

## **„Best Practice“ oder „Exemplarischer Projektplan“ Kultur- und Bildungsprogramme in Museen. Beschreiben, analysieren und auswerten**

*Autoren: Marie-Clarté O'Neill und Colette Dufresne-Tassé*

*Übersetzung: Franziska Kaun*

### **Vorwort**

Dieses CECA-Dokument soll die wesentlichen Elemente der **Konzeption**, der **Umsetzung** und der **Bewertung der Ergebnisse** eines musealen Begleitprogramms identifizieren.

Seine Funktion ist es, Fachleuten, Studenten und Forschern zu helfen, alle Projekte oder Programme zu analysieren, um deren Dynamik, ihren Ablauf, ihre Komplexität und ihre Stärken und Schwächen zu erfassen.

Somit wird dieses Instrument zu einem Modell, das für jede Analyse und/oder Evaluation eines Projekts oder Programms anwendbar ist.

Die Berücksichtigung aller Aspekte erlaubt es dem Fachmann, bei jedem Schritt die bestmögliche Entscheidung in Anbetracht seiner Situation zu treffen.

Dem Forschenden ermöglicht die detaillierte analytische Beschreibung, die Identifikation bedenkenswerter Aspekte; sie erleichtert die Hypothesenbildung und erweitert die Möglichkeiten der Interpretation.

**Die Annahme, sich damit einem exemplarischen Projektplan genähert zu haben, stützt sich darauf, dass eine ganze Reihe von Aspekten und Faktoren berücksichtigt wurden, um die jeweils angemessensten Entscheidungen zu treffen. Und zwar unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen, mit Blick auf die intendierten Adressaten, die gesetzten Ziele, aber auch auf die einschränkenden Bedingungen. Diese Vorgehensweise, die sich auf der Grundlage sukzessiver Befragungen entwickelt hat, wurde gewählt, um dem Projekt die besten Erfolgchancen zu verschaffen.**

*Anmerkung 1.: Das detaillierte Inhaltsverzeichnis des Dokuments stellt ein kurzes analytisches Raster dar, das auch als "Memorandum" bei direkter, akademisch oder beruflicher Verwendung des Tools dienen soll.*

*Anmerkung 2.: Die verschiedenen Schritte, die im folgenden Tool beschrieben werden, werden mit kursiv gedruckten Beispielen veranschaulicht.*

### **Inhaltsverzeichnis**

## **Einleitung: Bildungs- und Kulturprogramme: Definition und Rolle**

- 1) Begriff des Bildungs- und Kulturprogramms
- 2) Rolle eines Kultur- oder Bildungsprogramms
- 3) Ursprung eines Bildungs- oder Kulturprogramms

## **Konzeption – Programmplanung**

### **1) Projektumfeld**

- Art des Museums
- Art der Sammlungen
- Gründe für das Projekt

### **2) Anstoß für die Entwicklung des Projekts**

### **3) Nutznießer/Adressaten**

### **4) Relevanz und Rechtfertigung**

- Institutionelle Relevanz
- Wissenschaftliche Relevanz
- Soziale Relevanz
- Budgetrechtfertigung

### **5) Kooperationen und Partner**

### **6) Ressourcen**

- Logistikressourcen
- Finanzressourcen
- Personalressourcen
- Von bestimmten Anlässen oder Veranstaltungen abhängige Ressourcen

### **7) Zielvorstellungen und -vorgaben**

### **8) Inhalt**

- Vielfalt der möglichen Inhalte
- Auswahl unter allen möglichen Inhalten
- Artikulation des Ansatzes

### **9) Methoden der Vermittlung**

- Vielfalt der möglichen Methoden
- Auswahl der Methoden nach differenzierten Kriterien
- Abstimmung und harmonische Artikulation der Methoden

### **10) Partizipation der Besucher**

### **11) Koordinierung der Inhalte, Methoden der Vermittlung und der Beteiligung der Besucher**

### **12) Vorausplanung der Forschung zum Programm**

- Begleitende Studien
- Evaluationsstudien
- Datensammlung und -verarbeitung

### **13) Vorausplanung des Managements**

- Zeitmanagement
- Ressourcenmanagement
- Personalmanagement

### **14) Vorausplanung der Kommunikation**

- intern
- extern

## **I. Realisierung und Umsetzung des Programms**

### **1) Operationalisierung**

- Zeitmanagement
- Technische Beschreibung der notwendigen Ausrüstung
- Wahl der Redner
- Partnervereinbarungen
- Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit
- Überprüfung der Sicherheitsbedingungen
- Budgetüberwachung
- Logistik
- Publikumsmanagement
- **2) Ablaufplanung**
- Organisation des Aufbaus
- Durchführungsplanung

## **II. Bewertung der Ergebnisse des Programms**

### **1) Datenverarbeitung**

- Sammlung
- Beschreibung
- Interpretation
- Kritische Auswertung
- Schlussfolgerungen und Konsequenzen

### **2) Verbreitung der Daten**

- Kurze Zusammenfassung
- Vollständiger Bericht

## **III. Aufarbeitung bestimmter Aspekte des Programms**

### **1) Zielsetzung,**

### **2) Ablauf**

### **3) Akteure**

## **Fazit**

Vorausgesetzt wird, dass das Museum als eine Institution zu betrachten ist, deren wissenschaftliche und/oder kulturelle Rolle zentral ist und sich eindeutig auf ihre Ressourcen stützt.

### **1) Begriff des Bildungs- und Kulturprogramms**

Das Museum bietet seinen Besuchern alle Arten von Angeboten, die in drei Kategorien eingeteilt werden können:

- Ressourcen, die der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden können (Sammlungen, Räumlichkeiten, wissenschaftliche Dokumentationen und/oder Orientierungsinformationen, Expertisen)
- Künstlerische oder wissenschaftliche Produktionen (Ausstellungen und dazugehörige Kataloge, künstlerische Performances, musikalische oder theatralische Darbietungen)
- Bildungs- und/oder Kulturprogramme

Dieses Tool betrifft hauptsächlich Bildungs- oder Kulturprogramme, die sich durch folgende Merkmale definieren:

- Aufwertung eines Aspekts künstlerischer oder wissenschaftlicher Produktionen in Verbindung mit den vorhandenen Ressourcen und
- Konzipierung durch die Institution für ihre verschiedenen Zielgruppen

### **2) Rolle eines Kultur- oder Bildungsprogramms**

Die pädagogische Funktion des Museums ist die Entwicklung und Unterstützung der persönlichen Entfaltung von Besuchern. Das Museum kann diese Funktion auf zwei Arten erfüllen:

- Indem es Programme mit einer konkreten Zielsetzung anbietet und diese so präzise konzipiert, dass jedes dieser Ziele erreicht werden kann. Üblicherweise werden diese Programme Bildungsprogramme genannt.
- Indem Programme angeboten werden, deren Ziele eher allgemein gehalten werden, so dass die Teilnehmer sich Inhalte selbstmotiviert aneignen können. Üblicherweise werden diese Programme als kulturell bezeichnet.

Bildungs- und Kulturprogramme können drei Funktionen erfüllen:

- Zusatzangebot zu wissenschaftlichen oder künstlerischen Produktionen, bestehend aus temporären oder permanenten Ausstellungen
- Anpassung des Angebots an spezifische Zielgruppen
- Ansprache neuer Zielgruppen

Bildungsprogramme oder kulturelle Programme können innerhalb oder außerhalb der Museumsräumlichkeiten stattfinden und bestehen aus einer einzelnen Veranstaltung oder einer Veranstaltungsreihe.

