

## **Kunde, Nutzer, Besucher**

### **Besuchersforschung und Zielgruppenverständnis**

#### **1. Einleitende Bemerkungen**

Unlängst schrieb der Theaterkritiker der „ZEIT“, Gerhard Jörder, mit Blick auf das Theaterpublikum: „Es ist schon eigenartig mit dem Theaterpublikum. Ist es da, interessiert sich keiner dafür. Bleibt es weg, sprechen alle von ihm. Erst wenn es sich verweigert, ist es wieder wer. Ein ‘Phänomen’. Ein ‘Problemfall’. Jetzt ist es wieder wer. Und nicht mehr nur eine Art besseres Bühnenzubehör.“

Was hier für das Theater beklagt wird, gilt für die Museen erfreulicherweise *so* nicht, erfreuen sie sich insgesamt gesehen doch großer Beliebtheit und eines kontinuierlichen bzw. sogar wachsenden Besucherzuspruchs.

Doch das ist nur ein Teil der Wahrheit; schaut man genauer hin, insbesondere auf die vielen kleinen und kleineren Museen in den Städten und Gemeinden, so haben doch sehr viele mit Besucherrückgängen zu kämpfen und geraten dadurch zunächst in eine Legitimationskrise, dann immer rascher in eine Existenzkrise nach dem Motto: „Wenn da eh keiner hingehet, können wir es auch schließen!“

Es lohnt sich also, über das angesprochene „Phänomen“, den Besucher, nachzudenken, und zwar auch in Zeiten, wo er oder sie noch „da“ sind – und ihn nicht erst dann als Problemfall zu behandeln, wenn er fort bleibt – dann ist es meist zu spät! Deshalb steht im Zentrum meines kurzen Vortrags: der Besucher bzw. die Besucherin.

Von Michael Spock, dem ehemaligen Leiter des „Boston Children Museum“, stammt der schöne Satz: „The museum is for somebody rather than about something.“ Ein Museum ist sehr viel mehr *für jemanden als über irgendetwas*. Dieser – sicherlich provozierend gemeinte – Satz markiert nichts weniger als die Abkehr von der Sammlungsorientierung und eine Hinwendung zu einer verstärkten Besucherorientierung.

Natürlich gibt es und wird es weiterhin geben die klassische Aufgabenstellung der Museen, die im Sammeln, im Bewahren, im Erforschen und im Präsentieren liegt. Diese Tätigkeiten, diese klassischen Aufgaben des Museums richten sich jedoch fast ausschließlich auf Dinge, auf Sachen, auf – in aller Regel also – „tote“ Gegenstände.

Das „Sammeln“ von Gemälden, von Skulpturen, von Zeugnissen menschlicher Kultur, von Gerätschaften, das „Bewahren“ und insbesondere das „Erforschen“ setzen notwendigerweise die Distanz zum Erforschten, zum Objekt voraus. Lediglich die vierte traditionelle Aufgabe, das „Präsentieren“, bringt den Betrachtenden, den Besucher, den Nutzer, den Kunden – wie immer wir ihn nennen wollen – ins Spiel.

Friedrich Waidacher beschreibt in seinem „Handbuch der allgemeinen Museologie“ die „museale Beziehung“ als „eine bestimmte Haltung, die den Menschen dazu bewegt, Objekte aus der natürlichen und der gestalteten Welt zu erkennen und auszuwählen, die für ihn und seine Gesellschaft einen besonderen Wert repräsentieren. Dieser Wert ist ein kultureller Wert und muss so wesentlich sein, dass seine Träger stellvertretend für die Gesamtwirklichkeit ausgewählt, erhalten, untersucht und in bestimmter Weise dargestellt werden können.“<sup>1</sup>

Und Krzysztof Pomian definiert in seinem lesenswerten Büchlein über den „Ursprung des Museums“ mit dem Untertitel „Vom Sammeln“ als Sammlung „jede Zusammenstellung natürlicher oder künstlicher Gegenstände, die zeitweise oder endgültig aus dem Kreislauf ökonomischer Aktivitäten herausgehalten werden, und zwar an einem abgeschlossenen, eigens zu diesem Zweck eingerichteten Ort, an dem die Gegenstände ausgestellt werden und angesehen werden können.“<sup>2</sup>

In beiden Bestimmungen steht das „Auswählen“, das „Herausnehmen“ aus dem „Kreislauf ökonomischer Aktivitäten“, im Zentrum der Definition. Hört man insbesondere die Definition von Pomian, so denkt man wahrscheinlich ganz unbewusst an eine quasi kultische Handlung, mit der Gegenstände aus der profanen Alltagswelt herausgehoben werden und ihnen gleichsam eine höhere, sakrale Weihe zukommt.

