

# Der MOI!-Analyserahmen

## Selbstevaluierung als erster Schritt auf dem Weg zu mehr gesellschaftlicher Wirkung in Bildung und Vermittlung

*Kathrin Grotz/ Evelyn Kaindl-Ranzinger*

Kerngedanke des europäischen Projekts *MOI! Museums of Impact* (2019–2022) ist es, die strategische Weiterentwicklung von Museen durch Instrumente der Selbstevaluierung zu fördern (Developmental Self-Evaluation) und dadurch den gesellschaftlichen Wirkungsgrad (Impact) von Museen zu steigern. Unser Beitrag stellt das Projekt und den methodischen Ansatz der Selbstevaluierung vor, aus dem ein Analyserahmen zur praktischen Anwendung für große und kleine Museen entwickelt wurde. Anhand von bestimmten Modulen und konkreten Praxisbeispielen zeigen wir auf, welchen Beitrag er zur Entwicklung von passgenauen Qualitätskriterien in Bildung und Vermittlung für jedes Museen leisten kann.

### Das MOI!-Projekt in Kürze

MOI! bedeutet auf Finnisch »Hallo« und ist zugleich die Abkürzung für *Museums of Impact*, einem über zweijährigen EU-Projekt<sup>1</sup>. Im Lead war die finnische Museumsagentur Museovirasto, die im Vorfeld bereits eine Methode zur Selbstevaluierung in finnischen Museen erprobt hatte, die nun auf europäischer Ebene weiterentwickelt wurde.

Das MOI!-Projektteam bei der Auftaktveranstaltung Anfang 2019 in Helsinki

Foto: MOI!/ Museovirasto



In der rezenten museologischen Diskussion steht die gesellschaftliche Relevanz der Museen außer Frage. Doch wie können Museen auf verschiedenen Ebenen Wirksamkeit entfalten und zum sozialen Zusammenhalt beitragen?<sup>2</sup> Ein *Museum of Impact* sollte stets versuchen, in einem wechselseitigen Austausch mit seinem Umfeld zu sein. Diese Aussage wird greifbarer, wenn wir uns auf die spezifischen Gemeinschaften (Communities) konzentrieren, die ein bestimmtes Museum anspricht oder ansprechen möchte. Dafür muss es sowohl sein operatives Umfeld kennen als auch seine internen Abläufe kritisch bewerten und strategisch planen. »When you have a strategy, you will have impact« ist deshalb die zentrale Grundannahme, aus der sich die gesamte Logik des *MOI*-Projekts ableitet. Das bedeutet, dass sich eine Steigerung von gesellschaftlicher Wirksamkeit (Impact) als Sekundäreffekt einstellt, wenn sich die Museen durch kontinuierliche Selbstevaluierung mit dem Blick auf Umfeld und Gesellschaft strategisch weiterentwickeln.

Im Rahmen des Projekts wurde ein kostenloses Instrument für die Praxis entwickelt, das sich selbst erklärt und sofort implementiert werden kann. Dieser Analyserahmen steht in Form von spezifischen, nach Modulen gegliederten Fragenkomplexen und Handlungsleitfäden zum Download zur Verfügung.<sup>3</sup>

Der *MOI*-Analyserahmen versteht sich als Hilfe zur Selbsthilfe. Er unterstützt Museen dabei, ihre Arbeit kritisch zu beleuchten und zu diskutieren. Anhand der im Analyserahmen vorgegebenen Entwicklungsziele können sie ihre Performanz in Bezug auf gesellschaftliche Wirksamkeit bewerten, neu ausrichten und auf diese Weise ihre Kompetenzen weiterentwickeln. Im Zentrum steht das Erarbeiten einer auf das Museum abgestimmten Strategie, die ihre Wirksamkeit durch die Zusammenarbeit mit spezifischen Communitys stärken kann. Es geht also nicht um die Messung von Impact, sondern um dessen Steigerung durch strukturierte Analyse im Rahmen einer Selbstevaluierung und daraus abgeleiteter konkreter Maßnahmen.