### **3) Ursprünge eines Bildungs- und Kulturprogramms**

- Verordnungen
  - internationale (ICOM-Empfehlungen)

- nationale (ministerielle Anforderungen wie die Gesetze zur künstlerischen Bildung in Schulen in Frankreich)
- Druck von außen
  - soziale Faktoren (Eventisierung, Marketing, neue Technologien, Berücksichtigung von physischen, intellektuellen und sozialen Beeinträchtigungen)
  - politische Faktoren (Einfluss von Ideologien oder der Kulturdiplomatie)
  - wissenschaftliche Faktoren (Forschungs- und Wissensstand)

## 1. Konzeption – Programmplanung

**Diese wesentliche Phase erfordert folgende Berücksichtigenden:**

**(1) Projektumfeld, (2) Anstoß für die Entwicklung eines Projekts, (3) Nutznießer/Adressaten, (4) Relevanz und Rechtfertigung, (5) Kooperationen und Partner, (6) Ressourcen, (7) Zweck und Zielsetzung, (8) Inhalt, (9) Methoden der Vermittlung, (10) Beteiligung der Besucher, (11) Koordinierung der Inhalte - Methoden der Vermittlung - Beteiligung der Besucher, (12) Vorausplanung der Forschung zum Programm, (13) Vorausplanung des Managements, (14) Vorausplanung der Kommunikation.**

Anmerkung: Alle Aspekte der Programmdurchführung müssen vom Zeitpunkt ihrer Konzeption an berücksichtigt werden, um ihren jeweiligen Platz und ihre Bedeutung für jede Phase zu bestimmen. Das Kapitel „Konzeption-Planung“ ist mit Abstand das wichtigste.

### **1) Projektumfeld**

Bedingungen, in denen das Programm entstanden ist

- Art des Museums (*Größe, Sammlungen, Personal, etc.*)
- Art oder Charakter der Museumsproduktion, auf die sich die Vermittlung bezieht (*ständige Sammlung, temporäre, archäologische Stätte usw.*)
- Hauptanliegen und Rechtfertigung des Bedarfs des Programms
  - Inhalt (z.B. *komplexes Thema einer Ausstellung*)
  - Publikum (z.B. *gekennzeichnet durch mangelndes Interesse am Museum*)
  - Vermittlungsmethode (z.B. *von der Öffentlichkeit gewünscht*)
  - Institution (z.B. *von der Öffentlichkeit missverstanden oder wenig wertgeschätzt*), usw.

### **2) Anstoß für die Entwicklung eines Projekts**

- Anstoß für die Entwicklung eines Projekts  
*Bsp.: Anfrage für eine Führung durch einen Verein.*
- Art des Anstoßes:

1. spezifische Anfrage

*Bsp.: Ein Lehrer fragt nach einer bestimmten Thematik für den Besuch, die im Bezug zu einem Klassenprojekt steht.*

2. Reaktion auf eine Verordnung

*Bsp.: Aufforderung des Kulturministeriums  
Veranstaltungen im Zusammenhang mit dem "Jahr  
Chinas" anzubieten.*

1. Reaktion auf öffentlichen Druck

*Bsp.: Aus innergesellschaftlichen Spannungen ergibt sich  
der dringende Bedarf, eine soziale Gruppe stärker mit  
einzubeziehen.*

2. Beobachtungen

*Bsp.: Hohe Präsenz von Familien an bestimmten Tagen  
ohne angepasstes Angebot.*

3. persönliche Intuition

*Bsp.: Könnte die Materialität der Sammlungen helfen, die  
Schwierigkeiten des Zugangs von Hörgeschädigten zur  
Kultur zu überwinden?*

3. Ideen

*Bsp.: Besuche als Kind fördern spätere Besuche als  
Erwachsener.*

4. alte oder aktuelle Forschungsergebnisse

*Bsp.: Ermutigende Ergebnisse einer von Kollegen  
durchgeführten Evaluation zu Besuchs- Handreichungen.*

### **3) Nutznießer/ Adressaten**

Die Nutznießer/ Adressaten sind die Personen, an die das Programm gerichtet ist.

Die Institution kann nicht allen Arten von Zielgruppen innerhalb der Gruppe der tatsächlichen und möglichen Besucher gleich große Bedeutung beimessen. Eine Besucherpolitik identifiziert sowohl das Publikum, das als das wichtigste angesehen wird, als auch die Art und Weise, in der jeder Besucher empfangen werden kann. Diese Politik muss auf die allgemeine Institutionspolitik abgestimmt sein.

Nutznießer/Adressaten können in zwei Situationen sein:

- Sie haben das Programm angefragt. Es kann sich um Einzelpersonen, eine Institution oder eine politische Instanz handeln. Das Museum reagiert auf die Anfrage gemäß seiner Politik, unter Berücksichtigung seiner Ressourcen und der sozialen Relevanz der Anfrage.

*Bsp.: Touristische Dienstleister einer Region bitten ein  
lokales Museum fremdsprachige Führungen anzubieten.*

- Die Adressaten/Teilnehmer sind die Empfänger eines vom Museum selbst initiierten Programms, das eine Entwicklung fördert, die wünschenswert erscheint (Aufgeschlossenheit, Wohlergehen). Der Bevölkerung werden somit Dienstleistungen angeboten, an die noch nicht gedacht wurde oder man richtet sich an ein Publikum, das aus bisherigen Nicht-Besuchern des Museums besteht.

*Bsp.: Ein innovatives Programm für junge Mütter und die  
Säuglinge in ihrer Obhut.*

- In diesem Fall muss

- die Zielgruppe identifiziert werden, an man sich wenden möchte,  
*Bsp.: Um die Sichtbarkeit des Museums für Touristen zu erhöhen, bietet das Museum eine Führung durch die Sammlung für die Taxifahrer der Stadt an, um diese zu ermutigen, ihrer Kundschaft das Museum zu empfehlen.*
- diese Entscheidung aus der politischen Ausrichtung des Museums und seiner Ressourcen heraus begründet werden.

#### **4) Relevanz und Rechtfertigung**

Nach Festlegung der Ziele des Programms und Auswahl der intendierten Teilnehmer/ Nutznießer oder auch Zielgruppe sollte die Relevanz des Programms, das heißt seine Übereinstimmung mit bestimmten Anforderungen in Betracht gezogen werden. Diese können institutioneller, wissenschaftlicher, sozialer oder haushaltspolitischer Art sein.

- Institutionelle Relevanz meint die Beziehung des Projekts zu der Politik und den Merkmalen der Institution. Hinterfragt werden müssen:
  - die Beziehung zu den Stärken und Schwächen der in der Einrichtung vorhandenen Ressourcen: Spezifität der Sammlungen, wissenschaftliche und professionelle Ressourcen  
*Bsp.: Sollte man ein Programm über die "Aufarbeitung der Sammlung" organisieren, die gerade im Museum stattfindet, anstatt einer teuren einmaligen Veranstaltung ohne starke kulturelle Verbindung mit den Sammlungen anzubieten.*
  - das tatsächliche oder repräsentative Bild der Institution  
*Bsp.: Kann ein Museum mit anerkannter Expertise in den neuen Technologien ein Programm anbieten, das auf einem Videospiel von schlechter Qualität basiert?*
  - die Management-Entscheidungen der Institution  
*Bsp.: Kann ein Museum, das seine finanziellen Möglichkeiten durch den Kartenverkauf erhöhen möchte, ein kostenloses Programm anbieten?*

#### *Bemerkung:*

*Die institutionelle Relevanz erleichtert es der Institution als Ganzes, das Projekt zu berücksichtigen. Das Projekt kann dennoch als eine Kraft für Veränderungen positioniert werden, indem es durch seine Originalität an der Entwicklung der Institution teilnimmt.*

- Wissenschaftliche Relevanz

Die wissenschaftliche Qualität basiert auf der Beziehung zwischen den im Programm gegebenen Informationen und dem Wissensstand in der Disziplin, die diese bereitstellt. Dieser Beziehung muss eng gefasst sein, da eine der Rollen von Bildungs- und Kulturprogrammen die Vermittlung zwischen wissenschaftlicher Expertise und einem nicht spezialisierten Publikum ist.

Um diese Qualität zu erreichen, muss sichergestellt werden, dass der Inhalt des Programms auf den neuesten Erkenntnissen von Experten auf diesem Gebiet oder auf strengen Forschungsdaten basiert.

Es ist auch notwendig, die Divergenz der Experten und ihre Zweifel zu erwähnen. Die Qualität des Programms hängt weitgehend davon ab.

