

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Design & Kunst  
FH Zentralschweiz



*AXEL VOGELSANG, BARBARA KUMMLER, BETTINA MINDER*

## ***DER DIGITAL ERWEITERTE ERZÄHLRAUM***

***EIN LEITFADEN ZUM EINSTIEG INS ERZÄHLEN UND ENT-  
WICKELN VON ONLINE-OFFLINE-PROJEKTEN IM MUSEUM***

# ***SOCIAL MEDIA FÜR MUSEEN II***

**DER DIGITAL  
ERWEITERTE  
ERZÄHLRAUM**

—

Ein Leitfaden zum Einstieg ins Erzählen und Entwickeln von Online-Offline-Projekten im Museum



## EINIGE ANMERKUNGEN ZU DIESEM BUCH

Dieses Buch ist das Ergebnis eines anwendungsorientierten Forschungsprojekts namens *Audience+ Story*, das von der Kommission für Technologie und Innovation der Schweiz (KTI) unterstützt wurde. Es ist bereits das zweite Projekt aus dem Themenbereich Museen und soziale Medien. Das Vorgängerprojekt *Audience+*, ebenfalls von der KTI unterstützt, setzte sich von 2009 bis 2010 mit den Grundlagen der Nutzung sozialer Medien im Museumskontext auseinander. Als ein wichtiges Ergebnis wurde ein entsprechender Leitfaden veröffentlicht, der Museen beim Einstieg in die sozialen Medien unterstützt.

Im Nachfolgeprojekt *Audience+ Story* wurde von 2012 bis 2014 untersucht, wie Museen soziale Medien als erweiterten Museumsraum nutzen, um ihre Inhalte, Ausstellungen und Objekte sowohl medien-spezifisch als auch medienübergreifend zu erzählen. Anhand dreier Ausstellungsprojekte wurden gemeinsam mit Museen und externen Kommunikationsexperten Konzepte entwickelt, deren Ziel es war, Ausstellungen und Vermittlungsprojekte mittels sozialer Medien zu erweitern. Als Forschungspartner in diesem Projekt waren zwei Forschungsgruppen der Hochschule Luzern beteiligt: zum einen das Competence Center Visual Narrative des Departements Design & Kunst und zum anderen das Competence Center Online-Kommunikation im Institut für Kommunikation und Marketing (IKM) des Departements Wirtschaft. Als Wirtschaftspartner war das Ausstellungsdesignbüro element aus Basel beteiligt (siehe hierzu auch das Interview mit Geschäftsführer Roger Aeschbach im dritten Kapitel). Als Museumspartner nahmen das Historische Museum Luzern, Augusta Raurica in Augst sowie die Fondation Beyeler in Riehen bei Basel teil.

Wir möchten uns ganz herzlich bei allen bedanken, die zum Gelingen dieses Projekts beigetragen haben. In alphabetischer Reihenfolge der Nachnamen:

Roger Aeschbach (element design), Cathy Atkin (Augusta Raurica), Mirjam Baitsch (Fondation Beyeler), Alin Cousin (Augusta Raurica), Cecilia Demarmels (Historisches Museum Luzern), Dan Jakob (element design), Roger Levy (freier Kulturblogger und Künstler), Sebastian Hartmann (elbkind), Bettina Riedrich (freie Kulturvermittlerin und Kuratorin), Alexandra Strobel (Historisches Museum Luzern), Daniel Suter (Augusta Raurica).

Wo immer in diesem Buch die männliche Form verwendet wird, sind selbstverständlich immer männliche und weibliche Personen gemeint, ausser es handelt sich um eine bestimmte Person. Im Verlauf des Buches wird immer wieder auf Beispiele und Tools Bezug genommen. Um die Eingabe der entsprechenden Links für den Leser zu vereinfachen, wurden diese, wenn sie zu lang oder durch zu viele Sonderzeichen unleserlich waren, mithilfe der URL-Kürzungs- und Umwandlungsplattform *bit.ly* gekürzt bzw. mit einem leserlichen Titel versehen.

Wir haben uns bemüht, sämtliche Rechte für die Bilder einzuholen. Wir bitten um Meldung zu fehlenden Angaben. Die Rechtschreibung in diesem Buch richtet sich nach den spezifischen Regeln der Schweizer Rechtschreibung.



→ 1. DER DIGITAL ERWEITERTE MUSEALE  
ERZÄHLRAUM: EIN ÜBERBLICK

- 11 Museen als narrative Orte
- 19 Räume und Ebenen der Museumskommunikation in den sozialen Medien
- 33 Die Erweiterung des Museumsraums
- 37 Die Einbeziehung des Besuchers

→ 2. ENTWICKLUNG EINES STORYTELLING-BASIERTEN ONLINE-OFFLINE-PROJEKTS

- 45 Grundlagen der Projektentwicklung
- 49 Voraussetzungen für eine erfolgversprechende Projektentwicklung
- 53 Entwicklung der Projektziele
- 59 Wer sind meine Besuchergruppen?
- 65 Die eigenen Geschichten entdecken – Erzählwelten
- 69 Konzeptentwicklung
- 85 Hinweise zum Erzählen (nicht nur) in digitalen Medien
- 91 Evaluation

INHALT

→ 3. INTERVIEWS

- 103 Frank Tentler  
Kommunikationsexperte
- 113 Markus Speidel, wissenschaftl. Mitarbeiter  
Stadtmuseum Stuttgart
- 121 Rebecca Hagelmoser, Kulturmanagerin  
Jelena Löckner, Kulturmanagerin
- 129 Roger Aeschbach  
Ausstellungsgestalter
- 137 Fabian Famulok  
Digital Content Manager
- 143 Christian Henner-Fehr  
Kulturmanager

→ 4. ANHANG

- 153 Entwicklung einer Museumsstrategie
- 163 Wichtige Kennzahlen und KPIs für die  
Projektevaluation im Online-Bereich

→ 5. ANMERKUNGEN  
UND QUELLEN

- 170 Anmerkungen und Quellen



01

\*

# DER DIGITAL ERWEITERTE MUSEALE ERZÄHLRAUM: EIN ÜBERBLICK

—

11

1.1 Museen als narrative Orte

19

1.2 Räume und Ebenen der Museumskommunikation in den sozialen Medien

33

1.3 Die Erweiterung des Museumsraums

37

1.4 Die Einbeziehung des Besuchers



→ 1.1

## MUSEEN ALS NARRATIVE ORTE

Museen werden heutzutage zunehmend als narrative Orte verstanden <sup>[01]</sup>, in denen mit Objekten und entsprechenden medialen Hilfsmitteln – analog und digital – Geschichten erzählt werden. Es gibt sogar Stimmen, die sagen, das Erzählen sei die eigentliche Aufgabe der Museen <sup>[02]</sup>. Die Form dieser Narrative variiert von Blockbuster-Ausstellungen, deren Gesamtgestaltung sich an Modellen klassischer linearer Fiktion orientiert <sup>[03]</sup>, beispielsweise «Hadrian: Empire and Conflict» im British Museum in London 2008, bis hin zur losen Anordnung von Objekten, in denen die Linearität zugunsten paralleler Erzählstränge und Sichtweisen aufgegeben wird, ähnlich wie dies in modernistischen Texten geschieht. Doch nicht nur aus der Literatur lassen sich Vergleiche zum musealen Erzählen heranziehen. Harald Meller, Direktor des Landesmuseums für Vorgeschichte in Halle, spricht davon, dass ein guter Museumsdesigner wie ein Filmemacher denken muss, also nicht in statischen Bildern <sup>[04]</sup>, sondern in Schnitten, welche die Fantasie und das Denken der Besucher anregen.

Die Erzählung ist somit wieder hoffähig, nachdem sie im 20. Jahrhundert in vielerlei Hinsicht in Verruf geraten war. Das damalige Misstrauen gegen grosse Erzählungen erstaunt nicht weiter, wenn man sich die Katastrophen des 20. Jahrhunderts betrachtet und die heroischen Narrative, denen sie entsprangen. Narration als ein Konstrukt, das immer auch formal-ästhetische Bedürfnisse befriedigt, galt zudem als Antithese zur Wissenschaftlichkeit der «hard sciences». Mittlerweile setzt sich jedoch vermehrt die Perspektive durch, dass alle Wirklichkeit, auch die der «hard sciences», immer ein erzählerisches Moment beinhaltet. Wirklichkeit ist immer auch zu einem guten Teil Konstruktion. Bruno Latour <sup>[05]</sup> beschrieb in diesem Sinne einmal sehr pointiert die wissenschaftliche Laborpraxis als einen Vorgang, bei dem Ratten und Chemikalien in Papier transformiert werden – aus Zahlen wird eine Erzählung. Das Primat des Erzählerischen wird bestärkt durch Hinweise aus der Psychologie <sup>[06]</sup> und der Neurologie <sup>[07]</sup>, die darauf hindeuten, dass wir als Menschen gar nicht anders können, als unser Leben ständig erzählerisch aufzuarbeiten.

Somit ist seit geraumer Zeit in den Künsten, aber auch in vielen Wissenschaften eine verstärkte Hinwendung zur Narration zu beobachten, man spricht auch von einem «narrative turn» <sup>[08]</sup>. Gleichzeitig aber hat sich eine erhöhte Sensibilität gegenüber den Machtmechanismen hinter diesen Erzählungen herausgebildet. Es geht nicht nur darum, was erzählt wird, sondern auch wer erzählt und vor allem wem diese Erzählung nützt. Dies impliziert, dass es zumeist verschiedene Perspektiven und Deutungen von Objekten und Ereignissen gibt, je nach den Interessen des Erzählers und des Lesers. Das wirft Fragen auf für das Erzählen im Museum: Braucht es die ganz grossen monoperspektivischen Erzählungen noch und wenn nein, wie sehen dann zeitgemässe Erzählungen aus? Wer ist eigentlich der Erzähler, und welche Rolle spielt die Kuration, welche Rolle das Publikum?

Präsentationen in Museen erwecken manchmal den Eindruck, dass die Bedeutung einem Objekt anhaftet wie eine Art Etikett. In Wahrheit jedoch ist die Bedeutung von kulturellem Erbe das Resultat der alltäglichen Nutzung von Objekten und Gebäuden und somit ständigen Änderungen und Perspektivenwechseln unterworfen <sup>[9]</sup>. Sehr provokant hat dies das Milwaukee Art Museum verdeutlicht mit der Ausstellung «American Furniture/Googled», in der die übliche Beschriftung durch Suchmaschinen-ergebnisse in Form von verschiedensten Inhalten und medialen Formaten wiedergegeben wurde. In diesem Sinne fordert die Konvention von Faro des Europarats <sup>[10]</sup>, dass jedes Mitglied der Gesellschaft an dem «fortwährenden Prozess der Definition ... von kulturellem Erbe» teilhaben kann. Dies entspricht einem offenen Kulturbegriff, der alles von Menschen Geschaffene einschliesst und in dem die Entwicklung kultureller Identität ein aktiver Vorgang ist, bei dem nicht nur individuelle kreative Akte eine Rolle spielen, sondern auch Gruppenprozesse.

« Dies entspricht einem offenen Kulturbegriff, der alles von Menschen Geschaffene einschliesst und in dem die Entwicklung kultureller Identität ein aktiver Vorgang ist, bei dem nicht nur individuelle kreative Akte eine Rolle spielen, sondern auch Gruppenprozesse. »

Die Art, wie sich Identität bildet, war zudem schon immer stark von den Medien beeinflusst. In einer Welt, in der die Menschen durch wachsende Mobilität immer stärker auseinanderdriften und in der Kontakte von Angesicht zu Angesicht zunehmend durch digitale Kommunikation ersetzt oder erweitert werden, werden gerade soziale Medien immer mehr zu Plattformen, auf denen aktiv Identitätsbildung betrieben wird und somit auch eine neue Form der Alltagskultur entsteht. Aber auch die Bedeutung zeitgenössischer Kultur, also solcher Kultur, die nicht zu dem englischen Überbegriff «cultural heritage» gehört, muss immer wieder verhandelt werden. Wenn diese Form der Kunst uns nichts mehr zu sagen hat und wir nicht mit ihr in Dialog treten können, dann wird aus einem lebendigen Kulturobjekt ein blosser Spekulations- oder Dekorationsgegenstand.

Diese Dynamiken gehen auch am Museum nicht spurlos vorbei. Steven Zucker <sup>[11]</sup>, Gründer der Plattform Smarthistory.org, beschreibt die Wandlung des Museums entsprechend von der «Akropolis – diese unnahbare Schatzkammer auf dem befestigten Hügel – zur Agora, einem Marktplatz der Ideen, der Raum bietet für Konversation, ein Forum des bürgerlichen Engagements und der Debatte». Folgerichtig verschiebt sich die Rolle des Kurators vom allein entscheidenden Experten hin zum Kollaborateur und Makler. Zudem wird es im Kontext aktueller Medienverhältnisse immer schwieriger, die Grenzen zwischen Kuratation, Vermittlung und Social-Media-Verantwortlichen klar zu ziehen (a.a.O.). Und tatsächlich, wenn eine Kuratorin auf der Website eines Museums in diversen Videos die Werke der Sammlung oder einer Sonderausstellung bespricht, dann stellt dies einen fundamentalen Rollenwechsel dar: die Kuratorin nicht als eine Expertin im Hintergrund, sondern als Stellvertreterin und Sprecherin der Institution nach aussen, die sich in persona und aktiv am Vermittlungsauftrag des Museums beteiligt (a.a.O.). Doch nicht nur Rollen und Aufgaben verändern sich.

In einer Welt, in der Menschen über Tausende Kilometer hinweg ständig in Echtzeit miteinander kommunizieren, ist auch das Verhältnis zu Raum und Zeit ein anderes. In dem Moment, in dem die Besucher live aus einer Ausstellung berichten, löst sich der geschützte Raum des Museums allmählich auf <sup>[12]</sup>. Nancy Proctor <sup>[13]</sup>, die u.a. in leitender Funktion beim Smithsonian tätig war, sieht in diesem Zusammenhang eine zunehmende Undeutlichkeit der Grenzziehung zwischen «digital und analog sowie der Galerie und online».

Andere sprechen in diesem Zusammenhang von einer Hybridisierung <sup>[14]</sup>. Dies wird zusätzlich unterstützt von der Beobachtung, dass viele Museen mittlerweile mehr Kontakte mit Online-Besuchern haben als mit Besuchern vor Ort <sup>[15]</sup>. Auch die Stellenbeschreibung von Nancy Proctor, die derzeit am Baltimore Museum of Art für «digital experience» zuständig ist, verweist auf eine neue Rolle der Medien, nicht als Marketing- und Kommunikationskanäle, sondern als Erfahrungs- und Erzählraum. Oft weckt die Digitalisierung von musealen Objekten die Befürchtung, dass der virtuelle Raum letztendlich den



Bild 1:  
Alte Meister in der virtuellen Welt: Die Staatlichen Kunstsammlungen in Dresden waren schon 2007 in der Online-Community Second Life vertreten. Copyright: Staatliche Kunstsammlungen Dresden/Second Interest Berlin.

Museumsbesuch ersetzen könnte, und einige Entwicklungen scheinen diese Beobachtung zu unterstützen. Bereits im Mai 2007 waren die Staatlichen Kunstsammlungen in Dresden mit ihrer Gemäldegalerie Alter Meister eines der ersten Museen, die sich in Second Life präsentierten. <sup>[Bild 1]</sup>

Second Life galt damals als die nächste grosse Entwicklung. Es ist eine Online-Community, in der man sich einen dreidimensionalen Avatar zusammenbauen kann, einen digitalen Stellvertreter also, mit dem man sich in einer ebenfalls in 3D-Technologie modellierten Parallelwelt bewegt. Man steuert diesen Avatar durch virtuelle Landschaften, Städte, Einkaufszentren und begegnet natürlich auch den Avataren anderer Menschen, mit denen man sich mithilfe einer Chat Software unterhalten kann.



Bild 2:  
Das «Google Art Project» ermöglicht den virtuellen Besuch bedeutender Galerien und Museen. Das Bild zeigt einen Blick in das Alte Museum Berlin, Staatliche Museen zu Berlin. Copyright: Google, 2015.

Doch Second Life hat sich nicht durchgesetzt, und die Gemäldegalerie hat bereits seit 2011 ihre digitalen Pforten geschlossen, aus Mangel an Besucherinteresse. Mittlerweile hat Google mit seinem Art Project <sup>[16]</sup>/Bild 2 einen sehr viel grösseren angelegten Versuch unternommen, bedeutende Galerien und deren Werke zu digitalisieren. Und doch wird auch diese Plattform den Museumsbesuch nicht ersetzen.



Bild 3:  
2014 jährte sich die Bombardierung von Pforzheim zum 70. Mal. Die Heilbronner Zeitung «Die Stimme» erinnerte an dieses Ereignis mit einer Aktion auf der Plattform WhatsApp.  
Copyright: Die Heilbronner Zeitung «Die Stimme»

Gerade in einer Gesellschaft, in der das Erleben zunehmend zum Simulacrum wird, wird der Wunsch und die Suche nach dem Echten immer dringender. Somit könnte gerade das Spiel mit dem digitalen Surrogat die Sehnsucht des Besuchers wecken, ins Museum zurückzukehren, auf der Suche nach dem Authentischen. Es geht eben nicht darum, den realen Museumsraum und das Digitale gegeneinander auszuspielen, sondern darum, die Schnittstellen zu finden, in denen sich beides befruchtet.

Wie ein ganzer Stadtraum mittels der Erzählung mit sozialen Medien plötzlich zur musealen Erfahrung wird, zeigt das Projekt Operation Sawfish |Bild 3 der Heilbronner Zeitung und Nachrichtenplattform «Die Stimme». Zum 70. Jahrestag wurde am 4. Dezember 2014 die Erfahrung der Bombardierung von Heilbronn mithilfe der Chat Software WhatsApp inszenatorisch vermittelt. Ab 16 Uhr abends, dem Beginn des Ereignisses, bekamen die 2500 Teilnehmer immer wieder Textnachrichten, Videos und Bilder zugesandt, die eindrucksvoll und bedrückend zugleich den Verlauf der katastrophalen Ereignisse nacherzählten. Auch wenn es sich dabei um kein Museumsprojekt handelt, verdeutlicht dieses Beispiel, dass die sozialen Medien einen erweiterten musealen Raum konstituieren können, der über die eigentlichen vier Wände einer Institution hinausgreift und nicht bei einer banalen Spiegelung des Ausstellungsangebots stehen bleibt. Das Beispiel zeigt aber auch die Macht der Erzählung, die selbst in solchen Kurzformaten zutage treten kann. Man muss dazu al-

« Es geht eben nicht darum, den realen Museumsraum und das Digitale gegeneinander auszuspielen, sondern darum, die Schnittstellen zu finden, in denen sich beides befruchtet. »

lerdings auch verstehen, wie diese sozialen Medien funktionieren. Sie sind dialogisch und schnell und haben ihre eigenen Konventionen. Es geht also um mehr als eine Adaption kuratorischer Konzepte, klassischer Museumskommunikation oder vermittlerischer Ansätze für eine neue Form der Medien, die man beruhigt den Medienexperten überlassen kann. Es geht um die mediengerechte Entwicklung von neuen Inhalten. Das kann man lernen, und darum geht es in diesem Leitfaden. Auf Patentrezepte sollte man allerdings nicht hoffen. Zum einen entwickelt sich

die Landschaft der sozialen Medien ständig weiter, zum anderen handelt es sich beim Publikum um Menschen, die überrascht werden wollen. Eine gelungene Erzählung ist immer auch ein kreativer Akt, dessen Wirkung nur bedingt vorhersehbar ist. Deswegen ist es wichtig, zu experimentieren und immer wieder neue Formate und Erzählformen auszuprobieren. Es ist die positive Kehrseite der Flüchtigkeit digitaler Medien, dass solche Experimente sich je nach Konzept relativ schnell umsetzen oder auch anpassen lassen. Somit dürfte klar sein, dass Social Media nicht allein die Aufgabe der Marketing- und Kommunikationsabteilungen sind. Sie sind mehr als Museumskommunikation.

Richtig eingesetzt sind sie eine Erweiterung des Museumsraums, mit der man ein Publikum weit jenseits des eigentlichen Einzugsgebiets erreichen kann. Wichtig ist dabei, dass die Entwicklung des Web 2.0, vor allem auch die Etablierung grosser sozialer Netzwerke, zu einem grundsätzlichen Paradigmenwechsel geführt hat. Während man sich früher auf die Homepage, das eigene kleine Grundstück im Web als Dreh- und Angelpunkt der digitalen Kommunikation verlassen hatte, müssen sich heute die Museen dorthin aufmachen, wo das Publikum sich aufhält, nämlich in die digitalen sozialen Netzwerke. Wenn man diese Aufgaben ernst nimmt, dann müssen sich auch Kuratoren, Vermittler und Forschende einmischen und ihre spezifischen Kompetenzen einbringen. Allerdings sollte man dabei immer gewahr sein, dass der analoge Museumsraum und der digitale Museumsraum ein Kontinuum bilden – wir sprechen deswegen auch von Online-Offline-Projekten – und da stellt sich dann schnell die Frage, inwiefern sich Änderungen im Kommunikationsverhalten auch in der Institution vor Ort spiegeln. Manche Institutionen glauben, dass man allein schon mit sozialen Medien ein junges Publikum anlocken kann, schlicht und einfach weil dieses Publikum gerne solche Medien nutzt. Doch um ein spezifisches Publikum anzulocken, braucht es mehr als nur ein paar nette Bilder oder Posts auf sozialen Medien. Es stellt sich die grundsätzliche Frage, ob der analoge Ort den Bedürfnissen dieser Besuchergruppe gerecht wird oder nicht, oder noch viel grundlegender, ob die Institution diesen Bedürfnissen überhaupt gerecht werden will. Dazu muss man zuallererst die Frage beantworten: Was ist es eigentlich, was ich kommunizieren möchte, und inwieweit hilft es mir, meine strategischen Ziele zu erreichen? Das sind Fragen, deren Beantwortung weit vor der Nutzung irgendwelcher spezifischer Medien stehen sollte und die deswegen auch eine grosse Rolle im Rahmen dieses Leitfadens spielen. Es gilt zudem, sich bewusst zu machen, dass der interdisziplinäre bzw. interprofessionelle Aspekt der Zusammenarbeit in den Mittelpunkt rückt – intern im neuen Team wie auch extern mit professionellen Zulieferern –, wenn sich neben Marketingexperten auch Kuratoren, Vermittler und Forschende zusammenfinden und ihre spezifischen Kompetenzen einbringen. Da, wo vorher vielfach innerhalb von Abteilungsgrenzen gedacht wurde, sollte nun gemeinsam Neuland betreten und experimentiert werden. Damit dies gelingt, muss man sich vorab Gedanken über den Prozess der interdisziplinären Zusammenarbeit machen. Idealerweise schlägt dieser Prozess eine Brücke im Museum und verbindet die einzelnen Abteilungen. Dafür muss er anschlussfähig und nachvollziehbar sein für alle, also für Kuratoren, Marketingleute, Personen aus der Vermittlung und Externe genauso wie für die Museumsleitung.

Trotz all der Fähigkeiten, die in vielen Museen vertreten sind, sollte man sich ehrlich fragen: Habe ich das Personal, das in der Lage ist, entsprechende kreative Umsetzungen und deren Betrieb zu gewährleisten, muss ich dieses Personal in der kreativen Umsetzung schulen oder letztendlich die Dienstleistung dazukaufen?

Das Buch ist wie folgt aufgebaut: Dieses erste Kapitel bietet im Folgenden einen Überblick über die Nutzung sozialer Medien im musealen Bereich. Dabei liegt der Schwerpunkt zum einen auf einer strategisch basierten Anwendung dieser Medien, zum anderen stellt sich die Frage, wie museale Institutionen den eigenen Museumsraum mittels sozialer Medien und mobiler Anwendungen sinnvoll erweitern können, wie sich Objekte und Ausstellungen über Mediengrenzen hinweg erzählen lassen. Im zweiten Kapitel führen wir im Detail durch die einzelnen Schritte eines storytellingbasierten Online-Offline-Projekts. Wir erklären, wie man ausgehend von strategischen Erwägungen und Zielsetzungen Ideen und Projekte entwickelt, umsetzt und evaluiert. Wir stellen hilfreiche Techniken und Tools vor und zeigen die eine oder andere mögliche Problemstelle auf. Im dritten Kapitel kommen verschiedene Expertinnen und Experten zu Wort, die oft jahrelange Erfahrung mit medienübergreifenden Projekten im Museumsbereich mit sich bringen, sei es als Leitungsperson, als Mitarbeiter oder als Berater. Der Anhang bietet die Möglichkeit, sich intensiver mit der Strategiebildung im Museumsbereich sowie mit den wichtigsten Kennzahlen und Indikatoren für die Evaluation eines Projekts auseinanderzusetzen.

Es sei angemerkt, dass viele der folgenden Beispiele nicht Geschichten oder Storys im klassischen Sinne sind – mit einem Anfang, einer Mitte, einem Ende und einem deutlichen Spannungsbogen – wie wir es nicht zuletzt aus dem Hollywoodfilm kennen. Erzählung an und für sich steht für die Darstellung eines Geschehens mit einer chronologischen Abfolge und kausalen Zusammenhängen, ohne jedoch die genaue Form zu definieren. Erzählformen und Genres, die im Museum Anwendung finden können, gibt es viele, z.B. die Dokumentation, die journalistische Arbeit, der didaktische Ansatz oder das szenische Erzählen. Alle haben sie ihre Eigenheiten. Darauf können wir im Rahmen dieses Leitfadens nur am Rande eingehen. Denn wenn es um ausgefeilte Konzepte geht, wie sie zum Teil im Folgenden vorgestellt werden, ist es in vielen Fällen sinnvoll, auf die Kompetenzen von professionellen Zulieferern wie z.B. Konzeptern, Autoren, Filmtechnikern oder gar einem Regisseur zurückzugreifen.

In Bezug auf die technologischen Begrifflichkeiten gibt es ebenfalls einige Unschärfen, was zum Teil daran liegt, dass dieser Bereich sich extrem dynamisch verhält und immer wieder neue Begriffe hinzukommen oder alte Begriffe umgedeutet werden. So liegt der Hauptfokus dieses Leitfadens auf den Social Media, zu Deutsch soziale Medien. Dass das Wort «sozial» in dieser Bezeichnung nicht deckungsgleich ist mit der im Deutschen oft gebrauchten Bedeutung «gemeinschaftsdienlich», sollte man vielleicht nochmals erwähnen. Im englischen Sprachgebrauch ist eine Person, die «social» ist, jemand, der gerne und viel Umgang mit anderen hat. Allerdings wird der Begriff «Social Media» von uns sehr weit ausgelegt.

Einige der Beispiele sind scharf umgrenzte spezifische Anwendungen einzelner Institutionen, zum Teil ohne Rückkanal für das Publikum, und qualifizieren sich somit kaum im eigentlichen Sinne als Social Media. Und doch sind sie Teil einer neuen Welt, in der viele Menschen ständig mobile Kommunikationsgeräte mit sich tragen, um sich mit Freunden, Bekannten, aber auch Firmen und Institutionen zu vernetzen und auszutauschen. Diese Ubiquität mobiler Geräte ist es, die auch Apps oder webbasierte mobile Anwendungen zu einem interessanten Medium für Museen macht.

Das Dilemma solch einer Veröffentlichung ist natürlich, dass ein Buch zwar optisch und haptisch noch immer höchst attraktiv und handlich ist, die Links darin jedoch schnell veralten. Andererseits ist die Pflege einer entsprechenden digitalen Plattform in solch einem dynamischen Feld eine grosse Aufgabe. Insofern finden wir eine Moment- und Bestandsaufnahme in dieser Form durchaus gerechtfertigt.

→ 1.2

## RÄUME UND EBENEN DER MUSEUMSKOMMUNIKATION IN DEN SOZIALEN MEDIEN

Im Folgenden sollen Wege und Möglichkeiten der Kommunikation und vor allem der erzählerischen Umsetzung von Museumsinhalten in den sozialen Medien vorgestellt werden. Die genannten Vorgehensweisen und Beispiele dienen als Quelle der Inspiration und sollten nicht als vorgefertigte Lösung für individuelle Fragestellungen missverstanden werden. Denn schliesslich ist jedes Museum seinen ganz eigenen spezifischen Inhalten verpflichtet, an denen sich wiederum die Kommunikation ausrichtet. Zudem ist auch das Erzählen in sozialen Medien ein kreativer Akt, der sich schwerlich mittels vorgefertigter Schnittmuster mal eben erfolgreich nachbauen lässt.