Das verleiht diesen Gegenständen und Dingen einerseits ihren auratischen Wert (ein Pfund, mit dem das Museum wuchern kann und muss in einer Welt, in der nahezu alles und jedes

ersetzbar und nachmachbar geworden ist – hier liegt eine riesengroße Chance). Andererseits nimmt es aber auch das Leben aus diesen Gegenständen – und das ist sicherlich vor allem dann eine Gefahr, wenn es die Besucher fern hält.

Und so kann es kaum verwundern, dass bei Besucherbefragungen zu der Frage: „Was fällt Ihnen spontan zu einem Museumsbesuch ein?“, ganz häufig die Antwort kommt: „Atmosphäre wie in einer Kirche“ oder „Ruhe, Andacht“.<sup>3</sup> Diese Sicht des Museums hält, so ist zu vermuten, nicht wenige Menschen davon ab, es überhaupt zu betreten.

Was aber bedeuten die Nicht-Besucher für die Museen im Kern (und zwar zunächst einmal unabhängig von den ausbleibenden Eintrittsgeldern, der Infragestellung der Existenzberechtigung der Museen durch die Kommunalpolitik usw.)?

In seinem bahnbrechenden Buch „Das offene Kunstwerk“ stellt Umberto Eco fest, dass „die Offenheit im Sinne einer fundamentalen Ambiguität der künstlerischen Botschaft eine Konstante jedes Werkes aus jeder Zeit ist.“<sup>4</sup>

Aufgrund dieser Offenheit vollendet es sich – so Eco – erst in der Rezeption durch den Betrachter. Er schreibt weiter: „In diesem Sinne produziert der Künstler eine in sich geschlossene Form und möchte, dass diese Form, so wie er sie hervorgebracht hat, verstanden und genossen werde; andererseits bringt jeder Konsument bei der Reaktion auf das Gewebe der Reize und dem Verstehen ihrer Beziehungen eine konkrete existentielle Situation mit, eine bestimmte Bildung, Geschmacksrichtungen, Neigungen, persönliche Vorurteile, dergestalt, dass das Verstehen der ursprünglichen Form gemäß einer bestimmten individuellen Perspektive erfolgt. [...] In diesem Sinne also ist ein Kunstwerk eine in ihrer Perfektion eines vollkommen ausgewogenen Organismus vollendete und geschlossene Form, doch auch offen, kann auf tausend verschiedene Arten interpretiert werden, ohne dass seine irreproduzible Einmaligkeit davon angetastet würde. Jede Rezeption ist so eine Interpretation und eine Realisation, da bei jeder Rezeption das Werk in einer neuen Perspektive neu auflebt.“<sup>5</sup>

Was Eco hier explizit für das „Kunstwerk“ formuliert, kann in übertragenem Sinne sicherlich für jeden kulturell wichtigen Gegenstand, der für eine „Gesellschaft einen besonderen Wert repräsentiert“, wie Waidacher definiert, gelten.

Folgende Punkte bei Eco erscheinen uns – im Sinne einer konsequenten Besucherorientierung der Museen – wichtig und werden im Folgenden weiter verfolgt werden:

1.) Erst in der Rezeption durch den aktiven Besucher „vollendet“ sich das Kunstwerk – bzw. der ausgestellte Gegenstand. Der Besucher ist also nicht eine „auch zu berücksichtigende Größe“ oder im schlimmsten Falle etwas, was quasi „störend“ hinzutritt, sondern seine Rezeption ist – zugespitzt formuliert – konstitutiv für die Existenz des Kunstwerks!

2.) Jeder „Konsument“ (also Besucher, Nutzer, Kunde usw.) bringt bei seiner spezifischen Rezeption seine konkrete existenzielle Situation mit, eine ganz bestimmte Bildung, Geschmacksrichtungen, Neigungen und persönliche Vorurteile. Das „Verstehen der ursprünglichen Form“ – so wie sie vom Künstler oder Produzenten eines kulturell interessanten Gegenstandes „gemeint“ war – erfolgt somit aus einer ganz „bestimmten individuellen Perspektive“ heraus.

3.) Schließlich ist wichtig die Feststellung, dass ein Kunstwerk „auf tausend verschiedene Arten interpretiert werden“ kann, „ohne dass seine irreproduzible Einmaligkeit davon angetastet würde“. In jeder individuellen Interpretation und Rezeption lebt das Werk in einer neuen Perspektive auf – somit gibt es keine „falsche“ oder „richtige“ Interpretation, sondern nur mehr oder weniger verallgemeinerbare Interpretationen. Der Besucher ist also durchaus im Recht, wenn er „seine Sicht der Dinge“ proklamiert!

