefühl. (...) Mein Verständnis hat sich durch diese besonderen Einblicke erweitert und vertieft.“ (B20)

Auch die von den Referenten gegebenen Insiderinformationen in den Kursen führen zu mehr Verständnis für die Museumsarbeit, indem sie diese transparenter werden lassen.

- „Ich denke, ich mache mir in vielerlei Hinsicht ganz andere Gedanken als vorher. (...) So kleine Insiderinformationen bekommt man nebenher in den Kursen mit, die einem einen viel sensibleren Blick auf die Dinge bringt.“ (B04)

- „Die Insiderinformationen in den Kursen machen die Sachen zugänglicher, das sind dann nicht mehr die fertigen Resultate, sondern man beteiligt sich auf eine Weise – beispielsweise, dass man eingebunden wird – und so tritt Normalität ein. Es wirkt nicht mehr alles so formal. Das ist mir wichtig, das eigene Verhältnis zum Museum normalisiert sich dadurch. Es ist nicht mehr so eine Institution, die so distanziert ist, sondern man bewegt sich zueinander – auch durch mehr Verständnis.“ (B02)

Zudem sagen einige der Befragten, sie hätten mehr Verständnis für die Museumsarbeit gewonnen, indem sie sich durch die Teilnahme bessere Kenntnisse der Museen angeeignet hätten, die zu mehr Vertrautheit mit den Häusern sowie zu einer genaueren Betrachtung der SMB sowie der Museumslandschaft geführt hätten.

- „Weil durch die Kurse mein Blick für die Kunstwerke, aber auch für die Museen allgemein, intensiver geworden ist, hat sich auch mein Verständnis für die Museumsarbeit erweitert und vertieft.“ (B17)

- „Ja, dadurch, dass ich jetzt mehr über die Kunstwerke weiß, betrachte ich die ganze Museumslandschaft genauer und auch differenzierter.“ (B16)

- „Durch die Akademieteilnahme habe ich das Grundwissen und die Vertrautheit zu einzelnen Häusern bekommen. Dadurch hat sich mein Verständnis für die Belange der Museen vertieft.“ (B05)

Lediglich ein Viertel der Befragten gibt an, bislang noch kein verbessertes Verständnis für die Museumsarbeit gewonnen zu haben. Hierbei ist zu bemerken, dass – bis auf einen – keiner dieser Befragten bisher einen Kurs mit Einblicken hinter die Kulissen besucht hat.

Die Arbeitshypothese 12 – Durch ihre Akademieteilnahme gewinnen die Teilnehmer ein verbessertes Verständnis für die Museumsarbeit – wird auf Grundlage der Ergebnisse bestätigt.

Weit mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, ein verbessertes Verständnis für die Museumsarbeit und die SMB gewonnen zu haben. Die Kurse, die Einblicke hinter die Kulissen erlauben, haben dazu den wichtigsten Beitrag geleistet.<sup>111</sup> Entscheidend waren hier neben den exklusiv für die Akademieteilnehmer geöffneten Zugängen auch die Teilnehmerintegration, z.B. im Rahmen des Kurses zur ‚Archäologischen Promenade‘.

### **Verbundenheit mit den SMB**

Neben den bereits dargestellten Wechselwirkungen, die sich durch die Akademieteilnahme ergeben haben, sollte auch direkt untersucht werden, ob sich durch die Akademieteilnahme ein Verbundenheitsgefühl mit den SMB ergeben hat. Dafür wurde folgende Arbeitshypothese aufgestellt:

Arbeitshypothese 13: Die Akademieteilnahme schafft ein Verbundenheitsgefühl mit den SMB.

Dazu wurde diese Frage gestellt:

- Fühlen Sie sich mit den SMB verbunden? (Frage 29 im Leitfaden)

Der Großteil der Befragten bekundet ein Gefühl der Verbundenheit mit den SMB, das durch die Akademieteilnahme entstanden sei: Einige Befragten sagen, sie würden sich mit den SMB schon lange verbunden fühlen, während einzelne Interviewteilnehmer angeben, sie würden sich mit den SMB nicht verbunden fühlen.

Für fast die Hälfte der Befragten führen häufigere Museumsbesuche, bessere Kenntnisse und selbstverständlichere Bewegung in den Häusern – sprich die verbesserte Qualität der Museumsnutzung – zu einem Verbundenheitsgefühl mit den SMB.

- „Durch die Vertrautheit und die besseren Kenntnisse, die ich durch meine Teilnahme gewonnen habe, fühle ich mich mit den SMB verbunden.“ (B16)
- „Auf jeden Fall empfinde ich eine Verbundenheit zu den SMB. Natürlich weil ich auch so oft in die Museen gehe, mich dort immer selbstverständlicher bewege – es sind irgendwie meine Museen, mein Raum, in dem ich mich bewege, eben auch privat.“ (B05)
- „Dadurch, dass ich inzwischen mehr über die Kunstwerke weiß, fühle ich mich mit den SMB stärker verbunden als vorher. Durch die Kurse steigt das Interesse an den Kunstwerken und regt dazu an, noch einmal wieder zu kommen, um sich das anzugucken.“ (B07)

Eine weiterführende Beschäftigung mit den Kursinhalten sowie ein erhöhtes Interesse an den SMB und der Museumslandschaft allgemein, sind weitere Elemente, so führen einige Befragte aus, die ein Verbundenheitsgefühl mit den SMB zum Ausdruck bringen.

- „Ja, ich fühle mich mit den SMB verbunden. Das zeigt sich schon darin, dass ich mehr wahrnehme und vieles anders verfolge, was in den SMB passiert.“ (B17)
- „Die Verbundenheit wächst unmerklich zu den Häusern. Vieles beschäftigt mich doch mehr, als ich mir vorher gedacht habe. Wenn ich aus den Kursen nach Hause komme, dann beschäftige ich mich auch darüber hinaus stark mit den Inhalten in Form von Gesprächen, Nachlesen und so.“ (B04)
- „Ja, durch die Akademieteilnahme verfolge ich genau, was jetzt alles mit den SMB passiert, zum Beispiel mit dem geplanten Umbau des Kulturforums. Dadurch, dass das jetzt in der öffentlichen Diskussion ist, überlege ich mir auch selbst, wie man das Kulturforum umgestalten könnte.“ (B12)

---

<sup>111</sup> Das Interesse an Einblicken hinter die Kulissen der Museumsarbeit zeigt sich auch darin, dass sich rund ein Viertel der Befragten für das nächste Semester diese Kursart wünscht (vgl. Frage 20 im Leitfaden).

Das Gefühl der Verbundenheit mit den SMB wird weiterhin durch die persönlichen Kontakte der Teilnehmer mit den Akademiemitarbeiterinnen und Referenten gefördert. Der dadurch entstandene emotionale Bezug zu der Akademie übertrage sich auf die SMB. So stellt die Akademie das Bindeglied zwischen den Teilnehmern und den SMB dar.

- „Eine Verbundenheit entsteht dadurch, dass man nun Leute vom Museum kennt, die die Akademie für mich repräsentieren. Sie sind für mich praktisch die Ansprechpersonen. Und dieses Verbundenheitsgefühl überträgt sich dann auch auf die gesamten SMB.“ (B02)

Generell führen persönliche Kontakte in den Häusern, so führt eine Gruppe der Befragten aus, zu einem Verbundenheitsgefühl.

- „Auf ganz besondere Weise fühle ich mich mit dem Kulturforum verbunden, weil ich dort durch meine vermehrten Besuche inzwischen Bekanntschaft mit dem Personal am Infostand geschlossen habe. Da ist eine richtige Sympathie da, das macht auch schon etwas aus, dass man sich wohl und willkommen fühlt.“ (B20)
- „Auch durch den persönlichen Kontakt, der durch meine wiederholten Besuche zu Stande gekommen ist, fühle ich mich zugehörig zu den Museen. Das fängt schon mit dem einen Pförtner im Kulturforum an, dass ich mich verbunden fühle. Ich gehe auch nach unten zur Garderobe, weil ich den persönlichen Kontakt netter finde als die unpersönlichen Schließfächer.“ (B09)

Einige Befragte erklären, dass die SMB sie schon immer interessiert hätten, ein Verbundenheitsgefühl jedoch erst im Zuge ihrer Akademieteilnahme entstanden sei.

- „Ja, durch die Akademie fühle ich mich mit den SMB verbunden. Ich bin vorher schon gerne in die Museen gegangen, habe mich damals aber noch nicht verbunden gefühlt. Dieses Verbundenheitsgefühl ist jetzt erst durch die Akademie entstanden. Die Gemäldegalerie ist hier ‚mein Museum‘!“ (B19)
- „Ich war schon immer an den Museen interessiert, aber durch die Akademiekurse sieht und hört man mehr, weil man sich durch die Akademie eingebunden fühlt.“ (B17)
- „Ja, ich fühle mich mit den SMB verbunden, weil ich das hier jetzt alles viel intensiver mit der Akademie erlebe.“ (B18)

Drei Befragte sagen, sie würden sich schon länger mit den SMB verbunden fühlen, weil die SMB für sie zu Berlin gehören und das Verbundenheitsgefühl durch die gute Kenntnis der Häuser und der damit verbundenen Vertrautheit entstanden sei.

- „Ich fühle mich mit den SMB verbunden – Besuche in den wunderbaren Häusern sind für mich auch Heimatkunde. Innerlich fühle ich mich besonders verbunden mit der Gemäldegalerie.“ (B08)
- „Ja, ich fühle mich mit den SMB verbunden, aber auch mit anderen Museen, in denen ich mich gut auskenne.“ (B14)

Lediglich drei Befragte geben an, sich nicht mit den SMB verbunden zu fühlen.

- „Ich kann die Museen nutzen, viel besser als vor meiner Akademieteilnahme, aber verbunden fühle ich mich nicht.“ (B15)

Die Arbeitshypothese 13 – Die Akademieteilnahme schafft ein Verbundenheitsgefühl mit den SMB – wird durch diese Ergebnisse bestätigt. Dieses Gefühl der Verbundenheit basiert auf verschiedenen Faktoren. Ein wesentlicher Faktor ist die verbesserte Qualität der Museumsnutzung – in Form häufigerer Besuche und intensiverer Nutzung durch bessere Kenntnisse und geschulten Umgang mit der Kunst.

Für die durch die Akademieteilnahme bewirkte Bindung an die SMB spricht, dass ein erheblicher Teil der Befragten sich auch eine ehrenamtliche Tätigkeit für die SMB vorstellen könnte, wie die

Antworten auf eine gesonderte Frage ergeben haben.<sup>112</sup> Insgesamt sieben Befragte – bzw. vier weitere Personen mit Vorbehalt, abhängig von der Art der Tätigkeit – könnten sich dies vorstellen. Zwei Befragte sind bereits ehrenamtlich für die SMB tätig.<sup>113</sup> Ein Befragter äußert sich zu seiner Bereitschaft für eine ehrenamtliche Tätigkeit und der damit verbundenen Austauschbeziehung wie folgt:

- „Ich sehe das ein bisschen wie ein Geben und Nehmen. Ich wurde an die Museen herangeführt und das könnte auch dazu führen, dass die Museen mal was davon haben, indem ich ihnen etwas zurückgebe – wie meine Arbeitskraft für einen guten Zweck.“ (B09)

Über die bis an dieser Stelle bearbeiteten Arbeitshypothesen sind im Zuge des explorativen Forschungsansatzes zwei weitere Themenbereiche von Bedeutung, die zum einen den Nutzen des Akademieprogramms für die SMB sowie den Mehrwert für die Akademieteilnehmer durch das Akademieprogramm betreffen.

### **Nutzen des Akademieangebots für die SMB**

In den vorstehenden Ausführungen wurden Wirkungen der Akademieteilnahme für die Teilnehmer *selbst* betrachtet und beschrieben. In der Frage „Was gewinnen die SMB Ihrer Meinung nach durch die Akademie?“ (Frage 27 im Leitfaden) hingegen wird die Blickrichtung umgekehrt. Die Akademieteilnehmer werden – gewissermaßen als ‚Experten‘ – gebeten, ihre Meinungen, Erfahrungen und Vorstellungen zu formulieren.

Nach ihrem institutionellen Selbstverständnis und gemäß den Forderungen der theoretischen Ausführungen zur Besucherorientierung und Besucherbindung soll die Akademie neben der Ausführung des Bildungsauftrags auch der Besucherpflege dienen und bei den Teilnehmern Präferenzen für die Institution schaffen. Zudem soll die Akademie als attraktives Besucherprogramm das Profil der SMB schärfen, die Position stärken und den Bekanntheitsgrad der SMB erhöhen.<sup>114</sup>

Was den SMB durch die Einrichtung der Akademie tatsächlich von den Akademieteilnehmern zugesprochen wird, zeigt sich in den folgenden Ergebnissen:

Der Zugewinn, der den SMB durch die Akademie zugemessen wird, reicht von der aktiven Besucherpflege in Form des Akademieprogramms, über den induzierten Nachfrageeffekt, die Öffnung der Museen durch das Vermittlungsangebot, bis hin zu einer verstärkten Kommunikation über die SMB und gewinnt interessierte und kundige Besucher (Akademieteilnehmer) als Multiplikatoren.