« Aus einer strategischen Sicht sind soziale und digitale Medien nicht einfach nur ein weiteres Kommunikationsmittel, mit dem man Botschaften verstärkt oder multipliziert. Wir möchten Sie dazu auffordern, diese Medien als einen erweiterten Museumsraum zu betrachten. »

Im Jahr 2011 haben wir einen Leitfaden veröffentlicht, in dem es um grundsätzliche Fragen der Nutzung von sozialen Medien im Museum ging <sup>17</sup>. Damals war das Thema für viele Institutionen im deutschsprachigen Raum noch Neuland. Längst jedoch ist die Arbeit mit sozialen Medien für viele Museumshäuser

Standard geworden. Zur Grundausstattung gehören dabei in der Regel Facebook, eventuell ein Twitter Account und manchmal ein Blog. Hier berichtet man über die eigene Institution, wobei die Häufigkeit den jeweiligen Gepflogenheiten des Mediums angepasst wird. Mit den verschiedensten Berichten über Ausstellungen, Objekte und Künstler versucht man, das Publikum bei der Stange zu halten. Viele Museen haben dabei in den vergangenen Jahren Pionierarbeit geleistet. Wir wollen uns im Folgenden genauer anschauen, wie man diese Medien gezielt einsetzt. Aus einer strategischen Sicht sind soziale und digitale Medien nicht einfach nur ein weiteres Kommunikationsmittel, mit dem man Botschaften verstärkt oder multipliziert. Wir möchten Sie dazu auffordern, diese Medien als einen erweiterten Museumsraum zu betrachten.

Das heisst, dass man hier die Erzählungen der Objekte und Ausstellungen medien-spezifisch weiterführen kann. Das kann so weit gehen, dass Ausstellungen, Museumsinhalte und Themen in den digitalen Raum hinein verlängert und erweitert werden, so dass dadurch etwas ganz Neues entsteht, was mit analogen Mitteln in dieser Form nur schwer erreichbar ist. Das bedeutet aber wiederum, dass man bereits bei der Ausstellungsgestaltung die Kommunikation mitdenken sollte, um dieses Kontinuum vom eigentlichen Museumsraum bis in die sozialen und digitalen Medien hinein zu erreichen.

Zuallererst stellt sich jedoch die Frage, worüber wir eigentlich sprechen, wenn von Museumsraum die Rede ist. Die Antwort scheint auf der Hand zu liegen. Doch bei näherer Betrachtung beschränkt sich der Museumsraum, der sich für die Aufbereitung und das Erzählen in den sozialen Medien eignet, nicht nur auf die eigentliche Ausstellungsfläche. Längst gehört auch der Blick hinter die Kulissen der Museumsarbeit dazu, z.B. die Arbeit der Vermittlung, der Forschung, der Restauration oder auch der Auf- und Abbau einer Ausstellung. Auch ein besonders gelungenes Café oder Restaurant kann Teil der Kommunikation sein, genauso wie eine schöne Parkanlage oder ein Angebot aus dem Museumsshop. Darüber hinaus ergeben sich thematische Erweiterungen, die weit über den eigentlichen Museumsraum hinausgehen. Für ein Stadtmuseum beispielsweise ist die Stadt ganz selbstverständlich eine Erweiterung der eigenen vier Wände. Aber auch die Lebens- und Schaffenswelt eines Künstlers kann den Museumsraum virtuell erweitern. Aus diesem Grund ist die Frage nach dem Ort, an dem

Museen heutzutage erzählen, nicht mehr so einfach zu beantworten. Vielmehr müssen Museen an den verschiedensten Orten, sei es virtuell oder analog, präsent sein, und sie müssen vor allem auch in der Lage sein, ihre Erzählungen und Inhalte den jeweiligen Umgebungen anzupassen. Aber nicht nur horizontal räumlich lässt sich der Erzählraum erweitern und verbreitern, auch vertikal thematisch bieten sich verschiedene Ebenen an, auf die Social-Media-Aktivitäten der Museen fokussieren können. Relativ naheliegend scheint die Kommunikation zu spezifischen Anlässen und Ausstellungen zu sein, denn Letztere gehören für die meisten Institutionen noch immer zum Tagesgeschäft. Eine solche Form der Kommunikation zielt auf die Verstärkung der Aussenwirkung der aktuellen Ausstellung, oft in der Hoffnung, dass zusätzliches Publikum angelockt wird. Im erweiterten Fokus der Kommunikation steht die Institution als Ganzes. Das betrifft die Mitarbeiter, die Sammlung, die verschiedenen Aufträge, die Arbeit hinter den Kulissen, aber auch andere Dienstleistungen wie Museumsshop, Café oder Restaurant. Diese Form der Kommunikation ist längerfristig angelegt und versucht, die Distanz zum Museum als Institution abzubauen, Nähe herzustellen und sich als Partner anzubieten. Die dritte Form der Fokussierung ist nicht so weit verbreitet, aber strategisch nicht unbedeutend. Es ist der Fokus auf die Kernthemen der Institution, wobei es darum geht, ein spezifisches Thema zu besetzen und den entsprechenden Diskurs voranzutreiben. Wir sprechen hier von Themenführerschaft. Nicht immer muss dabei die aktuelle Museumsarbeit im Vordergrund stehen.



## THEMENFÜHRERSCHAFT

Schauen wir uns als Erstes eine thematisch geleitete Arbeit an. So führt z.B. das Fotomuseum Winterthur in seinem englischsprachigen Blog Still Searching |18/Bild 4

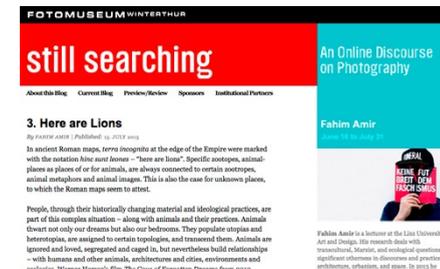


Bild 4:

Losgelöst von aktuellen Ausstellungen thematisiert das Fotomuseum Winterthur auf dem Blog Still Searching den Zustand zeitgenössischer Fotografie. Copyright: Fotomuseum Winterthur, 2014.

eine Online-Debatte über die Bedeutung und Entwicklung zeitgenössischer Fotografie angesichts der totalen Bilderflut und der digitalen Transformation, die unser Leben zunehmend bestimmt. Ein bunter, illustrierter und internationaler Kreis von «Theoretikern, Kritikern, Dozenten, Enthusiasten, Anwendern und Fotografen» untersucht die Fotografie in einem übergeordneten und breit gefächerten Diskurs. Dieser wird auf Englisch geführt, ist losgelöst von aktuellen Ausstellungen im Museum und richtet sich sicherlich nicht in erster Linie an das Durchschnittspublikum, sondern eher an eine Community von Fachleuten und Interessierten.

Eine ähnliche Tendenz lässt sich auf den Plattformen des Walker Art Centers<sup>[19]</sup> oder der Schirn Kunsthalle<sup>[20]</sup> in Frankfurt am Main erkennen, deren inhaltliches Profil jedoch nicht so eng fokussiert ist wie das des Fotomuseums Winterthur. Sowohl Schirn als auch Walker Art haben

ihre Blogs zu Online-Magazinen ausgebaut, in denen aktuelle Themen aus der Institution kontextualisiert werden, z.B. mittels Interviews, Kolumnen oder Filme. Interessant dabei ist vor allem auch, dass sich thematische Kompetenz nicht nur über eigene Inhalte zeigt, sondern auch über die Kuratierung von Fremdinhalten. Letzteres lässt sich heutzutage leicht bewerkstelligen, indem man über eine Verlinkung entsprechende Artikel sogar mit Bild und Headline einbindet und auf die entsprechende Quelle verweist.

Wozu diese Aktivitäten? Sicherlich geht es in dieser Form der Kommunikation nicht darum, kurzfristige Reaktionen auf eine Ausstellung zu bekommen oder zusätzliche Besucher ins Museum zu holen. Diese Institutionen streben ganz offensichtlich nach Themenführerschaft. Das heisst, man sieht sich nicht nur als einen Ort, an dem eine Abfolge von Ausstellungen stattfindet, sondern als eine Institution, die sich übergeordneten Themen verpflichtet.

**«Diese Institutionen streben ganz offensichtlich nach Themenführerschaft. Das heisst, man sieht sich nicht nur als einen Ort, an dem eine Abfolge von Ausstellungen stattfindet, sondern als eine Institution, die sich übergeordneten Themen verpflichtet.»**

Somit geht es darum, sich thematisch zu positionieren und entsprechende Felder zu besetzen, im Sinne einer strategischen Ausrichtung. Das Fotomuseum Winterthur z.B. sieht sich als Institution, die federführend die Debatte um die Zukunft der Fotografie mitgestaltet. Es geht also um das Branding einer Institution auf einer höheren Ebene.

Da es dem Fotomuseum Winterthur gelungen ist, bekannte Persönlichkeiten einzubinden und der Blog zudem auf Englisch erscheint, ist dieses Experiment auch von den Zugriffszahlen her sehr erfolgreich. Noch wagen sich wenige Museen an diese Form der Kommunikation. Die Beispiele zeigen aber, dass die Arbeit in und mit sozialen Medien durchaus qualitativ hochwertigen Zielen verpflichtet sein kann.

→

### KOMMUNIKATION ZU AUSSTELLUNGEN UND OBJEKTEN

Kommen wir zu dem offensichtlichen Fokus der Museumsarbeit auch im Bereich sozialer Medien. Das Verbreiten der eigenen Werke über digitale Plattformen entspricht dem Auftrag vieler Museen, Kunst und Kultur einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Durch die Veröffentlichung wichtiger Objekte oder auch ganzer Sammlungen im Netz wird zudem Präsenz markiert und die Institution in Suchmaschineneinträgen nach oben getragen. Im Folgenden werden verschiedene Beispiele des Umgangs mit Ausstellungen und Objekten in digitalen und sozialen Medien gezeigt. Objekte sind Zeitzeugen, Kostbarkeiten, künstlerischer Ausdruck. Sie funktionieren zumeist über Kontextualisierung, also die Einbettung in Zusammenhänge und Geschichten, sei es, dass diese mitgeliefert oder durch das Werk evoziert werden.

Kontextualisierung steht auch im Mittelpunkt einiger ambitionierter Digitalisierungsprojekte von Museen, in denen Sammlungen online zugänglich gemacht werden. In der digitalen Sammlung des Städel beispielsweise <sup>[21]</sup> können Besucher Werke auf Basis von Stilrichtung, Stimmung, Technik, Material und anderen Kriterien miteinander vergleichen. Zusätzlich können Hintergrundinformationen zum jeweiligen Werk in Form von Text, Bild und Audio abgerufen werden. So wird das Browsen der digitalen Sammlung zu einem assoziativen Rundgang. Ähnliches bietet das Rijks Studio des Rijksmuseum in Amsterdam <sup>[22]</sup>, wobei hier vor allem auch Wert auf eine hochauflösende Darstellung jedes einzelnen Objekts gelegt wird. Das Rijksmuseum fordert seine Nutzer auf, sich diese herunterzuladen und nach eigenem Gutdünken damit umzugehen, sie z.B. auf T-Shirts zu drucken. Es ist Ausdruck der Überzeugung des Museums, dass die eigentlichen Besitzer der Kunstwerke die Bürger sind und nicht die Institution, welche die Werke aufbewahrt.

Statt einer eigenen digitalen Sammlung gibt es auch die Möglichkeit, sich grösseren Digitalisierungsprojekten anzuschliessen, so z.B. dem bereits erwähnten Art Project von Google. Auch auf Plattformen von nichtproprietären Trägern wie z.B. OpenGlam <sup>[23]</sup> oder Europeana <sup>[24]</sup> können Museen ihre Werke platzieren. Nicht zuletzt lassen sich über soziale Medien mit relativ geringem Aufwand einzelne Objekte, thematische Alben oder ganze Ausstellungen präsentieren. Natürlich sollte man dabei immer auch die jeweils gültigen Copyrights beachten.

(siehe hierzu auch den nebenstehenden Kasten)

→

### EINIGE AKTUELLE SOCIAL-MEDIA-PLATTFORMEN IM ÜBERBLICK:

#### Tumblr

ist eine Blog-Plattform und gleichzeitig ein soziales Netzwerk, in dem man sich mit anderen Bloggern vernetzen kann, also eine Mischung aus Facebook und einem klassischen Blog. Blogs sind deswegen attraktiv, da sie auch Personen erreichen, die kein Facebook-Konto haben. Zudem können archivierte, ältere Nachrichten auf Blogs viel einfacher zugänglich gemacht und verlinkt werden als auf Facebook.

#### Pinterest

ist ein Online-Dienst, über den man Links archivieren kann. Das Besondere daran ist, dass diese Links mit jeweils einem Bild der jeweiligen Seite verknüpft werden und so eine Linkliste in Bildern dargestellt wird.

#### Instagram

wiederum ist eine soziale Plattform, über die vorwiegend Fotos ausgetauscht werden können.

#### Die Wahl der Medien

ist immer auch abhängig vom Verbreitungsgrad der jeweiligen Plattform. So werden z.B. Twitter, Tumblr und Pinterest in den Vereinigten Staaten wesentlich stärker genutzt als in Deutschland oder der Schweiz. Die Website «we are social» <sup>[25]</sup> bietet einen guten Überblick über die Verbreitung der wichtigsten sozialen Netzwerke.



Bild 5:  
Die Plattform Pinterest ermöglicht das Speichern von Links mithilfe von dazugehörigen Bildern. Das Chicago History Museum nutzt dies, um einen Grossteil seiner Bilder nach Themen sortiert zur Verfügung zu stellen.



Bild 6:  
Das Historische Museum Luzern knüpft auf Facebook mit Objekten aus dem Archiv an jahreszeitliche und aktuelle Themen an. Facebook-Post Historisches Museum Luzern.



Bild 7:  
Diese 3000 Jahre alte Statue ähnelt sehr dem Rabenvogel «Hans Huckebein» aus der Feder des Zeichners Wilhelm Busch. Kurzerhand wurde sie auf Facebook zum Maskottchen der Ausstellung «Die geretteten Götter aus dem Palast von Tell Halaf». Copyright: Staatliche Museen zu Berlin.

## EIN PAAR BEISPIELE, WIE MUSEEN DIESE PLATTFORMEN NUTZEN:

Das Chicago History Museum <sup>[26]</sup> veröffentlicht eine Geschichte der Stadt in Bildern auf einem Tumblr Blog und spiegelt diese wiederum auf Pinterest <sup>[27/ Bild 5]</sup> Das New Museum in New York lädt Bilder von Objekten, aber auch Aufnahmen von Ausstellungssituationen auf einen Instagram Account <sup>[28]</sup>. Im Fokus müssen nicht immer nur die aktuellen Highlights stehen. Viele Museumsobjekte liegen in den Archiven und bleiben dem Besucher verschlossen. Digitale Medien bieten die Möglichkeit, einen Einblick in die Schätze des Archivs zu geben.

Das Museum of London z.B. zeigt jeweils aus gegebenem Anlass in seinem Facebook Account alte Fotos aus dem Stadtleben Londons. Ähnlich verfährt das Historische Museum Luzern, das auf alte Postkarten, Plakate und Fotografien aus Luzern und Umgebung zurückgreift <sup>[Bild 6]</sup>. Dabei ist es

«**Digitale Medien bieten die Möglichkeit, einen Einblick in die Schätze des Archivs zu geben.**»

sinnvoll, diese Werke mit aktuellen Anlässen oder naheliegenden Themen zu verknüpfen. So verweist das Museum of London beispielsweise auf das gerade herrschende Regenwetter und grüsst seine Facebook Follower mit einem Foto einer verregneten Strassenszene aus den 1950er-Jahren. So kann es gelingen, das Publikum auf weniger bekannte Objekte und Teile der eigenen Sammlung hinzuweisen, Verbindungen zu tagesaktuellen Geschehnissen herzustellen oder einfach auch auszuprobieren, was beim Publikum Interesse weckt. Letzteres lässt sich natürlich relativ einfach über das Feedback feststellen. Auf ganz besondere Weise inszeniert sich das British Museum, indem es in Kooperation mit der BBC die Weltgeschichte anhand von 100 ausgesuchten Sammlungstücken nacherzählt. Die Geschichte dieser Objekte wurde in jeweils 15-minütigen Audiosequenzen vertont <sup>[29]</sup>. Die Podcasts wurden über die BBC gesendet und sind auch online abrufbar. Natürlich hat nicht jedes Museum einen Sender



wie die BBC als Partner, aber gerade Podcasts lassen sich relativ kostengünstig produzieren, und auch ein lokaler Radiosender oder sonstiger Medienpartner könnte interessante Kooperationsmöglichkeiten bieten. Audioformate sind eher etwas für ein Nischenpublikum. Wenn sie gut und interessant aufbereitet sind, eignen sie sich aber hervorragend für tiefer gehende Betrachtungen und dürfen auch gerne einmal länger sein als nur ein paar Minuten.

Anstatt über Objekte zu erzählen, kann man diese auch selbst zum Erzähler werden lassen. Hans Huckebein ist ein frecher Rabenvogel, eine Erfindung des deutschen Illustrators Wilhelm Busch, der im 19. Jahrhundert lebte. Hans Huckebein ist aber auch der Name eines Facebook-Profiles des Pergamonmuseums in Berlin, das mit den Besuchern der Ausstellung «Die geretteten Götter aus dem Palast von Tell Halaf» kommuniziert. Einer der Götter, die durch 3000 Jahre alte Statuen aus dem heutigen Syrien repräsentiert werden, erinnert stark an besagten Vogel. Somit wird das Sammlungs- und Ausstellungsobjekt selbst zum Erzähler, und das nicht nur im übertragenen Sinne, sondern als Personifizierung oder, um den Fachbegriff zu benutzen, in Form einer Antropomorphisierung, also der Vermenschlichung eines Objekts oder eines Tiers <sup>[Bild 7]</sup>.

In der Regel dauert es einige Zeit, bis ein Social Media Account entsprechende Follower- oder Freundes-Zahlen aufweisen kann. Insofern ist die Erstellung eines auf recht kurze Zeit befristeten Profils nicht unproblematisch, und es ist recht erstaunlich, dass das Profil von Huckebein mit über 1100 Freunden – fast drei Jahre nach der Ausstellung im Jahr 2011 – so erfolgreich war. Dies ist sicherlich zum einen der

Ausstrahlung des international bekannten Pergamonmuseums zu verdanken, zum anderen wurde das Huckebein-Profil auch über die offizielle Facebook-Seite des Pergamonmuseums beworben. Die Statue an sich war zudem ein interessantes Fotomotiv, was sich auch auf Facebook widerspiegelte: Porträts der Besucher mit der Statue wurden im Huckebein-Profil veröffentlicht. Eine Figur «zum Anfassen» kann einen hohen Identifikationswert schaffen. Ein weiteres Beispiel ist das Neandertal Museum in Mettmann, das eine

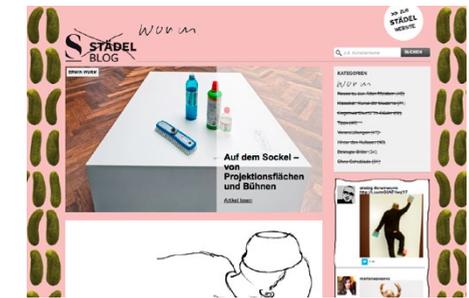


Bild 8:  
Das Stadel Museum in Frankfurt bot dem Künstler Erwin Wurm nicht nur Ausstellungsräume, sondern auch den eigenen Blog als Plattform künstlerischen Ausdrucks. Copyright: Stadel Museum, Frankfurt am Main, 2014.

lebensgrosse Nachbildung eines Neandertalers beherbergt und diesen auch schon mal im Anzug zeigt. Natürlich muss sich ein Museum kritisch hinterfragen, inwieweit solch eine geradezu comicartige Ansprache der Strategie, dem Selbstverständnis und dem eigenen Umgang mit Objekten entspricht. Für jede Kommunikation gilt deshalb, dass diese inhaltlich und formal strategiekonform umgesetzt werden sollte.

Das Stadel Museum in Frankfurt am Main hat den eigenen Blog für einmal selbst zum Kunstwerk gemacht. Im Rahmen der Ausstellung des österreichischen Bild-

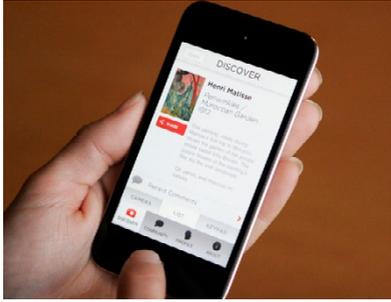


Bild 9:  
Die App zur Ausstellung bietet eine weitere Plattform für die Aufbereitung von Zusatzinformationen. Im Bild die ArtClix App des High Museum of Art, Atlanta. Copyright: Second Story, part of SapientNitro.



Bild 10:  
«Augmented Reality», digital unterstützte Realität: Die App ArtLens erlaubt die visuelle Überlagerung von realen Objekten mit Zusatzinformationen. Foto: Charles Chen, mit freundlicher Genehmigung des Smithsonian Institut, National Museum of Natural History.



Bild 11:  
Das Sukiennice Museum in Krakau nutzt Augmented Reality, um mit Schauspielern ganze Geschichten in den Bildern zu inszenieren. Agentur: Leo Burnett, Kunde: National Museum of Krakow.

hauers und Performance-Künstlers Erwin Wurm nahm dieser den ganzen Blog des Hauses in Beschlag [|Bild 8, S. 25](#). Entsprechend seiner Neigung zum Absurden «wurmierte» der Künstler den Blog, und dies nicht nur inhaltlich. Die gesamte Gestaltung wurde überarbeitet. Die Plattform wurde zum Ort der Intervention des ausstellenden Künstlers und somit zu einer Erweiterung des Ausstellungsraums, die nur den Nutzern dieses Blogs zugänglich wurde. Ein schönes Beispiel für eine medien-gerechte Inszenierung, in der das Medium nicht nur abbildet, sondern selbst zum Teil des Kunstwerks wird.

### DIGITALE UND SOZIALE MEDIEN ALS ZUSÄTZLICHE DIGITALE EBENE IN DER AUSSTELLUNG

Die meisten Museumsbesucher tragen heutzutage ein Smartphone mit sich. Es stellt sich also die Frage, wie diese hocheffizienten Computer zum Nutzen des Museums eingesetzt werden können, z.B. um eine Ausstellung zu unterstützen. Zum Teil entwickeln Museen eigene Apps, mit denen sich zusätzliche Informationen über die einzelnen Kunstwerke abrufen lassen, ähnlich wie beim klassischen Audioguide. Es gibt einige proprietäre Plattformen für die standardmässige Entwicklung solcher Apps, aber auch ein Open-Source-Projekt namens TAP, das Museen einen kostenlosen Zugang zu einfachen Entwicklungstools bietet [|30](#). Auch das Google Cultural Institute Projekt bietet eine Plattform an, auf der sich Apps ohne Programmierkenntnisse kostenlos entwickeln lassen. Der Besucher kann sich mithilfe solcher Anwendungen sowohl von zu Hause aus als auch vor Ort durch existierende oder vergangene Ausstellungen navigieren. Alle diese Anwendungen sind im Grunde an klassische Führungen angelehnt, indem sie das entsprechende Werk über textliche Zusatzinformationen weiter erschliessen. Apps wie ArtLens des Cleveland Museum of Art [|31](#) oder ArtClix des High Museum in Atlanta [|32 / Bild 9](#) bereichern diese Möglichkeiten, indem sie dem Besucher erlauben, mittels der App Bilder zu sammeln oder diese mit Freunden und Bekannten über E-Mail und andere Dienste auszutauschen. Insofern wird dem Wunsch nach Personalisierung der Museumserfahrung Rechnung getragen.

Einen Schritt weiter gehen diverse andere Applikationen, die das Objekt, vor dem sich der Nutzer befindet, mittels zusätzlicher visueller Informationen überlagern.

Die App Skin & Bones des Smithsonian [|33](#) z.B. erkennt die Tierskelette in der «Bone Hall» [|Bild 10](#), erweckt diese über Videos zum Leben und zeigt dadurch spezifische Qualitäten der jeweiligen Tiere. Auch das Sukiennice Museum in Krakau liess sich für seine Wiedereröffnung nach einem Grossumbau etwas ganz Besonderes einfallen. Schauspieler erzählten die Geschichten hinter einigen der Gemälde in kurzen Sequenzen. Mit einem Smartphone konnten diese Szenen abgerufen werden. Dies funktionierte nicht nur in der Ausstellung vor den Bildern, sondern auch auf Werbeplakaten, welche die Ausstellung begleiteten [|34 / Bild 11](#).

Man spricht in diesem Fall auch von «augmented reality», also von [digital] unterstützter Realität, ein Fachbegriff, der vor allem die digitale Überlagerung der visuellen Realität mit zusätzlichen Bildern meint. Diese Technologie macht man sich mittlerweile auch bei Führungen zunutze. Das Minneapolis Institute of Arts z.B. unterstützt Vermittlungspersonen mit Tablets [|35](#).

Damit können Details bestimmter Objekte gezeigt werden, die sich mit blossen Auge aufgrund der Grösse oder des notwendigen Sicherheitsabstands nicht zeigen lassen, aber auch kurze Filme, die z.B. Informationen über die Produktion eines antiken Schmuckstücks geben. In den vergangenen Jahren sind Museen zunehmend kreativ geworden, wenn es darum ging, im Rahmen von Ausstellungen neue und eigene Veranstaltungsformate für spezifische Zielgruppen zu entwickeln. Auch solche Ereignisse lassen sich oftmals hervorragend in sozialen Medien inszenieren. Die Pinakothek der Moderne in München z.B. veranstaltete im Rahmen einer Ausstellung des britischen Künstlers und Zeichners David Shrigley die Performance «Secret Sculpture». Zehn Tage lang wurde eine Skulptur in einem verschlossenen Raum einem ausgewählten Publikum von lediglich 100 Personen zugänglich gemacht. Die Auserwählten hatten den Auftrag, das Werk zeichnerisch und in Texten zu dokumentieren. Die Zeichnungen wurden ausgestellt, das Kunstwerk jedoch zerstört – ein wirksamer Kommunikationsanlass. So wurde ein Tweet-up [|36](#) veranstaltet – ein Anlass im Museum, bei dem Nutzer mittels ihres Twitter Accounts berichteten.

**« Man spricht in diesem Fall auch von *augmented reality*, also von (digital) unterstützter Realität, ein Fachbegriff, der vor allem die digitale Überlagerung der visuellen Realität mit zusätzlichen Bildern meint. »**

(siehe auch Kasten auf Seite 28)

Offline-Veranstaltung als Kommunikationsanlass – «Empty» und «Tweetups»

Es gibt einige Veranstaltungsformate für Museen, die spezifisch als Kommunikationsanlass für die sozialen Medien dienen. Für ein sogenanntes Empty beispielsweise werden kulturraffine Nutzer der Foto-Plattform Instagram eingeladen, das Museum zu einem bestimmten Zeitpunkt ausserhalb der Öffnungszeiten zu besuchen. Die Auserwählten sollen sich von der Stimmung der besucherlosen Räume – empty – inspirieren lassen und entsprechend Fotos auf Instagram hochladen. Gesammelt werden diese Bilder durch das Beifügen eines entsprechenden Suchbegriffs oder Hashtags. Beispiele finden sich auf Instagram unter #EmptyMet #Empty-HamburgerKunsthalle #EmptyTate

Für ein Tweetup werden Nutzer der Plattform Twitter eingeladen, zumeist im Zusammenhang mit einer für den Anlass organisierten Führung. Via Twitter wird live über die Führung und die Ausstellung berichtet und werden diese kommentiert. Beispiele finden sich auf Twitter unter #Tweevening #HearHistory #MuseUp



Bild 12: Das Folkwang Museum erlaubt seinen Besuchern auf Facebook einen Blick in die Arbeit von Künstler Sebastian Rug und Kurator Tobias Burg. Foto Copyright: Museum Folkwang.

## ERZÄHLEN ÜBER DIE INSTITUTION

Soziale und digitale Medien werden zunehmend zu Kanälen, auf denen die Geschichten des Museums auch losgelöst von aktuellen Ausstellungshöhepunkten weitererzählt werden. Damit lässt sich die Arbeit des Museums und dessen Bedeutung veranschaulichen oder der Fokus auf bisher weniger bekannte Aspekte der Sammlung und der Museumsarbeit richten, ganz im Sinne einer Institution, die nicht nur von einzelnen Sammlungshighlights oder Ausstellungen lebt, sondern einen darüber hinaus reichenden Auftrag hat. Dazu gehört heute auch, dass sich ein Museum bei der Arbeit über die Schulter blicken lässt. Die Themen sind vielfältig. So zeigt das Folkwang Museum in Essen einen Künstler beim Aufbau seiner Ausstellung [Bild 12](#), während das MoMa in New York sich an Ostern mit seinen Besuchern darüber freut, dass die Stiefmütterchen im Innenhof blühen.