### **Das Konzept der Developmental Self-Evaluation**

Der *MOI*-Analyserahmen dient nicht dazu, das Erreichte nach allgemein gültigen Standards zu messen und zu bewerten; im Zentrum der Aufmerksamkeit steht vielmehr der Weg, den das jeweilige Museum beschreitet, wenn es sich strategisch weiterentwickelt. Dieser Analyserahmen ergänzt bereits bestehende Methoden und Instrumente und kehrt den Evaluierungsgedanken um. Das theoretische Fundament bildet das Konzept der »Developmental Self-Evaluation«<sup>4</sup>, das ursprünglich bei der Entwicklung von Trainings für Führungskräfte in dynamischen Unternehmenskontexten zum Einsatz gekommen ist. Das Konzept geht davon aus, dass Strukturen, die sich ständig weiterentwickeln und an die Gegebenheiten einer komplexen Welt anpassen, nicht formativ oder summativ evaluiert werden können. Im klassischen, linearen Evaluationsmodell planen wir um den Impact herum, während wir in diesem nicht linearen Modell unser Augenmerk auf die Art und Weise richten, wie sich Projekte entwickeln, die letztendlich einen Impact produzieren können. So lassen sich in dynamischen Systemen Aspekte berücksichtigen, die die traditionellen Instrumente der Evaluierung nicht so stark in den Blick genommen haben.

Dieses Konzept wurde 2015 im Auftrag der finnischen Museumsagentur Museo-*virasto* für den Museumssektor in Finnland adaptiert;<sup>5</sup> diese Agentur evaluiert im

staatlichen Auftrag Museen und vergibt entsprechend Fördergelder. Lange Zeit wandte man ein EFQM-Modell an. Doch man stellte fest, dass diese Form der Evaluierung sowohl Silodenken als auch »checklist-culture« förderte, welches nicht der Logik der Museumsarbeit und der Dynamik des Feldes mit seinen vielfältigen neuen Aufgaben und Herausforderungen entspricht. Von den 150 durch Museovirasto in Finnland akkreditierten professionellen Museen haben 60 Einrichtungen nach einer Schulung diese Selbstevaluierung durchgeführt – mit so überzeugenden Ergebnissen für den Impact, dass daraus die Idee entstand, ein europäisches Projekt zu entwickeln. Denn die Grundprinzipien der Developmental Self-Evaluation (DSE) können wesentlich effektiver für das dynamische und oftmals nicht lineare System Museum nutzbar gemacht werden:

- DSE richtet den Fokus auf komplexe Systeme, die sich ständig verändern – entsprechend dem komplexen System Museum im Wechselspiel von Anforderungen, Aufgaben, Mitarbeiter\*innen und Publika in einem dynamischen gesellschaftlichen Umfeld.
- DSE ist eine Methode mit schnellem Feedback; zugleich sind die Ergebnisse Grundlage für einen langfristigen und zyklischen Prozess, die in mehreren Durchläufen (in der Regel einmal pro Jahr) aufzeigen können, ob sich in bestimmten Bereichen Entwicklungen ergeben haben.
- DSE ist ein von der Einrichtung selbst organisierter strategischer Prozess, der idealerweise unter Einbeziehung aller Hierarchieebenen und Berufsgruppen in einem Museum stattfindet.
- Bei DSE ist im Gegensatz zu klassischen Modellen die Rolle des Evaluators als interner »Facilitator« definiert: Er oder sie ist bereits Teil des Museumsteams (hier sind unabhängig von der Hierarchie vor allem Moderationskompetenzen erforderlich), arbeitet kollaborativ mit den Innovator\*innen zusammen, moderiert und steuert den Innovations- und Anpassungsprozess.
- DSE ist ein gemeinsamer Lernprozess, sowohl für die Beteiligten als auch für die Organisation. Es geht nicht darum, nach objektiven Kriterien zu bewerten, sondern in verschiedenen Themenfeldern zu gemeinsamen Aussagen und Interpretationen zu kommen; diese sollten von allen Teilnehmenden verstanden und geteilt werden. Gemeinsames Lernen und systemisches Denken in Querschnittsthemen, also eher Kompetenzen und weniger Ergebnisse, stehen dabei im Mittelpunkt.
- Der Blick ist bei DSE konsequent nach innen gerichtet. Es geht nicht um ein externes Benchmarking, sondern darum, den eigenen Kompass zu finden. Entsprechend bleiben die Ergebnisse intern und vertraulich.

### **Modular in der Entwicklung, flexibel und spielerisch in der Umsetzung**

Der *MOI*-Analyserahmen sollte modular aufgebaut und flexibel einsetzbar und skalierbar sein, und zwar für alle europäischen Museen, unabhängig von Standort, Umfeld, Größe, Organisationsstruktur oder Schwerpunkt.