Eine große Gruppe der Interviewteilnehmer spricht den SMB einen deutlichen Erfolg bei der Besucherpflege zu, weil sie interessierten Museumsbesuchern mit der Akademie ein attraktives Angebot machen würden und dadurch an Attraktivität und Profil gewinnen.

- „Indem die SMB den Interessierten ein schönes Angebot machen, gewinnen sie Profil!“ (B11)

---

<sup>112</sup> Vgl. Frage 28 im Leitfaden: Könnten Sie sich vorstellen, für die SMB ehrenamtlich tätig zu werden?

<sup>113</sup> Die Befragten B08 und B13 sind beide über einen Kurs zu ‚Museumspraxis für Ehrenamtliche‘ zu einer ehrenamtlichen Tätigkeit für die SMB gekommen (vgl. Kapitel 5.3.2).

<sup>114</sup> Vgl. dazu Kapitel 3.3.2: Nutzendimensionen eines Besucherprogramms für das Museum.

- „Ich finde es super, dass es das Akademieangebot gibt und Vorträge oder Führungen nicht mehr auf diese Wochenendgeschichten reduziert sind. Das stimmt sicherlich viele interessierte Besucher froh – das ist auch ein Gewinn für die Museen!“ (B02)
- „Wenn es die Akademie richtig macht, dass sie nicht nur neue Besucher gewinnt, sondern diejenigen, die sonst auch ins Museum kommen, ein gutes Angebot macht, haben die SMB gewonnen.“ (B13)
- „Sie gewinnen durch das Angebot deutlich an Attraktivität.“ (B07)

Des Weiteren wird von einigen Befragten darauf hingewiesen, dass der persönliche Kontakt mit den Mitarbeitern der Akademie und den Referenten im Rahmen des kontinuierlichen Akademieprogramms einen emotionalen Bezug herstelle, durch den möglicherweise ein fester Besucherstamm für die Museen entstehe.

- „Dadurch dass die Teilnehmer die Mitarbeiter der Akademie und die Referenten durch die Kurse kennen lernen, entsteht vielleicht ein emotionaler, weil persönlicher Bezug zu den Museen.“ (B06)
- „Ich könnte mir vorstellen, dass sich durch die Akademie eine Gruppe bildet, die immer wieder kommt und zur Fangemeinde der Museen wird.“ (B10)

Ein weiterer Befragter stellt die durch die Akademie ermöglichte Austauschmöglichkeit mit den Besuchern als Gewinn für die SMB heraus, weil der Kontakt mit den Akademieteilnehmern eine Informationsquelle für beide Seiten darstelle: Für die SMB, die im Rahmen der Akademie Informationen an ein interessiertes Publikum weiter geben können sowie für die Besucher, die bei weiteren Angebotsausrichtungen berücksichtigt werden können.

- „Die Rückkoppelung, die Wechselwirkungen zu den Besuchern gibt, die es ja sonst in der Regel nicht gibt, ist das, was die Staatlichen Museen durch das Akademieangebot gewinnen. Das ‚In Berührung kommen‘ mit den Leuten, deren Gesichtspunkte zu erfahren und mit denen über die Bilder reden und vielleicht feststellen, dass andere Personen ganz andere Eindrücke bei Kunstwerken haben, sollte für sie einen Gewinn darstellen.“ (B01)

Eine weitere Gruppe hat beobachtet, dass das Akademieangebot bei ihnen selbst wie auch bei anderen Personen, denen sie von der Akademie und ihren Erfahrungen berichteten, eine erhöhte Nachfrage nach den Leistungen der Akademie und nach der Nutzung der Museen induziert habe.

- „Durch die Kurse wächst das Interesse. Umso mehr man eingebunden ist, hat man auch das Bedürfnis wieder zur Sammlung zu gehen und noch mehr über das Exponat zu wissen. Ein Bedürfnis nach ‚mehr‘ entsteht (...).“ (B02)
- „Unter den Teilnehmern sind Leute, die ohne Angebote wie die der Akademie zunächst keinen Zugang finden würden.“ (B14)
- „Begeisterte Besucher, die durch die Kurse zu noch mehr Besuchen angeregt werden.“ (B17)
- „Das sich interessierte Museumsbesucher besser auskennen und einen intensiveren Blick auf die Dinge bekommen.“ (B18)

Dieser Nachfrageeffekt wird als Gewinn für die SMB gewertet. Er steht in engem Zusammenhang mit der bereits dargestellten, höheren räumlichen wie auch inhaltlichen Zugänglichkeit der Museen, die die Befragten durch ihre Akademieteilnahme erfahren haben. Diese Öffnung wird nun auch den SMB als Gewinn bescheinigt.

- „Die Museen werden durch das Akademieangebot zugänglicher – räumlich wie auch inhaltlich. Der Raum erfährt durch die Kommunikation Bewegung. Ich verinnerliche bestimmte Inhalte viel nachhaltiger durch die Gespräche und die Umgebung.“ (B04)
- „Die Akademiekurse führen die Teilnehmer thematisch heran und heben so mögliche Schwellenängste auf. Wenn man zu wenig über Hintergründe Bescheid weiß und ins Museum geht, dann ist das ja wie ein Spaziergang und man geht genauso schlau wieder heraus wie man herein gekommen ist. Das kann ja auch nicht im Sinne der Museen sein.“ (B03)

- „Das Eis wird durch die Kurse gebrochen, auch über die Kunst, die in den Häusern hängt, zu sprechen.“ (B05)

In Verbindung damit steht für die SMB ein Zugewinn an Kommunikation durch die Akademie, indem die Teilnehmer zu Multiplikatoren werden und über die Akademie und die SMB sprechen – und teilweise selbst andere Menschen durch die Häuser führen.

- „So wird die ganze Kunst viel nahbarer und die Museen gewinnen Kommunikation über die Häuser und ihre Inhalte und bestenfalls auch noch neue Fachkundige, wenn auch auf anderem Niveau als die Führer und Führerinnen der SMB!“ (B05)

- „Auf jeden Fall neue Leute, das ist ja wie ein Schneeballsystem, dass jeder seine Begeisterung weiter trägt. Auch wenn nicht alle, die davon hören, zur Akademie kommen, so regt man doch durch Mundpropaganda zu Besuchen an.“ (B20)

- „Es bringt den Museen Multiplikatoren. Das erlebe ich ja an mir, ich erzähle Menschen von der Akademie und was ich da lerne. Ich empfinde mich mittlerweile als externer Museumsführer.“ (B09)

Über die Multiplikatorenrolle hinaus zeigt sich ein erheblicher Teil der Interviewten, wie bereits dargestellt, an einem ehrenamtlichen Engagement interessiert. Ein weiterer Interviewpartner spricht zudem den für eine Austauschbeziehung charakteristischen Fördergedanken an.

- „Vielleicht kann die Akademie durch begeisterte Teilnehmer mehr finanzielle Mittel eintreiben.“ (B19)

Die Befragten sprechen den SMB durch die Einrichtung der Akademie als Gewinn ein stärkeres Profil zu. Die SMB erfüllen mit dem Akademieangebot die Ansprüche aktiver Besucherpflege und gehen so auf die Wünsche und Erwartungen interessierter Museumsbesucher ein. Hinzu kommt eine höhere Besuchsfrequenz einzelner Interessierter, vielleicht auch mehr Besucher insgesamt, und vor allem begeisterte Akademieteilnehmer, die sich als Multiplikatoren und ‚externe‘ Museumsführer verstehen.

### **Was ist für Sie das Besondere an der Akademie? – ein Stimmungsbild**

Um die persönlichen Sichtweisen auf die Akademie und so ein Stimmungsbild der einzelnen Befragten zu gewinnen, wurde folgende Frage gestellt: „Was ist für Sie das Besondere an der Akademie?“ (Frage 14 im Leitfaden).

Als das ‚Besondere‘ werden das Akademieangebot allgemein, dessen Eigenschaften und Merkmale sowie der durch die Akademieteilnahme auf verschiedenen Ebenen geschaffene neue Zugang zu den SMB und ihren Kunstwerken genannt. Außerdem werden von einigen Befragten vereinzelt angebotene interdisziplinäre Ansätze als Besonderheit empfunden.

Die Hälfte der Befragten stellt das Akademieangebot an sich als Besonderheit heraus. Dabei beziehen sie sich auf bestimmte Eigenschaften der Akademie: Die meisten Kurse finden vor Originalen statt, die Kursgruppen sind im Vergleich zu öffentlichen Führungen klein(er) und geschlossen, bekannte Gesichter rufen ein vertrautes Gefühl hervor. Zudem werden das breite Themenspektrum, das die Akademie in ihrem Programm abdeckt, die Vorauswahl der Themen sowie die Aufbereitung der Kursinhalte genannt.

- „Ich finde es toll, dass es das Akademieprogramm überhaupt gibt. Zu meiner Berufszeit hatte ich für so etwas überhaupt keine Zeit. Die Akademie gibt mir die Möglichkeit, dass ich mein Interesse ein bisschen runder verfolgen kann. Ich hoffe, dass ich das noch möglichst lange machen kann.“ (B18)

- „Ich finde besonders, dass die Kurse vor den Originalen stattfinden und dass die Gruppen klein sind. Die Akademiekurse sind viel intensiver als die Massenvorlesungen an der Uni, wo man sich auch gar nicht mit einbringen oder mit den anderen Teilnehmern austauschen kann.“ (B11)
- „Das Besondere an der Akademie ist, dass ich mich nie alleine fühle, weil ich immer bekannte Gesichter sehe.“ (B15)
- „Im Unterschied zu den öffentlichen Führungen finde ich die Kontinuität und Geschlossenheit der Kurse besonders. Dadurch, dass man mehrere Sitzungen hat, trifft man die Leute immer wieder und lernt sich ein bisschen kennen und dass man viel fragen kann – auch im Nachhinein (...).“ (B07)
- „Das Besondere ist für mich das große und umfangreiche Spektrum.“ (B20)
- „Dadurch dass die Akademie Themen auswählt und diese aufbereitet, ist das Angebot sehr bequem.“ (B16)

Ein Befragter hat eine persönliche Horizonterweiterung durch die Akademie erfahren, die er als Besonderheit beschreibt:

- „Durch die Akademie ist mir eins aufgegangen: Zwischen dem, was ich früher gemacht habe und dem Himmel gibt es noch etwas anderes. Früher zählte der analytische Wert, jetzt das Schöne.“ (B13)

Und eine Person sagt:

- „Ich habe das Gefühl, die Akademie sei nur für mich gemacht!“ (B08)

Zudem werden der neu gewonnene Zugang zu den SMB und den Kunstwerken, das vertiefte Erleben der Kunstwerke, die Vertrautheit und der bessere und selbstverständlichere Umgang mit den Häusern hervorgehoben.

- „Die Vertrautheit mit den Häusern, die durch die Kurse mehr und mehr eintritt.“ (B05)
- „Für mich ist das Besondere an der Akademie die Unmittelbarkeit in den Kursen und dass ich dadurch einen völlig neuen Bezug zu den Kunstwerken bekommen habe, indem ich viel selbstverständlicher durch die Museen gehe, fühle ich mich verbunden.“ (B09)
- „Das in den Kursen selbst Erlebte ist das Besondere.“ (B18)

Für eine weitere, etwas kleinere Gruppe der Befragten sind Kurse, die thematisch über das Kunsthistorische hinausgehen und interdisziplinäre Verknüpfungen herstellen, von besonderer Bedeutung.

- „Ich finde den interdisziplinären Ansatz als Angebot sehr besonders und spannend, wo man praktisch über das Kunsthistorische auch hinaus geht und Leute von anderen Fachgruppen noch miteinbezogen werden. Das hat zum Beispiel bei einer Vorlesungsreihe stattgefunden, in der Wissenschaftler von ihrer Arbeit erzählt haben, wie der Leiter vom Röntgenlabor. Das war sehr besonders und super interessant.“ (B02)
- „Ich finde es besonders, wenn in den Kursen Verknüpfungen zu anderen Wissenschaften hergestellt werden, wie beispielsweise der Kurs bei Herrn Seinfeld, der das Politische in der Malerei behandelt hat. Das war für mich sehr besonders.“ (B14)

Bei derartigen Kursen wird auch die Begegnung mit den Museumsmitarbeitern, die meistens nicht im direkten Publikumsverkehr auftauchen, als Besonderheit empfunden.