Das Field Museum, ein grosses naturhistorisches Museum in Chicago, entschied sich für ein ungewöhnliches Vermittlungsprojekt. Ende 2012 startete das Museum auf YouTube den Wissenschaftskanal «The Brain Scoop» [\[37/Bild 13\]](#). Eine Moderatorin namens Emily Graslie berichtet hier in ca. 5- bis 15-minütigen Videos über die Arbeit des Museums. Da geht es um das Gehirn einer Mumie, die Identifizierung von Haien mittels ihrer Flossen oder um das Werk des amerikanischen Ornithologen und Malers John James Audubon. Selbst heikle Themen wie das Ausstopfen eines Eichhörnchens werden thematisiert und gezeigt. Und auch bei einem Feldforschungsausflug im Dschungel von Peru ist die junge Reporterin dabei und berichtet von dort über nachtaktive Tiere oder die Bäume Amazoniens. Das Format bietet auch anderen Mitarbeitern der Institution eine Plattform. Forscher, Restauratoren und Vermittler kommen ebenfalls zu Wort.



Bild 13: Das Field Museum in Chicago nutzt YouTube für einen eigenen Fernsehkanal zur Vermittlung seiner Inhalte. Die Filme des naturhistorischen Museums erreichen nicht selten über 100 000 Zuschauer. Copyright: The Field Museum, 2015.

Zudem können Besucher über Facebook, Twitter oder mittels Kommentaren auf YouTube und dem Blog des Museums Fragen an die Reporterin stellen, die diese dann in der Serie «Ask Emily» ca. einmal im Monat beantwortet. Etwa zwei bis drei Filme pro Monat werden auf einen YouTube-Kanal geladen, auf einem Blog des Museums gespiegelt und auf der eigenen Facebook-Seite des «Brain Scoop» gezeigt. Die Abrufzahlen der Filme liegen durchschnittlich bei ca. 50 000 pro Film, einzelne Filme erreichen weit über 100 000 Zuschauer. Natürlich kommt bei diesem Projekt vieles zusammen. Zum einen die interessant aufbereiteten Themen, die Professionalität und der natürliche und leicht nerdige Charme der Reporterin sowie das relativ grosse Einzugsgebiet des Museums. Und doch zeigt das Beispiel vorbildlich, wie heutzutage ein Museum mit vergleichsweise bescheidenen Mitteln einen eigenen erfolgreichen Nischensender initiieren kann. Das Field Museum erreicht damit nicht nur die Besucher vor Ort, sondern findet seinen Weg in die Klassenzimmer und Wohnzimmer der Bevölkerung. Dabei zeigt sich deutlich, wie sich der Auftrag des Museums im Wandel befindet, von einem Pilgerort der Kunst und Exotik hin zu einer Institution mit einem erweiterten Bildungsauftrag, der auch jenseits der Museumswände wahrgenommen werden kann.

Für das Museum geht es in diesem Fall um mehr als nur die Darstellung der eigenen Arbeit. Es geht hier, wie bereits in einigen anderen Fällen gezeigt, um Themenführerschaft. Auch wenn nicht jedes Museum mit der gleichen Konsequenz wie das Field Museum einen eigenen Wissenschaftskanal betreiben kann, so sollte man doch den Social-Media-Auftritt als eine Art Museumssender betrachten und sich fragen, was es an Nachrichten gibt, wie man diese Inhalte medien-spezifisch am besten darstellen und wie man dieser Darstellung eine eigene persönliche Note geben kann. Die Möglichkeiten sind vielfältig. Zum einen gibt es im Zusammenhang mit Ausstellungen diverse Anlässe wie z.B. Vernissagen, Finissagen, Führungen, Künstlergespräche und vieles mehr an Veranstaltungen und Gelegenheiten, die an sich schon Stoff für Nachrichten oder erzählerische Formate bieten. Zunehmend sind es aber auch Aspekte zeitgenössischer Museumsarbeit, die über den eigentlichen Grundauftrag des Sammelns, Forschens, Ausstellens und Vermittelns hinausgehen und letztlich über den Museumsbesuch mitentscheiden.

« Dabei zeigt sich deutlich, wie sich der Auftrag des Museums im Wandel befindet, von einem Pilgerort der Kunst und Exotik hin zu einer Institution mit einem erweiterten Bildungsauftrag, der auch jenseits der Museumswände wahrgenommen werden kann. »

« Dabei zeigt sich deutlich, wie sich der Auftrag des Museums im Wandel befindet, von einem Pilgerort der Kunst und Exotik hin zu einer Institution mit einem erweiterten Bildungsauftrag, der auch jenseits der Museumswände wahrgenommen werden kann. »

Zum einen sind dies unterschiedlichste kulturelle und gesellschaftliche Veranstaltungen, seien es Konzerte, Lesungen, Vorträge, Filmvorführungen oder andere Festivitäten, die auf verschiedenste Weise kommuniziert werden können. So führt das Brooklyn Museum schon seit mehreren Jahren am jeweils ersten Samstag des Monats eine kostenlose Veranstaltung durch mit einem bunten Programm aus Livemusik, Vorträgen, DJs <sup>[38]</sup> und vielem mehr.



Bild 14:  
Schon lange vor seiner Eröffnung im Jahr 2017 etablierte sich das neue StadtMuseum Stuttgart in den sozialen Medien, u.a. mithilfe eines Blogs. Copyright: StadtMuseum Stuttgart, 2015.

Auch bei solchen Anlässen ist es sinnvoll, eine inhaltliche Verknüpfung mit Ausstellungen oder Sammlungen herzustellen. Das Museo d'Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto in Norditalien besitzt jede Menge Objekte, die in Verbindung mit Nahrung stehen. Im Rahmen des Food Project <sup>[39]</sup> bereiteten hier bekannte Köche fotogen und medienwirksam von der Sammlung inspirierte Gerichte zu; ein Thema, das natürlich jede Menge Material für Social-Media-Kanäle bietet. Selbstverständlich können auch die sonstigen Dienstleistungen und Ressourcen des Museums in den Museumskanälen einen Nachrichtenwert bieten, so z.B. Ange-

bote aus dem Museumsshop sowie das Restaurant oder der Park. Das Erscheinen der hauseigenen Publikation «Was ist Kunst? 27 Fragen, 27 Antworten» wurde von der Fondation Beyeler genutzt, um auf vielfältige Weise mit einem vor allem jungen Zielpublikum über Social Media und andere Medien zu kommunizieren <sup>[40]</sup>. Ziel des «Museumskanals» sollte sein, als Sprachrohr, aber auch als Dialogmedium für eine Institution zu dienen, die mehr darstellt als einen Raum, in dem Ausstellungen präsentiert werden.

Das gilt auch für längerfristige Ereignisse im Leben einer Institution, z.B. für einen Um- oder Anbau oder die Erweiterung einer Sammlung. Man kann soziale Medien sogar auch dann nutzen, wenn es den Ort noch gar nicht gibt. So geschehen in Stuttgart, wo im Jahr 2017 das neue StadtMuseum eröffnet wird. Bereits mehrere Jahre vor der Eröffnung nahm das Museum die Arbeit in den sozialen Medien auf <sup>[Bild 14]</sup>.

Im Mittelpunkt steht ein Blog, der wiederum von Facebook Account, Twitter, YouTube und Instagram unterstützt wird (siehe dazu auch [das Interview mit Markus Speidel vom StadtMuseum Stuttgart, Kapitel 3](#)). Virtuell wird hier bereits die Arbeit eines Stadtmuseums geleistet. Einzelne Objekte aus der Sammlung werden vorgestellt, Ereignisse aus der Stadtgeschichte reflektiert, und es wird über den Fortschritt der Bauarbeiten und über die Entwicklung des Museums berichtet. Auch andere Institutionen nutzen Umbauten, Neubauten und Erweiterungen gerne als Thema für die Kommunikation über soziale Medien. Zunehmend vernetzen sich Museen auch zu gemeinsamen Veranstaltungen, die wiederum potenziell Nachrichten bieten.

Am bekanntesten sind sicherlich der internationale Museumstag und die Museumsnächte, die mittlerweile in vielen Städten auf der ganzen Welt stattfinden. Solche Ereignisse dienen als Verstärker, mit denen man in einem relativ kurzen Zeitraum vergleichsweise viele potenzielle und tatsächliche Besucher erreicht. Auch gibt es ähnlich vernetzte Veranstaltungen für Museen, die nur in den sozialen Medien stattfinden. Seit einigen Jahren gibt es jährlich den Ask-A-Curator-Tag, an dem Museumskuratoren aus der ganzen Welt via Twitter Rede und Antwort stehen <sup>[41]</sup>. Im März 2014 wurde zum ersten Mal die Museum Week auf Twitter ausgerufen <sup>[42]</sup>, an der Museen aus ganz Europa beteiligt waren, indem sie bei Twitter-Veröffentlichungen den Hashtag *#museumweek* benutzten. Dabei ging es vor allem um Blicke hinter die Kulissen. So wurden einige Museumsmitarbeiter zu Reportern ihres Arbeitsalltags mithilfe des zusätzlichen Twitter-Hashtags *#DayInTheLife*.



→ 1.3

## DIE ERWEITERUNG DES MUSEUMSRAUMS

Beispiele wie der Brain-Scoop-Kanal des Field Museum in Chicago zeigen deutlich, dass der Museumsraum nicht mehr nur auf die Mauern der Institution beschränkt ist. Es geht nicht nur darum, dass das Publikum sich das Museum nach Hause holen kann. Der Museumsraum kann mithilfe dieser Medien auf vielfältige Weise erweitert werden.

→ DER ÖFFENTLICHE RAUM ALS MUSEUM

Die digitalen Medien können ganz explizit dazu genutzt werden, den öffentlichen Raum selbst zum erweiterten Museumsraum zu machen. So hat das London Museum mithilfe der Smartphone App Streetmuseum <sup>143</sup> den gesamten Stadtraum für sich vereinnahmt. Mit dieser Applikation können bei einem Gang durch die Stadt London alte Stadt- und Strassenansichten sichtbar gemacht werden. An vordefinierten Orten kann man durch die Ausrichtung des Smartphones auf ein bestimmtes Gebäude oder eine bestimmte Strasse eine entsprechende historische Stadtansicht abrufen, die sich auf dem Screen über die aktuell sichtbare Szenerie legt. Mit anderen Worten: Die Bilder des Archivs werden mithilfe des Smartphones auf den Stadtraum projiziert. Auch hier spricht man von «augmented reality», also von [digital] unterstützter Realität. So wird die Stadt London selbst zu einem riesigen Museum, unabhängig von individuellen Führungen. Die App wurde im Jahre 2010 veröffentlicht und verzeichnete im folgenden Jahr bereits über 200 000 Downloads. 2014 wurde sie in einer erweiterten Version 2.0 neu aufgelegt. Mittlerweile gibt es vom London Museum auch eine Londinium App, die einen Blick auf das London der Römerzeit vermittelt <sup>144</sup>. Interessant ist aus dieser Sicht auch die Applikation UAR (Urban Augmented Reality) des Niederländischen Architektur Instituts, mit der in verschiedenen Städten nicht nur ein Blick auf die architektonische Vergangenheit und mögliche Zukunft dieser Orte möglich ist, sondern auch ein Blick in den Untergrund der Stadt. Dabei werden sowohl zeitgenössische architektonische Strukturen als auch archäologische Funde sichtbar.

Auch die vergleichsweise wenig aufwändige QR-Technologie kann man nutzen, um diverse digitale Daten mit dem Raum zu verknüpfen. Die zweidimensionalen QR-Codes lassen sich einfach mit spezifischen URLs verbinden, die der Nutzer mit einer kostenlosen QR-Code-Lese-App abrufen kann. So wurde die Ausstellung des Deutschen Museums in Bonn um den deutschen Physiker Heinrich Hertz 2012 um die HzCachingTour im Stadtraum Bonn erweitert <sup>145</sup>. Diese funktionierte wie eine Schnitzeljagd. Der Besucher begab sich anhand von Hinweisen auf einem Stadtplan von einer Station zur nächsten und bekam durch historische Fotos, Texte und Tonaufnahmen einen Einblick in das Leben des Physikers.



Beispielsweise konnte man eine Rede von Albert Einstein hören, in der dieser die Entdeckung der Radiowellen durch Hertz preist. In den Film- und Tondokumenten entstand so etwas wie eine erweiterte Realität zur Bonner Innenstadt. Helge David, der Kurator des Projekts, nennt es eine Art Zeitreise. Allerdings ist die Bereitschaft der Mitteleuropäer, QR-Codes zu nutzen, nicht allzu hoch. Dieses Problem lässt sich dadurch umgehen, dass man den QR-Code-Leser in eine App einbettet.

Mittlerweile gibt es diverse Möglichkeiten, sich über die Ortungsfunktion des mobilen Telefons (GPS) mit einem bestimmten Ort verknüpfen zu lassen. Radio Aporee <sup>[46]</sup> z.B. ist ein Creative-Commons-License-Projekt, welches das Data-Mapping von Audiodaten erlaubt. Es lassen sich damit also Audiotouren produzieren, bei der sich die einzelnen Dateien automatisch abspielen, sobald die entsprechende geografische Position erreicht ist. Mit proprietären Systemen wie 7Scenes <sup>[47]</sup> lassen sich darüber hinaus diverse Dateiformate wie Audio, Video und Bild mit dem Stadtraum verknüpfen und über die GPS-Positionierung abrufen. Durch solche Projekte kann es gelingen, die Geschichten einer Institution über die begrenzten Räumlichkeiten des Museums hinweg in den öffentlichen Raum hineinzutragen und möglicherweise neue Zielgruppen anzusprechen.

→

### ÜBER MEDIENGRENZEN HINWEG ERZÄHLEN

Erweiterung des Erzählraums heisst heutzutage nicht nur Nutzung des öffentlichen Raums. Transmediales Erzählen ist das Schlagwort, mit dem seit einigen Jahren das verknüpfte Erzählen über Mediengrenzen hinweg propagiert wird. Das heisst, Geschichten werden nicht in einem Stück und in einem Medium erzählt, sondern auf verschiedene Medien und Episoden mit jeweils eigenen Spannungsbögen verteilt. Transmediales Erzählen wird mittlerweile von grossen Filmstudios praktiziert, von Fernsehproduzenten, aber auch von Computerspielerherstellern. «Game of Thrones» beispielsweise, eine bekannte Fantasyserie des amerikanischen Senders HBO, wird in den verschiedensten Formaten weitererzählt, z.B. über verschiedene Webseiten, Wikis und Foren, ein Online-Spiel, eine Wetter App, welche die aktuellen Wetterbedingungen in verschiedenen Gegenden des Erzählkosmos anzeigt, und vieles mehr <sup>[48]</sup>. Wichtig ist dabei vor allem, dass sich der Erzählmodus den Gepflogenheiten des jeweiligen Mediums anpasst. In gewissem Sinne gehört das transmediale Erzählen zum Alltag, wenn z.B. ein Museum ein Video auf YouTube stellt, dieses dann zusammen mit einem kurzen Artikel auf dem eigenen Blog präsentiert, das Ganze wiederum über Facebook spiegelt und mit einer passenden 140-Zeichen-Nachricht auf Twitter weiterverbreitet. Gross angelegte konzertierte transmediale Erzählungen von Museen sind jedoch eher selten. 2012 unternahm das Stadttheater Bern einen entsprechenden Versuch. Die Heldin der Erzählung ist hier die historische Figur Vivienne von Wattenwyl, die 1923 als junge Frau mit ihrem Vater Percaval «Brovie» zur Grosswildjagd in Afrika aufbrach.

« **Transmediales Erzählen ist das Schlagwort, mit dem seit einigen Jahren das verknüpfte Erzählen über Mediengrenzen hinweg propagiert wird.** »

wiederum über Facebook spiegelt und mit einer passenden 140-Zeichen-Nachricht auf Twitter weiterverbreitet. Gross angelegte konzertierte transmediale Erzählungen von Museen sind jedoch eher selten. 2012 unternahm das Stadttheater Bern einen entsprechenden Versuch. Die Heldin der Erzählung ist hier die historische Figur Vivienne von Wattenwyl, die 1923 als junge Frau mit ihrem Vater Percaval «Brovie» zur Grosswildjagd in Afrika aufbrach.



Bild 15:  
Vivienne von Wattenwyl, die mit ihrem Vater Anfang des 20. Jahrhunderts nach Afrika auf Grosswildjagd ging, ...



Bild 16:  
... wurde zum Thema einer transmedialen Erzählung des Stadttheaters Bern.

Tragische Randnotiz: Percaval von Wattenwyl wurde auf dieser Reise von einem Löwen getötet. Die Familie stammte aus Bern, und noch heute sind die erjagten Trophäen in Dioramen im Naturhistorischen Museum in Bern zu sehen. Hinzu kommt ein Archiv von Originalaufnahmen. Dieses Thema bildete den Hintergrund der Tanzproduktion «Lions, Tigers and Women ...» des Stadttheaters Bern. Caspar Loesche entwickelte dazu eine transmediale Erzählung, welche die Reise der beiden Abenteurer nacherzählt. Auf einem Blog und auf Twitter wurden Tagebucheinträge im Namen von Vivienne von Wattenwyl getätigt und mit Bildern illustriert <sup>[Bild 15 u. 16]</sup>.

Auf einer Google-Karte konnte man die Expedition geografisch nachverfolgen. Auf Pinterest wurden ebenfalls die Originalfotos der Safari, Aufnahmen aus der Theaterproduktion und der Ausstellung sowie sonstige thematisch relevante Bilder gesammelt. Das Projekt wurde zudem durch weitere Massnahmen ergänzt, z.B. durch eine Serie von echten Postkarten, die im Namen von Vivienne von Wattenwyl an Interessenten verschickt wurden <sup>[49]</sup>. Transmedialität ist die Antwort auf die zunehmende Zersplitterung der Medienkanäle.

Um möglichst viele Menschen zu erreichen, muss man seine Kommunikation auf die verschiedensten Plattformen verteilen. Dabei verzichtet man ganz bewusst darauf, dass das Publikum jemals alle Inhalte zu Gesicht bekommt, genauso wenig wie man in den wenigsten Fällen im Museum jedes einzelne Objekt sieht. Es entsteht eine sogenannte Storyworld, in der sich die Besucher ihren individuellen Weg suchen. In den Grundzügen erleben alle eine ähnliche Geschichte, aber nicht unbedingt immer in der gleichen Reihenfolge und auch nicht immer aus den gleichen Teilen bestehend.

→ 1.4

## DIE EINBEZIEHUNG DES BESUCHERS



Bild 17:  
Mit dem Tool Storify lassen sich Aktivitäten aus diversen Social-Media-Kanälen zusammenstellen und anordnen. Copyright: Historisches Museum Basel, 2014.

Eine besondere Herausforderung für die Museen besteht darin, die Besucher zu aktivieren, sie zum Dialog und zum Mitmachen zu animieren oder sie gar zu Autoren von Inhalten zu machen. Zwar teilen Museumsbesucher ihre Begeisterung über einen Museumsbesuch auf Facebook und in anderen sozialen Medien gerne auch ungefragt. Doch sollte man die Bereitschaft zur Mitarbeit nicht überschätzen. Wenn man darüber nachdenkt, mit welcher Fülle von Informationen jeder Mensch täglich konfrontiert wird, so wird schnell klar, dass eine ständige Auseinandersetzung mit all diesen Informationen eine völlige Überforderung darstellt. Die Menschen gehen selektiv mit Informationsströmen um und treten da in den Dialog, wo sie sich tatsächlich angesprochen und auch ernst genommen fühlen. Gerade für Museen, die in der Bevölkerung als Institution generell ein hohes Ansehen geniessen, besteht eine grosse Chance in der Aktivierung dieses Potenzials.

### ANGEBOTE ZUM DIALOG

Viele der medialen Interaktionen der Besucher mit den Museumsinhalten werden von der Institution gar nicht wahrgenommen. Täglich entstehen auf den verschiedensten Plattformen unzählige Fotos, Filme und Texte, die im Zusammenhang mit Museumsbesuchen stehen. Eine sehr niedrigschwellige Form der Interaktion besteht in der Reaktion auf diese Inhalte. So kann man diverse Social-Media-Plattformen regelmässig nach Einträgen zur eigenen Institution scannen, indem man nach entsprechenden Begriffen und Schlagwörtern (Hashtags) sucht, die mit der Institution oder der jeweiligen Ausstellung zusammenhängen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie man diesen Einträgen Aufmerksamkeit schenken kann, um eine Verbindung mit dem Besucher herzustellen.

So wiederholt man auf Twitter entsprechende Kurzmitteilungen für sein eigenes Netzwerk (Re-Tweet) und teilt sie auf Facebook (liked). Auch über eine Plattform wie Storify lassen sich verschiedene Einträge recht einfach zusammenfassen, kuratieren und mit der eigenen Kommunikation verknüpfen<sup>[Bild 17, S. 37]</sup>.

Darüber hinaus gibt es viele Beispiele von konkreten Angeboten zum Dialog. Allen ist gemeinsam, dass das Thema die Menschen emotional berührt und die Fragestellung so klar und eindeutig gesetzt ist, dass die Betroffenen sehr spontan reagieren können. Das Thema muss auch nicht immer alle Menschen ansprechen. Oftmals gibt es spezifische, klar umrissene Communitys, die z.B. aus Anhängern bestimmter

« Auch da gilt, dass soziale Medien kein Allheilmittel sind und dass die Dialogbereitschaft vom Museum ausgehen sollte. »

Hobbys und Freizeitaktivitäten bestehen, aus Zugehörigen spezifischer Kultusgemeinden oder auch Betroffenen eines geschichtlichen Ereignisses oder einer Naturgewalt. Eine starke Identifikation dieser Menschen mit dem jeweiligen Thema, vielleicht auch Stolz, geht oft einher mit dem Bedürfnis, die eigene Sicht der Dinge mitzuteilen, das eigene Wissen zu präsentieren oder einfach nur

die Zugehörigkeit zu einer spezifischen Gruppe zu manifestieren. Die Frage, die sich der Besucher stellt, lautet letztlich immer: «Was hat das mit mir zu tun?» Erfolgsfaktor für die Aktivierung ist somit eine klare Fragestellung, die spontane Reaktionen provoziert, also Themen aufgreift, zu denen spezifische Zielgruppen mit Sicherheit etwas beizutragen haben. Ein Beispiel hierfür ist ein Langzeitprojekt des Künstlers Mats Staub, der, basierend auf der Frage nach den «zehn wichtigsten Ereignissen meines Lebens», persönliche Porträts erstellt<sup>[50]</sup>.

Der Aufwand, den der Einzelne bei solchen Projekten bereit ist zu leisten, ist zum Teil erstaunlich hoch und abhängig vom emotionalen Engagement für ein Thema. Natürlich spielt hier das Vertrauen in eine Institution eine ebenso grosse Rolle wie die Befriedigung, die aus der Anerkennung wächst, dass die eigene Stimme wahrgenommen wird. Auch da gilt, dass soziale Medien kein Allheilmittel sind und dass die Dialogbereitschaft vom Museum ausgehen sollte.

Der direkteste Weg ist natürlich, im Museum selbst auf die Besucher zuzugehen. So kann man sie z.B. in kurzen Interviews nach ihrer Meinung zu Kunstwerken oder anderen Aspekten einer Ausstellung befragen. Das Blacklist-Projekt des Brooklyn Museum beispielsweise sammelte Besuchererfahrungen zum Thema Hautfarbe und veröffentlichte diese auf YouTube<sup>[51]</sup>. Partizipatives Erzählen gelingt vor allem bei solchen Themen, die beim Publikum ein starkes Gefühl der Identifikation hervorrufen, der persönlichen emotionalen Betroffenheit. Auch die Tatsache, dass man sich persönlich ernst genommen und ermächtigt fühlt, seine persönliche Meinung, seine eigenen Geschichten kundzutun ist ein wichtiger Faktor.



### DAS OBJEKT ALS EINSTIEG

Oft lassen sich Besucher durch Objekte zum Mitmachen aktivieren. Diese sind letztendlich Reflexionsflächen für Geschichten, wie ein Projekt von Kulturblogger Roger Levy verdeutlicht, der zur Ausstellung «Ewig Dein: Vom Flirten, Liebe und Zusammensein» des Historischen Museums Luzern Menschen nach ihren Lieblingsobjekten befragt hat. Unter dem Titel «Meine Liebe zu ...»

veröffentlichte er Podcasts über so diverse Themen wie die Liebe zum Geld oder die Liebe zur Zeit<sup>[52]</sup>. Es sind nicht immer die aussergewöhnlichen und einzigartigen oder besonders alten Objekte, die Stoff für Geschichten bieten. Für den Ausstellungsmacher Beat Gugger sind es oft Alltagsgegenstände, die uns genauso stark berühren können, beispielsweise die mit Wasser gefüllten Einmachgläser aus der Ausstellung «Feuer und Flamme» in Oberhausen, die bei einer Hausräumung im Ruhrgebiet gefunden wurden. In den 1940er-Jahren waren sie für den Fall eines Bombenangriffs im Keller gelagert worden. Sie führten dem Besucher auf ganz eigentümliche Weise die Zeit der Bombardierung im Zweiten Weltkrieg in Deutschland vor Augen. «Beim Anblick dieser Objekte und im Wissen um deren Geschichte wird plötzlich klar, was Krieg bedeutet», sagt Gugger<sup>[53]</sup>. «Musée Sentimental» nannte der Schweizer Künstler und Regisseur Daniel Spoerri in den 1970er-Jahren sein Konzept, solche Alltagsgegenstände in Ausstellungen zu präsentieren. Wie man Museumsobjekte, persönliche Geschichten und sentimentale Objekte verbinden kann, zeigt das Projekt Object Stories des Portland Art Museum<sup>[Bild 18]</sup>. Besucher werden aufgefordert, ihre Geschichten zu eigenen Gegenständen oder zu Objekten des Museums zu erzählen. Im Museum selbst steht eine kleine Fotokabine, in der neben Fotos auch Audioaufnahmen gemacht werden. Die daraus entstehenden Geschichten werden auf einer Website und auch im Museum sehr anschaulich präsentiert<sup>[54]</sup>.



Bild 18: Persönliche Geschichten kristallisieren sich oft an Objekten heraus, wie das Beispiel des Projekts Object Stories des Portland Museum zeigt.



### CROWDSOURCING IM MUSEUM

Natürlich müssen die Ausstellungsobjekte nicht unbedingt aus den Archiven eines Museums kommen. So zeigen Museen mittlerweile auch von Besuchern bestückte Ausstellungen wie z.B. die Ausstellung «Meine Sache – Bremens Gegenwart» 2006 im Focke Museum Bremen<sup>[55]</sup>. Gerade für digitale Archive bietet sich das Sammeln mithilfe der Besucher an. In dem Projekt Digit baut der Westdeutsche Rundfunk (WDR) z.B. an einem «Archiv des analogen Alltags», das derzeit von 1860 bis zum Ende des 20. Jahrhunderts reicht<sup>[56]</sup>. Hier finden sich allerlei interessante, charmante und berührende Fundstücke aus Familienalben und Super-8-Filmsammlungen.



Bild 19:  
Partizipation ist immer eine Frage der Motivation. Im Falle der Facebook-Ausstellung «Das deprimierende Wien», die mittels Crowdsourcing zusammengestellt wurde, instrumentalisierte das Wien Museum gekonnt den sprichwörtlichen morbiden Humor der Wiener.



Bild 20:  
«Rotation Curation» heisst es, wenn ein Social-Media-Konto von Person zu Person weitergegeben wird. Mithilfe des Twitter-Kontos iamGermany erzählt jede Woche eine andere Person aus Deutschland über ihren Alltag.

Besucher können mehr als nur Objekte mit sentimentalem Wert zu einer digitalen Ausstellung beisteuern. Das Internet-Archiv «Wir waren so frei»<sup>157</sup> dokumentiert die Zeit des Mauerfalls in Deutschland mithilfe von ca. 7000 Fotos und Filmen, die von Bürgern zu diesem Thema eingesandt wurden, und schafft somit ein facettenreiches Bild dieses historischen Ereignisses. Das Stadtmuseum von Wien – das Wien Museum – hat es auf seiner Facebook-Seite über sogenanntes Crowdsourcing geschafft, die Besucher als Fotografen in die Stadt zu schicken, um zwei Online-Ausstellungen zusammenzustellen. Im Herbst 2012 wurden die Facebook-Freunde des Museums aufgefordert, die Stadt Wien von ihrer schlechtesten Seite zu zeigen. Das Thema der Online-Ausstellung lautete «Das deprimierende Wien»<sup>158/Bild 19</sup>. Im Jahr 2013 wurden Bilder zur «Schrift in der Stadt» gesucht.