Durch diese knappen Überlegungen sollte deutlich geworden sein, welche bedeutende Rolle der Besucher für das Museum spielt. Wer aber ist er? Was denkt er? Was weiß er bereits (und was nicht)? Was will er vom Museum (und was nicht)? Welche Erwartungen hat er? Welche Erfahrungen will er machen? Warum kommt er? Und viel wichtiger noch: Warum kommt er nicht? Was sind die Barrieren, Schranken, Hindernisse, die ihn von einem Museumsbesuch abhalten?

## **2. Die Besucherforschung**

Antworten hierauf zu finden ist die Aufgabe der Besucherforschung. Sie lässt sich zunächst ganz allgemein definieren als:

die spezifische Form der **Marktforschung** im Bereich der Museen und Ausstellungen. Grundlagen hierfür sind zunächst die **Besucherstatistik** (also die Erfassung der Besuche), die Erfragung bzw. Erfassung der **Besucherstruktur** mit Hilfe der soziodemographischen Merkmale (z. B. Alter, Geschlecht, Beruf, Einkommen, Bildungsabschluss usw.), die Beobachtung des **Verhaltens** der Besucher in der Ausstellung bzw. im Museum sowie des **Besuchsverlaufs** (Zeitpunkt, Dauer, Besuchszufriedenheit, Verweilzeiten vor Exponaten, an bestimmten Orten, das Bewegungsverhalten im Raum).<sup>6</sup>

Im Rahmen dieser allgemeine Definition kann weiter differenziert werden. Chandler Screven<sup>7</sup> teilte in seiner US-amerikanischen Bibliographie von 1984 die Besucherforschung in folgende Gegenstandsbereiche ein:

- 1.) die **Besucherstrukturanalyse**, die ihr Interesse auf Fragen richtet wie: wer kommt, wann, warum, wie lange, mit wem, wie oft usw.,
- 2.) die **Besucherbeobachtung**, die Reaktions- und Interaktionsweisen von Museumsbesuchern systematisch erfasst, ebenso ihren Besuchsverlauf, an welchen Stellen die Besucher sich wie lange aufhalten usw.,
- 3.) die **experimentelle Forschung**, mit der die gezielte Veränderung des Ausstellungsarrangements bzw. einiger isolierter Elemente in ihrer Wirkung auf den Besucher untersucht wird,
- 4.) die **Evaluation** in ihren verschiedensten Formen (etwa der **formativen**, der **summativen** usw.), in der das Ausstellungsarrangement bzw. die Besucher daraufhin untersucht werden, wie die intendierten inhaltlichen und sonstigen Ziele und somit angestrebte Lerneffekte tatsächlich erreicht werden.
- 5.) Hinzu kommt fünftens noch die **theoretische Literatur**, die das Rezeptionsverhalten allgemein reflektiert und sich eher als **Grundlagenforschung** begreift.

Insbesondere die vierte Form der Besucherforschung, also die Evaluation in ihren verschiedenen Erscheinungsformen, macht deutlich, dass es in der Besucherforschung

keineswegs darum geht, sich dem Besucher und seinen Wünschen bedingungslos anzupassen – ein von Museumsleitern nicht selten erhobener Vorwurf –, sondern vielmehr darum, die klar intendierten und formulierten Ziele – die „Mission“ – des Museums bzw. seiner Sammlungen und Ausstellungen möglichst optimal umzusetzen.

Diese klar formulierte Aufgabe, möglichst knapp und präzise formuliert in einem „mission statement“, ist somit die eine unabdingbare Voraussetzung für die kulturpolitische Erfüllung des Auftrags des Museums. Aber sie kann nur gelingen, wenn diese Botschaft beim Besucher auch tatsächlich ankommt: **Nur wer weiß, was die Menschen bewegt, kann sie bewegen!**

### **3. Zielgruppenverständnis und Museumsmarketing**

Nachdem wir uns mit den Besuchern beschäftigt haben, kommen wir zurück zum Museum und seinem Zielgruppenverständnis. Das „bewegen“ ist ja kein Selbstzweck, sondern es muss eine Richtung haben. Wohin will das Museum seine Besucher bewegen? Was sind seine Ziele? Wie anders sollen die Menschen aus dem Museum herauskommen, als sie hineingegangen sind?

Dies hängt zunächst ganz entscheidend davon ab, wie sich das Museum selbst begreift, wie es seinen – immer etwas abstrakt formulierten – „kulturpolitischen Auftrag“ – versteht. Wie ist zunächst sein eigenes Selbstverständnis?

Stephen E. Weil, der große alte Mann der amerikanischen Museologie und langjährige Dozent am „Smithsonian Institutions Center for Museum Studies“ philosophiert in seinem höchst lesenswerten Essay „Speaking about Museums: a Meditation on Language“<sup>8</sup> über die verschiedenen Metaphern, die für das Museum gefunden werden können (diese Einrichtung eignet sich ganz offensichtlich ganz besonders zur Metaphernbildung; man sollte vielleicht einmal untersuchen, warum dies so ist) und wie diese das Selbstverständnis der Arbeit beeinflussen.