- „Die Begegnungen mit den Museumsmitarbeitern, mit denen man sonst in der Regel nicht in Kontakt kommt, sind etwas Besonderes für mich!“ (B01)
- „Für mich ist an der Akademie auch sehr besonders, dass man Kontakte zu den Referenten und Museumsmachern knüpfen kann. Vielleicht kann man diese irgendwann mal nutzen, wenn es um eine Hausarbeit oder um einen Praktikumsplatz geht.“ (B11)

Die von den Befragten herausgestellten Besonderheiten sind als Stärken der Akademie zu betrachten. Neben den insgesamt dargestellten Ergebnissen spiegeln sie ein differenziertes Bild der Akademie sowie deren Teilnehmer wider.

## 9 Schlussbetrachtung zur Untersuchung der Rezeptionsseite

Für die Untersuchung der Rezeptionsseite wurden, ausgehend von der Forschungsfrage, ob die Akademie als Mittel zur Besucherbindung dient, drei Untersuchungsdimensionen aufgestellt (vgl. Kapitel 6). Diese wurden entwickelt in Anlehnung an den in der Theorie aufgestellten, funktionalen Zusammenhang zwischen Besucherorientierung eines Museums sowie der dadurch bewirkten Besucherzufriedenheit und Besucherbindung. Im Folgenden sind diese Untersuchungsdimensionen mit den jeweiligen Leitfragen erneut aufgeführt, um das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit nochmals zu vergegenwärtigen:

1. Besucherorientierung von der Akademie: Welche Interessen und Erwartungen haben die Teilnehmer an das Akademieprogramm?
2. Besucherzufriedenheit mit der Akademie: Wie wird die Akademie von den Teilnehmern bewertet?
3. Besucherbindung an die SMB: Ergeben sich Wechselwirkungen zwischen der Akademieteilnahme und der Bindung an die SMB? Wenn ja, welcher Art sind sie?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden innerhalb der jeweiligen Untersuchungsdimension Arbeitshypothesen formuliert. Diese wurden anhand der Ergebnisse aus den ausgewerteten Leitfadengesprächen überprüft und mehrheitlich bestätigt. Bevor die zentralen Erkenntnisse (vgl. Kapitel 8.2) zusammenfassend bewertet werden, veranschaulichen im Folgenden die zu interpretierenden soziodemographischen Daten der Teilnehmer (vgl. Kapitel 8.1) das Nutzerprofil der Akademie.

Die soziodemographische Struktur der Teilnehmer zeigt, dass die Akademie bisher überwiegend ältere und weibliche Personen erreicht hat, die hinsichtlich ihres Qualifikationsniveaus in der Mehrzahl über die Allgemeine Hochschulreife oder über einen Hochschulabschluss verfügen. Mehrheitlich befinden sich die Akademieteilnehmer im Ruhestand. Daneben nehmen selbstständig Tätige und Studenten am Akademieprogramm teil. Aus diesem Ergebnis ist folgende Schlussfolgerung zu ziehen: Die Akademie Kurse sprechen insbesondere Personen an, die über ein entsprechendes Zeitbudget oder über eine flexible Terminplanung verfügen, das Kursteilnahmen tagsüber zulässt. Außerdem ist eine weiterführende Beschäftigung mit den Kursinhalten zeitlich betrachtet leichter möglich als bei Vollzeit-Berufstätigen. Der Anspruch der Akademie, ein Bildungsangebot für alle Interessierten darzustellen, kann schon aus zeitlichen Gründen nicht geleistet werden, da die Kurse hauptsächlich tagsüber in den Museen stattfinden. Das Nutzerprofil verdeutlicht, dass das Akademieangebot deshalb keine Breitenwirkung erzielt.

Die Bewertung der wesentlichen Erkenntnisse aus der Bearbeitung der Arbeitshypothesen lässt folgende, zentrale Schlussfolgerungen zu:

Anhand der ermittelten Interessen und Erwartungen der Akademieteilnehmer kann eine positive Bilanz hinsichtlich der besucherorientierten Programmausrichtung der Akademie gezogen werden.



Mit ihrer Teilnahme verfolgen die Interviewten ihre Interessen an Themen zur Kunst- und Kulturgeschichte, gehen in ihrer vermehrten freien Zeit einer sinnvollen und bewussten Freizeitgestaltung nach oder suchen Anknüpfungspunkte zu ihrem Beruf. Das breit gefächerte Akademieprogramm greift die differenzierten Interessen der Teilnehmer in Form zahlreicher und vielfältiger Kurse auf. Die Modalitäten der Akademiekurse – die Kontinuität der Kurse sowie die Geschlossenheit der daran teilnehmenden Gruppe – treffen die Interessen der Teilnehmer.

Von dem Akademieprogramm erwarten die Interviewten eine Vertiefung ihrer bisherigen Kenntnisse. Dabei sind sie selbst sehr engagiert, indem sie eine aktive und teilweise sehr intensive Nachbereitung der Kursinhalte verfolgen. Zusammen mit den bis zu fünf buchbaren Kursen nimmt somit die Akademieteilnahme bei vielen Befragten einen – bereits im Hinblick auf die zeitliche Dimension – großen Stellenwert in ihrem (Freizeit-)Leben ein.

Der in der Akademiekonzeption formulierte Ansatz, die Museen über Veranstaltungen als Ort der Begegnung für an Gemeinschaft Interessierte zu etablieren, scheint bisher nur wenig wahrgenommen worden zu sein. Laut Befragungsergebnissen, wird dem weiterführenden Interesse nach mehr Kommunikation unter den Teilnehmern von der Akademie bisher unzureichend entsprochen. Dabei ist seitens der Teilnehmer mit einem sozialen Bedürfnis, ein Interesse daran – in Form thematisch fokussierter Diskussionen oder privater Treffen – zu verzeichnen.

Dieser positive Befund hinsichtlich der besucherorientierten Programmausrichtung der Akademie wird auch durch die hohe Zufriedenheit der Interviewten bestätigt.

Sowohl die Vermittlung als auch das inhaltliche Niveau der Kurse werden als ansprechend bewertet. Insbesondere der diskursive Vermittlungsansatz wird geschätzt. Hier werden die Teilnehmer von den Referenten an die Kunstwerke herangeführt und diese so für die Teilnehmer ‚erlebbar‘. Bei der positiven Bewertung spielt es auch eine wichtige Rolle, dass die Kurse größtenteils vor Originalen stattfinden. So wird das Markenzeichen der Akademiekurse – der direkte Kontakt mit den Originalen sowie die Mischung aus Anschaulichkeit und wissenschaftlicher Kompetenz – bei der Vermittlung kunst- und kulturgeschichtlicher Themen als äußerst gelungen hervorgehoben.

Hohes geäußertes Interesse an der Teilnahme im nächsten Semester sowie die bekundete Weiterempfehlung an Dritte bestätigt außerdem die Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem Akademieprogramm.

Auch die persönliche und intensive Mitgliederbetreuung – ein wesentliches Merkmal eines geschlossenen Besucherprogramms – wird seitens der Befragten begrüßt; ebenso die zeitlich begrenzte Mitgliedschaft. Diese stellt eine angemessene Art der Bindung dar, so dass der Akademie in diesem Zusammenhang eine strategische, besucherorientierte Lösung zugesprochen werden kann. Durch die intensive und persönliche Betreuung durch die Akademiemitarbeiterinnen fühlen sich viele Befragte mit der Akademie verbunden. Ein emotionaler Bezug wird hergestellt und dadurch die übliche Anonymität in den Museen aufgehoben. Auch der kontinuierliche und geschlossene Rahmen trägt dazu bei: Man begegnet in den Kursen vertrauten Gesichtern, nimmt

gemeinsame Kursplanungen unter den Teilnehmern und mit den Referenten vor. Bei einigen Befragten entsteht dadurch ein Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl.

An dieser Stelle ist jedoch zu bemerken, dass entgegen der Annahme und den Grundsätzen eines geschlossenen Besucherprogramms, dem Mitgliedschafts-Status kaum Bedeutung beigemessen wird und dieser nur in Einzelfällen ein Zugehörigkeitsgefühl stiftet. Anhand dieser Einzelfälle ist jedoch ein diesbezügliches Potenzial festzustellen.

Durch die Mitgliederbetreuung ist es der Akademie – gemäß der in der Theorie dargestellten Verbundenheitsstrategie – gelungen, trotz der kurzen Mitgliedsfrist Teilnehmer zu binden – und zwar auf emotionale Weise. Wichtiges Ergebnis: Die zu verzeichnende hohe Akzeptanz führt zusammen mit dem gestifteten Verbundenheitsgefühl durch die persönliche und intensive Mitgliederbetreuung zur Bindung an die Akademie. Denn die Mehrheit der Befragten plant, auch im nächsten Semester an der Akademie teilzunehmen.

Hinsichtlich der Wechselwirkung zwischen der Akademieteilnahme und der Bindung an die SMB ist ein positives Ergebnis festzuhalten: Die Akademieteilnahme bewirkt verschiedene Bindungsformen.

Grundsätzlich ermöglicht die Akademie ihren Teilnehmern durch ihre Vermittlungsarbeit einen geschulten und kompetenten Blick auf die Museumsinhalte und erreicht dadurch eine ‚Bildungsbindung‘ im Sinne der Besucher-Dienste der SMB. Folgende Bindungsformen sind in der Theorie thematisiert sowie in der Untersuchungspraxis feststellbar. Zwar sind sie nicht klar voneinander zu trennen, jedoch dienen sie in der vorliegenden Schlussbetrachtung zur Akzentuierung der Ergebnisse:

*Praktische Bindung:* In Form der gesteigerten Quantität und Qualität der Museumsbesuche führt die Akademieteilnahme zu einer intensiveren Nutzung der Museen. Die Teilnehmer werden so zu fachkundigen Stammesbesuchern der Häuser der SMB.

*Inhaltliche Bindung:* Durch den geschulten Umgang mit den Kunstwerken, die vertieften Kenntnisse der Museen und deren Inhalten sowie dem entwickelten, weiterführende Interesse an den SMB entsteht eine inhaltliche Bindung an die SMB. Durch verschiedene Integrationsformen kommt ein vertieftes Verständnis für die Museumsarbeit hinzu.

*Emotionale Bindung:* Die emotionale Bindung erfolgt auf zwei Ebenen: Zum einen fühlen sich die Teilnehmer durch die intensive Betreuung der Akademiemitarbeiterinnen mit der Akademie verbunden. So fungiert die Akademie als Bindungsmedium und Schnittstelle zwischen SMB und Besuchern. Zum anderen entwickelt sich durch die Erfahrungen mit den Kunstwerken und der zusätzlichen Vertrautheit mit den Häusern ein Verbundenheitsgefühl mit den SMB.

Diese drei Bindungsformen finden sich in den folgenden Ergebnissen wieder und erklären somit die Wirkungsweise der Akademieteilnahme.

Neben den vermehrten Museumsbesuchen mit der Akademie suchen die befragten Teilnehmer die SMB auch selbstständig auf – oftmals inspiriert von Kursinhalten. Dabei stellen sie eine verbesserte Qualität der Museumsnutzung fest, da sie durch den in den Kursen geschulten Umgang

die Kunstwerke intensiver erleben und die einzelnen Exponate auch gezielt aufsuchen. Somit ist dem in der Akademiekonzeption verankerten Anspruch, den Bildungsauftrag im Rahmen des Intensivprogramms weiter auszuführen, ein deutlicher Erfolg zuzusprechen. Weiterführend ist davon auszugehen, dass sich die Teilnehmer über die Häuser der SMB hinaus zukünftig auch in anderen Museen besser, weil kompetenter und selbstbewusster im Umgang mit Kunst, bewegen und diese dementsprechend intensiver nutzen werden.

Über die veränderte Museumsnutzung hat die Akademieteilnahme bei den Interviewten inhaltlich und emotional einen neuen Zugang zu den SMB geschaffen. Inhaltlich, indem die Akademieteilnehmer durch die Referenten auf erlebbare Weise an die Exponate herangeführt worden sind, sich in den Kursgruppen austauschen konnten und im Umgang mit Kunst geschult worden sind. Zudem haben sie durch exklusive Einblicke hinter die Kulissen der Museumsarbeit Zugang zu bisher unbekanntem Museumsbereichen erhalten. Emotional, indem die Teilnehmer Erfahrungen mit Kunstwerken gesammelt haben und sich im Zuge dessen eine Vertrautheit und ein emotionaler Bezug zu den SMB entwickelt hat.