- Gesellschaftliche Relevanz

Es ist wichtig, eine klare Vorstellung von den Eigenschaften der Gesellschaft, den Visionen des Museums und seines Besucherdienstes zu haben.

- Von der Beziehung zwischen dem Projekt und den Merkmalen des sozialen Umfelds, in dem sich das Museum befindet.

*Bsp.: Das Museum befindet sich in einer ländlichen oder städtischen Umgebung, mit oder ohne die Anwesenheit einer multikulturellen Gemeinschaft, in einer wirtschaftlich privilegierten oder benachteiligten Umgebung, in einer touristischen Region, inmitten einer bestimmten politischen Situation etc.*

- Von der Beziehung zwischen dem Projekt und der institutionellen Vision der sozialen Rolle des Museums:

- aus Sicht der Leitung des Museums
- aus Sicht des Bildungsdienstes. Dieser kann für ein Programm die Idee einer sozialen Ausrichtung haben, die sich von der des Museums unterscheidet.

*Bsp.: Der Bildungsdienst ist der Ansicht, dass ein Programm für Gefangene ein Mittel zur sozialen Reintegration sein kann, während die Direktion nicht davon überzeugt ist.*

- Budget-Rechtfertigung

Ein Programm nimmt seinen Platz in der allgemeinen Haushaltspolitik ein, da es Teil der allgemeinen Programmplanung der Institution ist.

Um eine reibungslose Eingliederung zu gewährleisten, muss das Programm die üblichen Verwaltungsvorschriften der Institution einhalten, sich rigorosen Prognosen (Ausgaben und Einnahmen) unterziehen und ein Gleichgewicht zwischen der Qualität des Angebots und den erwarteten finanziellen Auswirkungen gewährleisten.

Es wird sichergestellt, dass die Bildungsfunktion von einer Finanzierung profitiert, die im Einklang mit den Aussagen der Institution zum Stellenwert in der Öffentlichkeit steht.

### **5) Kooperationen und Partner**

Es geht hier um Institutionen oder Einzelpersonen, mit denen man zusammenarbeitet, um ein Programm zu entwickeln. Der Zusammenschluss mit Institutionen oder Einzelpersonen zur Realisierung eines Programms muss mit positiven Effekten für den Bildungsdienst und für das Museum einhergehen. Diese Auswirkungen können kurz-, mittel- oder langfristig sein. Dieser Zusammenschluss kann zwei Formen annehmen:

- Zusammenarbeit mit anderen Museumsabteilungen
- Partnerschaft mit externen Entitäten

Um über die mögliche Relevanz eines oder mehrerer dieser Zusammenschlüsse zu entscheiden, sind folgende Fragen zu beantworten:

- Zu welchem Zweck?
  - Um den Interventionsradius der Einrichtung zu erweitern?
  - Um die Qualität des Angebots zu bereichern, usw.?
- Mit wem verbinden?
- Mit welchen Mitteln?



- Welche Rolle spielt jeder der Partner?
- In welchem Punkt kann man Unterschiede tolerieren, mit anderen Worten, was sind wir bereit zu geben oder aufzugeben?

*Bsp.: Wird die ethische Dimension von den verschiedenen Partnern in gleicher Weise berücksichtigt? Welche relative Gewichtung gibt jeder Partner den wirtschaftlichen Auswirkungen gegenüber den sozialen oder kulturellen Auswirkungen?*

## **6) Ressourcen**

Ressourcen sind die notwendigen Mittel für die Umsetzung des Projekts. Diese Mittel können sehr vielfältig sein, sowohl wegen der Vielfalt der Institutionen (Größe, Teil der Welt, Finanzierung, Sammlungen, Art des Personals), als auch aufgrund ihrer Institutionspolitik und Bildungspolitik.

Es ist wichtig, die logistischen, finanziellen und menschlichen Aspekte, die Ressourcen sowie die Agenda ihrer Nutzung zu berücksichtigen.

### ▪ Logistikressourcen

- Auf die Zielgruppe abgestimmte Empfangsstrukturen

*Bsp.: Garderobe für Gruppen, Catering-Bereiche, angepasste Toiletten, Wickelräume.*

- Räumlichkeiten und Beschilderungen für die geplanten Aktivitäten

*Bsp.: Sie bieten Workshops in speziellen Räumen/in Museumsräumen an.*

- Für die Aktivität benötigte Materialien

*Bsp.: Ausstattung für Simultandolmetscher, Künstlerbedarf, Verkleidungen.*

*Wegweiser zu den Räumlichkeiten, in denen sich die Ateliers befinden.*

- Verfügbarkeit von Ausstellungs-, Veranstaltung-, und Vorführungsräumen zum Zeitpunkt der Realisierung der Aktivität

### ▪ Finanzielle Ressourcen

- Finanzmittel, berechnet entsprechend der Art der geplanten Aktivität, der erwarteten Anzahl von Menschen und der Eigenschaften der Akteure

*Bsp.: Einladung einer/eines Prominenten, Einbeziehung eines lokalen Akteurs, Bevorzugung von professionellen Vermittlern oder Freiwilligen.*

- Anpassung des Haushalts-Kalenders

*Bsp.: Bei Anfragen zur Finanzierung sind die Mittel der Haushaltsplanung der gesamten Institution zu respektieren, und darüber hinaus sollte die Möglichkeit berücksichtigt werden, von unerwarteten Finanzierungsquellen zu profitieren (unerwartetes Sponsoring, finanzielle Restmittel).*

- Berücksichtigung von Sachleistungen

*Bsp.: Anfragen von Sponsoren-Sachmitteln, profitieren von lokalen Produkten, die kostenlos zur Verfügung stehen.*

### ▪ Personalwesen/Humanressourcen

- Die Anzahl der Mitarbeiter, die für die Durchführung und Animation des Programms benötigt werden, bestimmt die Anzahl der möglichen Veranstaltungstermine und die Art des Publikums (einige Besuchergruppen erfordern einen höheren Betreuungsaufwand).
- Die Eigenschaften und Fähigkeiten der Akteure müssen an die Art des Publikums und die Sammlungen des Museums angepasst sein.

- Professionelle Vermittler:

Diese Art von Fachleuten wird trotz ihrer Kosten angesichts ihrer wissenschaftlichen und kommunikativen Fähigkeiten, jedoch abhängig von ihrer Verfügbarkeit bevorzugt.

- Wissenschaftliche Mitarbeiter des Museums (Restauratoren, Konservatoren, Dokumentalisten, Forscher aus wissenschaftlichen Museen):

In diesem Fall muss die Verfügbarkeit und die Fähigkeit, mit einem Publikum zu kommunizieren, geprüft werden.

- Abgeordnete Lehrer:

Die Kompetenz, in einem informellen Bildungskontext zu intervenieren, sollte geprüft werden.

*Bsp.: Verschiedene Art und Weise, eine historische Figur in der Schule oder im Museum zu behandeln.*

- Andere Museumsmitarbeiter:

Zu prüfen ist, ob sie über angemessene Kenntnisse und Kommunikationsfähigkeiten verfügen.

*Bsp.: Museumsaufseher, die Führungen anbieten.*

- Externe Redner, Künstler, eingeladene Spezialisten:

Gäste, die wegen ihrer herausragenden künstlerischen oder wissenschaftlichen Fähigkeiten eingeladen wurden, müssen über angemessene Kommunikationsfähigkeiten verfügen.

*Bsp.: Wirkung einer durch einen ausstellenden Künstler präsentierten Produktion/einer Vorstellung der Entstehung durch einen Kunsthistoriker auf das Publikum?*

- Freiwillige:

Die Bedeutung ihrer Rolle und ihres Grades an wissenschaftlichen und kommunikativen Fähigkeiten ist von Land zu Land und von Institution zu Institution sehr unterschiedlich. Diese Fähigkeiten müssen überprüft werden.

- Von bestimmten Anlässen oder Veranstaltungen abhängige Ressourcen

Einige Anlässe bieten Programmöglichkeiten, indem sie entweder den Inhalt oder die Art des Publikums beeinflussen.