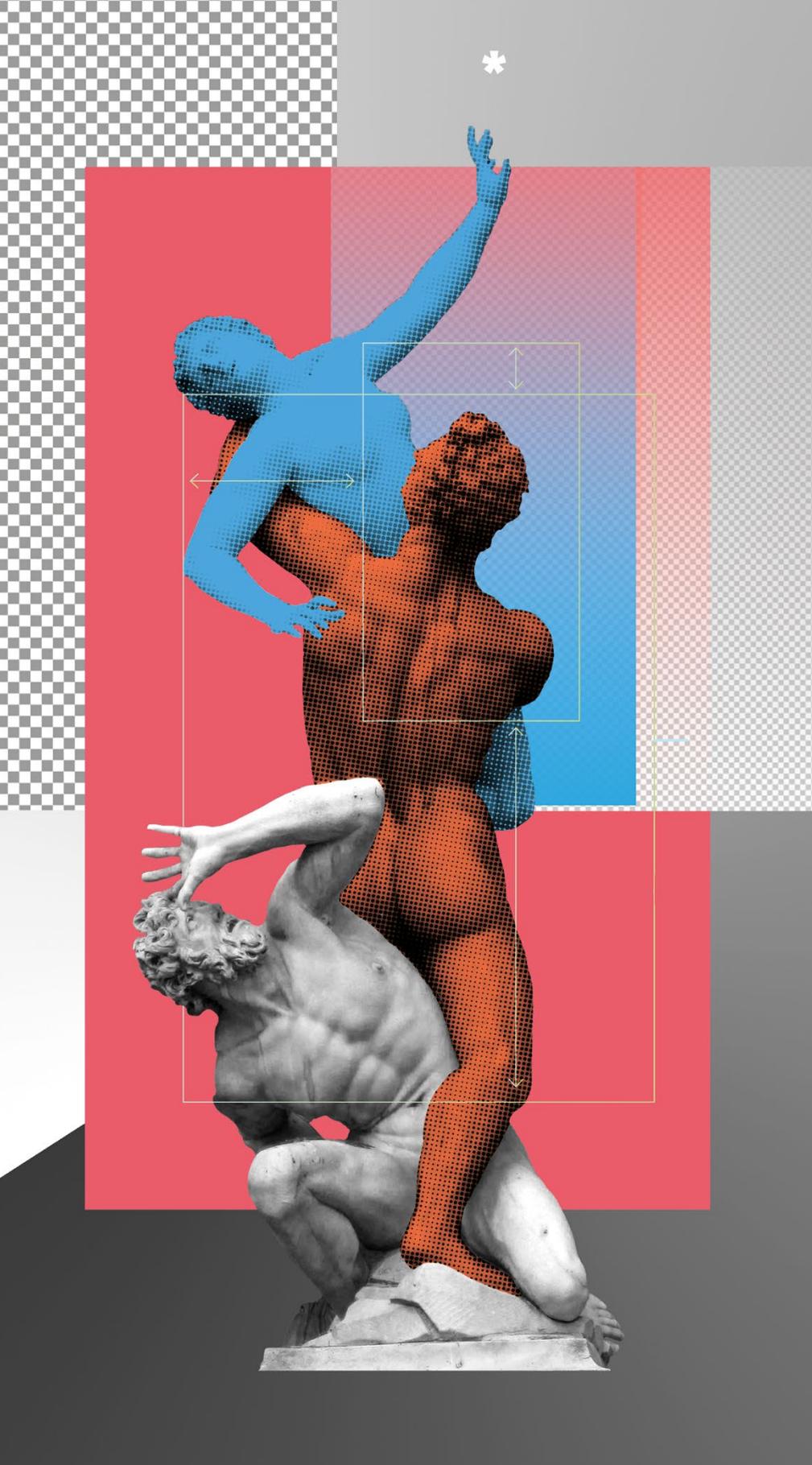
Bei diesen beiden sehr gelungenen Projekten mit Hunderten von Einsendungen war einer der Erfolgsfaktoren, dass es eine klar definierte Zielgruppe gab und dass es dem Museum gelang, die sehr emotionale Beziehung der Wiener zur eigenen Stadt zu aktivieren. Den Projekten zugute kam sicherlich auch der Einsatz des sprichwörtlichen morbiden Humors der Wiener.

### DAS PUBLIKUM ALS PARTNER

Der Erfolg der obigen Beispiele lebt von einem einfachen und punktuellen Zugang zu den Partizipationsmöglichkeiten. Es kann aber auch sehr interessant sein, das Publikum noch stärker in die Arbeit einzubinden. Das hohe Ansehen vieler Museen in Verbindung mit ihrem gemeinnützigen Auftrag weckt eine grosse Bereitschaft zur freiwilligen Zusammenarbeit. Diese nutzte der Kunstpalast in Düsseldorf, als er zwölf Bildpaten für eine

El-Greco-Ausstellung suchte. Die Paten berichteten via Facebook und andere Social Media über die Ausstellung und ganz spezifisch über ihr Patenbild. Die ausgewählten Paten waren zum Teil Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, die durch ihre Bekanntheit die eigenen Netzwerke in die Kommunikation des Museums mit einbrachten und somit als Multiplikatoren agierten. Es gibt aber auch Beispiele eines sogenannten Publikumsjournalismus, bei dem die Mitwirkung sehr viel breiter gestreut ist. «Rotation Curation» Accounts werden abwechselnd von verschiedenen Personen bespielt. Der Twitter Account iamGermany z.B. wechselt von Woche zu Woche zu einer anderen Person in Deutschland, die das Land aus der eigenen Perspektive beleuchtet und auf Fragen und Kommentare aus der ganzen Welt reagiert<sup>160</sup>. Auch für Museen sind solche Botschafter- bzw. Paten- oder Repräsentantenkonzepte vorstellbar. Noch weiter geht das Thames Discovery Programme, ein archäologisches Laien-Forschungsprojekt. Die Themse in London ist eine unerschöpfliche Quelle archäologischer Fundstücke, vor allem dank der Gezeiten, die immer wieder Teile des Ufers wegschwemmen. Unglücklicherweise wird manches Fundstück bei der nächsten Flut wieder mitgerissen. Gruppen von Freiwilligen observieren bestimmte Uferabschnitte und dokumentieren Fundstücke auf der Riverpedia des Thames Discovery Programme mit Text, Bild und Video<sup>159</sup>. Wenn es also darum geht, das Publikum über Kunst und Kultur sprechen zu lassen, sei es in Worten, Texten oder Bildern, dann variieren die Möglichkeiten von der Sammlung und Kuratierung vorhandener Online-Einträge bis zu Projekten, die vom Publikum selbst getragen werden. Solche Formen der Zusammenarbeit mit dem Publikum sind zwar mitunter sehr aufwändig, doch sind sie der Schlüssel zu einer wirklich persönlichen Beziehung zwischen Institution und Besuchern. In einer Zeit, in der klassische Medienkanäle nicht mehr funktionieren und andere konventionelle Formen der Bindung über Vereine und Freundeskreise sich auflösen, sind Mundpropaganda und persönliches Engagement der Besucher von unschätzbarem Wert.

« In einer Zeit, in der klassische Medienkanäle nicht mehr funktionieren und andere konventionelle Formen der Bindung über Vereine und Freundeskreise sich auflösen, sind Mundpropaganda und persönliches Engagement der Besucher von unschätzbarem Wert. »



## 02

\*

# ENTWICKLUNG EINES STORYTELLINGBASIERTEN ONLINE-OFFLINE- PROJEKTS

—

45	Grundlagen der Projektentwicklung	2.1
49	Voraussetzungen für eine erfolgversprechende Projektentwicklung	2.2
53	Entwicklung der Projektziele	2.3
59	Wer sind meine Besuchergruppen?	2.4
65	Die eigenen Geschichten entdecken – Erzählwelten	2.5
69	Konzeptentwicklung	2.6
85	Hinweise zum Erzählen (nicht nur) in digitalen Medien	2.7
91	Evaluation	2.8



→ 2.1

## GRUNDLAGEN DER PROJEKTENTWICKLUNG

Digitale Medien sind mehr als zusätzliche Kanäle für die Kommunikations- und Marketingabteilung. Klug eingesetzt, unterstützen sie nicht nur die Museumsarbeit, sondern stellen eine Erweiterung des Museumsraumes dar, indem die Themen, Geschichten und Objekte einer Institution auf medienspezifische Art und Weise erzählt werden. Idealerweise überschneiden sich der digitale und der analoge Erzählraum, und beide befruchten sich gegenseitig. Dies hat jedoch grosse Konsequenzen für die Projektentwicklung und Durchführung.

« Idealerweise überschneiden sich der digitale und der analoge Erzählraum, und beide befruchten sich gegenseitig. Dies hat jedoch grosse Konsequenzen für die Projektentwicklung und Durchführung. »

Zum einen ist es nicht mehr unbedingt die Ausstellungsaktivität, die immer im Mittelpunkt steht. Zudem führen die Veränderungen in der Medienlandschaft dazu, dass man ein grosses Publikum nicht mehr über einige wenige Kanäle erreicht, sondern zunehmend eine Vielfalt von Nischen bedient werden muss. Der

Einbezug verschiedener interner Experten und neuer Tools für verschiedene Kommunikationsmassnahmen setzt eine hohe Flexibilität und Offenheit voraus. Geht man zusätzlich davon aus, dass Aktivitäten zeitgenössischer Museen strategiegeleitet sein sollten, so wird schnell klar, dass sich die Komplexität der Museumsarbeit erheblich erhöht. Im Folgenden wollen wir aufzeigen, wie solch eine Projektentwicklung in diesem Kontext aussehen kann.

Wir sprechen in diesem Zusammenhang von Online-Offline-Projekten, die das Zusammenspiel von digital und analog beschreiben. Offline definieren wir als den realen Raum, d.h. die Ausstellung, das Museumsgebäude, die Cafeteria. Besucher im Offline-Bereich sind lokal, physisch anwesend und begegnen einander und dem Museum von Angesicht zu Angesicht. Online wiederum beschreibt die virtuelle, digitale Museumswelt. Damit meinen wir beispielsweise die Museumswebseite, Museumsauftritte in den sozialen Medien oder auch die Applikationen des Museums. Besucher im Online-Bereich sind durch ihre meist eigenen Endgeräte und das Internet mit der Museumswelt und gegebenenfalls gar mit anderen Besuchern des Museums verbunden. Mit Online-Offline bezeichnen wir Konzepte, die Museumsangebote im realen Raum mit jenen im virtuellen Raum anreichern und den Besucher dazu animieren, während, vor oder nach dem Besuch die Online-Angebote des Museums zu nutzen. Durch die Anreicherung der Offline-Museumsangebote mit Online-Elementen sind Teile der Museumswelt für alle Interessierten mit einem Internetzugang erreichbar, können rezipiert, verbreitet und partizipiert werden.

Das birgt das Potenzial, dass diese Online-Besucher nicht nur rezipieren, sondern sich mit eigenen Beiträgen und dem Weiterverbreiten von Informationen aktiv beteiligen. Gerade mit durchdachten Verbindungen von Online und Offline entsteht ein

« Gerade mit durchdachten Verbindungen von Online und Offline entsteht ein neuer, erweiterter Museumsraum, der neue Besucher anzieht. »

neuer, erweiterter Museumsraum, der neue Besucher anzieht. Damit vergrößert sich auch das Einzugsgebiet potenzieller Ausstellungsbesucher. Der mehrstufige Prozess der Projektentwicklung gliedert sich in einen organisatorischen und empirisch-analytischen Teil, in dem Sie die Voraussetzungen für eine erfolgversprechende Projektentwicklung schaffen, in einen strategisch-visio-

nären Teil, in dem Sie die Projektziele entwickeln, die Besuchergruppen definieren und die Erzählwelten erschliessen, und in einen kreativ-operationalen Teil, in dem Sie das Konzept entwickeln, Massnahmen planen und die Evaluation aufsetzen |<sup>01</sup> / Bild 21.



Bild 21:  
Mehrstufiger Prozess der Projektentwicklung eines Online-Offline-Projekts.

→ 2.2

## VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE ERFOLGVERSPRECHENDE PROJEKTENTWICKLUNG

→ STRATEGIE

Idealerweise leitet sich jedes Projekt aus der Museumsstrategie ab. Nur dann ist gewährleistet, dass es einen Beitrag zur Erreichung der Museumsziele leistet. Dies ist besonders wichtig für Social-Media-Projekte, die leider in vielen Institutionen noch immer schwierig zu legitimieren sind, weil sich ihr direkter Nutzen für das Museum nicht allen gleichermaßen erschliesst.

Wenn Sie Ihr Projekt entwickeln, sollten Sie Ihre Projektideen laufend auf Ihre Museumsstrategie abstimmen und überprüfen, ob die Projektideen und -ziele mit

« Wenn Sie Ihr Projekt entwickeln, sollten Sie Ihre Projektideen laufend auf Ihre Museumsstrategie abstimmen und überprüfen, ob die Projektideen und -ziele mit der Strategie übereinstimmen. »

der Strategie übereinstimmen. Wir empfehlen, den digitalen Bereich in der Strategie zu verankern, falls er in Zukunft einen hohen Stellenwert einnehmen soll, z.B. könnte als ein Ziel einer digitalen Strategie festgelegt werden, dass man eine Online-Community aufbauen möchte. Online-Offline-Projekte dienen Ihnen aber auch als Experimentierfeld, damit Sie

Erfahrungen sammeln und diese als Grundlage für spätere strategische Entscheidungen verwenden können. Falls Ihr Haus bereits eine Museumsstrategie besitzt, verwenden Sie diese als Grundlage für die nächsten Schritte. Wenn keine schriftliche Strategie vorliegt, sollten Sie strategische Überlegungen zu Ihrem Projekt anstellen. Die weiter unten aufgeführten Fragen und Anleitungen helfen Ihnen dabei. Falls der digitale Raum für Ihr Haus an Bedeutung gewinnt, überlegen Sie, ob Ihre Strategie auch digitale Aspekte einbeziehen sollte und entsprechender Erweiterungen bedarf. Für die Entwicklung einer neuen Museumsstrategie finden Sie eine detaillierte Anleitung im Anhang.

→ ENTSCHEIDUNGSTRÄGER  
ALS VORREITER

Für die Implementierung neuer Ansätze, vor allem wenn diese strategisch gedacht sind, braucht es die Rückendeckung der Entscheidungsträger. Sie besitzen genügend Einfluss, um nachhaltig neue Impulse zu setzen, meist indem sie selbst zu Vorreitern für neuartige Prozesse, Technologien und/oder Projekte im Museum werden.

Dies kann bei der Einführung von Social Media z.B. bedeuten, dass der Museumsdirektor selbst den ersten Blog betreibt oder dass der Blog zu einem wichtigen Kommunikationsinstrument wird, das von vielen Abteilungen getragen und bewirtschaftet wird. Beim SCHIRN MAGAZIN beispielsweise schreiben alle Mitarbeiter mit – vom Direktor bis zu den Vermittlern (siehe das Interview mit Fabian Famulok, Kapitel 3). Ein weiteres Instrument, um die Transparenz und damit auch die Akzeptanz neuer Entwicklungen zu fördern, sind hierarchieübergreifende Abstimmungen. Diese können z.B. in Form von täglichen Stand-up-Meetings erfolgen, sogenannten Kurzbesprechungen des Projektteams im Stehen unter Beteiligung der Museumsleitung<sup>[02]</sup>. Schaffen Sie zudem Möglichkeiten für informelle Kommunikation. Sind die Teammitglieder nicht alle vor Ort, eignen sich Kollaborations- und Social Networking Tools, um die formelle und informelle Kommunikation zu unterstützen<sup>[03]</sup>. Die allerwichtigste Grundlage jedoch ist, dass die Museumsleitung die Budget- und Entscheidungsverantwortung des Projektteams aktiv mitträgt und alle Beteiligten darin bestärkt<sup>[04]</sup>.

## → DAS TEAM

Die interne Akzeptanz Ihres Projekts hängt sehr stark davon ab, inwieweit sich die einzelnen Mitarbeiter und Abteilungen darin wiederfinden. Insofern verstehen wir die Projektarbeit als abteilungsübergreifenden Teamprozess, der auch dazu dient, ein möglichst breites Verständnis und eine Begeisterung für das Projekt zu entwickeln. Zudem profitieren abteilungsübergreifende Projekte von der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der einzelnen Teammitglieder: Durch die Vielzahl von Perspektiven und Herangehensweisen ergeben sich unterschiedliche und spannende Lösungsansätze. Verschiedene Meinungen sollten wertgeschätzt werden. Dies ist gerade bei

### Fragen für die Arbeit im Team:

- Welche Kollegen aus welchen Abteilungen braucht es? Welche externen Kompetenzen werden benötigt?
- Gibt es oder gab es in Ihrem Haus erprobte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit (z.B. von Kuration, Vermittlung, Marketing, Technik etc.), deren Erfahrungen auch für das geplante Projekt genutzt werden könnten?
- Über welche formalen Gefässe soll der Abstimmungsprozess bzw. die Kommunikation im Projekt verlaufen?
- Braucht es vielleicht einen grossen Workshop, um möglichst viele Mitarbeiter abzuholen, sowie kleinere Teammeetings, um die Arbeit zu intensivieren?
- Wem müssen die Projektergebnisse jeweils kommuniziert werden, und wessen Einverständnis braucht es (z.B. Technikverantwortliche im digitalen Bereich)?

Online-Offline-Projekten sehr wichtig, da die meisten Museen noch auf keinen grossen Erfahrungsschatz zurückgreifen können. Machen Sie sich deshalb im Vorfeld Gedanken über die Zusammensetzung des Teams und darüber, wie die Zusammenarbeit gestaltet und die Kommunikationswege zwischen den Beteiligten aufgesetzt werden sollten, auch und gerade wenn Externe involviert sind<sup>[05]</sup>.

## → SITUATIONSANALYSE

Ziel der Situationsanalyse ist es, ein möglichst umfassendes und aktuelles Bild vom Museum in Bezug auf das geplante Projekt zu erhalten. Die Analyse bildet eine gute Basis und gewährleistet, dass museumsinterne Stärken, wichtige Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter, bewährte Arbeitsabläufe, eine bestehende interessierte Community und/oder erfolgreiche Partnerschaften für das Projekt genutzt werden können.

### Fragen für die Situationsanalyse mit Fokus Social Media:

- Erfahrungen:  
Auf welchen Social-Media-Plattformen sind Sie bereits aktiv?  
Welche Erfahrungen haben Sie mit den jeweiligen Aktivitäten gemacht?  
Welches waren die Highlights, was war schwierig?
- Community:  
Wie ist die Reaktion Ihres Publikums auf Ihre Social-Media-Aktivitäten?  
Wie gross ist Ihre bereits bestehende Social Media Community?  
Woher kommen die Besucher in Bezug auf Länder, Sprachgebiete, Altersgruppen?  
Wie aktiv partizipiert wer an Ihren Angeboten? Damit meinen wir:  
Wer liest Ihre Angebote, wer «liked», kommentiert und teilt diese?
- Multiplikatoren:  
Pflegen Sie bereits Beziehungen zu Online-Multiplikatoren (z.B. Blogger), die Ihre Angebote in deren Netzwerk bekannt machen?
- Kompetenzen:  
Wer von Ihren Mitarbeitern verfügt über Kompetenzen im Umgang mit Social Media (z.B. Vertrautheit mit den Tools, eigene aktiv genutzte Profile etc.)?
- Ressourcen:  
Wie viele Arbeitsressourcen wollen Sie in diesem Projekt für Social Media einsetzen?
- Evaluation:  
Setzen Sie Tools zur Messung des Social-Media-Erfolgs ein?  
Werten Sie die Messungen regelmässig aus?  
Können Sie aufgrund der Auswertungen Aussagen zur Entwicklung Ihrer Plattformen machen?

→ 2.3

## ENTWICKLUNG DER PROJEKTZIELE

Bevor man sich mit Storytelling auseinandersetzt oder gar mit konkreten Projektideen, ist es wichtig, sich über die Ziele des Projekts klar zu werden. Wird mit einer rollenden Planung gearbeitet, so können die Ziele anfangs noch relativ grob formuliert und dann während des Projektverlaufes weiter konkretisiert werden. So hat z.B. die Zielgruppendefinition (siehe unten) wiederum Rückwirkungen auf die Projektziele. Es reicht nicht, nur die Ziele festzulegen. Sie sollten diese priorisieren und im Kontext der Ausstellung und Ihrer Gesamtstrategie bewerten. Welche Ziele sind wichtiger, welche eher untergeordnet? Stimmen Ihre Ziele für die Online-Aktivitäten mit denen für die Ausstellung überein, d.h. unterstützen sie sich gegenseitig oder konkurrieren sie sich? Passen die Ziele in die Zielhierarchie des Museums, also zur Vision, Mission und Strategie? Beachten Sie bei der Entwicklung der Projektziele die Zielhierarchie des Museums, welche die folgende Abbildung veranschaulicht | [Bild 22](#).

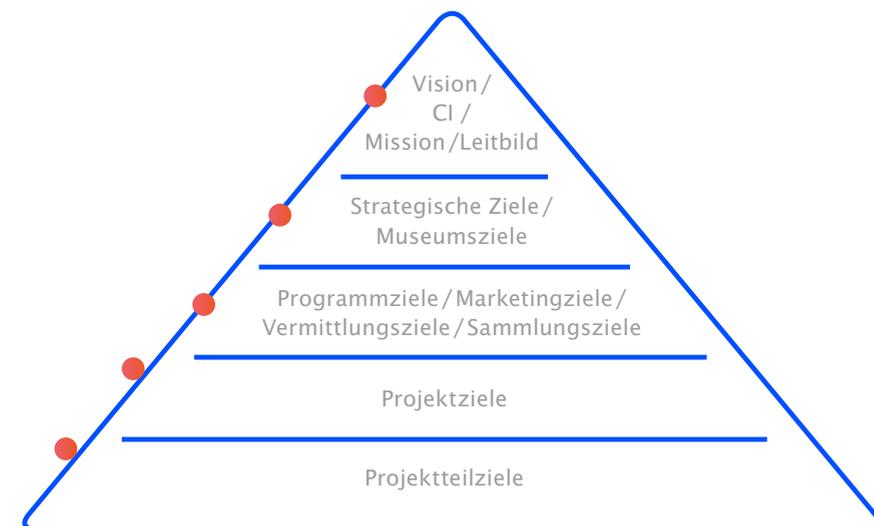


Bild 22:  
Zielhierarchie: Die Projektziele leiten sich direkt aus den Zielen der verschiedenen Abteilungen ab (Kuration, Vermittlung, Sammlung und Marketing). Diese wiederum stehen in direkter Beziehung zu den Museumszielen, die den Orientierungs- und Handlungsrahmen für die Abteilungen darstellen. Auch die Museumsziele bzw. die strategischen Ziele sind in diese Hierarchie eingebettet und leiten sich aus der Mission und dem Leitbild des Museums ab, welche aus der Vision hervorgehen.

Als Orientierungsrahmen für Ihr Vorgehen eignet sich der Zielentwicklungsprozess nach Peterjohann (2012) mit seinen acht übersichtlichen Einzelschritten, die aber nicht immer alle durchlaufen werden müssen. Im ersten Schritt werden die Ziele im Team gesammelt, wodurch Sie eine Liste möglicher Ziele erhalten. Die Ziele werden gruppiert (Schritt 2) und gewichtet (Schritt 3). Im vierten Schritt prüfen Sie die Beziehung der Ziele zueinander: Sind sie unterstützend, widersprechen sie einander, oder wirken sich einzelne Ziele gar negativ auf andere aus? Im nächsten Schritt werden die Ziele messbar oder zumindest überprüfbar gemacht. In diesem Operationalisierungsschritt beschreiben Sie Ihre Ziele so, dass Sie später bezüglich Inhalt und Ausmass beurteilen können, ob Sie die Ziele erreicht haben (Schritt 5). Nehmen wir z.B. an, Sie wollen erreichen, dass mehr Jugendliche mit Ihren Social-Media-Aktivitäten angesprochen werden. In Form eines operationalisierten Ziels würde das heissen, dass Sie nach Ende des Projekts 10 Prozent mehr Jugendliche zwischen 14 und 25 Jahren auf Facebook in Form von Fans erreicht haben wollen, 2 Prozent auf Twitter in Form von Followern etc. Im folgenden Schritt legen Sie fest, wann Sie welche Ziele erreichen wollen (Schritt 6). Danach werden die Ziele auf ihre Qualität geprüft (Mini-Audit mit Experten) und kommuniziert (Schritte 7 und 8) |06 / Bild 23.



Bild 23:  
Der Zielentwicklungsprozess (Darstellung aus Peterjohann, 2012).

→

### MÖGLICHE ZIELE FÜR DIE ONLINE-AKTIVITÄTEN

Klären Sie in Bezug auf Ihre Ziele als Erstes ab, wie die Online-Aktivitäten generell einzuordnen sind. Geht es dabei «nur» um Marketing, also eine Form der Werbung für die Ausstellung, oder vielleicht eher um eine inhaltliche Erweiterung der Ausstellung, um diese auch online zu transportieren? Je nachdem ist es empfehlenswert, die Ziele entsprechend zu formulieren.

Im Folgenden listen wir eine Auswahl von Online-Projektzielen auf. Diese Liste stellt nur eine Auswahl möglicher Ziele dar und soll Sie dazu inspirieren, über weitere mögliche Projektziele nachzudenken.