Zudem hat das Akademieangebot bei vielen Befragten zu einer veränderten Einstellung gegenüber den SMB geführt. Wurden die Museen vorher oftmals als distanziert, wenig lebendig und offen beschrieben, wirken die Häuser durch das Akademieangebot und die dort stattfindenden Kurse lebendiger und gesprächsbereit. Die Akademie als ein besucherorientiertes Angebot stellt eine neue Nähe zwischen den SMB und den Besuchern bzw. Akademieteilnehmern her. Die Teilnehmer fühlen sich dadurch mit ihren Interessen und Erwartungen angenommen und schätzen den persönlichen Kontakt mit den Akademiemitarbeitern, Referenten und auch mit dem Museumspersonal, der sich durch die vermehrten Besuche entwickelt.

Außerdem ist ein verbessertes Verständnis für die Museumsarbeit seitens der Befragten zu verzeichnen. Einen großen Beitrag dafür leisten die Kurse, die Einblicke hinter die Kulissen der Museen erlauben und die Teilnehmer in die Museumsarbeit integrieren. Neben einem verbesserten Verständnis wird so auch ein Gefühl der Exklusivität für einige Teilnehmer hervorgerufen. Im Zuge dieser Besucherintegration gewinnt die Akademie für die SMB mit den Teilnehmern (Gesprächs-)Partner, die auch Bereitschaft für ein weiterführendes Engagement, beispielsweise in Form einer ehrenamtlichen Tätigkeit, zeigen.

Bis auf wenige Ausnahmen fühlen sich alle Befragten mit den SMB verbunden. Dieses Verbundenheitsgefühl hat seine Ursache in der durch die Akademieteilnahme gewonnenen höheren Qualität der Museumsbesuche, der häufigeren Nutzung sowie den gesammelten Erfahrungen mit den Kunstwerken und der vertrauten Bewegung in den Häusern.

Seitens der Befragten wird den SMB durch das Akademieangebot ein mehrdimensionaler Zugewinn zugesprochen. In erster Linie wird dabei betont, dass die SMB mit der Akademie einen großen Beitrag zur Besucherpflege leisten, weil sie auf die Bedürfnisse ihrer Klientel eingehen. So schärfen die SMB ihr Profil, zeigen sich kommunikativ und stellen einen Dialog zwischen ihren Akteuren und interessierten Besuchern her. Das Interesse der Teilnehmer intensiviert sich

zunehmend und strahlt nach außen, indem sie als Multiplikatoren wirken und für die Akademie sowie für die SMB werben.

Die zusammenfassende Bewertung hat alle drei Untersuchungsdimensionen berücksichtigt und mit Hilfe der jeweils zu beantworteten Leitfrage den funktionalen Zusammenhang zwischen Besucherorientierung, Besucherzufriedenheit und Besucherbindung veranschaulicht: Die besucherorientierte Programmausrichtung der Akademie ruft eine hohe Zufriedenheit bei den Teilnehmern hervor. Diese führt zu einer wiederholten Teilnahme an der Akademie und hat somit eine Bindung an die Akademie zur Folge. Darüber hinaus sind, wie dargestellt, weitere Dimensionen der Bindung an die SMB zu verzeichnen.

Hieraus ist die Schlussfolgerung zu ziehen, dass die Akademie als Mittel zur Besucherbindung dient und somit die Forschungsfrage als bestätigt gilt.

## **10 Resümee und Ausblick**

Sinn und Zweck der vorliegenden Arbeit war die Beantwortung der Forschungsfrage: Dient die Akademie als Mittel zur Besucherbindung? Dazu wurde die wissenschaftliche Theorie zum Thema Besucherorientierung und Besucherbindung diskutiert. Auf dieser Basis wurde die Akademie der SMB als Fallbeispiel aus der Museumspraxis untersucht. Dem Interesse der Forschungsfrage folgend, wurden Erkenntnisse über Wirkungschancen der Akademie als Besucherprogramm als Mittel zur Besucherbindung gewonnen.

Hinter dem Forschungsinteresse stehen die stetig wachsenden Anforderungen an die Museen in Anbetracht der starken Konkurrenzsituation auf dem Kultur-, Bildungs-, Freizeit- und Unterhaltungsmarkt sowie die veränderten Ansprüche des Museumspublikums. Da die Besucherzufriedenheit als wesentliches Legitimationskriterium von Museen gilt, ist das Eingehen auf die Bedürfnisse, Wünsche und Interessen der Besucher heutzutage von besonderer Bedeutung, um in dieser Konkurrenzsituation erfolgreich bestehen zu können. Aus diesem Grund ist letztlich jedes Museum vor die entscheidende Frage gestellt, wie es den Ansprüchen seiner Besucher gerecht wird und welche Maßnahmen hierfür zu treffen sind.

Durch die Darstellung der besucherorientierten Aufgabenbereiche in der Museumsarbeit wurden mögliche Antworten auf diese zentrale Frage aufgezeigt. In dieser Veranschaulichung fanden besuchergerechte Ausstellungspräsentationen, personale Vermittlungsformen sowie die im Zuge des erweiterten Selbstverständnisses der Museen entwickelten Service- und Zusatzangebote – im Sinne einer Dienstleistungseinrichtung – Berücksichtigung.

Grundsätzlich sind in deutschen Museen zunehmend besucherorientierte Maßnahmen in unterschiedlichen Ausprägungen und Facetten zu verzeichnen. Das eigentliche Ziel der Besucherorientierung – die Besucherbindung – wird jedoch erst in der neueren Diskussion über eine zukunftsorientierte Museumsarbeit berücksichtigt. Diesen Entwicklungstendenzen folgend, widmete sich ein eigenes Kapitel der Besucherbindung als spezielle Form der Besucherorientierung. Anhand eines beispielhaft entwickelten Rahmens eines kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramms, das verschiedene Maßnahmen kombiniert sowie einen

dauerhaften Kontakt zu interessierten Museumsbesuchern herstellt, wurden die Potenziale eines Besucherprogramms als Mittel zur Besucherbindung aufgezeigt.

In der anschließenden Gegenüberstellung der vorgelegten theoretischen Ausführungen mit der Akademie der SMB als Fallbeispiel aus der Museumspraxis, wurde mit dieser vorliegenden Arbeit, soweit bekannt, Neuland betreten. Mit der Akademie als Untersuchungsgegenstand wurde erstmals ein Besucherprogramm mit kontinuierlichem und geschlossenem Charakter, das zudem ein Vermittlungsangebot darstellt, als Mittel zur Besucherbindung analysiert.

Die Neuartigkeit dieses Ansatzes verlangte die Entwicklung eines eigenen Forschungsdesigns. So wurde ein explorativ angelegtes, qualitatives Vorgehen mittels einer mehrdimensionalen Methodenkombination gewählt. Zunächst wurde die Konzeptionsseite mit Hilfe von Expertengesprächen (Partner waren die Konzeptionäre und Referenten der Akademie), Hospitationen in den Akademiekursen und -veranstaltungen sowie der Sichtung von Programmheften untersucht. So konnten die Ziele der Akademie herausgearbeitet werden, mit den theoretischen Ausführungen zu einem kontinuierlichen und geschlossenen Besucherprogramm in Beziehung gesetzt werden, um so das Potenzial der Akademie als Mittel zur Besucherbindung erfassen zu können. Diese Aspekte wurden in der anschließenden qualitativen Befragung ausgewählter Akademieteilnehmer zur Untersuchung der Rezeptionsseite herangezogen. So wurden wichtige Erkenntnisse über Wirkungschancen der Besucherbindung gewonnen.

Die vorliegende Arbeit konnte sowohl mit ihren theoretischen Bezügen als auch mit ihren praktischen Forschungsergebnissen aufzeigen, dass die Akademie ein Besucherprogramm darstellt, das hinsichtlich seiner inhaltlichen Ausrichtung als vertieftes Vermittlungsangebot sowie hinsichtlich seines kontinuierlichen und geschlossenen Charakters als Mittel zur Besucherbindung dient.

Das Akademieprogramm reagiert auf die veränderten Ansprüche des Museumspublikums, indem es auf die Bedürfnisse nach kultureller (Weiter-)Bildung und einer sinnvollen Freizeitgestaltung eingeht. Darüber hinaus bietet es seinen Teilnehmern Anknüpfungspunkte zu künstlerischen und geisteswissenschaftlichen Berufen. Wie in der Schlussbetrachtung zur Untersuchung der Rezeptionsseite dargestellt wurde, ist jedoch kritisch festzuhalten, dass dem sozialen Bedürfnis der Teilnehmer bisher nur unzureichend begegnet worden ist.

Es besteht also Optimierungspotenzial. Die Akademie könnte um eine – von den Teilnehmern gewünschte – Bedeutungsdimension erweitert werden. So müsste die Akademie neben den Vermittlungsangeboten, die bisher fast ausschließlich den Programminhalt ausmachen, auch aktive Begegnungsmöglichkeiten für die Akademieteilnehmer etablieren, bei denen das gemeinschaftliche Moment in den Vordergrund gestellt wird. Auf diese Weise könnte auch der von den Teilnehmern bisher nur unzureichend wahrgenommene Status ihrer Mitgliedschaft verbessert werden, indem ein entsprechendes Rahmenprogramm einen gemeinschaftlichen Mehrwert initiiert. Darüber hinaus wäre eine aktivere Ausgestaltung der Mitgliedschaft dem Zugehörigkeitsgefühl zur Akademie zuträglich, beispielsweise indem die Mitglieder wie in einem Förderverein eine stärkere Anbindung

erfahren oder sich bei der Programmgestaltung beteiligen können. So wäre die Akademie noch stärker im (Freizeit-)Leben der Teilnehmer integriert.

Grundsätzlich hat die Akademie mit ihrer zukunftsweisenden Ausrichtung durch die Intensivierung der Bildungsarbeit – in Form der kontinuierlich angelegten Kurse und damit möglichen Vertiefung der Inhalte – einen neuen Weg geschaffen, um auf dem hart umkämpften Kultur-, Bildungs-, Freizeit- und Unterhaltungsmarkt eine Nische zu besetzen. Dank der besonderen Stellung der SMB als Einrichtung mit einer Vielzahl unterschiedlicher Häuser und Sammlungen ist die Akademie in der Lage, interessierten Museumsbesuchern ein vielseitiges und exklusives Angebot zu machen.

Auch wenn die Akademie im Vergleich zu den Gesamtbesucherzahlen der SMB eine äußerst geringe Reichweite – sowohl bezogen auf die Anzahl als auch auf das Nutzerprofil ihrer Teilnehmer – zu verzeichnen hat, ist die dadurch erzielte Pflege interessierter Museumsbesucher nicht zu unterschätzen. Die SMB gewinnen durch die Akademie Multiplikatoren und geschulte Museumsbesucher, von denen sich einige inzwischen als ‚externe‘ Museumsführer verstehen – sie geben das in den Kursen Gelernte an Freunde und Angehörige weiter. Die Verbundenheit der Teilnehmer macht sich auch darin bemerkbar, dass sie die Häuser regelmäßig aufsuchen, großes Interesse an den Inhalten und auch Verständnis für die Belange der Museen entwickelt haben und sich zum Teil auch vorstellen könnten, für die SMB ehrenamtlich tätig zu werden.

An dieser Stelle lässt sich resümierend festhalten, dass die SMB durch die Akademie ‚Gewinne‘ nicht monetärer Art erzielen, die für jede kulturelle, gemeinnützige Einrichtung wünschenswert sind und einen unschätzbaren Wert darstellen. Mit der Einrichtung der Akademie ist ein wichtiger Schritt für die Etablierung einer Austauschbeziehung zwischen den SMB und ihren Besuchern bzw. den Akademieteilnehmern gemacht worden. In Zukunft gilt es, diese Austauschbeziehung durch gezielte Aktivitäten zu stabilisieren und weiter auszubauen.

Da das Akademieprogramm bisher sowohl von älteren Personen im Ruhestand sowie von selbstständig Tätigen mit geisteswissenschaftlichem und kulturellem, beruflichen Hintergrund als auch von Studenten genutzt wird, lassen sich, je nach Klientel, verschiedene Potenziale ableiten. Die von der Akademie eingeschlagene Richtung, ihr bestehendes Angebot durch weitere Kooperationen mit anderen Bildungs- und Kultureinrichtungen zu vernetzen und zu erweitern, zeigt einen zukunftsweisenden Weg auf. In diesem Kontext sind die bereits praktizierten, interdisziplinär angelegten Dialoge zwischen Teilnehmern und Wissenschaftlern, Museumsleuten und Künstlern sowie die Kooperationen mit den Berliner Universitäten zu intensivieren.