Um dies zu erreichen, wurden Fachkolleg\*innen und Interessierte auf Stakeholder-Foren in Finnland, Italien und Deutschland eingeladen, um über die Zukunft der Museen und deren Impact zu diskutieren. Im Anschluss erfolgte eine Analyse und das Clustern der Aussagen, woraus wiederum Themenfelder für acht unter-

schiedliche Module destilliert und eine erste Version des Analyserahmens entwickelt wurde.

Im nächsten Schritt wurde diese Version in sechs europäischen Museen unterschiedlicher Größe und mit verschiedenen Sammlungs- und Publikumsschwerpunkten auf ihre Handhabbarkeit getestet. Unter Einbeziehung aller Berufsgruppen und Hierarchie-Ebenen und unter Anleitung eines Facilitators aus den eigenen Reihen führten die ausgewählten Museen Workshops zu einzelnen Modulen durch. Die Beobachtung und Auswertung der Workshops (keine Teilnahme, keine Intervention) lieferte den Projektpartner\*innen anwendungsbezogene Informationen, um den Analyserahmen zu finalisieren.

### **Die Bausteine<sup>6</sup>**

*Das Glossar:* Der MOI-Analyserahmen arbeitet mit Begrifflichkeiten, die zunächst in der gemeinsamen Entwicklungssprache Englisch verhandelt wurden; bei der Übertragung ins Deutsche arbeiteten die deutschen und österreichischen Kolleg\*innen zusammen. Das Glossar soll zum einheitlichen und klaren Verständnis beitragen. Bei der Übertragung ins Deutsche kristallisierten sich »Wirksamkeit«, »Betriebliches Umfeld/ Arbeitsumfeld« und »Communitys« als zentrale Schlüsselbegriffe heraus. Es wird daher für die Anwendung des Analyserahmens empfohlen, diese Begriffe intern im Team zu diskutieren und gegebenenfalls eigene Interpretationen/ Bedeutungen zu definieren.

Ein *Moderationshandbuch* führt den gewählten Facilitator in Abläufe und Prozesse ein, für die eine fundierte Vorbereitung mit sicherer Moderation zentral ist, damit Gespräche gelingen und Ergebnisse nachhaltig gesichert werden. Die Grundlagenmodule unterscheiden zwischen internen und äußeren Faktoren:

Vier *Grundlagenmodule betrachten die internen Faktoren*, um die Museumsorganisation darin zu unterstützen, noch mehr Wirksamkeit zu entfalten:

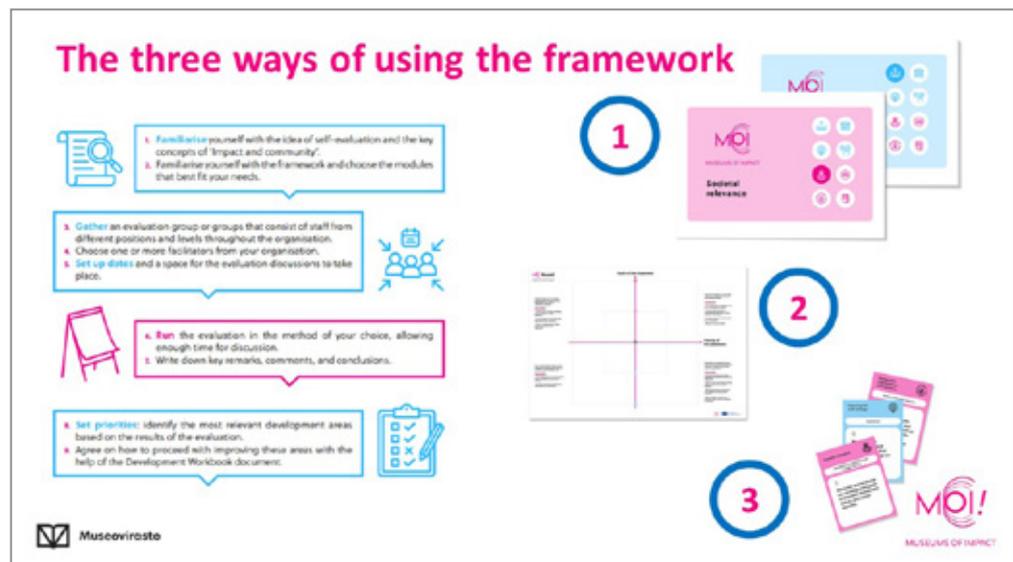
1. Was wir tun – Wirksamkeitsziele und Strategie,
2. Wie wir arbeiten – Organisationskultur und Kompetenzen,
3. Wie unsere Organisation funktioniert – Ressourcen und Entwicklung von Dienstleistungen,
4. Wie wir das Digitale in unsere Dienstleistungen und Prozesse einbinden – Digitales Engagement.