Mögliche Projektziele, die Sie mit Online-Aktivitäten erreichen wollen:

#### Aufmerksamkeit und Reichweite:

- Aufmerksamkeit für eine Ausstellung, ein Event, ein Thema, für Künstler etc. generieren
- Die Bekanntheit des Museums, seiner Angebote und/oder seiner Kompetenzen (z.B. Spezialgebiete) erhöhen
- Neue Besuchergruppen für die eigenen Aktivitäten (z.B. Jugendliche) gewinnen
- Für gewisse Besuchergruppen den Zugang zu Informationen über Ausstellungen, Events, gewisse Themen, Künstler etc. erleichtern
- Steigerung der Besucherzahlen insgesamt: mehr Besucher in der Ausstellung, bei Events etc. generieren
- Steigerung des Anteils junger Besuchergruppen in der Ausstellung, bei Events etc. erreichen

#### Engagement:

- Mit relevanten Besuchergruppen in einen Dialog treten
- Den bestehenden Dialog erweitern (z.B. Abteilungen oder Mitarbeiter einbeziehen)
- Relevante Besuchergruppen zum Mitmachen anregen, Co-Creation erreichen
- Die Partizipation, die innerhalb der Ausstellung stattfindet, nach dem Ausstellungsbesuch weiterführen
- Stärkere Besucherbindung durch Partizipation

#### Advocacy:

- Botschafter bzw. Multiplikatoren gewinnen, um positive Mundpropaganda zu erreichen
- Beziehung zu Multiplikatoren pflegen
- Ausstellungsbesucher (emotional) binden
- Beziehungen der Besuchergruppen zum Museum und untereinander unterstützen bzw. Gemeinschaftsgefühl stärken (Vernetzung)

#### Erweiterung des Offline-Museumsraums in den Online-Bereich:

- Den Besucher über die Ausstellung hinaus informieren: ihm mehr Details, weitere Aspekte des Themas, vertiefte Informationen, Explorationsmöglichkeiten etc. anbieten
- Besuchern, die räumlich zu weit vom Museum entfernt sind und die Ausstellung nicht besuchen können, die Möglichkeit geben, die Ausstellung und/oder gewisse Events zu erleben
- Besuchern, die zeitlich verhindert sind, die Möglichkeit geben, die Ausstellung und/oder gewisse Events jederzeit zu besuchen

#### Andere Ziele:

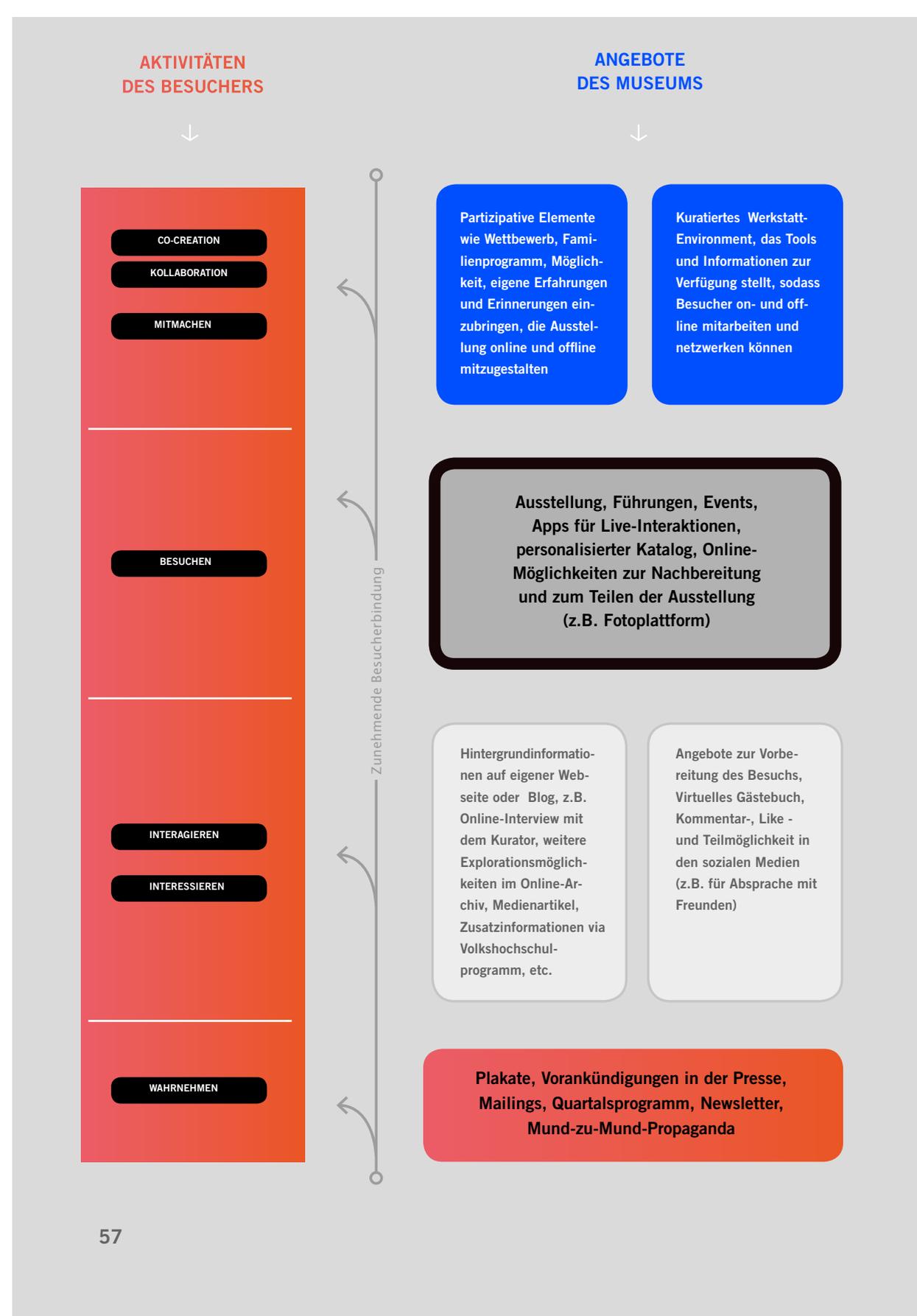
- Aufbau und Pflege des Markenimages
- Profilierung gegenüber den Wettbewerbern durch Online-Offline-Aktivitäten: «Wir wollen innovativer und/oder moderner und/oder dialogorientierter sein.»
- Direktes Feedback erhalten und wissen, auf welche Inhalte die Besuchergruppen ansprechen (Besucherbefragung)
- Bedürfnisse, Meinungen und Erwartungen der Besucher erfahren (Besucherbefragung)



**DAS WICHTIGE ZIEL «BESUCHERBINDUNG»**

Längst sind die Besucherzahlen eine Legitimationsgrundlage für Museen, d.h. oftmals müssen Museen hohe Besucherzahlen bzw. einen steten Besucherzuwachs vorweisen, um die gewünschte Unterstützung zu erhalten [07]. Aus diesem Grund ist die Besucherbindung in einem Projekt ein Ziel, dem besondere Beachtung geschenkt werden sollte, denn sie kann helfen, die Kosten niedrig zu halten, z.B. wenn die Besucher positive Mund-zu-Mund-Propaganda betreiben. Dies bedeutet wiederum, dass jedes Projekt idealerweise einen Beitrag zur Besucherbindung leistet. Die Frage, die sich also stellt, lautet: «Wie wollen Sie eine Zunahme der Besucherbindung mit dem geplanten Projekt erreichen?» Für die Beantwortung dieser Frage leistet die «Ladder of Engagement» eine gute Hilfestellung. Das Modell stammt aus dem Campaigning und beschreibt verschiedene Grade der Verbundenheit von Personen mit einer Organisation. Grundlage dieses Leiter-Modells ist der Gedanke, dass eine Beziehung und das Engagement, das man einem Freund entgegenbringt, langsam wachsen müssen. Dasselbe gilt für das Engagement, das Besucher Ihrem Museum entgegenbringen, es muss langsam wachsen – im realen Raum und auch in den sozialen Medien (z.B. wachsende Beteiligung an einem Dialog). Erwarten Sie also nicht zu schnell zu viel von Ihren Social-Media-Plattformen, sondern geben Sie Ihren Besuchern die Möglichkeit, eine Beziehung zu Ihrem Haus oder Projekt schrittweise zu entwickeln, d.h. Ihr Museum oder eine Ausstellung wahrzunehmen, sich dafür zu interessieren, dann zu interagieren etc. Die wachsende Beteiligung wird im Leiter-Modell mit unterschiedlichen Stufen greifbar gemacht. So ist sichergestellt, dass Sie keine Stufe auslassen und kleine Schritte konzipieren, um die Besucher gezielt mit Angeboten einzubinden und ihr Engagement laufend zu erhöhen, bis gar eine kollaborative Beziehung zum Museum entsteht. Die Stufen vereinfachen Ihnen im Projekt zudem die Formulierung von Teilzielen, was wiederum in der Evaluation und für zukünftige Projekte präzisere Schlussfolgerungen bezüglich einzelner Massnahmen zulässt. Die folgende Abbildung zeigt die einzelnen Stufen der Besucheraktivitäten und entsprechende Museumsangebote auf.

Bild 24, S. 57:  
Das Modell Ladder of Engagement zeigt die Beziehungsstufen, welche die Besucher schrittweise durchlaufen, und die Angebote, die das Museum online und offline den Besuchern auf jeder Stufe unterbreiten kann.





→ 2.4

## WER SIND MEINE BESUCHERGRUPPEN?

Haben Sie die eigenen Ziele definiert, gilt es in einem nächsten Schritt zu überlegen, welches Publikum Sie erreichen möchten und wie sich dies am besten bewerkstelligen lässt. Ausstellungsgestalter segmentieren heutzutage die Museumsbesucher und bedienen die unterschiedlichen Ansprüche, Erwartungen und Bedürfnisse der festgelegten Besuchergruppen. Damit sprechen Ausstellungen die Besuchergruppen gezielt an, d.h. sie adressieren sie <sup>108</sup>. Das Gleiche gilt für Social Media. Es ist wichtig, die potenziellen Besuchergruppen gut zu kennen und zu wissen, was diese erwarten und wo sie sich aufhalten, um sie gezielt dort abholen zu können.

Wie aber unterscheiden sich die Bedürfnisse der Besucher in digitalen Medien und vor Ort, und wie wird das Online-Publikum zum Museumsbesucher? Im Folgenden beschreiben wir drei verschiedene Perspektiven, die in diesem Zusammenhang zentral sind.

### → ALTE UND JUNGE BESUCHER

Viele Studien zur Generation, die zwischen 1985 und 2000 geboren wurde, auch «Generation Y» oder «Digital Natives» genannt, zeigen, dass die digitalen sozialen Netzwerke alle Lebensbereiche vieler junger Menschen durchdrungen haben <sup>109</sup>. Arbeit und Privatleben, unterwegs und zu Hause sind ineinanderverwoben durch einen ständigen Strom an Kommunika-

tion über verschiedenste Netzwerke. Unterstützt wird diese Entwicklung durch neue Formen der Mediennutzung wie Partizipation, Vernetzung, mobile Nutzung, das Teilen von Inhalten und Co-Creation, also das gemeinsame Erstellen

**« Es ist wichtig, die potenziellen Besuchergruppen gut zu kennen und zu wissen, was diese erwarten und wo sie sich aufhalten, um sie gezielt dort abholen zu können. »**

von Inhalten. Dies führt zu neuen Bedürfnissen und Erwartungen an Online-Angebote und bedeutet, dass Sie partizipative, mobile, technisch neuartige Angebote für junge Besucher entwickeln müssen, um deren Interesse zu wecken und sie zum Besuch Ihres Museums zu animieren. Man sollte sich jedoch davor hüten, Online-Lösungen als einfaches Mittel zu sehen, um die junge Generation anzusprechen und der Überalterung entgegenzutreten. Spiegeln die Offline-Aktivitäten lediglich das gewohnte Angebot im Museum, dann stellt sich die Frage, ob Letzteres für diese Zielgruppen grundsätzlich attraktiv ist. Ist dies nicht der Fall, dann hilft auch ein interessantes Online-Angebot nur bedingt. Wollen Sie junge Zielgruppen ansprechen, dann empfiehlt es sich, deren Bedürfnisse bereits vor Ort im Museum in Betracht zu ziehen. Zudem sind nicht alle Vertreter der Generation Y technikaffin. Andererseits gibt es in der älteren Generation die sogenannten «Silver Surfer», die längst ähnlich vernetzt im Internet unterwegs sind.

Überlegen Sie sich also, ob Sie ein Angebot für alle konzipieren oder das Online- und Offline-Angebot unter Berücksichtigung des Alters differenziert gestalten wollen.

Ein herausragendes Beispiel, wie Online-Medien auf bahnbrechende Weise eingesetzt und damit auch neue Besucher ins Museum gebracht werden, zeigt das Street-Museum-App des London Museum ([siehe Seite 33](#)). Im Jahr der Erstveröffentlichung dieser preisgekrönten App hat sich die Zahl der Besucher des Museums verdreifacht. Eine Erfolgsgarantie für solche Projekte gibt es jedoch nicht, und man sollte die Erwartungen nicht zu hoch ansetzen. Es ist sinnvoll, immer wieder mit kleineren Projekten zu experimentieren, um mit der Zeit mehr über die eigenen Besuchergruppen zu erfahren.

### → «GLOKALE» BESUCHER

Das Einzugsgebiet, aus dem Ausstellungsbesucher ins Museum gelangen, ist meist lokal bzw. regional, dasjenige, aus dem Besucher auf Ihre Museumsplattformen gelangen, kann wiederum global sein. Zudem sind Ihre Besucher heute oft sowohl lokal verbunden als auch global vernetzt. Sie sind in ihrem Verhalten quasi «glokal». Überlegen Sie sich also, ob Ihre Angebote sowohl lokale, als auch globale und glokale Besucher inhaltlich und formal ansprechen. Die gewählte Sprache kann beispielsweise gerade in den sozialen Medien ein wichtiger Faktor sein. Wenn sich auch internationale Gäste für das Museum online interessieren, ist es sinnvoll, zusätzlich eine englische Version der Website oder des Blogs anzubieten. Das Fotomuseum Winterthur z.B. zählt grossteils deutschsprachige Besucher. Der Blog Still Searching ([siehe Seite 21](#)) ist ein Werkzeug, um international Themenführerschaft zu übernehmen, und wird deswegen bewusst auf Englisch publiziert.

### → BESUCHER UND «PROSUMER»

Online-Nutzer haben gewisse Erwartungen an das Online-Angebot eines Museums, z.B. wollen Sie Inhalte nicht nur rezipieren, sondern auch aktiv mitgestalten können. Die klare Rollenverteilung zwischen dem Museum als Produzenten, englisch «producer», und dem Besucher als Konsumenten, englisch «consumer», verändert sich. Besucher werden zunehmend zu «Prosumern», einer Mischung aus Konsumenten und Produzenten <sup>10</sup>.

Bei Besucherbefragungen ist es deshalb wichtig, die Online-Bedürfnisse und Interessen abzufragen. Bereiten sich Ihre Besucher online auf den Museumsbesuch vor? Haben sie Interesse an Online-Archiven oder Zusatzinformationen zur Ausstellung? Beteiligen sie sich aktiv mit Beiträgen oder teilen sie Beiträge des Museums? Die Evaluation des Nutzerverhaltens auf Ihren digitalen Angeboten unterstützt Sie bei dieser Arbeit ([siehe Kapitel 2.8](#)). Durch Experimente mit verschiedenen Online-Formaten und -Angeboten in Verbindung mit einer konsequenten Evaluation lässt sich sehr viel über das Verhalten des Online-Publikums herausfinden, z.B. wie reagiert es

auf bestimmte Online-Angebote, und wie stark beteiligt es sich. Hinzu kommt, dass die Vielfalt der Kommunikationskanäle heutzutage zu einer enormen Nischenbildung führt. Insofern empfiehlt es sich, nicht nur nach dem grossen Wurf zu suchen, der alle bedient, sondern überlegen Sie sich, wie Sie gezielt die Menschen in diesen Nischen ansprechen können. Am Anfang eines Online-Offline-Projekts sollte immer eine Untersuchung der Gewohnheiten der anvisierten Besuchergruppen in den sozialen Medien stehen. Dieser Arbeitsschritt hilft, den anvisierten Besuchergruppen die passenden Inhalte auf den richtigen Plattformen zur Verfügung zu stellen. Vergleichen Sie verschiedene Social-Media-Plattformen mit der Struktur der anvisierten Besuchergruppen. Erste Anhaltspunkte liefern Studien wie z.B. die Bitkom Studien <sup>11</sup>, Besucherbefragungen und ein Issue, Influencer und Image Monitoring ([vgl. Seite 91–92](#)) sowie die Erfahrungen aus bereits durchgeführten Projekten. Mit fortschreitendem Experimentieren können Sie auch mehr und mehr aus eigener Erfahrung abschätzen, welche Besuchergruppen für welches Online-Offline-Projekt ins Zentrum der Aktivitäten gerückt werden sollten.

**«Am Anfang eines Online-Offline-Projekts sollte immer eine Untersuchung der Gewohnheiten der anvisierten Besuchergruppen in den sozialen Medien stehen.»**

Besucherbefragungen in Museen basieren zumeist auf vorgefertigten Fragebögen. Dies ist ein einfaches Mittel, um in einem knappen Zeitrahmen möglichst viele Besuchermeinungen zu bekommen. Das Problem dabei ist jedoch, dass Sie immer nur die Antworten erhalten, die im Fragebogen vorgesehen sind. In Interviewsituationen, in denen die Besucher frei über ihre Erfahrungen mit dem Museum sprechen können, lassen sich ganz andere überraschende Einsichten gewinnen. Sie erfahren mehr darüber, wie der Museumsbesuch in das Leben und die Bedürfnisse der jeweiligen Person eingebunden ist, welche Rolle der Museumsbesuch im Leben der jeweiligen Person spielt, aber auch wie und warum Medien eingesetzt werden. Es lohnt sich deshalb, im Rahmen einer Besucherbefragung mehrere Einzelgespräche mit möglichst unterschiedlichen Zielpersonen zu führen, um mehr über die Motivation und die Lebensumstände dieser Besucher zu erfahren. Fragen Sie z.B. danach, warum die Menschen ins Museum gehen, ob sie mit Freunden oder der Familie gehen, ob sie sich beim Besuch unterhalten und worüber, ob sich das Medienverhalten zu Hause von dem im Museum unterscheidet und warum, welche Rolle das Museumscafé spielt, der umliegende Park etc. Hören Sie zu und legen Sie vor allem Ihren Gesprächspartnern keine vorgefertigten Meinungen in den Mund. Im Übrigen bieten auch die sozialen und digitalen Medien verschiedene Möglichkeiten, um im Dialog Nutzerbedürfnisse abzufragen.

Fragen zur Besuchergruppensegmentierung:

- Welche Besucher möchten Sie ansprechen (Alter, Geschlecht, Bildung, Interessen etc.)?
- Wo, d.h. zum Beispiel auf welchen Plattformen, bewegen sich diese Besuchergruppen online?
- Womit verbringen die Besuchergruppen ihre Online-Zeit?  
Wie verhalten sie sich in den sozialen Medien?  
Sind sie eher aktive Macher, die Kommentare, eigene Beiträge etc. schreiben oder «passive» Leser?
- Warum und wann beteiligen sich Ihre Besucher an einem Dialog?
- Auf wen hören die Besucher, wem folgen sie?  
Welche Online- und Offline-Netzwerke verbinden die anvisierten Besuchergruppen (z.B. Freundeskreise, Vereine, Special-Interest-Gruppen, Facebook-Gruppen etc.)?  
Welche Überschneidungen gibt es zwischen den Netzwerken?  
Wie kann man sich als Museum in diesen Netzwerken einbringen?
- Welche Multiplikatoren könnten für das Themenfeld Ihres Projekts interessant sein?  
Sind Ihre anvisierten Besuchergruppen evtl. bereits mit diesen verknüpft?  
Würden diese sich als Projektpartner eignen?
- Welche technische Ausrüstung ist bei den Besuchern vorhanden (z.B. Smartphones, Tablets etc.), und wie wird diese innerhalb und ausserhalb des Museums genutzt?
- Was braucht das Projekt, um bei den Besuchergruppen erfolgreich zu sein?
- In welcher Sprache, mit welcher Tonalität und Ästhetik möchten die Besuchergruppen angesprochen werden?

→

### PROJEKTSPEZIFISCHE BESUCHERGRUPPEN ENTWICKELN ÜBER PERSONAS

Auf der Grundlage obiger Überlegungen lassen sich nun projektspezifisch Besuchergruppen festlegen. Es empfiehlt sich, diese Besuchergruppen im Abgleich mit den Projektzielen ([siehe Seite 53](#)) für das Briefing zu erarbeiten. Hierfür können die Besuchergruppen zunächst relativ grob formuliert und dann im Verlauf der Konzeptentwicklung weiter konkretisiert werden.

Eine beliebte Art, Ziel- bzw. Besuchergruppen darzustellen, sind sogenannte «Personas». Eine Persona ist ein fiktiver Charakter, dessen Profil die Eigenschaften einer bestehenden sozialen Gruppe zusammenfasst. Auf diese Weise übernimmt die Persona die Attribute der jeweiligen Gruppe, die sie vertritt: ihre sozialen und demografischen Merkmale, ihre Bedürfnisse, Wünsche, Gewohnheiten, Interessen, Erwartungen und Motivationen, ihre Medienkompetenz und -nutzung bis hin zu ihren kulturellen Hintergründen.

Sie erstellen solche Profile, indem Sie die Einzelperson der Besuchergruppe möglichst umfassend und so lebendig wie möglich beschreiben. Dabei können die bereits erwähnten Interviews eine wichtige Rolle spielen. Charakterisieren Sie die Menschen und überlegen Sie, wofür sich die Person begeistern könnte. Ein Beispiel für eine Persona: Susanne, 41, berufstätige Mutter mit bildungsbürgerlichem Hintergrund und hohem Grad an Smartphone- und Internetnutzung, verliert sich oft in der «Informationsflut» und erwartet vom Museum eine Übersicht und ein gutes Programm für die Kleinen. Sie hat eine feministische Haltung. Auch in diesem Fall geht es um Storytelling: Schaffen Sie ein plastisches Bild der Persona mittels kleiner Geschichten. Fügen Sie Fotos von typischen Besuchergruppenvertretern hinzu. Weitere Personas könnten sein: Franz, ein älterer, rüstiger alleinstehender Herr, der den Kontakt mit anderen sucht und seine Erfahrungen gerne auch an jüngere Menschen weitergeben möchte. Er nutzt kein Smartphone, informiert sich aber täglich im Internet über das Weltgeschehen. Oder Lars, ein 13-jähriger Schüler. Er ist unsicher und findet Museen uncool, aber gleichzeitig ist er auf der Suche nach Vorbildern. Er möchte am liebsten Fussballer oder Musiker werden. Lars ist ein eifriger Nutzer von Snapchat und Instagram und trägt sein Smartphone immer bei sich.

Im Rahmen der Projektentwicklung geht es darum, im Abgleich mit den Projektzielen spezifische Angebote für einzelne Besuchergruppen zu entwickeln, aber auch Überschneidungen zwischen verschiedenen Besuchergruppen zu erkennen. Deswegen sollte die Zahl der verschiedenen Personas und damit die Anzahl der anvisierten Besuchergruppen überschaubar bleiben. In der Regel dürften drei bis fünf Personas ausreichen. Selbstverständlich ist es im Rahmen der Besuchergruppensegmentierung möglich, dass einzelne Ziele überprüft werden müssen oder neue Ziele hinzukommen.

→ 2.5

## DIE EIGENEN GESCHICHTEN ENTDECKEN – ERZÄHLWELTEN

Im Folgenden geht es darum, die grundlegenden Geschichten für das Projekt zu entdecken. Wir benutzen den Begriff «entdecken» deswegen, weil keine neuen Geschichten kreiert werden. Vielmehr machen Sie sich auf die Suche nach existierenden Geschichten, die sich um das Ausstellungsthema, um die Objekte und Künstler drehen. Für diesen Schritt lassen wir die Ziele und Besuchergruppen zuerst einmal beiseite. Diese werden wir im nächsten Kapitel «Konzeption» erläutern.

Die folgende Vorgehensweise ist angelehnt an das Verfahren von Jelena Löckner und Rebecca Hagelmoser von NarraTool ([siehe hierzu auch das Interview in Kapitel 3](#)). Sie verfolgen einen «Story First»-Ansatz, d.h. im Zentrum jedes Projekts steht die Geschichte, resp. die Geschichten. Die Wahl der Medien sollte sich diesen Geschichten unterordnen und natürlich im Einklang mit der Strategie stehen.

Als Museum haben Sie das Glück, dass die Inhalte Ihrer Arbeit von jeher sehr eng mit Geschichten verknüpft sind. Ganz offensichtlich ist dies der Fall bei einem historischen Museum, aber auch die darstellende Kunst lebt sehr stark von den persönlichen Mythologien und Lebensgeschichten von Künstlern oder Sammlern sowie den Entstehungsgeschichten einzelner Werke. Sehr häufig ist das Erzählen eine Methode des Künstlers bzw. seiner Kunst, ähnlich wie die Kunstvermittlung, die entweder erzählt oder in einem Diskurs mit dem Publikum neue Geschichten und Deutungen generiert. Auch thematische Museen sind Orte, die letztlich die Geschichte ihres Themas erzählen.

Gerade weil dies alles so offensichtlich ist, macht es Sinn, dass Sie sich am Anfang eines Projekts detailliert damit auseinandersetzen, welches denn die Geschichten sind, die Sie erzählen möchten. Ganz bewusst sprechen wir von Geschichten in der Mehrzahl, denn es geht nicht darum, eine einzige zusammenhängende Geschichte zu entwickeln mit einem Anfang, einer Mitte und einem Ende. Wir empfehlen stattdessen die Entwicklung einer Storyworld oder Erzählwelt. Diese besteht aus verschiedenen kleineren Geschichten oder Erzählelementen, die nicht unbedingt chronologisch erzählt werden müssen, sondern für sich stehen können. Erzählwelten haben in den vergangenen Jahren vor allem durch Computerspiele, aber auch durch neue Fernsehserien an Bedeutung gewonnen.

Serien wie «Mad Men» oder «House of Cards» erzählen nicht nur eine einzige Geschichte in chronologischer Form. Vielmehr werden verschiedene Geschichten, verschiedene Charaktere an verschiedenen Orten miteinander verwoben.

Eine Erzählwelt sollte in sich kohärent sein, es können aber verschiedene Charaktere, verschiedene Perspektiven, sogar verschiedene Geschichten darin auftauchen. Ein Beispiel für eine Erzählwelt ist die Ausstellung «Knochenarbeit – Wenn Skelette erzählen» des Naturhistorischen Museums Basel (2012). In dieser Ausstellung wurde anhand von Skeletten und mithilfe der Forensik das Leben in der Stadt Basel in vergangenen Jahrhunderten rekonstruiert. So identifizierte ein einzelner stark abgenutzter Zahn das Skelett eines Pfeifenrauchers. Die Storyworld wäre in diesem Fall die Stadt Basel in einem bestimmten historischen Zeitraum. Sie ist gefüllt mit verschiedenen Personen und ihren ganz persönlichen Lebens- und Krankheitsgeschichten, die dem Besucher die damalige Zeit näherbringen. Ein anderes Beispiel bietet die Ausstellung «Sylvette, Sylvette, Sylvette. Picasso und das Modell» (siehe Seite 89). Hier ist die Storyworld zeitlich sehr eng begrenzt. In den 1950er-Jahren trifft Picasso seine Muse Sylvette David. Die Storyworld ist also in dieser Zeit angesiedelt. Die Charaktere sind natürlich Picasso und Sylvette, der Kreis könnte aber auch erweitert werden um andere Personen aus dem Umfeld, z.B. Sylvettes Freund oder Picassos damalige Frau. Mögliche Orte der Storyworld sind Paris und die Villa Picassos. Objekte dieser Erzählwelt sind z.B. die Gemälde von Sylvette, die in dieser Zeit entstanden sind. Die Geschichten finden sich ganz selbstverständlich in der Beziehung zwischen dem Modell und dem Künstler.

→

### ABGLEICHEN DER ERZÄHLWELT MIT DEM KURATORISCHEN KONZEPT

Die Erzählwelt kann als Vehikel für das Erzählen in den sozialen Medien dienen. In diesem Fall geht es darum, die entwickelte Erzählwelt nochmals zu überprüfen: Welche Elemente davon sind inhaltlich relevant für das kuratorische Konzept? Fragen Sie sich vor allem auch, ob diese den Ton der Ausstellung treffen. Ein radikalerer Ansatz wäre auch, die Ausstellung aufbauend auf die Storyworld zu entwickeln. Das heisst, Kommunikation und Ausstellung fliessen ineinander. Die Kommunikation wird Teil der Ausstellung und umgekehrt (siehe auch das Interview mit Roger Aeschbach, Kapitel 3). In diesem Fall dient die Erzählwelt bzw. eines der entwickelten Grundmotive als Grundlage für die Entwicklung eines gesamtheitlichen Ausstellungskonzeptes, in dem die Kommunikation von Anfang an mitgedacht wird. In dem obigen Beispiel «Sylvette, Sylvette, Sylvette. Picasso und das Modell» war die Beziehung des Künstlers zu seiner Muse das Grundmotiv der Ausstellung, aber auch der angegliederten Kommunikation.

Entwicklung einer Erzählwelt:

Hier geht es darum, die Erzählwelt eines Projekts zu definieren. Am Anfang steht eine kuratorische Entscheidung darüber, welche Inhalte im Zentrum der Ausstellung stehen. Basierend darauf sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

#### Schauplätze:

Wo ist diese Erzählwelt geografisch verortet? Wie sieht es dort aus? Kann der Schauplatz zeitlich festgemacht werden? Beschreiben Sie in groben Umrissen den Ort sowie die historischen und politischen Umstände dieses Schauplatzes. Mithilfe sogenannter Moodboards (Mood = Stimmung), welche aus zusammengesuchten einzelnen Bildern oder Collagen bestehen, lässt sich eine Anmutung der Schauplätze zusammenstellen.

#### Charaktere:

Wer sind die Hauptcharaktere? Beschreiben Sie diese Hauptcharaktere: Wie alt sind sie? Wie sehen sie aus? Welche persönlichen Eigenschaften haben sie? Durch welche Erlebnisse sind sie geprägt? Was treibt sie an? Gibt es Nebencharaktere? Beschreiben Sie auch diese.

#### Objekte:

Welches sind die wichtigsten Objekte? Wie sehen sie aus? In welcher Verbindung stehen sie zu den Charakteren? Objekte können im Übrigen auch die Form eines handelnden oder erzählenden Charakters übernehmen (siehe Seite 24).

#### Besucher:

Welche Rolle spielen die Besucher in dieser Storyworld? Sind sie nur Aussenseiter, stumme Betrachter oder sind sie ein aktiver Teil der Storyworld? Was könnten sie zu der Storyworld beitragen?

#### Beziehungen:

Beschreiben Sie die Beziehungen der Charaktere zueinander.

#### Stimmung/Atmosphäre:

Wie ist die Grundstimmung, die vermittelt werden soll? Ist sie z.B. eher düster oder fröhlich, eher melancholisch oder optimistisch?

#### Geschichten:

Welche Geschichten spielen sich an den Orten und zwischen den Charakteren und Objekten ab? Fassen Sie diese kurz zusammen.

#### Grundmotive:

Was sind die Grundmotive der Storyworld? Geht es z.B. um einen Künstler, der sich zeit lebens unverstanden fühlte? Geht es um spezifische Sehnsüchte eines Künstlers wie z.B. Paul Gauguins Suche nach dem exotischen Paradies, oder geht es um die Schaffung einer neuen Kunst oder gar einer neuen Welt, wie sie die Moderne suchte?