Neue Wege zur Förderung der Austauschbeziehung könnten beschritten werden, wenn die große Zahl der älteren Akademieteilnehmer effektiver eingebunden würde. Ihnen könnten konkrete Handlungsfelder eröffnet werden, die sowohl ihrem flexiblen zeitlichen Budget als auch ihren Erfahrungen, Kompetenzen und vorhandenen Ressourcen entsprechen. Vorstellbar wäre auf der Ebene der Besucherintegration – neben der bereits stattfindenden Werbung ehrenamtlich Tätiger für die SMB – eine grundsätzlich aktivere Einbeziehung in die Museumsarbeit, z.B. durch Diskussionsforen zu Angebotsplanungen. Interessierte Teilnehmer könnten als ‚Berater‘ für neue Angebote fungieren, indem sie den Museumsmitarbeitern Einblicke in die Erwartungen und

Bedürfnisse von (potenziellen) Besuchern gewähren. So würden die Akademieteilnehmer in dieser neu verstandenen Rolle als ‚Partner‘ die Chance erhalten, zu einer Optimierung besucherorientierter Museumsarbeit beizutragen und auf diese Weise die Austauschbeziehung mit dem Museum aktiver zu gestalten.

Gesamtgesellschaftlich betrachtet, ist der Akademie auf der bildungs- und kulturpolitischen Ebene eine wichtige Rolle im Bereich der (Weiter-)Bildung sowie der sinnvollen Gestaltung von vermehrter freier Zeit der Teilnehmer zuzuschreiben. Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland sowie der bildungspolitischen Forderung des ‚lebenslangen Lernens‘. Hinzu kommt, dass klassische Bildungseinrichtungen, wie beispielsweise die Volkshochschulen, ihr einst differenziert und zugleich breit angebotenes Themenspektrum aus ökonomischen Gründen erheblich reduzieren mussten. Im Zuge ihrer gesellschaftlichen und bildungspolitischen Funktion liefern die SMB mit der Akademie einen expliziten Beitrag zur Erwachsenenbildung.

Die vorliegende Arbeit versteht sich als Beitrag, der als Anregung und Aufforderung für alle Mitgestalter der (zukünftigen) Museumsentwicklung dienen soll. Vor dem Hintergrund der theoretischen Ausführungen und der empirischen Forschungsergebnisse lassen sich abschließend zwei Thesen aufstellen. Diese dienen als notwendige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Besucherprogramm als Mittel zur Besucherbindung:

These 1:        Inhalt bindet: Die Programmausrichtung muss in Form von besucherorientierten Vermittlungsangeboten beim Museumsinhalt ansetzen. Durch kontinuierlich stattfindende Kurse erwerben die Teilnehmer vertiefte Kenntnisse, die zu einer verstärkten Quantität sowie einer verbesserten Qualität der Museumsnutzung im Sinne einer Bildungsbindung führen.

These 2:        Persönlicher Kontakt bindet: Die Mitgliederbetreuung als Merkmal eines geschlossenen Besucherprogramms stellt einen persönlichen Kontakt zwischen Programmmitarbeiter – stellvertretend für das Museum – und Teilnehmer her. Auf diese Weise wird die übliche Anonymität im Museum aufgehoben. Der persönliche Bezug schafft eine emotionale Verbundenheit beim Besucher.

Bei der inhaltlichen Umsetzung dieser Thesen nimmt die Akademie bereits eine Vorbildfunktion ein. Deshalb sollten die SMB mit ihrem Akademieprogramm diesen Kurs beibehalten und die Akademie nach der Pilotphase im Sommer 2005 als fest institutionalisierte, besucherorientierte Einrichtung beibehalten.

Die bisher genommene Entwicklung der Akademie sowie die vorliegenden Untersuchungsergebnisse liefern hierfür wesentliche Erkenntnisse und sind als empfehlenswerte Anknüpfungspunkte für die Museumspraxis im Rahmen der Besucherbindung zu verstehen.





---

# Literaturverzeichnis

---

- ATTESLANDER, Peter (1991): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin.
- BENJAMIN, Walter (1981): Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit. Frankfurt/Main.
- BOCK, Marlene (1992): Das halbstrukturierte-leitfadenorientierte Tiefeninterview. Theorie und Praxis der Methode am Beispiel von Paarinterviews. In: Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen (Hrsg.): Analyse verbaler Daten: über den Umgang mit qualitativen Daten. Opladen, S. 90-109.
- BÖBERT, Inken (2002): Produktangebot – Identitätsträger von Museen. In: Dreyer, Matthias/ Wiese, Rolf (Hrsg.): Mit gestärkter Identität zum Erfolg. Corporate Identity für Museen. Ehestorf, S. 133-146.
- BOTT, Gerhard (Hrsg.) (1970): Das Museum der Zukunft. Köln.
- BOTT, Gerhard (1970): Solange es Museen gibt, wandeln sie sich. In: ders. (Hrsg.): Das Museum der Zukunft. Köln, S. 7-9.
- BRUHN, Manfred (1999): Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. München.
- BUNDESVERBAND MUSEUMSPÄDAGOGIK E.V.: Zum Bildungsauftrag der Museen. Stellungnahme des Bundesverbands Museumspädagogik e.V. Unter: <[www.museumspaedagogik.org/aktuelles.php4](http://www.museumspaedagogik.org/aktuelles.php4)>, Abfragedatum: 30.06.2004.
- BUTSCHER, Stephan (1995): Kundenclubs als modernes Marketinginstrument: kritische Analyse und Einsatzmöglichkeiten. Ettlingen.
- COLBERT, François (2002): Marketing und Konsumentenverhalten im Bereich Kunst. In: Klein, Armin (Hrsg.): Innovatives Kulturmarketing. Baden-Baden, S. 40-53.
- COMMANDEUR, Beatrix/ DENNERT, Dorothee (Hrsg.): Event zieht – Inhalt bindet. Besucherorientierung von Museen auf neuen Wegen. Bielefeld.
- COMPANIA MEDIA (Hrsg.) (1998): Neue Medien in Museen und Ausstellungen. Einsatz – Beratung – Produktion. Ein Praxis-Handbuch. Bielefeld.
- DAUSCHEK, Anja (2001): Museumsmanagement. Amerikanische Strategien in der deutschen Diskussion. Ehestorf.
- DENARO, Dolores (2000): Gedanken zum Verhältnis zwischen Museum und Öffentlichkeit. In: Meier, Thomas Dominik/ Reust, Hans Rudolf (Hrsg.): Medium Museum. Kommunikation und Vermittlung in Museen für Kunst und Geschichte. Bern/ Stuttgart/ Wien, S. 19-31.
- DENNERT, Dorothee/ WERSELBE, Helena von (1996): Museumspädagogik und Besucherdienst in einem besucherorientiertem Museum. In: Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.): Museen und ihre Besucher. Herausforderungen in der Zukunft. Bonn, S. 194-208.
- DENNERT, Dorothee/ WERSELBE, Helena von (1997): Direkte Kommunikation mit dem Besucher – Struktur und Aufgaben eines Besucherdienstes. In: Landschaftsverband Rheinland; Rheinisches Archiv- und Museumsamt (Hrsg.): Das besucherorientierte Museum. Köln, S. 54-63.
- DEUTSCHE FORSCHUNGSGESELLSCHAFT (DFG) (Hrsg.) (1971): Die Notlage der Museen in der Bundesrepublik Deutschland. Appell zur Soforthilfe. Bonn-Bad.

- DEUTSCHE FORSCHUNGSGESELLSCHAFT (DFG) (Hrsg.) (1974): Denkschrift zur Lage der Museen. Bonn-Bad.
- DEUTSCHER KULTURRAT (Hrsg.) (1994): Konzeption kultureller Bildung: Analysen und Perspektiven. Bd. 1. Essen.
- DIKMANN, Andreas (2000): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek/Hamburg.
- DOERING, Zahava (1999): Strangers, Guest or Clients? Visitor Experiences in Museums. In: Curator. The Museums Journal, Jg. 42, 2/1999, S. 74-87.
- ÉCOLE DU LOUVRE ZU PARIS: Homepage. Unter: <[www.ecoledulouvre.fr](http://www.ecoledulouvre.fr)>, Abfragedatum: 30.06.2004.
- FLICK, Uwe (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaft. Reinbek/ Hamburg.
- FRIEDRICHS, Jürgen (1980): Methoden empirischer Sozialforschung. Opladen.
- GIESEKE, Wiltrud (2003): Fallanalyse der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin. Unveröffentlicht.
- GRABBE, Jürgen (Hrsg.) (1991): Der kommunale Kulturauftrag. Eine Arbeitshilfe für die Kulturarbeit in Städten und Gemeinden. DST-Beiträge zur Bildungs- und Kulturpolitik, Heft 17. Köln.
- GRAF, Bernhard (1996a): Das „sozialfreundliche“ Museum? Die gesellschaftliche Öffnung/Demokratisierung des Museums „von Innen“ im Lichte der Besucherforschung. In: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.): Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone: Drei Jahrzehnte deutsche Museumsentwicklung. Versuch einer Bilanz zur Standortbestimmung. Opladen, S. 25-51.
- GRAF, Bernhard (1996b): Strukturelle Defizite, Probleme und Trends im deutschen Museumswesen nach dem „Museumsboom“. In: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.): Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone: Drei Jahrzehnte deutsche Museumsentwicklung. Versuch einer Bilanz zur Standortbestimmung. Opladen, S. 123-136.
- GRAF, Bernhard (1997): Umsetzung von Evaluationsergebnissen in der Museumspraxis. Wunsch oder Wirklichkeit. In: Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.): Museen und ihre Besucher. Herausforderungen in der Zukunft. Köln, S. 110-124.
- GRAF, Bernhard (2003): Ausstellungen als Instrument der Wissensvermittlung. Grundlagen und Bedingungen. In: Museumskunde, Bd. 68, 1/2003, S. 73-81.
- GROSS, PETER (1994): Multioptiongesellschaft. Frankfurt/Main.
- GÜNTER, Bernd (1997): Museum und Publikum: Wieviel und welche Form der Besucherorientierung benötigen Museen heute? In: Landschaftsverband Rheinland; Rheinisches Archiv- und Museumsamt (Hrsg.): Das besucherorientierte Museum. Opladen, S. 11-18.
- GÜNTER, Bernd (1998a): Besucherorientierung: eine Herausforderung für Museen und Ausstellungen. In: Scher, Marita Anna (Hrsg.): (Umwelt-) Ausstellungen und ihre Wirkung.

- Schriftenreihe des Staatlichen Museum für Naturkunde und Vorgeschichte, Nr. 7. Oldenburg, S. 51-55.
- GÜNTER, Bernd (1998b): Wozu braucht ein Museum Besucher? In: Treff, Hans-Albert (Hrsg.) : Museen unter Rentabilitätsdruck. Engpässe – Sackgassen – Auswege. ICOM Deutschland Nationalkomitee 1998. München, S. 67-75.
- GÜNTER, BERND (2000a): Integration von Museumsshops in das Marketingkonzept von Museen. In: John, Hartmut (Hrsg.): Shops und kommerzielle Warenangebote. Bielefeld, S. 69-78.
- GÜNTER, Bernd (2000b): Was behindert und was eröffnet Wege zu Besucherbindung und Besucherintegration? In: Günter, Bernd/ John, Hartmut (Hrsg.): Besucher zu Stammgästen machen!: neue und kreative Wege der Besucherbindung. Bielefeld, S. 67-77.
- GÜNTER, Bernd/ JOHN, Hartmut (2000): Besucher zu Stammgästen machen!: neue und kreative Wege zur Besucherbindung. Bielefeld.
- GÜNTER, Bernd (2003): Kern und Schale – Museumsarchitektur aus Besuchersicht. In: Museumskunde, Bd. 68, 2/2003, S. 90-95.
- HASSEMER, Volker (1998): Ohne Kultur keine Stadt. In: Museumskunde, Bd. 63, 2/1998, S. 42-44.
- HAUSMANN, Andrea (2001): Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking. Bielefeld.
- HEINZE, Thomas (2002): Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager. Wiesbaden.
- HELM, Sabrina/ KLAR, Susanne (1997): Besucherforschung und Museumspraxis. München.
- HOBEIN, Beate (2000): Partnerschaft mit dem Besucher als strukturelles Element der Museumsarbeit. In: Günter, Bernd/ John, Hartmut (Hrsg.): Besucher zu Stammgästen machen! : neue und kreative Wege der Besucherbindung. Bielefeld, S. 107-128.
- HOFFER, Michael (1989): Szene Museum. In: Krull, Ebba (Hrsg.): Neue Wege im Museum. Aspekte des Vermittelns. Landesstelle für die Betreuung nichtstaatlicher Museen in Bayern. München, S. 35-37.
- HOFFMANN, Hilmar (1981): Kultur für alle. Perspektiven und Modelle. Frankfurt/Main.
- HOPF, Christel (1991): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, Uwe/ Kardorff, Ernst von/ Klupp, Heiner (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München, S. 177-182.
- HOOPER-GREENHILL, Eilean (1994): Museum and their Visitors. London.
- HUBRATH, Margarethe/ LANGE, Helmut (1994): Neues in Organisation, Konzeption und Präsentation von Museen. DST-Beiträge zur Bildungs- und Kulturpolitik, Heft 21. Köln.
- INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUM (ICOM) (1988): Kodex der Berufsethik. XIV Generalkonferenz des ICOM in Buenos Aires, Argentinien, 26. Oktober – 4. November 1986. In: Institut für Museumswesen der Deutschen Demokratischen Republik (Hrsg.): Neue Museumskunde. Theorie und Praxis der Museumsarbeit. Jg. 31, 2/ 88, S. 2-8.

- INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUM (ICOM) (2003): ICOM Ethische Richtlinien für Museen. Ergänzung am 6. Juli 2001 auf der XX. ICOM Vollversammlung in Barcelona, Spanien. Berlin/ Wien/ Zürich.
- JOHN, Hartmut (1997): „Das besucherorientierte Museum“: Einführung in das Thema des Kolloquiums. In: Landschaftsverband Rheinland; Rheinisches Archiv- und Museumsamt (Hrsg.): Das besucherorientierte Museum. Köln, S. 7-10.
- KALEDEWEI, Gerhard (1990): Museumspädagogik und Reformpädagogische Bewegung 1900-1933: eine historisch-systematische Untersuchung zur Identifikation und Legitimation der Museumspädagogik. Frankfurt/Main/ Bern/ New York/ Paris.
- KATZ, Elihu (1957): The Two-Step-Flow of Communication. In: POQ, Vol. 21.
- KIRCHBERG, Volker (2000): Gesellschaftliche Funktionen von Museen. Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektive zu Museen in unserer Zeit. Unveröffentlichte Habilitationsschrift. Berlin.
- KLAUNER, Friderike (1984): Stationäre Präsentation im Museum aus der Sicht des Objektes, der Besucher und der Verantwortlichen. In: Auer, Hermann (Hrsg.): Das Museum in technischen und sozialen Wandel unserer Zeit. München, S. 57-61.
- KLEIN, Armin (2001): Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. München.
- KLEIN, Armin (2003): Besucherbindung im Kulturbetrieb. Ein Handbuch. Wiesbaden.
- KLEIN, Hans-Joachim (1990): Der gläserne Besucher: Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft. Berlin.
- KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSVEREINFACHUNGEN (KGSt) (Hrsg.) (1989): Die Museen – Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit. Köln.
- KORFF, GOTTFRIED (1988): Die Popularisierung des Musealen. In: Fliedl, Gottfried (Hrsg.): Museen als soziales Gedächtnis? Kritische Beiträge zu Museumswissenschaft und Museumspädagogik. Klagenfurt, S. 9-23.
- KORFF, Gottfried (1996): Zielpunkt: Neue Prächtigkeit? Notizen zur Geschichte kulturhistorischer Ausstellungen in der ‚alten‘ Bundesrepublik. In: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.): Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone: Drei Jahrzehnte deutsche Museumsentwicklung. Versuch einer Bilanz zur Standortbestimmung. Opladen, S. 53-84.
- KORFF, GOTTFRIED (2003): Staging Science. In: Museumskunde, Bd.68, 1/2003, S. 67-72.
- KOTLER, Philip/ BLIEMEL, Friedhelm (1999): Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung, Steuerung. Stuttgart.
- KOTLER, NEIL/ KOTLER, PHILIP (1998): Museum strategy and marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources. San Francisco.
- LAMNEK, Siegfried (1989): Qualitative Sozialforschung. Bd. 2. Methoden und Techniken. München.
- LAPAIRE, Claude (1983): Kleines Handbuch der Museumskunde. Bern/ Stuttgart.
- LÜBBE, Hermann (1994): Im Zug der Zeit. Verkürzter Aufenthalt in der Gegenwart. Berlin/ Heidelberg/ New York.

- MAYRING, Philipp (1993): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim.
- MEININGER, Peter (2000): Kundengewinnung für Museen. Voraussetzungen, Gestaltungsmöglichkeiten und Probleme. München.
- MERTENS, Beate (2002): Vermittlung der wirklichen Dinge. Die Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin. In: Museumsjournal, Oktober 2002, Berlin, S. 97.
- MEYER, Bernd (1994): Museumspolitische Grundsätze des Deutschen Städtetags. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 65, 1/1994, S. 32-33.
- MÜLLER-STRATEN, Christian (1989): Moderne Museumspräsentation? Anmerkungen zur Jagd nach der Schimäre Zeitgeist. In: Museum aktuell, 1/1989, S. 971-975.
- MUNRO, Patricia (1999): Besucherorientierung – Was ist es eigentlich? In: Museum aktuell, Nr. 47, Juli 1999, S. 1830-1836.
- MUNRO, Patricia (2000): Besucherorientierung als Katalysator für sinnvolle Veränderung. Die Rolle des Beraters im Bereich der Besucherorientierung. In: Compania Media (Hrsg.): Handbuch Museumsberatung: Akteure – Kompetenzen – Leistungen. Bielefeld, S. 137-147.
- MUSEUMSDIENST HAMBURG: Akademie. Unter: <[www.fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/kulturbehoerde/service/museumsdienst/programme/museumskurse/akademie.html](http://www.fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/kulturbehoerde/service/museumsdienst/programme/museumskurse/akademie.html)>, Abfragedatum: 20.06.2004.
- NAISBITT, John/ Aburdene, Patricia (1990): Megatrends: 10 Perspektiven für den Weg ins nächste Jahrtausend. Düsseldorf.
- NOSCHKA-ROSS, Annette (1997): Die neue Rolle der Museumspädagogik in der Vermittlungsarbeit der Museen. In: Landschaftsverband Rheinland; Rheinisches Archiv- und Museumsamt (Hrsg.): Das besucherorientierte Museum. Köln, S. 83-90.
- NOSCHKA-ROSS, Annette (2003): Vorwort. In: Deutsches Museum (Hrsg.): Besucherforschung in Museen. Instrumentarien zur Verbesserung der Ausstellungskommunikation. München.
- NOSCHKA-ROSS, Annette (2004): „Visitors’ Bill of Rights“ – als Maßstab für die Besucherorientierung. In: Commandeur, Beatrix/ Dennert, Dorothee (Hrsg.): Event zieht – Inhalt bindet. Besucherorientierung von Museen auf neuen Wegen. Bielefeld, S. 159-172.
- NUSSL, Ekkehard/ PAATSCH, Ulrich/ SCHULZE, Christa (Hrsg.) (1987a): Besucher im Museum – ratlos? – Problemstudien zur pädagogischen Arbeit in Museen und Kunstvereinen. Heidelberg.
- NUSSL, Ekkehard/ PAATSCH, Ulrich/ SCHULZE, Christa (Hrsg.) (1987b): Wege zum lebendigen Museum. Museen und Kunstvereine als Orte kultureller Bildung. Heidelberg.
- OPASCHOWSKI, Horst (1992): Das Jahrzehnt des Erlebniskonsumenten. In: Museumskunde, Bd. 57, 02/2003, S. 81-87.
- O.V. (1996): Handreichung des Kulturausschusses der Kultusministerkonferenz zu den Aufgaben der Museen, 27.6.1996. In: Museumskunde, Bd. 61, 2/1996, S. 104-106.
- PATTON, Michael Quinn (1990): Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park/ London/ New Delhi.

- PLOTZEK, JOACHIM (1997): Kunst für alle – aber mehr noch für den einzelnen. In: Landschaftsverband Rheinland; Rheinisches Archiv- und Museumsamt (Hrsg.): Das besucherorientierte Museum. Köln, S. 98-109.
- PÖHLMANN, Wolger (1990): Ausstellungen von A – Z. Gestaltung Technik Organisation. Berlin.
- RAABE, Paul (1987): Archive, Bibliotheken, Museen – zwischen Wissenschaft und Management. Braunschweig.
- REHLEN, Anja (2001): Fördervereine und Memberships. Besucherbindung in Kunstmuseen. Unveröffentlichte Magisterarbeit. Ludwigsburg.
- ROJAS, Roberto/ Crespán, José Luis/ Trallero, Manuel (Hrsg.) (1977): Museen der Welt. Vom Musentempel zum Aktionsraum. Reinbek/Hamburg.
- SAS, Jan (2000): Der Besucher als Berater. In: Günter, Bernd / John, Hartmut (2000): Besucher zu Stammgästen machen!: neue und kreative Wege zur Besucherbindung. Bielefeld, S. 49-66.
- SCHÄFER, Hermann (1997): Wie besucherorientiert darf/ muß ein Museum sein? Das Beispiel des Hauses der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland als Museum für Zeitgeschichte. In: Landschaftsverband Rheinland; Rheinisches Archiv- und Museumsamt (Hrsg.): Das besucherorientierte Museum. Köln, S. 91-97.
- SCHÄFER, Hermann (2003): Anlocken – fesseln – vermitteln. Was Besucherforschung uns lehrt(e): ein Plädoyer für die Grundrechte der Besucher. In: Deutsches Museum (Hrsg.): Besucherforschung in Museen. Instrumentarien zur Verbesserung der Ausstellungskommunikation. München, S. 83-109.
- SCHEELE, Walter (1997): Marktsegmentierung: Grundlage für die systematische Ansprache der Besucher. In: Landschaftsverband Rheinland; Rheinisches Archiv- und Museumsamt (Hrsg.): Das besucherorientierte Museum. Köln, S. 19-27.
- SCHMEER-STURM, Marie-Louise (1994): Der touristische Rundgang im Kunstmuseum: Didaktik, Strukturen, Methoden. In: Vieregge, Hildegard/ Schmeer-Sturm, Marie-Louise (Hrsg.): Museumspädagogik in neuer Sicht. Erwachsenenbildung im Museum. Hohengehren, S. 145-155.
- SCHMIDT, Kerstin (1998): Auf dem Weg zu wirkungsvolleren Strukturen im Kulturbereich. In: Bendixen, Peter (Hrsg.): Handbuch KulturManagement (Lose Blattsammlung). Stuttgart, Juli 1998, S. 1-20.
- SCHMIDT, Kerstin (2000): Ist der Service gut, freut sich der Museumsbesucher. Ergebnisse einer Serviceuntersuchung in 21 deutschen Museen. In: Bendixen, Peter (Hrsg.): Handbuch KulturManagement (Lose Blattsammlung). Stuttgart, Juli 2000, S. 1-12.
- SCHOLL, Armin (2003): Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. Konstanz.
- SCHUCK-WERSIG, Petra/ WERSIG, Gernot (1986): Die Lust am Schauen oder Müßen Museen langweilig sein? Plädoyer für eine neue Sehkultur. Berlin.
- SCHUCK-WERSIG, Petra/ WERSIG, Gernot (1988): Museen und Marketing. Marketingkonzeptionen amerikanischer Großstadtmuseen als Anregung und Herausforderung. Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 25. Berlin.