*Bsp.: Muttertag, Internationaler Museumstag, Schulferien*

## **7) Absichten und Ziele**

Ziele können allgemein oder spezifisch sein:

- allgemeine Ziele

*Bsp.: Um den Beobachtungssinn zu entwickeln.*

- präzisere oder konkretere Ziele

*Bsp.: Das Werk eines Künstlers kennenlernen, die Teilnehmerzahlen erhöhen.*

Das Programm wird so organisiert, dass die angestrebten Ziele erreicht werden. Sie können verschiedener Natur sein: ökonomisch, ideologisch oder die persönliche Entwicklung des Menschen betreffend.

Verschiedene Aspekte der persönlichen Entwicklung von Menschen können angesprochen werden, über die Stimulierung der Sensibilität bis zum Erwerb von Wissen oder Know-how.

Es gibt folgende Arten der Entwicklung:

- **perzeptuell**

*Bsp.: Gesteigerte Sensibilität für Formen*

*Wissen: Was ist zu beachten und warum?*

*Know-how: Wie beobachtet man?*

- **kognitiv**

*Bsp.: Gesteigerte Sensibilität für Informationsbedarf*

*Wissen: Erwerb von Faktenwissen, angestrebt durch das Programm.*

*Know-how: Vergleichen / wie vergleichen?*

- **affektiv**

*Bsp.: Gesteigerte Sensibilität für die Schönheit von Objekten*

*Wissen: Seinen eigenen Geschmack erkennen, sich für neue Arten von Objekten interessieren.*

*Know-how: Wie man seinen Geschmack ausdrückt.*

- **sozial**

*Bsp.: Gesteigerte Sensibilität gegenüber Anderen*

*Wissen: Kenntnis über die politische Struktur einer bestimmten kulturellen Gruppe.*

*Know-how: Wie man mit Personen aus anderen Kulturkreisen interagiert.*

## **8) Inhalt**

Gehalt des Diskurses und/oder des Erlebnisses, die im Rahmen des Programms angeboten werden

*Bsp.: Sie können in einer naturhistorischen Ausstellung eine Führung über viele verschiedene Arten von Informationen anbieten: Schönheit der Pflanzen, botanische Merkmale, Herkunftsgebiete, soziale Nutzung usw..*

Der Inhalt eines Programms wird in drei aufeinanderfolgenden Schritten entwickelt: Bewusstsein für die Vielfalt der möglichen Inhalte, Wahl eines Ansatzpunktes unter allen möglichen und die Artikulation der verschiedenen Inhalte.

- Vielfalt möglicher Inhalte

Der Vermittler ist sich des Umfangs und der Vielfalt des des gebotenen Inhalts bewusst.

*Bsp.: Eine Sammlung ägyptischer Archäologie kann z.B. aus einem anthropologischen, archäologischen, ästhetischen oder theologischen Blickwinkel dargestellt werden.*

- Wahl eines Ansatzpunktes

Wahl des Inhalts aus allen möglichen Inhalten

*Beispiel: Der geplante Besuch der ägyptischen Abteilung konzentriert sich auf das tägliche Leben zur Zeit der Pharaonen.*

Die Auswahl und die Ausrichtung der Inhalte erfolgt nicht standardmäßig aufgrund des sehr partiellen Wissens, welches man besitzt, sondern in voller Kenntnis der möglichen Varianten des Inhalts.

Diese Auswahl kann nach verschiedenen Kriterien getroffen werden:

- relatives Interesse an den Inhalten

Die während des Programms bereitgestellten Informationen basieren vorzugsweise auf grundlegenden Konzepten oder auf Anekdoten.

*Bsp.: Archäologie präsentiert als ein Prozess der Interpretation von Geschichte oder als punktuelle Ergebnisse der archäologischen Forschung.*

- gewünschtes Verhältnis zwischen dem Inhalt der Ausstellung, in der das Programm stattfindet, und dem Inhalt des Programms selbst

Der im Programm dargebotene Diskurs kann:

- den Ansatz der Ausstellung übernehmen

*Bsp.: Eine Konferenz, die die Karriere eines Künstlers verfolgt, wird im Rahmen einer monografischen Ausstellung angeboten.*

- den Ansatz erweitern oder vertiefen

*Bsp.: Entwicklung anthropologischer Aspekte in einer Ausstellung, die das Ergebnis jüngster archäologischer Ausgrabungen präsentiert oder Elemente des Kontextes liefert.*

- unabhängige Inhalte anbieten

*Bsp.: Ein Programm, organisiert für sehr junge Kinder, zur Identifizierung von Tieren in einer Ausstellung über europäische Stillleben aus dem 17. Jahrhundert.*

Die Verknüpfung des Programms mit dem Thema der Ausstellung kann durch folgende Faktoren beeinflusst werden:

- Übereinstimmung mit dem Leitbild des Museums

*Bsp.: Entscheidung der Leitung eines Naturkundemuseums, Biodiversität und nicht die Schönheit der Pflanzen hervorzuheben.*

- Wahl in Bezug auf die Nutzung der Sammlungen

Eignung eines bestimmten Inhalts in Abhängigkeit von den präsentierten Sammlungen und dem Ort des Programms

*Bsp.: Unterschied zwischen einem Programm, das in den Museumsräumen stattfindet, und einem anderen, das in einem Auditorium oder in einem Klassenzimmer stattfindet.*

- Wahl dem Publikum entsprechend

Zwei Eigenschaften des Publikums kommen zum Tragen: Sein Kenntnisstand über den Inhalt und seine Erwartungen. Um dies zu berücksichtigen, wird Folgendes angepasst:

- die Ausrichtung des Inhalts

*Bsp.: Ein Programm zur westlichen Repräsentation von Frauen in der Kunst für Alphabetisierungs-Workshops für Erstbesucher, größtenteils Frauen.*

- das Niveau des präsentierten Inhalts

*Bsp.: Das Ausmaß der Popularisierung der Astrophysik für die breite Öffentlichkeit.*

Unabhängig von der getroffenen Entscheidung wird sichergestellt, dass der Inhalt des Programms, selbst spielerischer Art, mit der Exzellenz der Institution und den Zielen, die mit einem Museumsprogramm verfolgt werden können, in Einklang steht.

*Bsp.: Die Kinder zählen nicht nur die auf einem Wandteppich dargestellten Hasen (Entwicklung des Beobachtungssinnes), sondern sie entwickeln auch*

*andere essentielle museale Fähigkeiten wie das Konzept der Ikonographie und der Entschlüsselung von Symbolen.*

- Artikulation des Ansatzes

Organisieren Sie Inhaltskomponenten, um ein dynamisches und konsistentes Besuchsszenario zu erstellen.

Der Inhalt des Szenarios kann nach verschiedenen Logiken organisiert werden: z.B. die Geschichte einer Evolution (*Male die Könige durch die Geschichte!*), eine Geschichte, die sich fortwährend auf Objekte stützt (*Das napoleonische Epos*), der Vergleich (*Die stilistische Entwicklung in der Nähe von Matisse und Picasso*), der typologische Ansatz (*Die Formen und Dekorationen der antiken griechischen Vasen*) usw..

### **9) Methoden der Vermittlung**

Es handelt sich um Interventionskonzepte, die gewählt werden, um den Inhalt zu vermitteln. Dieser kann auf verschiedene Arten aufbereitet werden, unter Verwendung verschiedener Techniken oder Vermittler.

Die Herangehensweise an die Methoden, die für die Mediation verwendet werden, ist ähnlich der der Auswahl des Inhalts; es geht darum, sich der Vielfalt der möglichen Methoden bewusst zu sein, diese Methoden nach genauen Kriterien zu wählen, eine harmonische Artikulation dieser Methoden untereinander sicherzustellen, um das Szenario des Programms dynamisch und kohärent zu gestalten.

- Vielfalt möglicher Mittel

Die Vermittlung verwendet sehr viele Methoden, um den Inhalt von Programmen verschiedener Zielgruppen zu vermitteln.