→ 2.6

## KONZEPTENTWICKLUNG

Mit Ihren Zielen, den Besuchergruppen und der Erzählwelt sind die Grundlagen für Ihr Projekt gelegt. Nun gilt es, das Konzept zu entwickeln. Es spricht vieles dafür, dies nicht alleine zu tun. Auch hier empfehlen wir, die Kollegen aus verschiedenen Abteilungen mit einzubeziehen, zum einen, weil dadurch zusätzliche Kompetenz einfließt, zum anderen, weil Beteiligung die Akzeptanz innerhalb der Institution erhöht. Je nach Grösse des Projekts und des eigenen Budgets empfiehlt es sich spätestens hier, externe Dienstleister hinzuzuholen. Die Entwicklung von Geschichten und Konzepten ist ein kreativer Vorgang, bei dem Gestaltungsexperten einen wichtigen Beitrag leisten können. Hinzu kommt, dass in Projekten, in denen sowohl Offline- als auch Online-Ergebnisse erarbeitet werden sollen, meist Neuland betreten wird, weshalb das Team nur auf wenige Erfahrungen zurückgreifen kann und innovative, neue Lösungen finden muss. Wollen Sie die Konzeptentwicklung ganz an einen externen Dienstleister vergeben, dann dienen die Ergebnisse aus dem bis hier beschriebenen Prozess als eine hervorragende Grundlage für ein Briefing.

→

### DAS BRIEFING: WIE FORMULIERE ICH EINEN PROJEKTAUFTRAG?

Museen arbeiten sowohl bei der Realisierung von Ausstellungen als auch von Kommunikationsmassnahmen oft mit Designern, Agenturen und/oder Innenarchitekten zusammen. Die Grundlage dieser Zusammenarbeit bildet ein Briefing, das Aufgabe und Zeitraum des Projektauftrags definiert. Bei Online-Offline-Projekten ist ein offenes Projektbriefing essenziell. Darin werden neben den Zielen und Besuchergruppen auch Hintergrundinformationen, Zuständigkeiten, Schnittstellen zwischen den Teilprojekten Ausstellung und Social Media, Budget etc. festgehalten. Mit einem sorgfältig ausgearbeiteten Briefing erhalten alle in das Projekt involvierten Akteure die erforderlichen Informationen, um ihre Aufgabe eigenständig anzupacken. Gerade die Beschreibung von Schnittstellen und Entscheidungswegen kann in Online-Offline-Projekten von enormer Wichtigkeit sein, weil sich Teilprojekte sonst unnötig verzögern. Dabei sind vor allem der kreative Spielraum, die hochverdichtete, gut strukturierte Form sowie Feedbackstrukturen in einem Briefing zentral. Ein gutes Briefing ist kurz, knapp, klar, konkret, komplett, konstruktiv, konsequent und kooperativ (Back und Beuttler, 2006) <sup>[2]</sup>. Das Buch von Kalenborn (2014) «Angebots-erstellung und Planung von Internet Projekten» gibt ausführliche Hinweise zum Erstellen von Briefings und Ausschreibungen bei komplexen Online-Projekten <sup>[3]</sup>.

Die neuen Möglichkeiten in den sozialen Medien erfordern aber eigentlich ein anderes Vorgehen: Für die gelungene Konzeption eines Online-Offline-Projekts braucht es viel Offenheit, d.h. ein Briefing, das im Idealfall zu Beginn so wenig wie möglich auf einen konkreten Auftrag wie z.B. eine Ausstellung ausgerichtet ist. Stattdessen sollte es in erster Linie auf die Grundidee und die Projektziele des Museums fokussieren. Anstelle eines fix definierten Briefings mit Aufgabenstellung und Angaben zu den Ausstellungsflächen etc. gewinnt das Aushandeln von Ideen zunehmend an Bedeutung. Bei so viel Offenheit ist klar, dass auch der Dialog zwischen Museum, Experten und Gestaltern an Bedeutung gewinnen muss. Wenn die involvierten Personen früh beteiligt werden und gemeinsam über sinnvolle Rahmenbedingungen entscheiden können, werden erweiterte Ausstellungskonzepte besonders erfolgreich umgesetzt.

« Für die gelungene Konzeption eines Online-Offline-Projekts braucht es viel Offenheit, d.h. ein Briefing, das im Idealfall zu Beginn so wenig wie möglich auf einen konkreten Auftrag wie z.B. eine Ausstellung ausgerichtet ist. Stattdessen sollte es in erster Linie auf die Grundidee und die Projektziele des Museums fokussieren. »

Eine gute Möglichkeit, einen solchen Dialog zu führen, ist die Definition eines Vorprojekts mit dem Ziel, die Eckpfeiler des gemeinsamen Museumsprojekts zu bestimmen. Anhand der bereits erarbeiteten Grundlagen (Storyworld, Ziele, Besuchergruppen) werden im Dialog mit den Gestaltern die Eckpfeiler des geplanten Projekts erarbeitet, in Form von gestalterischen Grundkonzepten, die wiederum die Basis für die detaillierte Beschreibung des Auftrags (inkl. Termine, Budget, Verantwortlichkeiten, Strukturierung der Abrechnung) bilden. Die

gestalterischen Grundkonzepte beinhalten insbesondere Überlegungen zur Kombination und Orchestrierung verschiedener Online-Offline-Angebote. Sie zeigen auf, wie die Ziele des Museums mit den geplanten Mitteln erreicht werden können. Eine solche Vorphase ermöglicht eine ganzheitliche Konzeption von Online- und Offline-Elementen und einen sinnvollen Einsatz von dialogischen, partizipativen und/oder konventionellen Ausstellungstechniken und -medien. Das weitere Vorgehen beschreibt den Prozess der Konzeption unabhängig davon, ob Sie sich externe Hilfe dazuholen oder interne Lösungen suchen.

## → USER SZENARIEN UND USER JOURNEYS – ERLEBNISSE INSZENIEREN UND PLANEN

Einige der hier behandelten Methoden stammen aus der Softwareentwicklung, dem Produktdesign, dem Marketing, aber auch aus neuen Disziplinen wie z.B. dem Service Design. Allen diesen Disziplinen ist gemeinsam, dass sie erkannt haben, dass sich bei der Entwicklung von Angeboten bessere Ergebnisse erzielen lassen, wenn die Perspektive des Anwenders mit einbezogen wird. Service Design z.B. macht sich zur Aufgabe, den Weg entlang verschiedener Berührungspunkte mit einer Dienstleistung kohärent zu gestalten. Die Nutzung eines Mobiltelefons z.B. setzt voraus, dass der Nutzer sich in einem Laden oder im Internet über Angebote informiert, einen Vertrag abschliesst, das Mobiltelefon einrichtet, bei Problemen die Hotline anruft,

monatlich eine Rechnung erhält und diese bezahlt. All dies sind Berührungspunkte mit der Dienstleistung eines Telefonanbieters. Die guten und schlechten Erfahrungen auf diesem Weg tragen zum Gesamterlebnis des Kunden bei. Designer sprechen in diesem Zusammenhang von der «User Journey», der Reise des Anwenders entlang den verschiedenen Berührungspunkten mit einer Dienstleistung. Der Anspruch des Service Designs ist es, mittels gestalterischer Massnahmen, aber auch mithilfe einer Geschichte und mittels gezieltem Setzen von Hinweisen und Handlungsaufforderungen den Kunden über die verschiedenen Online- und Offline-«Stationen» oder Berührungspunkte zu leiten. Man kann die User Journey auch als eine Form der Erzählung sehen, durch die Besucher von einem Museumsangebot bzw. Medium zum nächsten geführt werden.

Auch Museumsangebote lassen sich in diesem Sinne gesamtheitlich gestalten und die Online- und Offline-Welt miteinander verbinden. Die Grundlage einer User Journey basiert jedoch auf einem tieferen Verständnis der Bedürfnisse und Lebenswelt der Besucher. Deswegen wenden wir uns für den Moment der Besucherperspektive zu. Es geht darum, die Punkte zu finden, an denen sich die Bedürfnisse potenzieller Besucher mit den Inhalten des Museums überschneiden. Auch hier wird mit erzählerischen Strategien gearbeitet. Ausgehend von den Personas, die Sie früher bereits entwickelt haben, lassen sich sogenannte User Szenarien entwickeln. Ein User Szenario im Kontext Museum beschreibt eine bestimmte Situation, in der ein Besucher Kontakt mit einer Institution hat. Greifen wir auf die Persona Susanne zurück, die wir zuvor an anderer Stelle beschrieben haben. Ein für diese Persona typisches Szenario könnte wie folgt aussehen: «Susanne hat am Sonntagnachmittag noch nichts vor und würde gerne mal wieder ins Museum gehen. Sie möchte zwei Freundinnen dazu einladen und möchte mit ihnen auch noch einen Kaffee trinken gehen. Ihr neunjähriges Kind möchte sie mitnehmen.»

In einem nächsten Schritt werden diese Szenarien in die bereits erwähnten User Journeys umgewandelt. User Journeys beschreiben den ganzheitlichen Blick auf ein User Szenario von Anfang bis Ende und durchlaufen alle Berührungspunkte der Persona mit der Institution. Sie sind in erster Linie hilfreiche Realitätsvereinfachungen und ein Mittel zur «Grobbearbeitung» und Orchestrierung der Museumsangebote, immer mit Fokus auf den Besucher und seine Reise. Die User Journey zeigt dabei auch auf, wie der Weg spezifischer Besuchergruppen zwischen realem und virtuellem Raum verläuft. Im Fall der Persona von Susanne könnte eine User Journey wie folgt aussehen: «Susanne sieht am Freitagabend auf dem Weg von der Arbeit ein Plakat (Berührungspunkt 1) mit einem Ausstellungshinweis, den sie interessant findet. In der Tram ruft sie die Website des Museums auf (Berührungspunkt 2), liest die Beschreibung der Ausstellung und findet diese interessant. Sie möchte am Sonntag in die Ausstellung und sucht nach Freunden, die sie begleiten. Sie sieht auf der Website einen Facebook-Link und findet dort (Berührungspunkt 3) auch einen Hinweis auf die Veranstaltung. Sie liked diesen. Sie teilt den Hinweis in ihrem Facebook Stream und fragt, wer sie zur Ausstellung begleitet. Es melden sich zwei Freundinnen, eine davon mit einem achtjährigen Kind, das sie mitnehmen möchte. Susanne geht nochmals auf die Website und sieht, dass am Sonntagnachmittag eine Malwerkstatt für Kinder im Museum stattfindet.

Über eine Navigations-App (Berührungspunkt 4) sucht sie den schnellsten Weg zum Museum (Berührungspunkt 5). Sie ist zu früh und überlegt, wie sie am besten die Wartezeit mit ihrem Sohn verbringt (Berührungspunkt 6). Die Freundinnen treffen ein. Die Kinder werden zum Malnachmittag in die Vermittlung gebracht (Berührungspunkt 7). Susanne möchte sicher gehen, dass man sie erreichen kann, falls ihr Sohn sich unwohl fühlt (Berührungspunkt 8). Während der Ausstellung möchten die drei Freundinnen Fotos machen, um diese später mit zwei weiteren Freunden zu teilen, die nicht mitkommen konnten. Susanne stellt vor Ort jedoch fest, dass ihre Batterie fast leer ist, und sucht nach einer Möglichkeit, das Smartphone aufzuladen (Berührungspunkt 9). Ein Ausstellungsobjekt fasziniert eine der Freundinnen besonders. Sie möchte gerne mehr darüber erfahren und geht auf die Website (Berührungspunkt 10). Sie würde gerne einen kritischen Kommentar hinterlassen (Berührungspunkt 11). Da die drei Freundinnen sich lange nicht gesehen haben, ist es wichtig, dass sie nach der Ausstellung einen gemütlichen Ort haben, wo sie sich austauschen können und wo auch Kinder willkommen sind (Berührungspunkt 12) etc.»

Diese User Journey lässt sich weiter ausbauen bis hin zur Nachbereitung des Museumsausflugs. In einem nächsten Schritt würde die Aufgabe eines Projektteams darin bestehen, genau zu analysieren, inwiefern auf die Bedürfnisse der Besucher bereits eingegangen wird, wie das Erlebnis nach derzeitigem Stand an den entsprechenden Berührungspunkten aller Wahrscheinlichkeit nach verlaufen wird und wie man es verbessern kann. Entwerfen Sie die Reise Ihrer Besucher in Ihrem Offline- und Online-Projekt aus der Sicht der Besucher, nicht aus der Sicht des Museums. Überlegen Sie, wo die Besucher mit dem Museum in Kontakt kommen, wie sie sich von der Online-Welt in die Ausstellung und wieder zurück bewegen könnten. Nachfolgende Fragen unterstützen Sie bei der Konzeption von User Journeys neuer Szenarien.

Auf Basis der User Journeys können Sie eine Liste erstellen von Problemen, die es zu lösen gilt, und von Bedürfnissen, die auf innovative Konzepte warten. Diese Liste sollten Sie mit in den kreativen Prozess nehmen.

Hilfreiche Fragen zur Konzeption von User Journeys:

- 
- Welche Ziele verfolgt das Museum mit der Orchestrierung einer Online-Offline-Welt?  
Verjüngung der Besuchergruppen?  
Vergrößerung des Einzugsgebiets?  
Inhaltliche Ziele? Vermittlungsziele?
  - Steht der Kontakt im physischen oder im virtuellen Raum im Vordergrund?  
Kann der Schwerpunkt der Reise darauf ausgelegt werden?
  - Passen die geplanten User Szenarien zu den Projektzielen und zu den anvisierten Besuchergruppen (z.B. junge Besucher, internationale Fans)?  
Passen die Szenarien zur Ressourcenlage des Museums?  
Monetär und personell?
  - Kann die Reise mit den vorhandenen Kompetenzen im Museum im laufenden Betrieb begleitet werden?
  - Wo sind die Online-Offline-Schnittstellen?  
Wie werden sie bewusst gestaltet?  
Wo sind Rückkopplungsmöglichkeiten von einer in die andere Welt hinein?  
Ist die Narration ein verbindendes Element?
  - Gibt es Verantwortliche für die Schnittstellen?
  - Wohin kehrt der Besucher immer wieder gerne zurück?
  - Wo und wie können Besucher mittels Anreize und Handlungsaufforderungen zu Aktivitäten animiert werden?
  - Was können Kuration, Vermittlung und Marketing zum Online-Offline-Besuchererlebnis beitragen?

**INSPIRATION**

Sich auf einen kreativen Prozess einzulassen, heisst nicht, dass man die Welt jeweils neu erfinden muss. Viele andere Institutionen arbeiten an ähnlichen Projekten. Es hilft, sich von den Erfolgen anderer inspirieren zu lassen und von ihren Fehlern zu lernen. Es ist deshalb sinnvoll, die Aktivitäten anderer in diesem Bereich zu beobachten. Eine Anregung dazu bildet das erste Kapitel dieses Leitfadens.

Im Folgenden eine Liste von Ressourcen, die sich mit aktuellen Entwicklungen im Museumssektor auseinandersetzen. Dabei geht es zum einen um technologiegetriebene Innovationen, aber auch um den Umgang mit gesellschaftlichen, strategischen und marketingtechnischen Herausforderungen sowie um die Rolle des Besuchers.

**BKM Tech (Englisch):**

Das Brooklyn Museum ist eines der innovativsten Museen, wenn es um den Einsatz digitaler Technologien geht. Der BKM Tech Blog bietet interessante Einblicke in die Arbeit des Teams, das entsprechende Projekte entwickelt und durchführt:

[brooklynmuseum.org/community/blogosphere/](http://brooklynmuseum.org/community/blogosphere/)

**Center for the Future of Museums (Englisch):**

Das Center ist eine Initiative der American Alliance of Museums:

[futureofmuseums.blogspot.ch/](http://futureofmuseums.blogspot.ch/)

**Cultural Heritage 2.0:**

eine Liste von innovativen und grossteils digitalen Museumsprojekten, gesammelt vom Co-Autor dieses Leitfadens, Axel Vogelsang:

[pinterest.com/avogelsang/cultural-heritage-20/](http://pinterest.com/avogelsang/cultural-heritage-20/)

**Kulturmanagement Blog:**

Kulturmanager Christian Henner-Fehr befeuert seit Jahren kritisch und engagiert den Dialog über den Einsatz neuer Technologien im Kontext strategischen Handelns: [kulturmanagement.wordpress.com](http://kulturmanagement.wordpress.com)

**Museum 2.0 (Englisch):**

Nina Simon, Direktorin des Santa Cruz Museum of Art and History ist eine engagierte Fürsprecherin des partizipativen Museums: [museumtwo.blogspot.ch](http://museumtwo.blogspot.ch)

**Social Media Guidelines von Museen:**

eine Liste mit Links zu Social-Media-Richtlinien diverser Institutionen in verschiedenen Ländern: [culture-to-go.com/mediathek/social-media-guidelines-von-museen/](http://culture-to-go.com/mediathek/social-media-guidelines-von-museen/)

**Museums-Apps:**

Dorian Ines Gütt hat eine umfangreiche Sammlung deutschsprachiger Apps bis 2014 angelegt: <http://museums-app.com/>

**The Museum of the Future (Englisch):**

Blog von Jasper Visser, Mitorganisator der MuseumNext Konferenzen: [themuseumofthefuture.com](http://themuseumofthefuture.com)

Entwickeln Sie eine Liste von Beispielen, die Ihnen gefallen. Gleichen Sie diese mit dem Selbstbild Ihrer Institution ab, ebenso mit Ihren Zielen, der Strategie und Ihren Besuchergruppen. Welche Art von Beispielen würde diesen entsprechen? Fragen Sie sich vor allem auch, was interessante Erzähl- und Interaktionsmechaniken sind, wie diese funktionieren und warum sie funktionieren. Letzteres hat auch sehr viel mit der Motivation der Besuchergruppen zu tun. Was spricht die Besuchergruppen an, was motiviert sie und warum?

**STRATEGISCHE EBENE DES KONZEPTS:  
LEITENDE PROJEKTVISION**

Als Nächstes werden die Projektziele, Besuchergruppen, die Storyworld und die User Journeys aufeinander abgestimmt, sodass sie ein stimmiges Ganzes und eine leitende und inspirierende Projektvision ergeben. Die Vision ist der Grundgedanke, dem das Konzept folgt. Sie schafft die Bedeutung des späteren Projekthandelns, da sie benennt, wer das Museumsangebot aus welchem Grund besuchen wird. Indem Sie nun verdichten, entwickeln Sie das Konzept auf einer strategischen Ebene weiter. Im Zentrum steht die Frage, wie es Ihnen mit den beabsichtigten User Journeys und den entwickelten Geschichten am besten gelingt, die vorgesehenen Projektziele zu erreichen und die anvisierten Besuchergruppen zu involvieren. Fragen Sie sich zudem, wie gross der Anteil an Emotion, Information, Motivation und Aktivierung (Handlungsaufforderung) sein soll. Und mit welchem Online-Anteil und welchen Akzenten (Tonalität, Ästhetik etc.) in der Umsetzung gearbeitet werden soll. Dies bedeutet, dass Sie nun Entscheidungen treffen müssen. Es empfiehlt sich, auch diesen Schritt im erweiterten Projektteam auszuführen, so dass alle Beteiligten die Entscheidungen später mittragen |<sup>14</sup>.

**BRAINSTORMING:  
MASSNAHMEN ENTWICKELN**

Nun haben Sie die Grundlagen geschaffen, um in den eigentlichen Entwicklungsprozess der Massnahmen einzusteigen. Wir empfehlen Ihnen dabei die Vorgehensweise des Brainstormings: Auf der Grundlage der getätigten strategischen Überlegungen werden im Team konkrete Ideen von möglichen Einzelprojekten im Rahmen der Ausstellung gesammelt, wobei zuerst einmal Quantität vor Qualität kommt. Das mag für einen Profi provokant klingen, aber je mehr Vorschläge vorliegen, umso grösser ist die Chance, dass dabei einige wenige zündende Ideen herauskommen. Werden Ideen von Anfang an kritisch bewertet und verworfen, so sinkt die Motivation der Teammitglieder und der Quell an Ideen wird schnell versiegen. Deshalb wird in einem Brainstorming kein Vorschlag im Sinne von gut oder schlecht bewertet. Scheuen Sie sich auch nicht, Ideen und Projekte anderer Institutionen für Ihre Zwecke zu adaptieren und weiterzuentwickeln (siehe Absatz «Inspiration»).

Aus der resultierenden Gesamtliste wird im nächsten Schritt eine «Shortlist» entwickelt. Die Auswahlkriterien dafür sind, neben der Passung auf Ziele, Besuchergruppen und strategische Überlegungen, die Originalität, die technische und finanzielle Machbarkeit sowie die benötigten Arbeitsressourcen. Insofern empfiehlt es sich, für die anschließende Priorisierung auch Experten hinzuzuziehen, welche die Kosten der technischen Umsetzung abschätzen können.

### KONZEPTENTWICKLUNG IM ITERATIVEN PROZESS: PROTOTYPING, TESTING UND REFLEXION

Traditionell agieren viele Gestalter aus einer Autorenperspektive. Das heisst, der Autor entwickelt aus dem eigenen Fundus Ideen, die dann von einem Entscheider abgesegnet oder zur Überarbeitung zurückgegeben werden. Nach der finalen Freigabe wird das Konzept umgesetzt. In den vergangenen Jahren setzten sich zunehmend neue Prozesse in der Gestaltung durch, die weniger linear und autorenfokussiert sind. Gestaltung wird zunehmend zur Teamarbeit, die Anwender werden in die Entwicklung mit eingebunden, und Ideen und Konzepte werden in iterativen Zyklen weiterentwickelt. Wie dies genau funktioniert, wird im Folgenden erklärt:

Werden Sie so schnell wie möglich konkret: Das Modellieren und Visualisieren verschiedener Objekte (z.B. Modelle, Skizzen, Prototypen, Storyboards etc.) hilft Ihnen und Ihrem Team, über Umsetzungen zu sprechen. Aus diesem Grund werden die Ideen der Shortlist zu einem frühen Zeitpunkt als Prototypen umgesetzt

und mit Besuchern ausprobiert. Diese Prototypen sollten schnell und kostengünstig erstellt werden können. Man spricht hier auch von Rapid Prototyping. So gibt es z.B. Software wie Balsamiq, PencilCase oder InVision, mit der sich auch ohne Programmierkenntnisse interaktive Software-Prototypen erstellen lassen. Aber auch die Präsentationssoftware wie Keynote, Powerpoint oder Impress hat interaktive Funktionen, mit denen sich eine neue Anwendung simulieren lässt. Die einfachste Form der Prototypen ist papierbasiert. So kann man ganz einfach mithilfe eines Post-it Blocks interaktive Abläufe vereinfacht darstellen und mit Probanden testen |Bild 25.

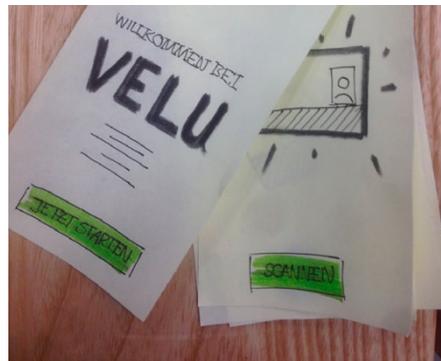


Bild 25: Prototypen digitaler Anwendungen müssen nicht unbedingt aufwändig gestaltet oder gar programmiert werden. Auch professionelle Designstudios arbeiten oft mit Papierprototypen. Dadurch lassen sich bereits in einem frühen Stadium schnell und einfach Abläufe durchspielen und mögliche Fehlerquellen identifizieren.

Zu diesem Zeitpunkt geht es nicht um eine ästhetisch möglichst ansprechende und detailgetreue Gestaltung von Oberflächen, sondern um eine einfache und nachvollziehbare Darstellung von Konzepten. Rapid Prototyping hilft dabei, verschiedene Ideen kostengünstig zu erproben. Damit wird zum einen vermieden, dass viel Geld in die falschen Projekte fließt. Zum anderen können auch abwegige Ideen ausprobiert werden, vor deren finalen Umsetzung man normalerweise zurückschrecken würde.

Um zu finalen Ideen zu kommen, braucht es in der Regel mehrere Schleifen: Laden Sie fünf bis zehn Anwender zu einem Workshop ein, testen Sie die Prototypen, sortieren Sie aus und entwickeln Sie die verbliebenen Ansätze weiter, um sie dann in einem nächsten Schritt wieder zu testen. Dies ist Teil des Paradigmenwechsels, der durch digitale Medien eingeläutet wurde. Im Vergleich zu physischen Objekten lässt sich Software

« Gestaltung wird zunehmend zur Teamarbeit, die Anwender werden in die Entwicklung mit eingebunden, und Ideen und Konzepte werden in iterativen Zyklen weiterentwickelt. »

relativ schnell anpassen. In der Softwareentwicklung spricht man von «constant beta», wenn man zum Ausdruck bringen will, dass ein Programm oder eine Plattform nie wirklich fertig ist, sondern ständig neuen Gegebenheiten angepasst wird. Dieses Vorgehen, das seinen Ursprung ebenfalls in der Softwareentwicklung hat, wird auch als «agile» bezeichnet. Agile Teams planen auf Basis einer Projektvision anfangs nur das

Minimum, gehen dann im Prozess iterativ vor und vertrauen dabei auf die Teammitglieder und ihre Fähigkeiten, mit Unerwartetem umzugehen. Shelley Bernstein, Vice Director «Digital Engagement & Technology» am Brooklyn Museum, und ihre Kollegen beschreiben auf dem BKM Tech Blog, wie agile Entwicklung im Museumsbereich eingesetzt wird |<sup>15</sup>.

Ein ständiger Dialog und eine fortwährende Reflexion der Projektziele und -ergebnisse im Team unterstützen den Projekterfolg zusätzlich. Es ist wichtig, hin und wieder einen Schritt zurückzutreten und den Prozess und die Zwischenergebnisse mit etwas Abstand auf einer Metaebene zu reflektieren, Abläufe zu optimieren und zu lernen |<sup>16</sup>.

### SCRUM: WAS PROJEKTMANAGEMENT VON RUGBY LERNEN KANN

In diesem Zusammenhang lohnt sich ein Blick auf Scrum, einen agilen, empirisch adaptiven Projektmanagementansatz, d.h. einen Ansatz aus und für die Praxis, der heute in aller Munde ist. Der Name «Scrum» ist dem Rugby entliehen und bedeutet «Gedränge», das entsteht, wenn zwei Mannschaften einander gegenüberstehen und sich gegenseitig am Raumgewinn zu hindern versuchen. Auf den Managementansatz übertragen, betont dieses Bild einerseits den Zusammenhalt, den ein Team entwickeln kann, andererseits das strikte Einhalten weniger Regeln. In der Tat versucht ein agiles Vorgehen, mit einem geringeren bürokratischen Aufwand und wenigen expliziten Regeln auszukommen. Dies funktioniert, weil die Grundlage der Zusammenarbeit durch wichtige Werte und Prinzipien, die eine Art neue Projektkultur manifestieren, gewährleistet wird. Scrum vertraut so weitgehend auf die Selbstorganisation eines Teams. Dies erfordert auch ein neues Verständnis von Projektleitung, die das Team vor allem moderierend begleiten sollte. Ein weiterer wichtiger Punkt bei Scrum ist, dass der Projektprozess flexibel und schlank gestaltet wird. Damit dies gelingt, liegt der Fokus einerseits auf den Produktzielen und andererseits auf den Freiräumen für das Projektteam, das den Weg zum Ziel selbst gestalten soll. Der Scrum-Prozess basiert auf dem Konzept des Time-Boxing.

Eine Time-Box wird bei Scrum «Sprint» genannt und ist ein Zeitabschnitt, der bestimmte Aufgaben enthält, nicht überschritten werden darf und in dessen Grenzen Meetings und Entwicklung ablaufen. Meetings konzentrieren sich damit auf das Wesentliche, beginnen und enden pünktlich. Statt jeden einzelnen Schritt des Projekts im Voraus zu planen und alle Details in einem umfangreichen Pflichtenheft festzuhalten, werden in der Entwicklung zu Beginn nur die wesentlichen Funktionalitäten festgelegt, die dann in jedem dieser Sprints inkrementell weiterentwickelt werden. Scrum zerlegt damit nicht den Prozess, sondern das Produkt in zwei- bis vierwöchige Einzelschritte, in denen die zu Beginn nur grob festgelegten Funktionalitäten laufend auf der Grundlage der neuesten Erkenntnisse weiterentwickelt werden. Das verlangt auch den Mut, Unwichtiges wegzulassen. Regelmässige Meetings mit den Projektverantwortlichen am Ende jedes Sprints erwirken, dass die Konkretisierung, die das Team laufend vornimmt, den Vorstellungen der Projektverantwortlichen entspricht. Auf diese Weise entsteht viel Spielraum für sich verändernde Gegebenheiten und Wünsche <sup>[17]</sup>.