- SCHUCK-WERSIG, Petra/ SCHNEIDER, Martina/ WERSIG, Gernot (1993): Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen. Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 21. Berlin.
- SCHUCK-WERSIG, Petra/ WERSIG, Gernot (1996): Marketing und konsequente Besucherorientierung – neue Schubkraft für die Museumskultur? In: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.): Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone: Drei Jahrzehnte deutsche Museumsentwicklung. Versuch einer Bilanz zur Standortbestimmung. Opladen, S. 151-164.
- SCHUCK-WERSIG, Petra/ WERSIG, Gernot (2002): Besucherumfrage am Ägyptischen Museum der Staatlichen Museen zu Berlin. Auswertung einer Befragung im Juni 2002. Unveröffentlicht. Berlin.
- SCHUCK-WERSIG, Petra/ WERSIG, Gernot (2003): Besucherumfrage am Pergamonmuseum der Staatlichen Museen zu Berlin. Auswertung einer Befragung im November 2002. Unveröffentlicht. Berlin.
- SCHULZE, Gerhard (1993): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt/Main/ New York.
- SCHWARZ, Ulrich/ TEUFEL, Philipp (Hrsg.) (2001): Handbuch Museografie und Ausstellungsgestaltung. Ludwigsburg.
- SPICKERNAGEL, Ellen/ WALBE, Brigitte (Hrsg.) (1976): Das Museum. Lernort contra Musentempel. Gießen.
- STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN (Hrsg.) (2001): Statut für die Staatlichen Museen zu Berlin, Preußischer Kulturbesitz. Berlin.
- STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN (A): Eintrittspreise. Unter: <[www.smb.spk-berlin.de/smb/de/services/index.php?n=4&objID=3297&p=2](http://www.smb.spk-berlin.de/smb/de/services/index.php?n=4&objID=3297&p=2)>, Abfragedatum: 10.07.2004.
- STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN (B): Homepage. Unter: <[www.smb.spk-berlin.de](http://www.smb.spk-berlin.de)>, Abfragedatum: 10.07.2004.
- STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN (C): Bildung/ Info/ Besucher-Dienste. Unter: <[www.smb.spk-berlin.de:8000/smpk/de/bildung/index.jsp?n=11&r=38objID=3853&p=2](http://www.smb.spk-berlin.de:8000/smpk/de/bildung/index.jsp?n=11&r=38objID=3853&p=2)>, Abfragedatum: 10.07.2004.
- TEICHMANN, Jürgen/ NOSCHKA-ROSS, Annette/ WEBER, Traudel (2003): Das Museum als öffentlicher Raum: Wirkungsdimensionen zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Füßl, Wilhelm/ Trischler, Helmuth (Hrsg.): Geschichte des Deutschen Museums. Akteure, Artefakte, Ausstellungen. München, S. 363-395.
- THINESSE-DEMEL, Jutta (1994): Das Führungsgespräch im Kunstmuseum. In: Viereg, Hildegard/ Schmeer-Sturm, Marie-Louise (Hrsg.): Museumspädagogik in neuer Sicht. Erwachsenenbildung im Museum. Hohengehren, S. 156-165.
- TREINEN, Heiner/ KROMREY, Helmut (1992): Trendanalyse von Besuchszahlenentwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland. In: Andreß, Hans-Jürgen/ Huitnik, Johannes/ Meinken, Holger (Hrsg.): Theorie, Daten, Methoden. Neue Modelle und Verfahrensweisen in den Sozialwissenschaften. München, S. 367-381.
- TREINEN, Heiner (1996): Das Museum als kultureller Vermittlungsort in der Erlebnisgesellschaft. In: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.): Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone: Drei



- Jahrzehnte deutsche Museumsentwicklung. Versuch einer Bilanz zur Standortbestimmung. Opladen, S. 111-122.
- VERSPOHL, Franz-Joachim (1987): Joseph Beuys. Das Kapital Raum 1970-77. Strategien zur Reaktivierung der Sinne. Frankfurt/Main.
- VIEREGG, Hildegard/ Schmeer-Sturm, Marie-Louise (Hrsg.) (1994): Museumspädagogik in neuer Sicht. Erwachsenenbildung im Museum. Hohengehren.
- WAETZOLD, Stephan (1975): Das Museum: Angriff oder Verteidigung? In: Auer, Hermann (Hrsg.): Das Museum im technischen und sozialen Wandel unserer Zeit. München, S. 179-184.
- WEIL, Stephen (1999): From Being *about* Something to Being *for* Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum. In: Daedalus, 123. Jg., Heft 3, S. 229-258.
- WERNER, Johannes (2000): Kundenbindungsprogramme am Beispiel der Galeria Kaufhof Warenhaus AG. In: Günter, Bernd / John, Hartmut (Hrsg.): Besucher zu Stammgästen machen!: neue und kreative Wege zur Besucherbindung. Bielefeld, S. 41-47.
- WERSIG, Gernot (2000): Technische Außenpräsentanz von Museen: Problemaufriß und Projektergebnisse. In: Wersig, Gernot/ Schuck-Wersig, Petra: Virtuelle Museumsbesucher – Empirische Studien zur technischen Außenrepräsentanz von Museen. Berlin, S. 11-30.
- WERSIG, Gernot (2003): Neues Denken in Produkten und Klienten. Museumsmarketing im In- und Ausland. Manuskript einer Präsentation auf dem 13. Bundestreffen der wissenschaftlichen Volontärinnen und Volontäre an Museen, Gedenkstätten und in der Denkmalpflege, Dresden 15.3.2003. Unter: <<http://www2.kommwiss.fu-berlin.de/~gwersig/publi-pro/www/Dresden.htm>>, Abfragedatum: 27.11.03.
- WESCHENFELDER, Klaus/ ZACHARIAS, Wolfgang (1992): Handbuch Museumspädagogik. Orientierungen und Methoden für die Praxis. Düsseldorf.
- WITZEL, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundlagen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim/ Basel, S. 217-255.
- ZIMMER, Annette (1994): Vereinigung als Modernisierungsschub? Das Museumswesen der vergrößerten Bundesrepublik. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 64, 1/94, S. 20-26.



---

# Anhang

---

## Interviewleitfaden Akademieteilnehmer

### **Einleitung**

1. Wie sehen Sie die SMB in der Öffentlichkeit präsentiert?
2. Welche Besucherangebote der SMB kennen Sie neben dem Akademieprogramm? Welche nutzen Sie? Wie gefallen sie Ihnen?

### **1. Besucherorientierung von der Akademie: Interessen und Erwartungen der Akademieteilnehmer**

3. Wie sind Sie auf die Akademie aufmerksam geworden?
4. Was war der Hauptgrund für Ihre Teilnahme an der Akademie?
5. Mit welchen Erwartungen sind Sie zur Akademie gekommen?
6. Wonach wählen Sie die Kurse aus?
7. Bereiten Sie die Kurse vor bzw. nach? Wenn ja, in welcher Form?

### **2. Besucherzufriedenheit mit der Akademie: Bewertung der Akademie**

8. Wie bewerten Sie das inhaltliche Niveau der Kurse?
9. Wie bewerten Sie die Vermittlung in den Kursen?
10. Wie verläuft die Kommunikation unter den Teilnehmern?
11. Sollte die Akademie auch Begegnungsmöglichkeiten zwischen den Teilnehmern organisieren, die über die Kurse hinausgehen? Wenn ja, wie könnte das aussehen?
12. Wie bewerten Sie den Kurszeitraum von vier bis acht Wochen?
13. Wo sehen Sie Verbesserungsbedarf bei der Akademie?
14. Was ist für Sie das Besondere an der Akademie?
15. Welche Bedeutung messen Ihrem Status als ‚Mitglied‘ bei der Akademie bei?

16. Wie fühlen Sie sich bei der Akademie betreut?
17. Fühlen Sie sich mit der Akademie verbunden?
18. Empfehlen Sie die Akademie weiter?
19. Nehmen Sie nächstes Semester wieder an der Akademie teil?
20. Was für einen Kurs würden Sie sich für das nächste Semester wünschen?

**3. Besucherbindung an die SMB: Wechselwirkungen zwischen der Akademieteilnahme und der Bindung an die SMB**

21. Wurden Sie von Akademiekursen zu weiteren Museumsbesuchen inspiriert?
22. Hat Ihre Akademieteilnahme zu einer veränderten Nutzung der SMB geführt?
23. Hat Ihnen Ihre Akademieteilnahme einen neuen Zugang zu den SMB geschaffen? Wenn ja, in welcher Form?
24. Hat sich Ihre Einstellung zu den SMB durch Ihre Akademieteilnahme verändert? Wenn ja, in welcher Weise?
25. Haben Sie Kurse besucht, die Einblicke hinter die Kulissen der Museumsarbeit erlaubten? Wenn ja, was haben Sie dort erlebt?
26. Hat sich Ihr Verständnis für die Museumsarbeit durch Ihre Akademieteilnahme verändert? Wenn ja, wie?
27. Was gewinnen die SMB Ihrer Meinung nach durch die Akademie?
28. Könnten Sie sich vorstellen, für die SMB ehrenamtlich tätig zu werden?
29. Fühlen Sie sich mit den SMB verbunden?



## Veröffentlichungen aus dem Institut für Museumskunde

Zu beziehen durch: Institut für Museumskunde, In der Halde 1, 14195 Berlin (Dahlem), Tel.(0 30) 8 30 14 60,  
Fax. (0 30) 8 30 15 04, e-mail: [ifm@smb.spk-berlin.de](mailto:ifm@smb.spk-berlin.de)

Vergriffene bzw. durch erweiterte Neuauflagen ersetzte Titel werden nicht mehr aufgeführt (Stand Aug. 2005)

### Materialien aus dem Institut für Museumskunde:

- Heft 6: Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1982. Berlin 1983 (25 S.)
- Heft 8: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1983. Berlin 1984 (25 S.)
- Heft 10: *Eintrittsgeld und Besuchsentwicklung an Museen* der Bundesrepublik Deutschland mit Berlin (West). Berlin 1984 (36 S.)
- Heft 14: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1984. Berlin 1985 (32 S.)
- Heft 16: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1985. Including an English Summary. Berlin 1986 (39 S.)
- Heft 17: *Gutachten zur Änderung der Öffnungszeiten* an den Staatlichen Museen Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Erstellt von Hans-Joachim Klein. Berlin 1986 (77 S.)
- Heft 21: *Petra Schuck-Wersig, Martina Schneider und Gernot Wersig*, Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen. Berlin 1993 (119 S.). ISSN 0931-7961 Heft 21
- Heft 22: *Traudel Weber, Annette Noschka, Texte im Technischen Museum*. Textformulierung und Gestaltung, Verständlichkeit, Testmöglichkeiten. Including an English Summary. Berlin 1988 (72 S.). ISSN 0931-7961 Heft 22
- Heft 23: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1987. Including an English Summary. Berlin 1988 (46 S.). ISSN 0931-7961 Heft 23
- Heft 24: *Carlos Saro und Christof Wolters, EDV-gestützte Bestanderschließung in kleinen und mittleren Museen*. Bericht zum Projekt "Kleine Museen" für den Zeitraum 1984-1987. Including an English Summary. Berlin 1988 (135 S.). ISSN 0931-7961 Heft 24
- Heft 28: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1988. Including an English Summary. Berlin 1989 (56 S.). ISSN 0931-7961 Heft 28
- Heft 30: *Jane Sunderland und Lenore Sarasan, Was muß man alles tun, um den Computer im Museum erfolgreich einzusetzen?* Mit einer Einleitung von Christof Wolters. Berlin 1989 (79 S.). ISSN 0931-7961 Heft 30
- Heft 31: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) mit Besuchszahlenangaben zu den Museen der (ehemaligen) DDR für das Jahr 1989. Berlin 1990 (64 S.). ISSN 0931-7961 Heft 31
- Heft 32: *Hans-Joachim Klein und Barbara Wüsthoff-Schäfer, Inszenierung an Museen und ihre Wirkung auf Besucher*. Karlsruhe 1990 (141 S.). ISSN 0931-7961 Heft 32
- Heft 33: *Christof Wolters, Wie muß man seine Daten formulieren bzw. strukturieren, damit ein Computer etwas Vernünftiges damit anfangen kann?* Berlin 1991 (133 S., 64 Abb.). ISSN 0931-7961 Heft 33
- Heft 34: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1990. Berlin 1991 (80 S.). ISSN 0931-7961 Heft 34
- Heft 35: *Sigrid Heinze, Andreas Ludwig, Geschichtsvermittlung und Ausstellungsplanung in Heimatmuseen* – eine empirische Studie in Berlin. Berlin 1992. (234 S.), ISSN 0931-7961 Heft 35
- Heft 36: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1991. Berlin 1992 (80 S.). ISSN 0931-7961 Heft 36
- Heft 37: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Museen und Marketing in Europa*. Großstädtische Museen zwischen Administration und Markt. Berlin 1992 (146 S.). ISSN 0931-7961 Heft 37
- Heft 38: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1992. Berlin 1993 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 38
- Heft 39: *Bibliographie-Report 1993 zu Museologie, Museumspädagogik und Museumsdidaktik und Besucherforschung*. Berlin 1993 (280 S.). ISSN 0931-7961 Heft 39
- Heft 40: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1993. Berlin 1994 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 40
- Heft 41: *Monika Hagedorn-Saupe, Annette Noschka-Roos, Museumspädagogik in Zahlen*, Erhebungsjahr 1993, Berlin 1994 (112 S.). ISSN 0931-7961 Heft 41
- Heft 42: *Alexander Geschke, Nutzung elektronischer Bilder im Museum*, Berlin 1995. ISSN 0931-7961 Heft 42
- Heft 43: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1994. Berlin 1995 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 43
- Heft 44: *Annette Noschka-Roos, Referierende Bibliographie zur Besucherforschung*, Berlin 1996 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 44
- Heft 45: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1995. Berlin 1996 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 45
- Heft 46: *Eintrittspreise von Museen und Ausgabeverhalten von Museumsbesuchern*, Berlin 1996 (145 S.). ISSN 0931-7961 Heft 46
- Heft 47: *Anne Claudel, Bibliographie zum Einsatz des Computers bei Sammlungsmanagement und -dokumentation*. Berlin 1997 (88 S.). ISSN 0931-7961 Heft 47
- Heft 48: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1996. Berlin 1997 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 48
- Heft 49: *Angelika Costa, Mary Copple, Sebastian Fehrenbach, Bernhard Graf, Besucherreaktionen zum Katalogverkauf in Ausstellungen, Beispielfall: Sonderausstellung "Exil – Flucht und Emigration europäischer Künstler 1933 - 1945"*, Berlin 1998 (103 S.). ISSN 0931-7961 Heft 49
- Heft 50: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1997. Berlin 1998 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 50