*Bsp.: Konferenzen, Workshops, Demonstrationen von Künstlern oder Handwerkern können mit denselben Inhalten für verschiedene Zielgruppen verwandt werden.*

- Wahl der Methoden nach genauen Kriterien

Die Methoden werden nach ihrer Wirksamkeit in Bezug auf den zu vermittelnden Inhalt und das Publikum, an das sie gerichtet sind, ausgewählt.

Die zu berücksichtigenden Kriterien sind:

- mögliche Anpassung an Zielgruppen

*Bsp.: Ist ein Vortag eine passende Methode um ein junges Publikum anzusprechen?*

- relative Effektivität der Methode in Bezug auf den zu vermittelnden Inhalt

*Bsp.: Relevanz der Workshops zum Verständnis der Herstellungstechniken und ihrer möglichen Auswirkungen auf die Formen der hergestellten Objekte.*

- Originalität der Methode oder die Art der Verwendung

Die Originalität einer Methode stellt kein Qualitätsmerkmal an sich dar. Die Effizienz muss im Fokus stehen, diese wird öfter durch bekannte Methoden erlangt und eher zufällig durch neue Methoden.

Originelle Methoden können durch verschiedene Faktoren unverzichtbar werden:

- Berücksichtigung einer neuen Kundschaft

*Bsp.: Programm für Mütter und Babys*

- Erprobung neuer Inhalte

*Bsp.: Pantomime als interessantes Medium zum Verständnis der Balance in der Skulptur*

- Besonderheit einer sozialen Situation

*Bsp.: Ortswechsel, um Kultur von einer sozialen Gruppe in eine andere zu bringen*

Es ist die angemessene Gewichtung von Inhalt - Methode – Publikum, die an und für sich, über die Originalität hinaus, ihre Wirksamkeit im Hinblick auf das verfolgte Ziel beweisen wird.

- Harmonische Artikulation der Methoden untereinander

Die Verwendung mehrerer Vermittlungstechniken innerhalb eines Programms erfordert eine Reflexion über die zwei folgenden Dimensionen: die gewählten Vermittlungsmethoden und die Reihenfolge, in der sie verwendet werden, die logischen Verbindungen, die aus der kombinierten Verwendung der verschiedenen Methoden entstehen.

Während der Durchführung des Programms, wenn das Programm verschiedene Mediationstechniken verwendet, ist es notwendig, ihre Natur und ihren Platz innerhalb des Programms zu überprüfen.

Die Dimensionen der Artikulation der Methoden innerhalb dieses Rahmens werden sein:

- Reihenfolge, in der die verschiedenen Mediationstechniken verwendet werden.

*Bsp.: Wählt man zuerst den Besuch der Galerien oder des Workshops?*

- Art und Qualität der logischen Verbindungen, die zwischen den verschiedenen Mediationstechniken entsprechend dem gewünschten Zweck erzeugt werden.

*Bsp.: Welche Vorstellungslogik ist am effektivsten: Zuerst ein Ergebnis der Herstellung von Töpferwaren mit einer bestimmten Technik zu zeigen, und dann mit dieser Technik in der Werkstatt zu experimentieren, oder umgekehrt?*

- Art der Verbindung, die mehrere Sitzungen innerhalb desselben Programms miteinander verbindet.

Programme können aus einer oder mehreren Sitzungen bestehen. Im Fall von mehreren Sitzungen ist es wünschenswert, dass sie komplementär sind und ein und derselben Logik folgen.

*Bsp.: Für eine Führung zu ein und demselben Thema ist jedoch nicht wichtig, ob sie einmalig oder Teil einer Veranstaltungsreihe ist.*

## **10) Partizipation der Besucher**

Die Besucher können eingeladen werden, mehr oder weniger Akteure der ihnen angebotenen Vermittlung zu werden.

Gleichzeitig werden die Art und der Grad ihrer Beteiligung, die materiell, sozial oder intellektuell sein können, berücksichtigt.

- Interaktion - Typen:

- Besucher/ Vermittler

*Bsp.: Fragen, die der Vermittler seinem Publikum stellt*

- Besucher/ Besucher

*Bsp.: Die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Kindern bei einem Familienbesuch*

- Besucher/ Instrumente der Vermittlung

*Bsp.: Verwendung eines Besucher-Handbuchs oder eines interaktiven Terminals*

- Art der Weise der Interaktion:
  - Erfahrungsaustausch  
*Bsp.: Eine Gruppe von Gymnasiasten kreiert eine kollektive Arbeit nach einem Besuch einer Ausstellung über die Sonne.*
  - Handlungsweisen  
*Bsp.: Das Mimenspiel als experimentelle Annäherung an die Dynamik des geformten Körpers.*
  - Austausch von Ideen und Erinnerungen  
*Bsp.: Meinungs austausch nach einer Ausstellung über Immigration.*
  - Häufigkeit und Dichte der Interaktion  
*Bsp.: Anzahl und Qualität der Aufforderung zur Teilnahme der Besucher durch einen Vermittler während einer Vermittlungseinheit.*

### **11) Koordinierung der Inhalte - Methoden der Vermittlung - Beteiligung der Besucher**

Es handelt sich um die Art und Weise, in der der vorgeschlagene Diskurs oder die Erfahrung, die gewählten Interventionsform sowie die Art und das Ausmaß der Beteiligung der Besucher kombiniert werden.

*Bsp.: Verbesserung des Verständnisses für ein Territorium (Inhalt) durch eine Umfrage (Vermittlungsmethode) von Jugendlichen mit den Bewohnern (Partizipation).*

### **12) Vorausplanung der Forschung zum Programm**

Ausgegangen wird hierbei von einer „praxisorientierten“ Forschung, d.h. von einer Erforschung des Arbeitsfeldes der Fachleute.

Wenn wir normalerweise über die Forschung zu einem Programm nachdenken, denken wir an die Evaluation der Ergebnisse. Tatsächlich ist dies jedoch nur eine Möglichkeit von vielen, ein Programm zu untersuchen.

Um die Qualität des Programms und seiner Ergebnisse zu gewährleisten, werden Begleitstudien seiner Entwurfs- und Implementierungsphasen durchgeführt und anschließend Evaluationsstudien, um die Ergebnisse zu bewerten. Diese werden nach Methoden der Datenerhebung und -verarbeitung durchgeführt.

- Begleitstudien der Entwurfs- und Implementierungsphasen.

Diese Studien umfassen (a) eine einfache Sammlung von Informationen, die bereits verfügbar sind, (b) eine systematische Sammlung von Informationen, deren Stringenz kritisch geprüft werden muss und die synthetisiert werden müssen, und (c) das Sammeln neuer Informationen durch Umfragen.

a) Einfache Sammlung von bereits verfügbaren Informationen:

- zum Beispiel in Archiven, Berichten, nationalen oder regionalen Statistiken, um genau zu wissen, in welche Umgebungen das Museum integriert ist und um sicher zu sein, dass sein Angebot sachdienlich ist

- in Dokumenten, die von der Museumsleitung oder ihren Abteilungsleitern erstellt wurden, um
  - die Ausrichtung des Museums zu präzisieren und das Programm harmonisch zu integrieren,
  - die Anforderungen der Institution an das Programm (Finanzen, Besucherzahlen, usw.) zu kennen,
  - die Möglichkeiten für interne Zusammenarbeit zu untersuchen.

b) Systematische Sammlung von Informationen, die kritisch geprüft und synthetisiert werden. Solche Informationen sind:

- wissenschaftlich, um die Genauigkeit und Qualität der Programminhalte zu gewährleisten
- psychologisch oder soziologisch, um sicherzustellen, dass sich das Programm an die Eigenschaften der Teilnehmer anpasst (soziokulturelle Eigenschaften, Erwartungen und Fähigkeiten der Besucher, den Programminhalt zu behandeln)
- museologisch, um sicherzustellen, dass die verschiedenen Aspekte des Programms in Übereinstimmung mit den Empfehlungen von Spezialisten in diesem Bereich durchgeführt werden

c) Neue Informationssammlungen, zum Beispiel zu

- den spezifischen Merkmalen der Besucher, auf die das Programm ausgerichtet ist (Jugendliche, Senioren, Familien usw.),
- ihren Erwartungen,
- ihren Vorstellungen und ihrem Vorwissen.