Vier *Wirksamkeitsmodule* unterstützen die Analyse *externer Aktivitäten*, und zwar bei der konkreten Arbeit mit Publika, Partner\*innen, Stakeholdern und Öffentlichkeit:

1. Communitys und gemeinsames Erbe,
2. Relevantes und vertrauenswürdige Wissen,
3. Gesellschaftliche Relevanz,
4. Nachhaltige Organisationen und Gesellschaften.

Alle Module sind nach *Themenkomplexen geordnet* und enthalten jeweils eine Reihe von normativen Aussagen (»impact statements«), die den Kern der Selbstanalyse bilden und ins moderierte Gespräch eingebracht werden. Jedes der insgesamt 151 Statements kann sowohl singulär als auch im Kontext des jeweiligen Moduls und

Die Einsatzmöglichkeiten des MOI-Analyserahmens  
Grafik: MOI/ Museovirasto



Themenfelds bearbeitet werden. Die Formulierung dieser Impact Statements als normative Aussagen anstelle von Fragen ermöglichen analytische statt wertende Zugänge. Die Ergebnisse der Diskussion um die jeweilige Selbstverortung fließen in eine fünfteilige Skala ein, die sichtbar macht, welche Bedeutung das diskutierende Museumsteam dem jeweiligen Impact Statement und dessen Implementierung beimisst.

In der bereitgestellten *Methodik* bietet der MOI-Analyserahmen unterschiedliche Wege an. Diese lassen sich je nach Teamkultur und Kommunikationsgepflogenheiten mit dem für das Team jeweils zielführendsten Weg beschreiten.

Der *klassische/ analytische Weg* bietet die acht Module in jeweils zusammenhängenden Arbeitspaketen sowohl in Papierform als auch in digitaler Form zur Pro-

Seite aus Modul 1 des MOI-Analyserahmens. Die Bewertung der Impact Statements kann direkt in das PDF eingetragen werden  
Grafik: MOI/ Krut design

### AUSWÄHLEN

**Haben wir festgelegt, wo und in welcher Hinsicht wir Wirksamkeit erzielen wollen?**

**3. Wir haben klar und deutlich definiert, wo wir gesellschaftliche Wirksamkeit erzielen wollen (z.B. Wirksamkeitsziele festgelegt).**

1 2 3 4 5

**4. Unsere Mitarbeiter:innen beteiligen sich an der Analyse unserer Rolle als Institution und der Definition unserer Wirksamkeitsziele.**

1 2 3 4 5

**5. Unsere Anspruchsgruppen/Stakeholder können sich an der Definition unserer Wirksamkeitsziele beteiligen.**

1 2 3 4 5

**6. Wir haben festgelegt, wie wir unsere Wirksamkeitsziele erreichen wollen (z.B. eine Strategie verfasst, eine Agenda oder einen Arbeitsplan erstellt).**

1 2 3 4 5

Diskussionsnotizen:

MOI Framework 5 / 9 ne-mo.org/museumsofimpact

jektion an. Mit dieser Methode bearbeitet das Team jeweils ein Modul und kann einzelne Statements, die in Sinnzusammenhängen gebündelt sind, gemeinsam diskutieren und in Verbindung bringen.

Der *spielerische Weg* stellt die 151 Statements auf 151 »Spielkarten« einzeln als kreativen Einstieg zur analytischen Nutzung dar.<sup>7</sup> Darüber hinaus bietet sich auch die Chance, Neues zu versuchen, spielerische Zugänge zu finden und damit das Kreativitäts- und Innovationspotenzial besser auszuschöpfen.

Ein Arbeitsblatt zum Abschluss fasst die Essenz aus den Erkenntnissen der Gespräche als *Entwicklungsplan* mit maximal fünf Entwicklungszielen zusammen: Ein entscheidender Schritt, zumal an dieser Stelle aus der Selbstevaluierung ganz konkrete Schritte und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung von Maßnahmen abgeleitet werden können. Es wird empfohlen, diesen Entwicklungsplan in einem festgelegten Abstand von etwa ein Jahr zu überprüfen.

### **Potenzial der Analyse mit Blick auf Bildung und Vermittlung (B&V)**

Die vier Grundlagenmodule umreißen organisationalen Rahmen, Werte sowie Strukturen und empfehlen sich für alle Institutionen, auch solche, die keine eigenständigen B&V-Teams haben oder erst am Beginn von Bildungsinitiativen stehen. In diesem Fall funktionieren die Module als Start in die analytische Betrachtung der eigenen Organisation. In größeren Strukturen bieten sie die Chance, Durchlässigkeit, Stimmigkeit und auf Verständnis basierenden Respekt zwischen den einzelnen Verantwortungsgruppen herzustellen.