→ **MASSNAHMENPLANUNG UND -DURCHFÜHRUNG**

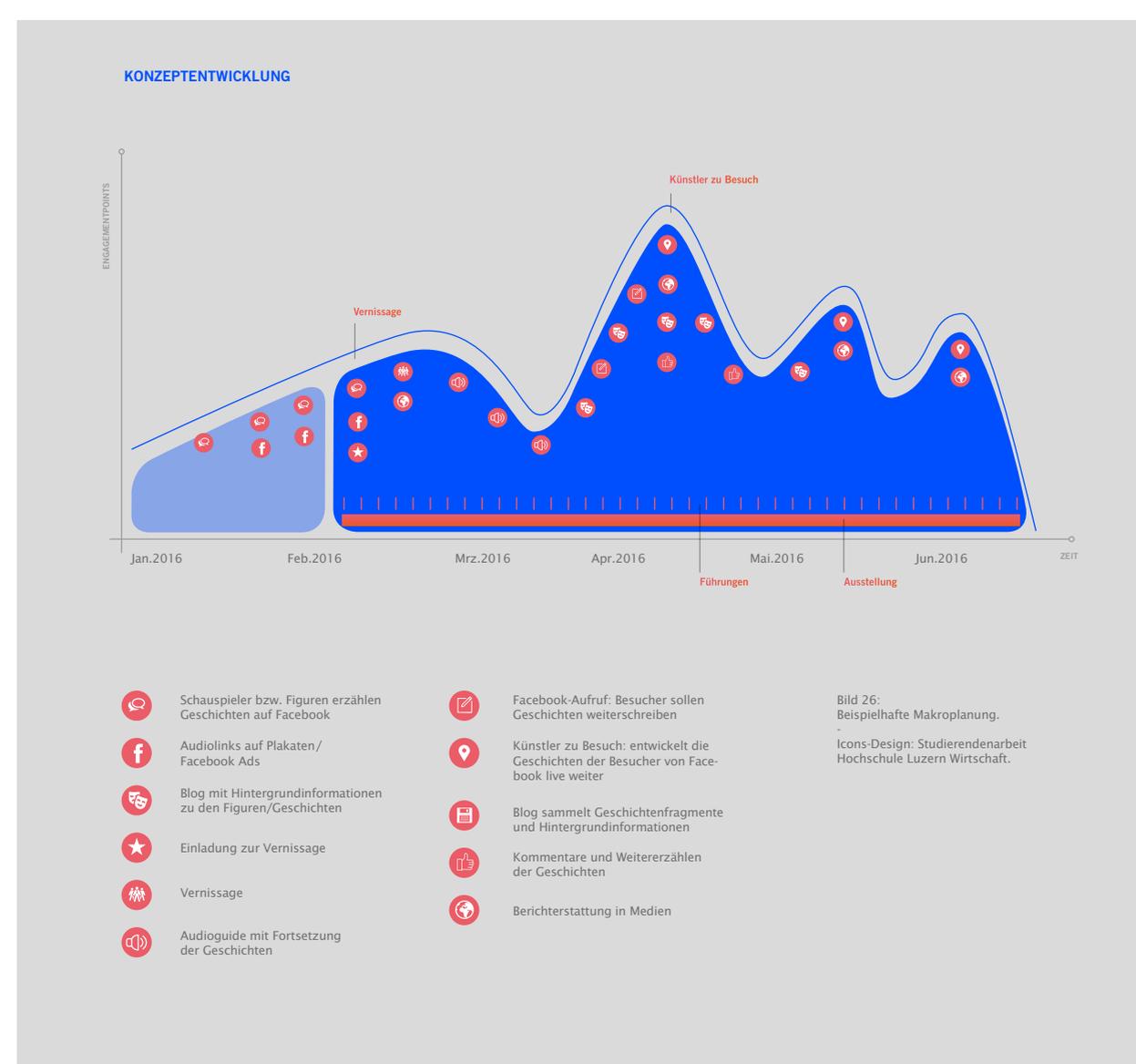
Als Ergebnis der Konzeptentwicklung haben Sie nun diverse kreative Projektideen und eine Projektvision. Diese lassen sich nun in einem Massnahmenplan konkretisieren, der sich mit anschaulichen Handlungsanweisungen an die Beteiligten richtet. Dazu gehört nicht nur die Produktion der Inhalte, sondern auch deren zeitliche und inhaltliche Abstimmung, die besuchergruppenspezifisch und plattformgerecht erfolgen sollte. Am besten definieren Sie dafür als Erstes Phasen, in denen Sie thematische Schwerpunkte setzen und die Konzeptideen dramaturgisch sinnvoll konkretisieren. Dabei können die User Journeys sehr hilfreich sein, deren Grundlage natürlich die Vision der Institution sein sollte. Wählen Sie dann die konkreten Online- und Offline-Kanäle für die geplanten Aktivitäten aus: Zum Beispiel können Sie auf Facebook und Twitter die Ausstellung und Vernissage

« Eine gute Massnahmenplanung beruht auf einem ewigen Kontinuum zwischen Makro- und Mikroplanung. »

weit im Voraus ankündigen, in Facebook zusätzlich Ads schalten, vorab auf dem Blog über den Ausstellungsaufbau berichten und diese Aktivitäten mit Offline-Aktivitäten wie Plakaten, Flyers und Medienberichten verbinden. Planen Sie die Verzahnung der Elemente aus der Sicht des Besuchers und schenken Sie den Übergängen besondere Beachtung.

Planen Sie die Verzahnung der Elemente aus der Sicht des Besuchers und schenken Sie den Übergängen besondere Beachtung.

Eine gute Massnahmenplanung beruht auf einem ewigen Kontinuum zwischen Makro- und Mikroplanung. Im Folgenden sehen Sie ein Beispiel eines strategischen Massnahmenplans (Makroplanung) <sup>[Bild 26]</sup>. Die strategische Makroplanung stellt die Basis und den Überblick über die Massnahmen dar. Sie kann in einer Wochen- und Tagesplanung verfeinert werden (Mikroplanung), z.B. in einem Online-Redaktionsplan. Die Wochenplanung hilft, Themenkollisionen, Doppelungen oder lange Kommunikationspausen zu vermeiden, die Tagesplanung unterstützt Sie wiederum bei der Vermeidung von Crosspostings desselben Inhalts innerhalb eines Tages.



Falls Sie in der digitalen Museumsstrategie noch keine Social Media Guidelines formuliert haben, die intern die übereinstimmende Nutzung der Plattformen regeln, sollten Sie dies für das Projekt nun tun <sup>[18]</sup>.

Die Umsetzung von Online-Offline-Projekten ist oft komplex. Deshalb kann es gerade bei der Massnahmenplanung und -durchführung sinnvoll sein, die Online- und Offline-Aufgaben und Zuständigkeiten auf mehrere Personen zu verteilen und an einer zentralen Stelle zusammenzuhalten. Wesentliche Aspekte für einen erfolgreichen Planungsprozess sind das Zeitmanagement, ein guter Workflow sowie nützliche Tools. Werden die nötigen Absprachen getroffen, Verantwortlichkeiten geregelt und geeignete Tools eingesetzt, ist der Prozess kein Hexenwerk.

Juni												Art Basel												
BLOG (gespiegelt auf Facebook u. Twitter)												Facebook (gespiegelt auf Twitter)												
Museumsleitung/Kuration	Einleitungsartikel			Kurator Rundgang			Schlüsselwerk 1						Schlüsselwerk 2											
Beyond and Behind	B&B 1	B&B 2	B&B 3							B&B 4 art basel														
Werkzeugkasten							Werkzeugkasten 1						Werkzeugkasten 2											
Liebingswerke	Liebingswerk 1			Liebingswerk 2			Liebingswerk 3						Liebingswerk 4											
Anzeigen												Anzeigen												
Echtzeit Storytelling	Anzeige 1			Anzeige 2			Anzeige 3			Anzeige 4			Anzeige 5			Anzeige 6								
Rebus							Rebus 1			Rebus 2														
Fotowettbewerb							Fotowettbewerb						Fotowettbewerb											
Max Ernst Abend für FB Freunde																								
TWITTER												TWITTER												
Digitaler Geschichtenerzähler												Digitaler Geschichtenerzähler												
Twitter Special Art Basel												Twitter Special												

Bild 27: Redaktionsplan Variante 1: Dieser Redaktionsplan zeigt die verschiedenen geplanten Veröffentlichungen auf diversen Social-Media-Plattformen auf einer Zeitachse und hilft durch seine Übersichtlichkeit vor allem dabei, den richtigen Rhythmus von Veröffentlichungen zu finden.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Datum	Bilder	Tier	Maps	Blog	Twitter 1	Twitter 2	Twitter 3	Twitter 4	Twitter 5
1				Thaika		Seit dem Morgen unterwegs. Endlich aus der Stadt heraus. Dazu der Staub und diese nicht enden wollende Strasse...	Schritt für Schritt.	Sieid ihr schon mal 12 Stunden in sengender Sonne gelaufen? Wo bleibt denn hier das Abenteuer?		
42	14.03.			Fort Hall		Heute abend sollten wir Fort Hall erreichen	Ich freue mich schon auf den Schatten der Bäume	Endlich da! Morgen geht es vor Sonnenanfgang weiter in den Wald, einen Lagerplatz finden und dann auf die Pirsch.		
43	15.03.	Vivienne mit Terrier		Gebiet oberer Tana 1	<b>Schritt für Schritt für Schritt</b>	Haben Perlhühner gesichtet und schleichen uns ran.	Brovie legt an, schießt! Doooh leider daneben.	Der Schuss schreckte eine Herde Antilopen auf. Brovie hinterher, ich kurz dahinter.	Leider nichts geworden. Das ganze Rudel ist im Dicklicht verschwunden und ich habe nicht einmal ein Foto geschossen.	
44	16.03.		Antilope			Gestern nichts geschossen und auch heute bisher nicht. Langsam sehen uns unsere Träger uns merkwürdig an. Zweifeln sie bereits an uns?	Noch eine Stunde bis zum Sonnenuntergang g. jetzt muss es gelingen. Gerade vor uns hat Kongoni Impalas entdeckt!	Brovie lässt sich diesmal lange Zeit und zielt bedächtig, schießt und trifft! Er hat den Book sicher getroffen! Doch wo ist er?	wir wollen schon verzweifeln, da stiessen wir auf den Book. Ein prächtiger! Das gibt ein Freudenfest im Lager!	
45	17.03.		Impala 1 & 2		<b>Jagdglück</b>	Nashörner! Unsere Blogs versuchen sie mit Steinen zu vertreiben. Warum? Sie sehen so schwerfällig und dumm aus.	Und der Koch stellt sich vor mich, um mich zu "beschützen"? WARUM?	Ich bin der Überzeugung, dass ich mich mit allem Wild auf freundschaftliche n Fuss stellen kann, wenn man mich nur lässt.	Brovie ist ganz begeistert von der Reaktion des Koches: "Damit zeigt er doch, dass man sich im Notfall sehen. Kopf behahrt" #neru	
46	18.03.					Die Späher haben Löwen gesichtet! Wir sofort hinterher. Aber scheinbar zu spät. Kein Löwe zu sehen, nur meterhohes	Vir arbeiten uns kreisförmig um die Stelle herum nach aussen. Brovie geht direkt vor mir.	Ah! Ein Löwe springt direkt vor unseren Füßen in die Höhe, plötzlich sind wir umkreist. Brovie erschliesst einen, verwundet den	Wir verfolgen den Verwundeten. Der kommt nicht weit. Was für ein Piese das war. Schwarze Mähne, niedrige Pranken.	Das Lager empfängt uns mit einem Freudenfest. Heute muss mein Blog warten, jetzt

Bild 28: Redaktionsplan Variante 2: In dieser Variante werden die textlichen Inhalte eines Projekts dargestellt, womit sich die Storyline wie in einem Drehbuch nachvollziehen lässt. Copyright: Caspar Loesche.

Je nach Umfang des Projekts reicht als Tool bereits ein einfaches Textdokument aus, z.B. mit vorgeschriebenen Beiträgen als Redaktionstool, wie die nachfolgenden Beispiele illustrieren [Bild 27 und 28](#).

In der Ausstellung des Naturhistorischen Museums Bern bildete das umfangreiche Foto-Archiv der Familie von Wattenwyl zu ihrer Safari sowie zahlreiche Dioramen, die das Ereignis darstellen, eine attraktive Ausgangslage für eine Online-Offline-Umsetzung (siehe dazu das [Beispiel auf Seite 35](#)). Vivienne von Wattenwyl wurde wieder zum Leben erweckt und verbreitete ihre Reise- und Jagdeindrücke über Twitter in den Social Media. Somit wurde der Eindruck einer Live-Übertragung der damaligen Erlebnisse inszeniert [Bild 28](#). Der gesamte Dialog dazu wurde als eine Art Drehbuch geschrieben und terminiert. Ergänzt wurden die Tweets mit diversen anderen Massnahmen, z.B. mit dem Nachvollzug der Expedition auf Google Maps, einer Sammlung der Originalaufnahmen auf Pinterest und traditionellen Postkarten, die an das Publikum versandt wurden. Möchten Sie einzelne Posts lieber nach einem ausgeklügelten Online-Redaktionsplan veröffentlichen, dann leistet Ihnen ein Social Media Publishing Tool bzw. ein webbasiertes Redaktionssystem, in dem alle Social Media Postings koordiniert platziert werden können, gute Dienste. Ein solches Tool ist z.B. Hootsuite, das gleichzeitig auch das bekannteste und am meisten verbreitete Tool ist [Bild 29](#). Weitere Tools finden Sie in der Linkliste auf Seite 82. Auf den Übersichtsseiten (sogenannte Dashboards) dieser Tools lassen sich verschiedene Kanäle, z.B. Facebook, Twitter oder Google+, gleichzeitig steuern und betreuen.

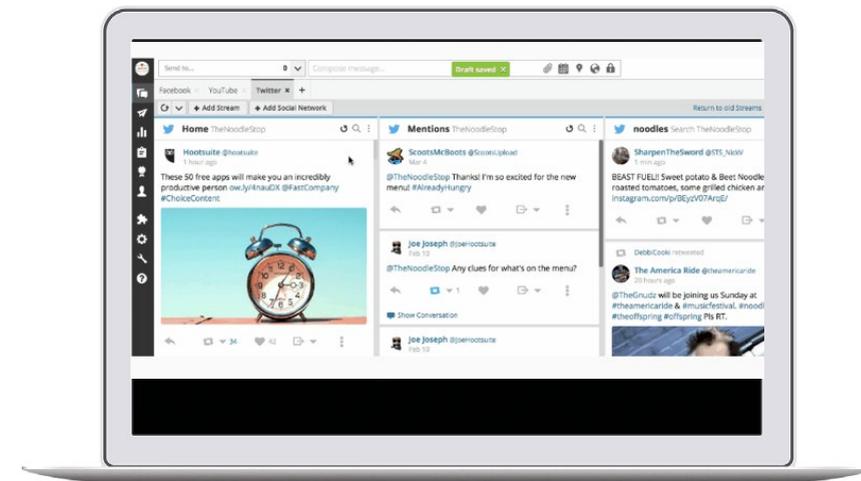


Bild 29: Social Media Publishing Tool Hootsuite. | 19

Der Vorteil ist, dass Sie sich nicht in jeden Kanal einzeln einloggen müssen, sondern mit einem einzigen Tool zeitversetzte Veröffentlichungen planen, einstellen und teilweise auch deren Erfolg evaluieren können.

Damit Sie von Ihren Besuchern gefunden werden, sollte Ihr Redaktionsplan auch eine Key-Word-Liste enthalten, in der alle Begriffe aufgeführt sind, mit denen Sie gefunden werden wollen. Fokussieren Sie mithilfe eines kostenfreien Keyword Tools auf die-jenigen Begriffe, die ein hohes Suchvolumen aufweisen. Setzen Sie diese Begriffe auch in Ihren Blog-Beiträgen und in allen anderen Social Media Postings sowie auf Ihrer Webseite oder Projekt-Microsite ein.

## Tools

---

### Webbasierte Redaktionssysteme:

- Hootsuite (<https://hootsuite.com/de>) ist ein System zum Verwalten und Veröffentlichenden der Inhalte.
- Some.io (<https://www.some.io/de/>) ist ein Tool für die Steuerung der Social-Media-Aktivitäten im Team.
- Auch Buffer (<https://buffer.com/>) unterstützt Sie bei der Verwaltung Ihrer Social-Media-Beiträge und Pflege der Profile.
- Social Report (<http://www.socialreport.com/>) ist ein kostenpflichtiges Social-Media-Managementsystem.

### SEO (Search Engine Optimisation) Tools

- Google Keyword Planner: <https://adwords.google.com/KeywordPlanner>  
Die Alternative zu Google ist das Keyword Tool: <http://keywordtool.io>

## → 2.7 HINWEISE ZUM ERZÄHLEN (NICHT NUR) IN DIGITALEN MEDIEN

Die inhaltliche Umsetzung der Massnahmen ist ein kreativer Akt und somit auch nicht nach einem spezifischen Schema mit Erfolgsgarantie abzuarbeiten. Und so empfiehlt es sich auch, auf Fachleute wie z.B. Filmer, Szenografen, Journalisten oder Autoren zurückzugreifen, wenn es um komplexere Erzählungen mit ausgefeilten narrativen Strukturen geht. Aber es gibt auch einige formale und inhaltliche Tipps und Tricks, die durchaus im alltäglichen Umgang mit digitalen Medien oder beim Instruieren von Fachleuten hilfreich sein können. Vieles davon findet sich im Übrigen auch in guten kuratorischen Inszenierungen wieder.

### → DIE KRAFT DER BILDER

«Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte» heisst es so schön. Und tatsächlich erhöhen Bilder die Attraktivität von Veröffentlichungen in sozialen Medien. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass Bildveröffentlichungen in sozialen Medien ein Mehrfaches an Aufmerksamkeit und Interaktion generieren als reine Textnachrichten <sup>[20]</sup>. Es empfiehlt sich also stets, ein Bild als Hingucker zu platzieren. <sup>|Bild 30</sup>

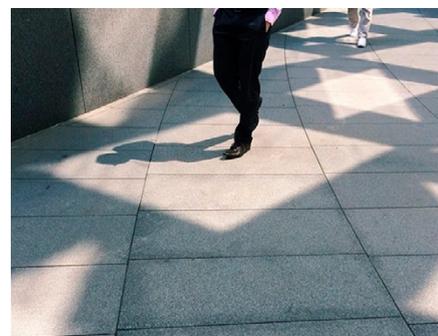


Bild 30:  
Mit Bildern lenkt man Aufmerksamkeit. Hier ein Foto der Instagram-Nutzerin Dolly Brown (Nutzernamen auf Instagram: *londonlivingdoll*), Teilnehmerin des Projekts *#MonetMoment* des Städel Museums in Frankfurt am Main.

### ← DER RICHTIGE EINSTIEG

Der Einstieg einer Geschichte sollte das Publikum fesseln. Nicht nur aus einer journalistischen Perspektive gilt es, zu Beginn den zentralen Punkt zu erwähnen, die Richtung der Geschichte anzudeuten und die Neugierde des Publikums zu wecken. Selbst in einem dicken Roman wird oft gerade auf den Einstiegssatz sehr viel Wert gelegt. So heisst es z.B. in Leo Tolstois «Anna Karenina» <sup>[21]</sup>: «Drunter und drüber ging es bei den Oblonskis. Die Frau des Hauses hatte erfahren, dass ihr Mann eine Liaison hatte mit einer Französin, die als Gouvernante im Haus gewesen war, und hatte ihrem Mann verkündet, dass sie nicht mehr im selben Haus mit ihm leben könne.» <sup>[22]</sup> Zwei Sätze, welche die Tür weit öffnen und die Leser geradezu ins Geschehen zerren. Gleiche Strategien empfehlen sich für den Einstieg in eine Bildstrecke oder einen Film.



Bild 31:  
Je sinnlicher die Ansprache, umso intensiver das Erlebnis.  
Copyright: Museum Kunstpalast Düsseldorf.



Bild 32:  
Fakten allein machen noch keine gute Geschichte. Appelle an die Emotionen sind auch im Museum erlaubt.



Bild 33:  
Authentizität ist in sozialen Medien oft wichtiger als klassische Bildkomposition und korrekte Ausleuchtung. Copyright: Historisches Museum Basel, 2014.



## VISUELLE REIZE

«Das Einfachste, was ein Leser machen kann, ist, mit dem Lesen aufzuhören.»<sup>23</sup> Die Poyntner Studie zum Leseverhalten von iPad-Nutzern kommt entsprechend zum Schluss, dass Tablet-Nutzer nach durchschnittlich 78 Sekunden einen sogenannten Bail-out-Punkt erreichen, wo sich entscheidet, ob sie aussteigen oder den Text zu Ende lesen. Das Publikum will für seine Aufmerksamkeit immer wieder belohnt werden, sonst ist der rasche Ausstieg vorprogrammiert: «Verändere ständig, was das Publikum sieht. Der Teil des Gehirns, der auf visuelle Reize anspringt, langweilt sich schnell. Variiere z.B. den Blickwinkel oder die Distanz, vor allem wenn das Betrachtungsobjekt/objekt gleichbleibend ist»<sup>24</sup>, schlägt die Journalistin Mindy McAdams vor. Es empfiehlt sich, stets neue Reize zu setzen. Dies kann geschehen z.B. in Form einer provokanten Frage, aber auch durch Emotionalität oder Humor.



## SENSUALITÄT

Die Künstlichkeit der digitalen Welt führt nicht zufällig zu einem Wunsch nach intensiver körperlicher Erfahrung. Auch hier wieder greift die Sehnsucht nach authentischem Erleben, nach einer echten Welt mit Ecken und Kanten, die nicht aus Kunststoff oder Pixeln besteht, sondern zu der auch Dreck und Pickel gehören. Unsere Augen sind zudem nicht einfach ein Abbildungsapparat, sondern das Tor zu anderen Sinneserfahrungen. Es gibt Bilder, die direkt an unsere Geschmacksnerven, unseren Geruchssinn appellieren oder die uns dazu verleiten, Oberflächen mit unseren Augen zu berühren, abzutasten und in sie einzutauchen. Je stärker und vielfältiger unsere Sinne angesprochen werden, umso intensiver das Erlebnis. Bei der Auswahl von Bildern sollte deswegen immer wieder darauf geachtet werden, dass man die gesamte Band-

breite ausnutzt, d.h. von grossen Szenen, in denen man sich verlieren kann, bis hin zu hochauflösenden Detailaufnahmen, die spontane sinnliche Erfahrungen evozieren<sup>Bild 31</sup>.



## EMOTIONALITÄT

Museen sehen sich oft im Spannungsfeld zwischen nüchterner Wissenschaftlichkeit und Eventkultur. Die publikumsnahe, emotionale Inszenierung von Geschichten wird eher zu den Begleiterscheinungen der Eventkultur gezählt. Doch greift diese Unterscheidung zwischen Hoch- und Unterhaltungskultur nicht wirklich. Geschichten sind ein wichtiges kulturelles Konstrukt, um Informationen besser zu erinnern. Abstrakte Dinge werden in einen Zusammenhang gebracht und dadurch greifbarer, anschaulicher. Ähnlich steht es mit Emotionen: Sie sind kein lästiges Überbleibsel aus früheren entwicklungsgeschichtlichen Zeiten, sondern ein wichtiger Wegweiser in unserem Leben, ohne den wir keine Entscheidungen treffen könnten<sup>25</sup>. Entsprechend dienen Emotionen in Geschichten als ein wichtiger Verstärker, um die Aufmerksamkeit des Publikums zu lenken, der Botschaft Nachdruck zu verleihen und sie somit im Gedächtnis zu verankern. Geschichten sollten immer den Verstand und das Herz gleichzeitig ansprechen<sup>Bild 32</sup>.



## AUTHENTIZITÄT

Wir orientieren uns heutzutage nicht mehr unbedingt nur an Stars, Helden und grossen Erzählungen. Die individuelle Perspektive wird in Zeiten des Selfies immer wichtiger, und gerade in

den sozialen Medien zählt der persönliche Blick mehr als aufwändig inszenierte und konstruierte Idealwelten. Menschen sind auf der Suche nach Authentizität. Sie wollen die Überraschung und gleichzeitig eine Vertrautheit, aus der authentische, menschliche Erfahrung spricht, in der sie sich selbst sehen und spiegeln können. Dies ist nicht nur eine Frage der Ästhetik. Gerade mit «user-generated content», also Inhalten von realen Menschen und Ausschnitten aus authentischen Lebenswelten, kann ein grosses Mass an Verbindung oder gar «digitaler Intimität» entstehen zwischen Menschen, Geschichten und Objekten. Aber auch hier sollte man die Strategie nicht ausser Acht lassen, denn Authentizität ist durchaus auch abhängig vom Selbstbild und der Strategie einer Organisation<sup>Bild 33</sup>.

## PERSÖNLICHE RELEVANZ

Wenn man das Museum als einen geschützten Raum betrachtet, der losgelöst von Alltagswelt und gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen existiert, dann muss man sich nicht wundern, wenn Kunst und Kultur zu einer schönen Nebensache werden, die allenfalls für Kunsthistoriker von grosser Bedeutung ist. Will man für das Publikum relevante Inhalte, dann ist es wichtig, sich mit dessen Bedürfnissen auseinanderzusetzen. Wo sind die Bezüge meiner Ausstellungen, meiner Objekte zur Welt und zu den Wertvorstellungen des Publikums? Welches sind die Geschichten und Bilder, die berühren und Reibungsfläche bieten? Wir leben in einer Zeit hoher Mobilität und Selbstbestimmtheit, zumindest in einem grossen Teil der westlichen Welt. Fragen nach persönlicher Identität und





Bild 34:  
Der Erfolg einer Nachricht steht und fällt mit der Relevanz für den Betrachter. Das London Museum verweist anlässlich der Unterhauswahlen auf den Kampf der Frauen für das Wahlrecht.



Bild 35:  
Auf die Erzählperspektive kommt es an: «Eine Kinderreporterin» interviewt den Fotografen Salgado im C/O Berlin. Copyright: C/O Berlin Foundation.

kultureller Zugehörigkeit sind deswegen so brennend wie nie zuvor, und Museen können zu dieser Diskussion einen wichtigen Beitrag leisten. Das Museum of London z.B. nahm Bezug auf das Tagesgeschehen, indem es während des Wahlkampfs in England im Frühjahr 2015 mit einem Foto auf Zeiten verwies, als Frauen noch kein Wahlrecht hatten |Bild 34.

### → ARCHETYPISCHE CHARAKTERE UND THEMEN

Die Charaktere in grossen Geschichten haben eines gemeinsam: Sie sind oft Archetypen, die tief in unserer Kultur verwurzelt sind |<sup>26</sup>. Der Einzelgänger, die Heldin, der Entdecker, die Weise und weitere Rollen sind uns allen bekannt und lassen sofort eine Verbindung mit einer Story entstehen. Auch die Geschichten an sich sind oft Variationen desselben Themas: Silvester Stallone's Rocky ist der David, der gegen Goliath antritt, und die schicksalhafte Reise des Charakters William Blake in Jim Jarmuschs Roadmovie «Dead Man» ist ein Wiederhall der Odyssee und ihrer Prüfungen. Diese Archetypen und Strukturen sind noch genauso kraft- und wirkungsvoll wie eh und je, und die Wiederholung scheint deren Wirkung nicht zu schmälern. Archetypen und thematische Wiederholung sorgen für Wiedererkennung und Identifikation, sollten aber nicht mit Stereotypen verwechselt werden, denn Individualität steigert die Glaubwürdigkeit von Charakteren. Durch zeitgemässe Aufarbeitung von Archetypen und Themen entsteht so eine Resonanz beim zeitgenössischen Publikum.

### → NEUE PERSPEKTIVEN

«Zeige dem Publikum, was es noch nie gesehen hat, oder zeige es auf eine ungewohnte Art.» |<sup>27</sup>  
Wir leben in einer Zeit der Informationsüberflutung, und die sozialen Medien tragen ihren

Teil dazu bei. Wer beachtet werden will, muss überraschen. Das trifft sowohl auf einzelne bildhafte Darstellungen zu, auf Texte und auf zeitbasierte Erzählmedien wie den Film. So empfiehlt es sich, sowohl optisch als auch inhaltlich mit unterschiedlichen Perspektiven zu arbeiten. Man kann den traditionellen Weg wählen und eine Kunsthistorikerin über Picasso referieren lassen, oder man kann, wie die Kunsthalle Bremen, die Perspektive um 180 Grad drehen und Werk und Künstler aus der Sicht des Modells betrachten. In der Ausstellung «Sylvette, Sylvette, Sylvette. Picasso und das Modell» wurden ausgesuchte Arbeiten gezeigt, die der Künstler in den 1950er-Jahren seiner Muse Sylvette David widmete. Gleichzeitig liess das Museum die mittlerweile 79-jährige auf Veranstaltungen und dem Museumsblog zu Wort kommen |<sup>28</sup>.