Es ist auch möglich, kritische Aspekte des Programms zu testen. Diese Tests können zu Änderungen während der Entwurfsphase führen (diese Prüfung wird als formative Evaluation bezeichnet).

*Beispiel: Überprüfen Sie, ob Besucher Computertechnik für den Zugriff auf Informationen verwenden können.*

#### ▪ Evaluationsstudien

Evaluationsstudien basieren auf Fragen in Bezug auf

- Ziele der Informationssammlung
- Evaluation, inwieweit die Ziele des Programms erreicht wurden:
  - Ziele in Bezug auf die Teilnehmer  
*Bsp.: Verstehen, wie ein Flugzeug fliegt*
  - Ziele in Bezug auf die Institution  
*Bsp.: Verjüngung des Bildes des Museums*
- Identifikation eventueller anderer Auswirkungen (positiv, negativ oder neutral), die das Programms auf die Teilnehmer oder auf das Museum generiert
- genauere Untersuchung einer oder mehrerer Auswirkungen des Programms auf die Teilnehmer oder auf das Museum
  - Wann können die Informationen möglicherweise gesammelt werden?
- die Realisierung:
  - Beobachtung von Verhaltensweisen oder Situationen
  - erlangte Ergebnisse in den vorgeschlagenen Aktivitäten (Sortieren, Schnitzeljagd usw.)



- Erzeugnisse von Teilnehmern (mündlich, künstlerisch, schriftlich, fotografisch, filmisch usw.)

*Anmerkung: Jede Abweichung von dem, was geplant wurde (Räumlichkeiten, Personal) sollte beachtet werden, da dies einige der Ergebnisse des Programms erklären kann.*

- Am Ende der Realisierung:
  - Fragebögen, Interviews oder durch Aktivitäten erhaltene Informationen können für die Evaluation nützlich sein.

- Sammel- und Behandlungsmethoden

- Welche Sammlungstechniken können verwendet werden?

- Techniken, basierend auf Beobachtung
    - Abfragetechniken: Fragebogen, Interviews, Fokusgruppe
    - Techniken, die auf spontanen Reden von Besuchern beruhen
    - Techniken, die auf der Analyse der Produktionen der Teilnehmer basieren

*Bsp.: Diese Produktionen können aus plastischen Kreationen bestehen, schriftlich oder mündlich vermittelt werden. Sie können auch Fotografien, Filme usw. sein.*

- Techniken mit spielerischen Übungen

*Bsp.: Diese Übungen können aus der Erkennung von Reproduktionen von Objekten, der Klassifizierung von Dokumenten, einer simulierten Vorbereitung von Ausstellungen, einer Erinnerungssitzung usw. bestehen.*

*Anmerkung: Details zur Anwendung der verschiedenen Techniken findet man in Publikationen zu Forschungsmethoden in der Soziologie, Psychologie und Pädagogik.*

- Bedingungen für die Datenerhebung und -verarbeitung:
  - Einplanung der materiellen Bedingungen der Sammlung (Ort, Registrierung, Dauer usw.)
  - Einplanung von Verantwortlichen für die Sammlung (Museumsfachpersonal / externer Agent)
  - Einplanung der Informationsverarbeitung (Übersichtsblatt, Inhaltsanalyse, mathematisches oder statistisches Instrument usw.)

- Die Personen, von denen die Informationen gesammelt werden

Wir können wählen zwischen:

- Sammeln von Informationen durch Befragung aller Teilnehmer oder Besucher
  - Teilbefragung der betreffenden Gruppe, das heißt, nach den Faktoren filtern, die die Ergebnisse beeinflussen können: Alter, sozialer Status, Erwartungen, Vorwissen, Museumsexpertise usw. Die Stichprobe sollte repräsentativ sein und genügend Themen enthalten, damit sie für den Vergleich zwischen Untergruppen in verschiedene Kategorien unterteilt werden kann.

- Wie werden die gesammelten Informationen verarbeitet?

Die Information kann wie folgt analysiert werden:

- quantitativ  
*Bsp.: Wie viele Besucher kommen für einen zweiten Workshop zurück?*
- qualitativ  
*Bsp.: Die Erklärungen der Besucher, warum sie für einen zweiten Workshop zurückgekommen sind.*

### **13) Vorausplanung des Managements**

Die Prognosen bezüglich der materiellen Dimensionen des Programms implizieren, dass Folgendes bedacht wird:

- Zeitmanagement:
  - Zeitplan für die Aufnahme des Programms in den Kalender der Aktivitäten der Institution  
*Bsp.: Wird die Konferenz im Auditorium rechtzeitig für die Aufräumarbeiten der Schließung des Museums beendet sein?*
  - Kalender angepasst an Zielgruppen  
*Bsp.: Welche sind die günstigsten Zeiten für Besuche von sehr kleinen Kindern?*
- Die Verwaltung der materiellen Ressourcen  
*Bsp.: Welche audio-visuellen Mittel sind für die Realisierung des geplanten Programms notwendig?*
- Personenmanagement:
  - Zielgruppenmanagement:  
Dieses Management setzt eine vorausschauende Planung sämtlicher Publikumsströme voraus, sowohl die des betroffenen Publikums als auch die jedes anderen in der Institution anwesenden Publikums.
  - Management von Fachleuten:  
Dieses Management impliziert, dass man gleichzeitig das Fachwissen und die Verfügbarkeit prüft.  
*Bsp.: Wann wird der beste Redner zu diesem Thema verfügbar sein?*

### **14) Vorausplanung der Kommunikation**

Diese Planung umfasst den Inhalt und die Mittel zur Gewährleistung der Verbreitung des Programms innerhalb und außerhalb der Institution. Diese Kommunikation ist Teil der Gesamtkommunikation der Institution.

- Die interne Kommunikation hat mehrere Ziele:
  - die gewählten Mittel der Verbreitung von der Direktion und den verschiedenen Abteilungen bestätigen zu lassen

- Information der verschiedenen Abteilungen über die Existenz des Programms, um ihre Zusammenarbeit sicherzustellen
- Die externe Kommunikation kann entweder von einem spezialisierten Dienst (intern oder extern der Institution) oder vom Besucherservice selbst übernommen werden.

In allen Fällen sind die zu berücksichtigenden Aspekte dieselben:

- der zu verbreitende Inhalt
- der auf die Zielgruppe ausgerichtete Sprachstil  
*Bsp.: Der Werbetext "Führ deine Lehrer aus", der für ein Programm für Schüler der Oberstufe eingeführt wurde*
- die Wahl der Medien zur Verbreitung der Informationen

Diese Kommunikationsaspekte variieren nach:

1. der geografischen Lage des Museums  
*Bsp.: Relative Zweckmäßigkeit eines Displays im Stadtraum nach dem territorialen Standort eines Museums*
2. den verfügbaren finanziellen Mittel  
*Bsp.: Relative Kosten einer Verbreitung durch Anzeigen, durch Radiospots, per Internet*
3. der Zielgruppe  
*Bsp.: Wahl der Verbreitung über Internet für ein junges Publikum, Plakate für die Schulöffentlichkeit; barrierefreie Internet-Sites für ein Publikum mit Behinderungen.*
4. den Umständen des Programms  
*Bsp.: Möglicherweise unterschiedliche Art der Verbreitung von einmalig oder regelmäßig angebotene Programmen.*
5. der Wahl einer Kommunikation, die auf die Zielgruppe oder die sie vertretenden Akteure ausgerichtet ist  
*Bsp.: Menschen mit Behinderung / Vereine für Menschen mit Behinderung, Lehrer / Schulleiter.*

## 2. Realisierung und Umsetzung des Programms

Es geht um die Umsetzung von Konzeption und Planung und ihre Anpassung an die Realität des Programms: (1) Operationalisierung, (2) Ablauf des Programms.