Die vier Wirksamkeitsmodule, deren Augenmerk sich eher auf die externen Aktivitäten richtet, sind insbesondere für den Bildungssektor von hoher Relevanz. Sie durchleuchten Interaktion, Wissensvermittlung, Publikumsarbeit, Outreach, Dienstleistungen und andere B&V-bezogene Tätigkeitsfelder:

*Modul 1* diskutiert die Rolle des Museums in seiner Verantwortung für das Kulturerbe sowie der Gemeinschaften, mit denen das Museum interagiert. Es geht um eine Strategie, auf der auch B&V aufbaut.

*Modul 2* nimmt auf Wissensgenerierung, Wissensweitergabe und Austausch Bezug und fordert Kompetenzen, die dies ermöglichen. Querverbindungen und gemeinsames Aushandeln mit Forschung, Kommunikation, Kurator\*innen sowie mit B&V sind hier zentral.

*Modul 3* hinterfragt die Einbettung von Haltungen, Maßnahmen und Handlungen in Bezug auf Aktualität und Reflexion von gesellschaftlichen Entwicklungen, Netzwerken, Selbstermächtigung und Verantwortungsübernahme. In diesem sensiblen Feld können Grundsatzentscheidungen getroffen und die Position der Vermittlungsarbeit sowie der Aktionsrahmen geklärt werden.

*Modul 4* ermöglicht eine Positionierung zu ökologisch und sozial nachhaltigem Handeln entsprechend den Sustainable Development Goals (SDGs). Es gilt, Haltungen zu diskutieren, die auch kurzfristig so implementiert werden können, dass das gesamte Handeln diesem selbstverständlich folgt.

Bildung und Vermittlung nimmt bei der Ausarbeitung von Formaten und Inhalten die jeweiligen Rahmenbedingungen in den Blick, um Ziele, Inhalte und Methoden adäquat aufeinander abzustimmen. Ein solches Vorgehen kann intern durch das

*MOI!*-Verfahren in teamorientierter Weise unterstützt werden, da Verantwortlichkeit, Wertebewusstsein, Kommunikation, Partizipation, Interaktion und Selbstermächtigung wesentliche Leitmotive des *MOI!*-Analysewerkzeugs bilden. Bildung und Vermittlung sind Teil des Ganzen und müssen auf Augenhöhe agieren.

Daraus leitet sich für alle in Ausstellungs- und Vermittlungsprojekten Beschäftigten die zeitgemäße Forderung nach interdisziplinären Kompetenzen ab, zusätzlich zur pädagogisch-andragogischen Fachkompetenz, nach sektorübergreifenden Konzepten, Durchlässigkeit und Interaktion der Handlungsebenen.

Erste Erfahrungen aus der Praxis mit dem *MOI!*-Analyserahmen berichten vom dringenden Bedarf, das Werkzeug in großen Kulturbetrieben nicht sektoral einzusetzen, sondern es als Chance für Durchlässigkeit und zum Verständniserwerb der Wahrnehmungen und Blickwinkel in den unterschiedlichen Sektoren zu nutzen. Ein daraus entstehendes strategisches Zusammenspiel der Ebenen, Leistungsbereiche und Sektoren kann überkommene Muster aufbrechen und Erneuerung befördern.

### **Der Beitrag des *MOI!*-Analyserahmens für die Entwicklung und Reflektion von Qualitätskriterien**

Der *MOI!*-Analyserahmen ist eine strukturierte, ganzheitliche und gut praktikable Methode, die in spielerischer Form Analyse und Bewertung der Teamleistung ermöglicht. Der Entwicklungsplan bietet eine Grundlage für die Ausarbeitung von Kriterien zur Qualitätsentwicklung von Bildung und Vermittlung. Ausgehandelte und in der Folge handlungsleitend festgeschriebenen Haltungen und Motivationen werden transparent, festgelegte Prioritäten ebenso wie Nachrangigkeiten können für eine Strategie relevanter Vermittlungsarbeit entwickelt werden. Der Analyserahmen kann weiterhin darin unterstützen, durch Identifikation von Stärken und Schwächen die Wirksamkeit von Bildungsprogrammen kritisch zu betrachten



*Museumsmitarbeiter\*innen in Turku, Finnland, bei der Arbeit mit dem *MOI!*-Analyserahmen*

*Foto: *MOI!*/ P. Kääpä*

und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Unter Berücksichtigung der drei Dimensionen Motivation, Orientierung und Interaktion können Museen ihre Bildungsangebote gezielt auf die Bedürfnisse und Interessen ihrer Besucher\*innen ausrichten.