- Heft 51: Anne Mikus, Beispielhafte Konzepte für Museumseigene Publikationen, Produkte, deren Vertrieb und Vertriebspartner, Kurzfassung einer Studie der Staatlichen Museen zu Berlin Preußischer Kulturbesitz.  
2. Aufl. Berlin 2000 (100 S.). ISSN 0931-7961 Heft 51
- Heft 52: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1998.* Berlin 1999 (100 S.). ISSN 0931-7961 Heft 52
- Heft 53: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1999.* Berlin 2000 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 53
- Heft 54: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2000.* Berlin 2001 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 54
- Heft 55: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001.* Berlin 2002 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 55
- Heft 56: Monika Hagedorn-Saupe, Henry Kleinke, Anett Meineke, Sabine Thänert, *Lange Nacht der Museen – eine empirische Untersuchung in Berlin.* Berlin 2003 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 56
- Heft 57: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2002.* Berlin 2003 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 57
- Heft 58: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2003.* Berlin 2004 (96 S.) ISSN 0931-7961 Heft 58

### Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde

- Nr. 1: *Christof Wolters, Computereinsatz im Museum: Normen und Standards und ihr Preis.* Berlin 1994 (38 S.)
- Nr. 2: *Jochem Schmitt, Rechtsfragen des Volontariats, Gutachten, erstattet im Auftrag der Stiftung Preußischer Kulturbesitz* Berlin 1994 (24 S.)
- Nr. 3: *Organisation und Kosten des Computereinsatzes bei Inventarisierung und Katalogisierung, Workshop im Konrad-Zuse-Zentrum für Informationstechnik* Berlin 18.-19. Oktober 1994, Berlin 1997 (48 S.).
- Nr. 4: *Das Institut für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, Kurzdarstellung der Arbeit,* Berlin 1995 (20 S.).
- Nr. 5: *Monika Löcken, Wissenschaftliche Volontariate an den Museen in der Bundesrepublik Deutschland,* Berlin 1996 (30 S.).
- Nr. 6: *Hans-H. Clemens, Christof Wolters, Sammeln, Erforschen, Bewahren und Vermitteln, – Das Sammlungsmanagement auf dem Weg vom Papier zum Computer,* Berlin 1996 (75 S.).
- Nr. 7: *Zusammenstellung von Eintrittspreisregelungen und Öffnungszeiten ausgewählter Museen in westeuropäischen Großstädten,* Berlin 1996 (48 S.).
- Nr. 8: *Workshop zum Sammlungsmanagement, Berlin 29.10.1996: Friedrich Waidacher, Vom redlichen Umgang mit Dingen – Sammlungsmanagement im System musealer Aufgaben und Ziele,* Berlin 1997 (24 S.).
- Nr. 9: *Réunion des organisateurs des grandes expositions, Empfehlungen für die Organisation großer Ausstellungen,* Berlin 1996 (34 S.).
- Nr. 10: *Regine Scheffel, Positionspapier zu Tätigkeitsbereich und Berufsbild in der Museumsdokumentation,* Berlin 1997 (48 S.).
- Nr. 11: *Monika Hagedorn-Saupe, Andrea Prehn, Mögliche Veränderungen der Öffnungszeiten der Staatlichen Museen zu Berlin.* Eine Besucherbefragung, Berlin 1997 (39 S.).
- Nr. 13: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Andrea Prehn, Multimedia-Anwendungen in Museen,* Berlin 1998 (198 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 13
- Nr. 14: *Kunstmuseen und Urheberrecht in der Informationsgesellschaft, Dokumentation einer Arbeitstagung der VG Bild-Kunst, des Insituts für Museumskunde der Staatliche Museen zu Berlin-PK und der Kulturstiftung der Länder am 12. Juni 1998,* Berlin 1999 (90 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 14
- Nr. 15: *Friedrich Waidacher, Museologische Grundlagen der Objektdokumentation,* Berlin 1999 (24 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 15
- Nr. 16: *Museumsberatung als Beruf?, Berliner Herbsttreffen zur Museumsdokumentation, Workshop am 27. Oktober 1998, Jim Blackaby, Richard Light, John Will,* Berlin 2000 (50 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 15
- Nr. 17: *Annett Rymarcewicz, Gesundheitsaufklärung in Ausstellungen – ein Besuchersforschungsprojekt am Deutschen Hygiene-Museum, Dresden,* Berlin 1999 (35 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 17
- Nr. 19: *W. Eckehart Spengler, Thesaurus zu Ackerbaugerät, Feldbestellung – Landwirtschaftliche Transport- und Nutzfahrzeuge – Werkzeuge (Holzbearbeitung), 2. unveränderte Auflage,* Berlin 2000 (92 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 19
- Nr. 20: *Museumspädagogik in technischen Museen - Dokumentation des 1. Symposions 14. bis 17. Juni 1999 in Berlin.* Berlin 2000 (74 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 20
- Nr. 21: *Steffen Krestin, Impressionen einer internationalen Tagung – CIDOC 1997 in Nürnberg,* Berlin 2000 (52 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 21
- Nr. 22: *Vorababdruck aus Heft 22, Ulrich Lange, Dokumentation aus der Sicht des Trainers, Workshop* Berlin 30.10.2000, Berlin 25/10/2000, ISSN 1436-4166 Nr. 22
- Nr. 23: *Akustische Führungen in Museen und Ausstellungen. Bericht zur Fachtagung im Filmmuseum Berlin* 2001, Berlin 2002 ((80 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 23 Dokumentation des 2. Symposions 1. bis 2. Oktober 2000 in Mannheim, Berlin 2002, (44 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 24
- Nr. 25: *Methodische Anregungen zu Umweltausstellungen, Beiträge aus der Veranstaltung der Alfred Toepfer Akademie für Naturschutz (NNA),* (67 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 25
- Nr. 26: *Science Center, Technikmuseum, Öffentlichkeit, Workshop »Public Understanding of Science« II, 3. Symposium »Museumspädagogik in technischen Museen«, vom 9. bis 12. September 2001 im Deutschen Museum, München,* (84 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 26
- Nr. 27: *Isabel Hornemann,* ISSN 1436-4166 Nr. 27
- Nr. 28: *Hans Walter Hütter, Sophie Schulenburg, Museumsshops - ein Marketinginstrument von Museen,* Berlin 2004 (121 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 28



- Nr. 29: *Anne-Katrin Wienick, Kultursponsoring – eine Untersuchung zur Zusammenarbeit von Berliner Museen und Unternehmen*, Berlin 2004, (153 S.)  
ISSN 1436-4166 Nr. 29
- Nr. 30: *Bernhard Graf, Astrid B. Müller (Hrsg.), Ausstellen von Kunst und Kulturen der Welt, Tagungsband*, Berlin 2005 (144 S.)  
ISSN 1436-4166 Nr. 30
- Nr. 31: *Regine Stein u.a. Das CIDOC Conceptual Reference Model: Eine Hilfe für den Datenaustausch?*  
Berlin 2005 (35 S.)  
ISSN 1436-4166 Nr. 31
- Nr. 32: *Hanna Marie Ebert, Corporate collections Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen*  
Berlin 2005 (176 S.)  
ISSN 1436-4166 Nr. 32
- Nr. 33: *Laura Wittgens, Besucherorientierung und Besucherbindung in Museen Eine empirische Untersuchung am Fallbeispiel der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin*  
Berlin 2005 (131 S.)  
ISSN 1436-4166 Nr. 33

#### Materialien aus dem Institut für Museumskunde – Sonderhefte -

- Nr. 1: *Günther S. Hilbert, Vocabulary of Museum Security Terms*, Berlin 2000, (284 S.)  
ISSN 0931-4641 Sonderheft 1  
Nur noch als Online-Katalog verfügbar unter <http://elib.zib.de/museum/voc/>
- Nr. 2: *nestor/ Institut für Museumskunde, Nicht von Dauer – Kleiner Ratgeber für die Bewahrung digitaler Daten in Museen*, Berlin 2004, (52 S.)  
ISSN 0931-4641 Sonderheft 2
- Nr. 3: *Monika Hagedorn-Saupe/Axel Ermert (Hrsg.) A Guide to European Museum Statistics*, Berlin 2004, (203 S.)  
ISSN 0931-4641 Sonderheft 3

#### Berliner Schriften zur Museumskunde

Bei Bezug über das Institut für Museumskunde (Bestellkarte) räumen die Verlage einen Rabatt ein.

- Band 1–4 zu beziehen über Gebr. Mann Verlag, Berlin
- Bd. 1: *Günther S. Hilbert, Sammlungsgut in Sicherheit*. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2002, ISBN 3-7861-2348-9
- Bd. 2: *Hans-Joachim Klein und Monika Bachmayr, Museum und Öffentlichkeit*. Fakten und Daten – Motive und Barrieren. Berlin 1981  
ISBN 3-7861-1276-2
- Bd. 4: *Bernhard Graf und Heiner Treinen, Besucher im Technischen Museum*. Zum Besucherverhalten im Deutschen Museum München. Berlin 1983.  
ISBN 3-7861-1378-5

#### Zu beziehen über die GWV-Fachverlage, Wiesbaden:

- Bd. 10: *Andreas Grote (Hrsg.), Macrocosmos in Microcosmo*. Die Welt in der Stube, Zur Geschichte des Sammelns 1450 bis 1800. Opladen 1994.  
ISBN 3-8100-1048-0
- Bd. 11: *Annette Noschka-Roos, Besucherforschung und Didaktik*. Ein museumspädagogisches Plädoyer. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1049-9
- Bd. 12: *Anne Mikus, Firmennuseen in der Bundesrepublik*, Schnittstelle zwischen Kultur und Wirtschaft. Opladen 1997. ISBN 3-8100-1486-9
- Bd. 14: *Ralf-Dirk Hennings, Petra Schuck-Wersig, Horst Völz, Gernot Wersig, Digitalisierte Bilder im Museum*, Technische Tendenzen und organisatorisches Umfeld. Opladen 1996. ISBN 3-8100-1483-4
- Bd. 15: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Museumsmarketing in den USA*, Neue Tendenzen und Erscheinungsformen, Opladen 1999.  
ISBN 3-8100-2078-8
- Bd. 16: *Gabriele König, Kinder- und Jugendmuseen*. Genese und Entwicklung einer Museumsgattung. Impulse für besucherorientierte Museumskonzepte, Opladen 2002. ISBN 3-8100-3299-9
- Bd. 17: *Kurt Winkler, Museum und Avantgarde*, 2002.  
ISBN 3-8100-3504-1
- Bd. 18: *Susan Kamel, Wege zur Vermittlung von Religion in Berliner Museen*, Black Kaaba meets White Cube, 2004.  
ISBN 3-8100-4178-5
- Bd. 19: *Bernhard Graf, Astrid B. Müller (Hrsg.), Sichtweisen*, Zur veränderten Wahrnehmung von Objekten in Museen, 2005.  
ISBN 3-531-14489-8
- Bd. 20: *Volker Kirchberg, Gesellschaftliche Funktionen von Museen*, Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven, 2005.  
ISBN 3-531-14406-5

#### Handbuch des Museumsrechts (Einzelbände):

- Bd. 1: *Irmgard Küfner-Schmitt, Arbeitsrecht*. Opladen 1993. ISBN 3-8100-1018-9
- Bd. 2: *Christian Armbrüster, Privatversicherungsrecht*. Opladen 1993. ISBN 3-8100-1008-1
- Bd. 3: *Jochen Laufersweiler, Andreas Schmidt-Rögnitz, Der Erwerb von Museumsgut*. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1080-4
- Bd. 4: *Rudolf Streinz, Internationaler Schutz von Museumsgut*. Opladen 1998. ISBN 3-8100-1174-6
- Bd. 5: *Gabriele Köhler-Fleischmann, Sozialrecht*. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1180-0
- Bd. 6: *Gerhard Pfennig, Digitale Bildverarbeitung und Urheberrecht*. Eine Einführung in die Museumspraxis. Opladen 1998.  
ISBN 3-8100-2060-5
- Bd. 7: *Wilhelm Mößle (Hrsg.), Öffentliches Recht*. Opladen 1998. ISBN 3-8100-2061-3
- Bd. 8: *Irmgard Küfner-Schmitt, Michael Kulka, Rechtliche Grundlagen der Privatisierung von Dienstleistungen im Museum*. Opladen 1998.  
ISBN 3-8100-2071-0
- Bd. 10: *Rudolf Gärtner, Versicherungsfragen im Museumsbereich*. Opladen 2002.  
ISBN 3-8100-3506-8