### 1) Operationalisierung

Operationalisieren bedeutet, die Verwirklichung der verschiedenen Aspekte des Programms vorzubereiten.

*Beispiel: Die Integration von Multimedia in ein Programm bedeutet ein Szenario zu entwickeln, die Zusammenarbeit mit einem Regisseur, die Erörterung der technischen Aspekte mit externen Lieferanten, überlegen wie Multimedia-Tools in den Ausstellungsräumen intellektuell und logistisch eingesetzt werden können, Überprüfen der Kompatibilität bei großem Andrang, etc.*

Diese Materialisierung erfolgt unter Berücksichtigung der folgenden Aspekte:

- Zeitmanagement

Es wird notwendig sein, den Zeitplan für die Durchführung des Programms festzulegen.

- Zeitplan für die Vorbereitung: Zeitaufwand für verschiedene Aspekte der Vorbereitung
- Zeitplan für die Durchführung: Zeitplan des Programms nach Häufigkeit und Dauer
- Technische Beschreibung der notwendigen Ausrüstung
  - Anfertigung einer Liste des zu fertigenden Materials: zum Beispiel Modelle
  - Wahl zwischen einer materiellen Realisierung intern oder von einem Provider
  - gegebenenfalls Provider-Auswahl
  - Betreuung der Realisierung des Materials intern oder extern
- Wahl und Rekrutierung von Akteuren
  - Festlegung des Rahmens für Beschäftigung und Vergütung
  - Einarbeitung der Akteure
  - logistische Vorab-Informationen für die Akteure
- Kooperationspartner-Vereinbarung

Die Vereinbarung kann mehrere Aspekte abdecken:

- rechtlich: geistiges Eigentum, Arbeitserlaubnis
- administrativ: Status der Kooperationspartner und deren Konsequenzen
- versicherungstechnisch: Abdeckung und Verantwortung der Akteure
- finanziell: Verteilung von Ausgaben und Einnahmen usw.

*Anmerkung: Da diese Aspekte je nach Institution variieren können, kann die Vereinbarung andere Elemente enthalten.*

- Kommunikation
  - Betreuung der Realisierung der Kommunikations- und Informationsmedien intern und extern
  - Verbreitung von Kommunikationsmedien und Informationen nach innen und außen
- Überprüfung der Sicherheitsbedingungen für die Akteure und Teilnehmer
  - Mögliche Überprüfung der ordnungsgemäßen Funktion oder Ergonomie eines Materials oder einer Situation
- Gestaltung der Budgetüberwachungsinstrumente, die während der Operationalisierung sowie der Durchführung verwendet werden:
  - genaue Aufschlüsselung der Ausgabeposten
  - systematische Überwachung der Ausgaben und Einnahmen
  - Einhaltung der budgetierten Ressourcen
  - Verwaltung der Ausgaben gemäß des Finanzierungsplans (Gesamtheit zu Beginn, schrittweise während der Durchführung oder bezüglich der Dienstleistungen)
- Logistische Organisation des Empfangs
  - Logistik für die Voranmeldung oder Registrierung vor Ort
  - Empfangs-Logistik für die Besucher/ Teilnehmer (Warteschlangen-Verwaltung, Garderoben, Information, Verteilung von Dokumenten usw.)
  - Empfangs-Logistik für die Akteure
  - Zielgruppenmanagement
  - Zielpublikum

- externes Publikum

*Bsp.: Denken Sie daran, Dinge so zu organisieren, dass der Programmablauf den Besuch der anderen Besucher nicht stört und die anderen Besucher sich nicht in den Ablauf des Programms einmischen.*

## 2) Durchführung der Aktion

Intellektuelle und materielle Umsetzung des Programms durch die Akteure. Es geht um die tatsächliche Verwirklichung der angestrebten Ziele unter Verwendung der oben genannten Mittel: Umwelt, Publikum, Akteure, Inhalte und Formen der Intervention, interne und externe Ressourcen usw..

*Bsp.: Sie initiieren ein neues Familien-Sonntagsprogramm am Muttertag mit finanzieller Unterstützung einer Babynahmefirma und logistischer Unterstützung durch die Großmütter des Vereins der Freunde des Museums.*

- Diese Umsetzung erfordert ein kontinuierliches Management der Umgebung.
  - Kontrolle und Überprüfung des logistischen Prozesses
 

*Bsp.: Sind die Garderoben an die Zielgruppe angepasst? Was tun, wenn im Programm enthaltenen Objekt ein außergewöhnlicher Andrang herrscht, wenn Räume aus Sicherheits- oder Arbeitsgründen unerwartet geschlossen werden?*
  - Überprüfung der Beziehungen zu anderen Fachleuten der Institution
 

*Bsp.: Sind die Sicherheitskräfte informiert und bereit für die Durchführung eines Tanzworkshops in den Museumsräumen?*
  - Überprüfung der geeigneten Bedingungen für die Durchführung der Maßnahme: körperlicher Komfort, sensorische und intellektuelle Bedingungen der betroffenen Besucher und der anderen Besucher.
 

*Bsp.: Beeinträchtigt der Programmablauf nicht den Besuch anderer Besucher, und mischen sich andere Besucher nicht in das Programm ein?*
  - mögliche Anpassung des geplanten Kurses
 

*Bsp.: Einige Aktivitäten dauern länger als erwartet, was das Gleichgewicht des gesamten Programms beeinträchtigt. Verkürzen Sie die Dauer eines Besuchs, wenn das Publikum alt ist.*
- Die Umsetzung implementiert das während des Entwurfs geplante Szenario. Zwei Szenarien können auftreten:
  - Der Programmgestalter ist auch der Akteur.
  - Der Programmgestalter delegiert die Umsetzung des Programms an einen separaten Akteur.
  - In beiden Fällen wird man sich um die Einführung der Aktivität kümmern:
    - Präsentation des Akteurs (Referent, ...), des Ortes, des Themas, der Verbindung zwischen Ort und Thema, Programmverlauf
  - Übereinstimmung zwischen dem entworfenen Szenario und dem implementierten Szenario

Es gibt mehrere Möglichkeiten, ein Szenario zu respektieren:

- strikte Befolgung der Angaben zum Inhalt, dazu die Objekte zu kommentieren, zu den Routen, zu den Abfolgen von Aktivitäten, zur Zeit für jede geplante Aktivität
- Respektierung der Ziele in Bezug auf den pädagogischen Ansatz (*Fragen stellen, das Mimen spiel benutzen*), die zu erlangenden Begriffe (*Stratigraphie in der Archäologie*), die

wesentlichen Objekte, die präsentiert werden sollen, die Abfolge der Aktivitäten, die Verteilung der Zeit

- ausschließliche Anpassung an die Wünsche der Besucher rund um ein Thema  
*Bsp.: Dialogbesuch, der von einem Mediator vorgeschlagen wird, der die Fragen und Wünsche der Besucher begleitet.*
- unwesentliche oder wesentliche Neuausrichtung des Szenarios

Wenn der Akteur der Programmgestalter ist, kann die Neuausrichtung vor Ort erfolgen.

Wenn der Akteur nicht der Programmgestalter ist, sollte die Neuorientierung im Nachhinein stattfinden, nach der Beobachtung durch den Programmgestalter oder der Rückmeldung über die Erfahrung des Akteurs.

6. Abschließen des Programms:

- Synthese und Schlussfolgerung sind bedeutsam um ein leichteres Behalten von Informationen zu ermöglichen.
- Mögliche Erweiterungen durch Anreize rund um das Thema, um an anderen Aktionen teilzunehmen, die von der Institution oder von anderen Institutionen vorgeschlagen werden.
  - Nach dem Programm
- Feedback von den verschiedenen beteiligten Personen: Akteuren, Direktion, Sicherheitspersonal
- Sicherung von deren Vorschlägen
- formale Bewertung der Ergebnisse des Programms

### **3. Evaluierung – Bewertung der Ergebnisse des Programms**

Als Daten gelten die relevanten Informationen, die gesammelt wurden. Diese, die während der Konzeption des Programms bereits antizipiert wurden, werden während seiner Durchführung gesammelt. Ihre Untersuchung gliedert sich in zwei Phasen: (1) ihre Behandlung, (2) die Erstellung eines Berichts.