Die Module können als Leitfaden dienen, der alle relevanten Aspekte der Kulturvermittlung berücksichtigt und das Team so für das gesteckte Ziel effektiv zusammenarbeiten lässt. Die Implementierung des Analyserahmens in den laufenden Betrieb und dessen Einbettung in interne Prozesse trägt zur kontinuierlichen eigenverantwortlichen Leistungsbeobachtung, Evaluierung und Optimierung bei. Diese wirkungsorientierte Weise gewährt eine stete Verbesserung der Arbeitsqualität.

Die praktischen Erfahrungen mit dem Analyserahmen stecken noch in einem frühen Stadium. Nutzen Sie dies und teilen Sie Ihre Erfahrungen und individuellen Nutzungen mit uns.<sup>8</sup>



Kathrin Grotz  
k.grotz@smb.spk-berlin.de

Kathrin Grotz ist stellvertretende Direktorin des Instituts für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin – Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Arbeitsschwerpunkte: Museumsstatistik, Evaluierung und Besucher\*innenforschung.

Evelyn Kaindl-Ranzinger  
office@musis.at

Evelyn Kaindl-Ranzinger war über mehr als 30 Jahre Leiterin von MUSIS – Der Steirische Museumsverband. Heute ist sie Fachberaterin, Bildungs- und Projektmanagerin, Prozessbegleiterin und ERASMUS+-Projektleiterin.



- 1 Zu den Projektpartnern gehörten: Finnish Heritage Agency – Museovirasto (FIN), BAM! Strategie Culturali (IT), Directorate of Archaeological Museums, Exhibitions and Educational Programmes (DAMEEP) at the Hellenic Ministry of Culture and Sports (GR), Finnish Museums Association – Museoliito (FI), Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz (DE), MUSIS – Der Steirische Museumsverband (AT), Deutscher Museumsbund/ NEMO – the Network of European Museum Organisations (DE), The Museum Council of Iceland – Safnaráð (IS), The European Museum Academy (NL), The Estonian National Museum – Eesti Rahva Muuseum (EE), and The Museum of Cycladic Art (GR). Die Autorinnen waren Teil des Projektteams.
- 2 Zum Sozialkapital von Museen vgl. auch Grotz, Kathrin & Rahemipour, Patricia: *Das verborgene Kapital: Vertrauen in Museen in Deutschland. Wie die Menschen in Deutschland auf eine Kultureinrichtung im Wandel blicken*. Eine bevölkerungsrepräsentative Studie des Instituts für Museumsforschung – Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Berlin, Institut für Museumsforschung, 2024. <https://zenodo.org/records/11517693> [18.06.2024].
- 3 <https://ne-mo.org/cooperation-funding/networking-cooperation/previous-projects/moi-museums-of-impact>; für die Version in deutscher Sprache siehe auch <https://smb.museum/museen-einrichtungen/institut-fuer-museumsforschung/forschung/kooperationen/moi-framework/> [01.06.2024].
- 4 Vgl. Patton, Michael Quinn: *Developmental Evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York 2010.
- 5 Vgl. <https://museovirasto.fi/en/museum-sector-development/tyokalut-ja-verkostot/museoiden-arviointi-ja-vertaiskehittaminen> [01.06.2024]. Vgl. auch Uusikylä, Petri u.a.: *Evaluation in Finnland*. In: Die Institutionalisierung der Evaluation in Europa. Waxmann 2021, S. 53-72, hier: S. 59. Petri Uusikylä hat auch das MOI-Projekt als Mitglied des Advisory Board begleitet.
- 6 Download der digitalen und analog nutzbaren modularen Version des Werkzeugs sowie der unterstützenden Materialien unter <https://ne-mo.org/resources/moi-self-evaluation-tool> in deutscher, estnischer, italienischer und englischer Version [15.08.2024].
- 7 Die MOI-Karten in deutscher Sprache sind zum Selbstkostenpreis bei MUSIS – Der Steirische Museumsverband office@musis.at erhältlich.
- 8 Kontaktieren Sie dafür k.grotz@smb.spk-berlin.de bzw. office@musis.at oder moiframework@museovirasto.fi.