Sind die Museen, wie die Französische Revolution meinte, „Tempel des menschlichen Geistes“? Sind sie „Schatzkammern“, „Kuriositätenkabinette“, „Wunderkammern“, „Musentempel“<sup>9</sup>, „Elfenbeinturm“<sup>10</sup>, oder begreifen sie sich eher als „Laboratorien“, als „Lernorte“, als „Bildungsstätte“<sup>11</sup>, als „Forum“ oder gar als „Erlebnispark“?

Das eigene Selbstverständnis beeinflusst natürlich die Sicht auf den Besucher, also das Zielgruppenverständnis: Will man ihn „belehren“, will man ihn in „Erstaunen und Bewunderung“ versetzen, will man ihn „bilden“ oder „unterhalten“, will man ihn „amüsieren“? Will man ihn spezifische „Erfahrungen machen“ lassen? Will man ihn „auf Distanz halten“ oder „involvieren“?

All dies sind Fragen, die das Museum für sich klären muss, die sich aus seiner Zielsetzung, seinem eigenen Selbstverständnis und seiner Organisationskultur ableiten. Das ist – natürlich neben dem wichtigen materiellen Angebot der Sammlung – sein Beitrag zu dem Dialog, in den es mit den Besuchern tritt.

Denn das ist nun das Entscheidende: Erst wenn das eigene Selbstverständnis des Museums den entscheidenden Nerv der Besucher trifft, kann es zu einem wirklich fruchtbaren Dialog kommen – ansonsten stehen sich beide Partner recht zusammenhangslos gegenüber: Das Museum erreicht die Besucher nicht; die Besucher finden kein Interesse am Museum.

Neben die oben angeführten „klassischen“ Aufgaben des Museums werden künftig weitere treten, wie sie Neil und Philip Kotler in ihrem Buch „Museum Strategy and Marketing“<sup>12</sup> benannt haben:

- 1.) „**designing missions**“, also die möglichst klar umrissene und definierte eigene Aufgabenstellung und das Selbstverständnis des Museums;
- 2.) „**building audiences**“, also der Aufbau und die Pflege des Publikums und schließlich
- 3.) „**generating revenue and resources**“, also die verstärkte, eigenverantwortliche Sorge für die Schaffung zusätzlicher, nicht nur finanzieller Ressourcen.

Eine so verstandene Besucherorientierung gibt somit keinen Deut der eigenen Aufgabenstellung und Zielsetzung auf; sie weiß aber, dass sie diese erfolgreich nur umsetzen kann, wenn es zu einem tatsächlichen und möglichst erfolgreichen Austauschprozess mit den Besuchern kommt. In ihnen, in ihrer Aufmerksamkeit und Rezeption vollendet sich quasi erst das Kunstwerk. Und deshalb ist es so wichtig, die Besucher so genau zu kennen!

- 
- <sup>1</sup> Waidacher, Friedrich: Handbuch der Allgemeinen Museologie. Wien/Köln/Weimar 1999. S. 67.
- <sup>2</sup> Pomian, Krzystof: Der Ursprung des Museums. Vom Sammeln. Berlin 1998. S. 16.
- <sup>3</sup> So Ergebnisse einer Untersuchung von Hans Joachim Klein.
- <sup>4</sup> Eco, Umberto: Das offene Kunstwerk. Frankfurt 1977. S. 11.
- <sup>5</sup> Eco (1977), S. 30.
- <sup>6</sup> Vgl. Heinrichs, Werner und Armin Klein: Kulturmanagement von A-Z. München 2001. S. 33.
- <sup>7</sup> Screven, Chandler: Educational evaluation and research in museums and public exhibits: a bibliography. In: Curator. Vol. 27. 1984. S. 147-165; zitiert nach Noschka-Roos, Annette: Besucherforschung und Didaktik. Ein museumspädagogisches Plädoyer. Opladen 1994. S. 166.
- <sup>8</sup> Weil, Stephen E.: Speaking about museums. In: ders.: A cabinet of curiosities. inquiries into museums and their prospects. Washington/London 1995. S. 3-17.
- <sup>9</sup> So der Titel von Hochreiter, Walter: Vom Musentempel zum Lernort. Zur Sozialgeschichte deutscher Museen 1800-1914. Darmstadt 1994.
- <sup>10</sup> So der Titel der Veröffentlichung des Landschaftsverbands Rheinland (Hg.): Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone. Drei Jahrzehnte deutsche Museumsentwicklung. Opladen 1996.
- <sup>11</sup> So der Titel von Schneede, Uwe M. (Hg.): Museum 2000 – Erlebnispark oder Bildungsstätte. Köln 2000.
- <sup>12</sup> Kotler, Neil und Philip: Museum Strategy and Marketing. San Francisco 1998.