#### **1) Behandlung der gesammelten Daten**

Die Verarbeitung der Daten gliedert sich in fünf verschiedene und aufeinander folgende Phasen: ihre Sammlung, ihre Beschreibung, ihre Interpretation, ihre Kritik, die zu ziehenden Schlussfolgerungen und die Weiterverfolgung der Studie.

##### **- Sammlung**

Die Sammlung von Daten besteht darin, die gesammelten Informationen zu jeder der Fragen, die man sich gestellt hat, zu sammeln.

##### **- Beschreibung**

Die Beschreibung der Daten besteht darin, sie systematisch darzustellen.

*Bsp.: In einer Untersuchung über den Wunsch der Teilnehmer einer Führung zur Rückkehr ins Museum: 70% äußern diesen Wunsch.*

*Hinweis: Die Daten beantworten Fragen, die gestellt werden (hier Wunsch zur Rückkehr), können aber auch Informationen liefern, die wir nicht erwartet hatten.*

*Bsp.: Aber 40% dieser Besucher äußern den Wunsch nach einer Führung durch einen anderen Akteur, der mehr Details geben und weniger schnell sprechen würde.*

Erst wird das Datenmaterial zu den vorher entwickelten Fragestellungen beschrieben und dann das zu den unvorhergesehenen Elementen.

- Interpretation

Die Interpretation der Daten besteht darin, die Bedeutung dieser Daten aufzuzeigen, indem sie in ihren Kontext gestellt werden.

*Bsp.: 70% der Besucher äußern den Wunsch nach einer Rückkehr, was ein bedeutender Anteil im Vergleich zu den zuvor gefundenen Ergebnissen ist (55%). Die Bedeutung des Stils des Sprechers ist ebenfalls zu berücksichtigen, wie von 40% der Besucher berichtet wird.*

- Kritik

Die Kritik der Daten besteht in der Frage, wie viel Vertrauen in die Ergebnisse gesetzt werden kann.

*Bsp.: Vorherige Daten wurden für eine kleine Anzahl von Besuchern gesammelt (15). Es sollte daher an einer größeren Stichprobe überprüft werden.*

- Schlussfolgerung und Konsequenzen der Studie

Es ist notwendig Konsequenzen sowohl aus den erzielten Ergebnissen als auch aus der Kritik daran zu ziehen.

*Bsp.: Aussagekräftigere Ergebnisse erzielen und überprüfen, ob der Akteur zu schnelles Sprechen als ein Manko ansieht.*

## 2) Einen Bericht schreiben

Es geht um die Beschreibung der durchgeführten Studie. Diese Beschreibung kann verschiedene Formen annehmen: (a) eine Zusammenfassung für den Direktor und das Managementteam mit Schwerpunkt auf den Ergebnissen und ihrer Bedeutung für die Institution, (b) den vollständigen Bericht für die Archive und / oder Veröffentlichungen des Instituts;

- Zusammenfassung

Text von fünf bis zehn Seiten, der kurz das Thema der Studie in Erinnerung ruft und wie sie durchgeführt wurde, um so viel Platz wie möglich der Beschreibung der Ergebnisse, ihrer Bedeutung und ihren Konsequenzen zu widmen. Das Lesen und Verstehen von Ergebnissen wird üblicherweise durch die Präsentation in Listenform vereinfacht.

- Vollständiger Bericht

Text mit einer Beschreibung des institutionellen Kontextes der Studie; eine kurze Darstellung der Fragestellungen, der Motivation und ihrer Begründung, eine Beschreibung der Werkzeuge/Methoden, mit denen die gesammelten Informationen gesammelt und verwendet werden können, eine Identifizierung der Quellen dieser Informationen (Gruppen, Proben usw.), die Beschreibung, die Interpretation und die Kritik der Ergebnisse und schließlich die Darstellung der Konsequenzen aus der Studie.

## 4. Aufarbeitung bestimmter Aspekte des Programms

Über das punktuelle Management des Unvorhergesehenen hinaus muss das geplante Programm möglicherweise größeren Änderungen unterzogen werden, die als „Remediation“ (Neuaufstellung) bezeichnet werden. Diese kann ausgehen von:

- informellen Beobachtungen, die von Fachleuten im Laufe des Programms gemeldet wurden

- Kommentaren oder spontanen Meinungen von Besuchern (*die im Gästebuch eingetragen wurden*)
- Ergebnissen der Evaluationsstudie,
- Änderungswünschen, die von den Mitarbeitern oder der Leitung der Einrichtung geäußert werden

Die Remediation kann sich beziehen auf (1) die Programmziele, (2) die Durchführung (3) die Akteure.

1) Die Ziele können unter folgenden Aspekten in Frage gestellt werden:

- im Hinblick auf die Ziele an sich  
*Bsp.: Das Museum ist nicht, wie wir dachten, ein Ort, der dem formalen Lernen förderlich ist.*
- im Hinblick auf eine Entwicklung der Orientierungen der Institution  
*Bsp.: Das Programm reagiert nicht ausreichend auf die politische Neuausrichtung des Museums auf gefährdete Zielgruppen.*
- im Hinblick auf eine Entwicklung der Öffentlichkeit  
*Bsp.: Änderung von Schulprogrammen.*

1) Die Durchführung des Programms kann geändert werden, weil

- sie von der Evaluationsstudie als teilweise ungeeignet beurteilt wurde,
- sie nicht wie geplant umgesetzt werden konnte.  
*Bsp.: Programm war zu lang, wodurch ein wichtiger Schritt weggelassen werden musste.*

3) Die Remediation betrifft potenziell alle Akteure intern und / oder extern. Die Remediation wird auf partizipative Weise mit den Beteiligten durchgeführt.

*Bsp.: Die Art der Akteure wird geändert.*

Die Remediation hängt nicht unbedingt vollständig von der Evaluationsstudie ab:

- Sie kann nur bestimmte Aspekte der Studienergebnisse enthalten.  
*Bsp.: Berücksichtigung von Ergebnissen zur Zufriedenheit, aber keine Ergebnisse zum Lernen.*
- Sie kann sie sogar vollständig ausschließen, weil sie nicht mit der Art oder der Mission der Institution vereinbar sind.  
*Bsp.: Wunsch der Besucher, die Werke zu berühren, um sie besser zu schätzen.*

## Fazit

Einige der bei der Entwicklung dieses Instruments befragten Experten unterstrichen seine Schwerfälligkeit und behaupteten, dass alle hier genannten Dimensionen – außer vielleicht die Bewertungen und die Remediation – spontan bei der Entwicklung eines Programms berücksichtigt werden.

Der systematische Einsatz der hier vorgestellten Elemente, zum Beispiel im Rahmen des „Prix CECA des Programmes Exemplaires“ (CECA Preis für beispielhafte Programme), hat die Vorteile eines solchen Tools deutlich gemacht. In der Tat hat seine Verwendung mehrere positive Auswirkungen, insbesondere:

- Berücksichtigung einer größeren Anzahl von Aspekten der Gestaltung und Durchführung eines Bildungs- oder Kulturprogramms



- eine detailliertere Beschreibung der Realisation von jedem Aspekt
- eine klarere Begründung der getroffenen Entscheidungen
- weitergehende Überlegungen zu ihren Konsequenzen
- systematischere Integration von Forschungsergebnissen und Remediations-Möglichkeiten

**Die Annahme sich einem exemplarischen Projektplan genähert zu haben, stützt sich darauf, dass eine ganze Reihe von Aspekten und Faktoren berücksichtigt wurden, um die möglichst besten Entscheidungen zu treffen angesichts der verfügbaren Ressourcen, der Adressaten, der zu verfolgenden Ziele und der gegebenen Einschränkungen. Diese Vorgehensweise, die sich durch sukzessive Befragungen entwickelt hat, wurde gewählt um dem Projekt die besten Erfolgchancen zu verschaffen.**