Ein weiteres Beispiel für den Perspektivenwechsel sind die Audio Tour Hacks von Hal Kirkland, der fand, dass die regulären Audioguides von Museen eher langweilig und trocken daherkommen und keineswegs dem innovativen, exzentrischen oder aufwühlenden Charakter der gezeigten Kunst entsprechen. Seine Audio Tour Hacks |<sup>29</sup> sind provokante und nicht autorisierte Audioguides für laufende Ausstellungen, die sich jedermann kostenlos aus dem Web herunterladen kann: «[...] it is like a zombie, and its head is cut off [...]» So beschreibt z.B. ein kleines Kind das Werk «Filzanzug» von Joseph Beuys in dem Audioguide «MoMa unadulterated». |Bild 35

### → STRUKTUR

«Eine Geschichte hat zwar einen Anfang, eine Mitte und ein Ende, aber nicht unbedingt in dieser Reihenfolge», soll der Regisseur Jean-Luc Godard gesagt haben. Wenn man tatsächlich auf eine klassische sequenzielle Story-Struktur zurückgreift, in der eine Sequenz von Ereignissen durch Ursache und Wirkung miteinander verbunden ist, dann heisst das nicht unbedingt, dass man chronologisch und vollständig erzählen muss. Eine solche Geschichte wird schnell langweilig und vorhersehbar. In Literatur und Film gehören somit Brüche und Auslassungen, also das sogenannte elliptische und nicht-lineare bzw. nicht-chronologische Erzählen, zum Handwerkszeug. Das Publikum denkt mit, füllt die Lehrstellen aus und ordnet die Ereignisse auf einer zeitlichen Ebene an. Diese Leistung erhöht gar die Aufmerksamkeit und macht die Geschichte spannender. Auch Ausstellungsdesign arbeitet mit solchen Hilfsmitteln und Strukturen, wenn z.B. chronologische Anordnungen von Objekten unterbrochen werden, um einen Vergleich mit Artefakten aus anderen Zeiten anzustellen.

## → 2.8

**EVALUATION**

Schon während der Massnahmenplanung empfiehlt es sich, die Evaluation in Betracht zu ziehen und sinnvolle Messkriterien mitzudenken. So könnte es bei einer Massnahme mit Besucherbeteiligung eine Möglichkeit geben, die Altersangabe zu integrieren, um dadurch Rückschlüsse auf die Besucherstruktur zu erhalten. Oder Sie liefern frühzeitig Möglichkeiten, wie Sie nachweisen können, dass aus Social-Media-Plattformbesuchern tatsächlich Ausstellungsbesucher werden, indem Sie rechtzeitig einen entsprechenden Mess-Mechanismus in die Massnahmenplanung einführen – z.B. einen Online-Voucher, der ausgedruckt und an der Kasse abgegeben werden kann. Wenn Sie die Evaluation bereits in der Konzeptentwicklung mitdenken und/oder in der Entscheidung zwischen verschiedenen Massnahmenvarianten berücksichtigen, erleichtern Sie die Evaluation erheblich und verhindern ein mühseliges Nachbessern.

Wichtig in der Evaluation ist einerseits eine Projektauswertung (Analytics), in der laufend gemessen wird, ob die Projektziele erreicht werden bzw. wie erfolgreich die entwickelten Massnahmen tatsächlich sind, um sie dann gegebenenfalls optimieren zu können. Andererseits hilft ein sogenanntes Monitoring, d.h. eine Beobachtung von fremden Online-Quellen, das Konzept weiterzuentwickeln und/oder die Massnahmen zu verbessern. Wir unterstützen Sie in diesem Kapitel mit Tipps und Tools zur Evaluation. Denn gerade im Online-Bereich gibt es neue, einfache und kostengünstige Evaluationsmöglichkeiten und -tools sowohl für die Planung und Auswertung als auch für das Monitoring in Ihrem Projekt.

**« Wenn Sie die Evaluation bereits in der Konzeptentwicklung mitdenken und/oder in der Entscheidung zwischen verschiedenen Massnahmenvarianten berücksichtigen, erleichtern Sie die Evaluation erheblich und verhindern ein mühseliges Nachbessern. »**

→ **MONITORING**

Online-Monitoring und im Besonderen Social Media Monitoring sind zwar grundlegende Bestandteile eines Online-Offline-Projekts, Monitoring sollten Sie aber idealerweise laufend betreiben. Die Beobachtung des Internets kann in drei für museale Online-Offline-Projekte relevanten Bereichen betrieben werden:

→ Issue Monitoring gibt Ihnen einen Überblick, welche für Sie relevanten Themen besonders stark in den sozialen Medien diskutiert werden. Durch Issue Monitoring erkennen Sie das Aufkommen von gesellschaftlich relevanten Fokusthemen frühzeitig und erhalten Anhaltspunkte, welche Themenaspekte Ihren Besuchergruppen besonders wichtig sind. Diese können beispielsweise für die Auswahl eines zukünftigen Projektthemas aufschlussreich sein.

→ Image Monitoring hilft Ihnen, Gespräche im Internet über das eigene Museum, eine laufende Ausstellung oder Veranstaltung zu erkennen und einzuordnen. Indem Sie Posting, Tweeds und Online-Artikel erfassen und auswerten, erhalten Sie Hinweise, wo und wie über Ihr Museum, aber auch über andere Museen gesprochen wird. Image Monitoring ist sehr ähnlich wie das Ihnen bestimmt bekannte Presse-Clipping, das Sie in Ihrer Kommunikationsabteilung betreiben.

→ Influencer Monitoring unterstützt Sie dabei, wichtige Meinungsführer wie z.B. Themenexperten zu identifizieren und deren Aktivitäten zu beobachten. Influencer Monitoring ist die Grundlage für eine gezielte Ansprache solcher Meinungsführer und somit die Basis für eine mögliche Zusammenarbeit im Projekt oder für den Aufbau einer längeren Partnerschaft über mehrere Projekte hinweg <sup>30</sup>.

Alle drei Monitoring-Bereiche liefern Ihnen wichtige Hinweise für die Konzeptentwicklung (z.B. für die Weiterentwicklung von Themen) und die Massnahmenplanung (beispielsweise für die konkrete Ausgestaltung) und lassen sich miteinander kombinieren. Lassen Sie die Ergebnisse des Monitorings später auch in

« **Wichtig ist, mit dem Monitoring relevante Ergebnisse zu erzeugen und diese zielführend in die Projektauswertung bzw. in die Museumsstrategie zu überführen.** »

die Projektauswertung einfließen, z.B. wenn Sie das Image Monitoring mit der Auswertung der eigenen Aktivitäten abgleichen. Es gibt unzählige Tools, die Sie beim Monitoring unterstützen. Einfache Alerts oder Social-Media-Suchmaschinen und -Plattformen werden beispielsweise oft kostenfrei angeboten. Ausführliche Monitoring Suites sind meist kostenpflichtig. Es

lohnt sich, im Rahmen des Projekts oder darüber hinaus mit verschiedenen Tools zu experimentieren und in einem nächsten Schritt ein geeignetes Monitoring für Ihre Organisation aufzubauen. Hierfür legen Sie (z.B. im Rahmen eines Workshops) die Monitoring-Bereiche fest, definieren die jeweiligen Ziele und Tools und bestimmen die Zuständigkeiten, den Detailgrad der Datenakquisition und die Art der Auswertung und Berichte. Nach einer Initialisierungs- und Konfigurationsphase sollten Sie die gelieferten Resultate während der ersten Zeit periodisch überprüfen und die Konfiguration gegebenenfalls anpassen. Wichtig ist, mit dem Monitoring relevante Ergebnisse zu erzeugen und diese zielführend in die Projektauswertung bzw. in die Museumsstrategie zu überführen. Dabei kann die Unterstützung eines Experten hilfreich sein.

Links zu Monitoring Tools  
(Alerts und Monitoring Suites):

Google Alert schickt Ihnen automatisch eine E-Mail, wenn zu Ihrem Suchbegriff neue Google-Ergebnisse vorliegen. Mit dem Dienst können Sie sich schnell einen Überblick darüber verschaffen, was zu einem bestimmten Thema in einer bestimmten Zeitspanne geschrieben wird.

Talkwalker Alerts ist ein alternatives Media und Social Media Monitoring Tool zu Google, mit dem Sie gleichzeitig bis zu 100 Keywords in Netzwerken wie Twitter, Facebook, YouTube, Instagram und Google+ sowie in Blogs, Foren und Online-Nachrichten überwachen können. Sie werden via E-Mail-Alerts oder RSS-Feed informiert. <http://www.talkwalker.com/de/free-social-media-monitoring-analytics-tools/>

Der Alerting-Dienst Kuerzr ist eine weitere Alternative zu Google Alerts und überwacht News-Sites, Blogs und soziale Netzwerke. Der Dienst benachrichtigt Sie via E-Mail-Alerts oder RSS-Feed und liefert zudem in den E-Mails eine automatisierte Zusammenfassung des jeweiligen Textes bzw. Artikels. <http://www.kuerzr.com/>

Alert.io ist ein Media und Social Media Monitoring Tool, das sowohl das Web als auch soziale Netze wie Facebook, Twitter und Google+ überwacht. Allerdings ist der Funktionsumfang der kostenlosen Version relativ gering. <https://de.alert.io/>

Mit dem kostenpflichtigen Tool Brandwatch können Sie Beiträge über Themen und Ihr Museum auf Websites, Blogs, News-Sites, Foren und sozialen Netzwerken nachverfolgen sowie Schlüsselfiguren und -seiten identifizieren. Sie erfahren beispielsweise, was die für Ihre Besuchergruppen relevanten Meinungsführer bewegt. <https://www.brandwatch.com/de/>

uberMetrics DELTA ist ein kostenpflichtiges Tool mit 360-Grad-Sicht, das auch Meinungsführer identifiziert und die Viralität misst. <https://www.ubermetrics-technologies.com/de/ubermetrics-delta/>



## PROJEKTAUSWERTUNG

Die Projektauswertung der laufenden Online-Massnahmen erfolgt normalerweise während der Zeit, in der Ihr Online-Offline-Projekt der breiten Öffentlichkeit zugänglich ist, also im laufenden Betrieb. Die Erhebung erlaubt Ihnen, Ihre Online-Aktivitäten ständig zu überprüfen und zu optimieren. Eine Vor- und eine Nachmessung von möglichst zwei bis drei Wochen Dauer ist zudem sinnvoll, da sie Ihnen konkrete Vergleichsmöglichkeiten bieten. So können Sie die Besucherzahl auf Ihrer Webseite während eines stark «bespielten» Projekts mit den Besucherzahlen im Normalbetrieb vergleichen und evaluieren, in welchem Verhältnis der Aufwand der «Bespielung» zum Ertrag, z.B. neue Besucher, längere Verweildauer auf den Seiten etc., steht.

« Gerade bei Erhebungen im Online-Bereich besteht die Gefahr, sich in der Fülle der Daten zu verlieren und keine richtigen Erkenntnisse zu gewinnen. Dies lässt sich verhindern, indem Sie sich eingangs genau fragen, was Sie herausfinden wollen und welche Informationen und Kennzahlen <sup>[31]</sup> für Sie wirklich relevant sind. »

Die Erfolgsmessung und -auswertung im laufenden Betrieb zeigt Ihnen auf, mit welchen Aktivitäten Sie Ihre Besucher erfolgreich erreichen und involvieren. Dabei gibt es plattformspezifische und auch plattformübergreifende Messungen. Plattformspezifische Messungen sind einfach vorzunehmen. Messen Sie beispielsweise die Anzahl der neu hinzugekommenen Fans auf Facebook oder Follower auf Twitter. Das Ziel plattformübergreifender Messungen wiederum ist es, Zusammenhänge herzustellen, z.B. zwischen den Aktivitäten

in den sozialen Medien und dem Besuch Ihrer Website oder gar dem Besuch Ihrer Ausstellung. Gerade Letzteres ist immer eine besondere Herausforderung und erfordert einiges an zusätzlichem Aufwand, wie z.B. einen Online-Gutschein, der an der Kasse eingetauscht werden kann und verdeutlicht, welche Museumsbesucher Kontakt mit entsprechenden Online-Angeboten hatten. Gerade bei Erhebungen im Online-Bereich besteht die Gefahr, sich in der Fülle der Daten zu verlieren und keine richtigen Erkenntnisse zu gewinnen. Dies lässt sich verhindern, indem Sie sich eingangs genau fragen, was Sie herausfinden wollen und welche Informationen und Kennzahlen <sup>[31]</sup> für Sie wirklich relevant sind. Die Kunst besteht also darin, einige wenige wichtige Kennzahlen auszuwählen und diese kontinuierlich im Projekt zu erheben. Eine sinnvolle Auswahl erreichen Sie, indem Sie sich die im Konzept formulierten Ziele zu Hilfe nehmen, diese in kurzfristige und messbare Unterziele unterteilen und dann für diese Teilziele die aussagekräftigsten KPIs <sup>[32]</sup> festlegen. Beispiele für solche Teilziele sind: auf die Ausstellung aufmerksam machen, die Reichweite in den sozialen Medien erhöhen oder die Konversation bzw. das Engagement auf einer der Social-Media-Plattformen vergrößern.

In Ihrer Projektauswertung ist auch der Aspekt wichtig, dass Sie einen Kontext für Ihre Erhebung schaffen. Zum Beispiel sagt die gemessene Anzahl eindeutiger Besucher auf Ihrer Projekt-Microsite (bei Google Analytics sog. Nutzer) zunächst wenig aus. Wenn Sie diese Zahl aber mit Werten Ihrer Webseite oder mit Besucherzahlen der Microsite vor und nach dem laufenden Betrieb (Vor- und Nachmessung) oder mit

Zahlen von anderen Museen in Beziehung setzen und vergleichen, können Sie eine aussagekräftige Kennzahl festlegen. Sie formulieren also Soll-Werte, die Sie später mit den erreichten Ist-Werten vergleichen. Daraus lässt sich ableiten, ob ein Ziel erreicht wurde. Um hilfreiche Anhaltspunkte bei der Formulierung der konkreten Unterziele zu bekommen, lohnt es sich auch, Ihr Haus mit anderen Museen zu vergleichen mit Hilfe von Tools wie Plusagraph oder LikeAlizer (siehe unten: Tools für die Projektauswertung) <sup>[Bild 36]</sup>.

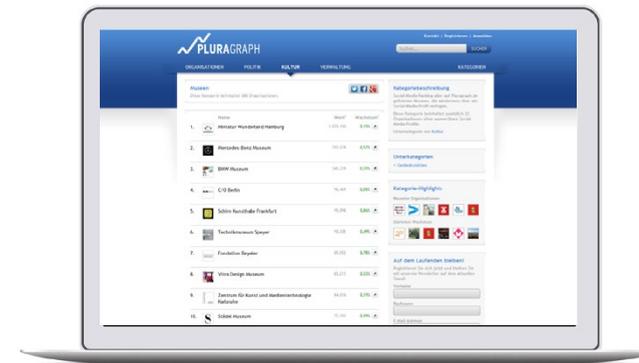


Bild 36:  
Plusagraph eignet sich für einen Vergleich der eigenen Social-Media-Aktivitäten mit denen anderer Museen. <sup>[33]</sup>

Wir empfehlen Ihnen, relevante Leistungskennzahlen, sogenannte Key Performance Indicators (KPIs) zu formulieren. Bedenken Sie dabei, dass nicht alle Bereiche im Museum die gleichen Zahlen benötigen. Meist reichen der Geschäftsleitung eine Handvoll KPIs, die den ROI <sup>[34]</sup>, den Return on Investment, ergänzen, das operative Kreativteam möchte hingegen detailliert erfahren, wie es sein Vorgehen optimieren kann. Für die Kuratation wiederum sind vielleicht Sentiments <sup>[35]</sup>, die Medienberichterstattung und Auszeichnungen wichtig, und für das Marketing können beispielsweise Reichweite und Indikatoren für Engagement und Partizipation in den sozialen Medien im Vordergrund stehen <sup>[36]</sup>.

« Wir empfehlen Ihnen, relevante Leistungskennzahlen, sogenannte Key Performance Indicators (KPIs) zu formulieren. Bedenken Sie dabei, dass nicht alle Bereiche im Museum die gleichen Zahlen benötigen. »



## TOOLS FÜR DIE PROJEKTAUSWERTUNG

Viele Kennzahlen lassen sich mithilfe von Standard-Tracking-Systemen wie Google Analytics erfassen. Und über Statistik-Module der Social-Media-Plattformen, z.B. Facebook Insights, erhalten Sie Einblicke in Ihre Aktivitäten und Informationen zu den Personen, die Ihnen in den Social Networks folgen. Es gibt aber auch weitere praktische und in der Basisversion meist kostenfreie Tools <sup>[Bild 37, S. 96]</sup> – gerade für den interessanten Vergleich mit anderen Museen. Beachten Sie, dass Sie bei diesen Tools mit der Freigabe



« Tools können Ihre Arbeit deutlich vereinfachen. Allerdings sollten Sie in einem ersten Schritt erst klären, wie und wo welche Tools Ihnen einen konkreten Mehrwert bieten können. »

Bild 37:  
Dashboard bei Hootsuite. |<sup>37</sup>

Ihrer Daten bezahlen. Kostenpflichtige Tools wie z.B. Social Report bzw. Premiumversionen von kostenfreien Tools ermöglichen meist ein individualisiertes, auf Ihre Bedürfnisse abgestimmtes Dashboard und zeigen zudem oft Ihre plattformübergreifende Aktivitäten auf. Tools können Ihre Arbeit deutlich vereinfachen. Allerdings sollten Sie in einem ersten Schritt erst klären, wie und wo welche Tools Ihnen einen konkreten Mehrwert bieten können. Wichtige Anhaltspunkte liefern die folgenden zwei Fragen: Ermöglicht Ihnen das Tool, relevante Antworten auf Ihre konkreten Fragen zu finden und daraus Handlungsanweisungen abzuleiten? Taugt das Tool zur Unterstützung bzw. Vereinfachung Ihrer Teamarbeit in der Konzeption, Evaluation und im laufenden Betrieb? Auch hier gilt, dass Sie mit verschiedenen Tools experimentieren sollten. Neben dem Einsatz von Tools kann es genauso sinnvoll sein, Ihre Besucher ab und zu direkt online zu befragen, z.B. was sie konkret vermissen, und den Dialog zu suchen.

→

## KONKRETE KENNZAHLEN UND KPIS

Die wichtigen Perspektiven für die Beurteilung von Online-Offline-Museumsprojekten sind Aufmerksamkeit bzw. Reichweite und Beteiligung bzw. Engagement. Aufmerksamkeit bedeutet, wie stark Ihr Museumsprojekt bei den Besuchern im Online-Bereich wahrgenommen wird. Beteiligung kann heissen, dass die Besucher einen Kommentar abgeben, ein Bild hochladen oder ein eigenes Objekt zu einer Ausstellung eintragen. Insbesondere in den Social Media sind relativ präzise Messungen von Aufmerksamkeit und Beteiligung einfach machbar und kostengünstig machbar. Zudem ist es auch interessant, mehr über die Einstellung der beteiligten Besucher zu erfahren, d.h. nicht nur die Anzahl der Kommentare zu erfassen, sondern auch zu analysieren, ob die Kommentare positiv, negativ oder neutral ausfallen. Diese sogenannte Sentiment-Analyse wird allerdings kaum von kostenfreien Tools vorgenommen. Und auch die kostenpflichtigen Tools stossen schnell an ihre Grenzen, da maschinell nicht immer eruiert werden kann, auf welche Weise die Besucher

Übersicht – Tools für die Projektauswertung:

Folgende Übersicht kann Sie bei der Wahl Ihres Tools unterstützen |<sup>38</sup>:

Google Analytics eignet sich für eine Evaluation der Webseite, Microsite oder eines Blogs, der mit einem Content Management System (CMS) wie z.B. Wordpress erstellt wurde. Zum Beispiel lässt sich damit erfassen, welche Massnahmen zu mehr Besuchern führen, wie viele Besucher die Webseite besuchen und wie sie sich verhalten, d.h. welche Seiten sie besonders häufig besuchen, wie lange sie sich da aufhalten und woher sie kommen (z.B. von einer bestimmten Social-Media-Plattform) oder welche Suchwörter sie eingeben. <http://www.google.com/analytics/>

Piwik ist eine Open-Source-Alternative zu Google Analytics mit ähnlichen Funktionen. <http://piwik.org/>

Facebook Insights ermöglicht Einblicke in die Entwicklung Ihrer Fanzahlen, der Reichweite und des Erfolgs Ihrer Beiträge sowie Angaben zu den Fans Ihrer Seite (Herkunft, Geschlecht, Alter etc.) und vieles mehr.

FanpageKarma bietet alle Angaben, die auch Facebook Insights bietet, und ermöglicht gleichzeitig die Analyse des eigenen Twitter Accounts. <http://www.fanpagekarma.com/>

1-2 Social Fanpage Check bietet neben einer Auswertung auch konkrete Handlungsempfehlungen zur Optimierung der eigenen Facebook Fanpage. Es ist auch interessant, mit diesem Tool beliebte Fanpages von anderen Museen zu analysieren. <https://www.1-2-social.de/fanpage-check/>

LikeAlyzer bietet neben der Auswertung konkrete Handlungsempfehlungen zur Optimierung der eigenen Facebook Fanpage. <http://likealyzer.com/de>

Pluragraph eignet sich für ein Social Media Benchmarking und eine Social-Media-Analyse im nicht-kommerziellen Bereich, d.h. konkret für den Vergleich Ihrer Reichweite mit derjenigen anderer Museen. Auf der Plattform legen 386 deutsche Museen ihre Social-Media-Reichweite offen. Hier können Sie beispielsweise die Entwicklung der Instagram-Abonnenten von anderen beobachten und als Referenzwert verwenden. <https://pluragraph.de/categories/museen>

Bitly ist ein URL-Kürzungsdienst, der eine Klick-Statistik pro generiertem Link und dessen Rückverfolgung auf die Klickquelle (Facebook, Twitter, Webseite etc.) ermöglicht. <https://bitly.com/>

YouTube Insights liefert Statistiken zum eigenen YouTube-Kanal.

Social Report ist ein kostenpflichtiges «all-in-one social media management und Evaluations-tool», mit dem Sie sowohl im Planungsprozess als auch in der Auswertung arbeiten können.

Hootsuite ermöglicht, das Wachstum Ihrer Community bei Twitter, Facebook, Pinterest und Google+ zu verfolgen und zu eruiieren, welche Inhalte Ihre Besucher am meisten interessieren. <https://hootsuite.com/de/produkte/social-media-analysen>

Fragen für die Auswahl der Leistungskennzahlen und Tools:

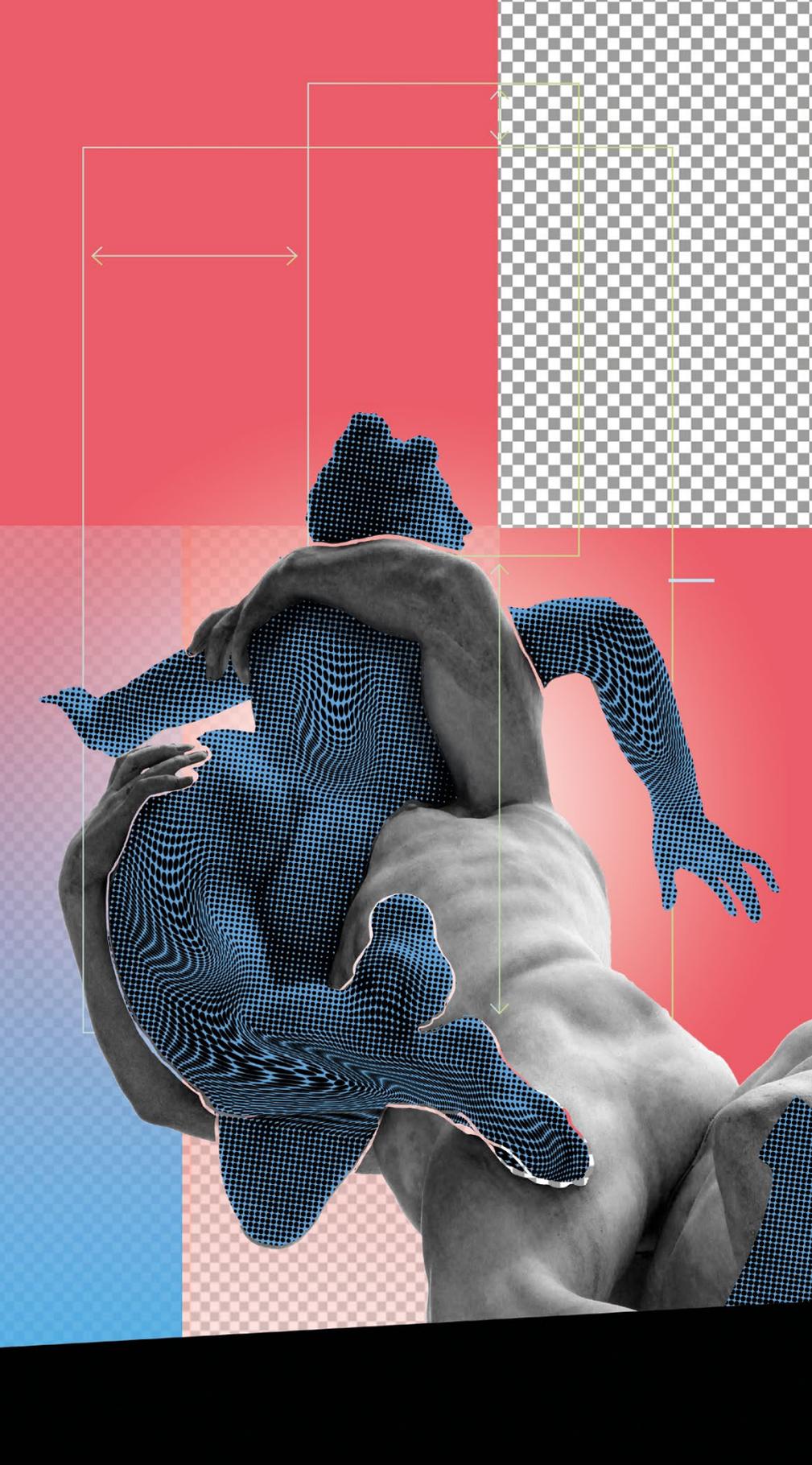
- Welche Online-Kennzahlen interessieren die Institution generell?
- Welche Kennzahlen sind für das Projekt speziell interessant (z.B. Länge der Besuche, Herkunft der Besucher)?
- Welches Verhalten der Besucher ist besonders interessant für eine Projektoptimierung?
- Welche Kennzahlen sind für wen (z.B. Kuration, Museumsleitung etc.) im Projekt massgebend?
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Messtools gemacht?
- Welche Form der Evaluation hat sich bisher im Online- und Offline-Bereich bewährt? Wieso?
- Wie können die Online- und die Offline-Evaluation zielführend zusammengeführt werden?

Stimmungen zum Ausdruck bringen – man denke z.B. an ironische Bemerkungen. Deshalb muss die maschinelle Auswertung meist manuell unterstützt werden. Im Anhang finden Sie für die Zielbereiche Reichweite, Engagement und Einstellung (Sentiment) eine Auswahl wichtiger Kennzahlen und KPIs sowie mögliche Tools zur Messung der Werte. Insgesamt ist eine Planung, die das Veröffentlichen der vorgesehenen Inhalte sowie das Überprüfen der Reichweite und des Engagements sicherstellt, unerlässlich.

→

### EX-POST-BEWERTUNG

Am Ende des laufenden Betriebs, d.h. wenn die Ausstellung beendet ist und die Social-Media-Projektaktivitäten eingestellt sind, ist es wichtig, eine abschliessende Ex-Post-Bewertung vorzunehmen, um den tatsächlichen Projekterfolg zu beurteilen, diesen im Projektteam zu diskutieren und um Learnings für das nächste Online-Offline-Projekt zu erhalten.



03

×

## INTERVIEWS

—

Sechs Expertinnen und Experten aus dem Museumsumfeld berichten über ihre persönlichen Erfahrungen im erzählerischen Umgang mit musealen Inhalten und wie diese mit sozialen und mobilen Medien transportiert werden können.

(Interviews: [Axel Vogelsang](#))

103	Frank Tentler Kommunikationsexperte	3.1
113	Markus Speidel, wissenschaftl. Mitarbeiter Stadtmuseum Stuttgart	3.2
121	Rebecca Hagelmoser, Kulturmanagerin Jelena Löckner, Kulturmanagerin	3.3
129	Roger Aeschbach Ausstellungsgestalter	3.4
137	Fabian Famulok Digital Content Manager	3.5
143	Christian Henner-Fehr Kulturmanager	3.6

## «Museen müssen zu Smartplaces werden, zu intelligenten Orten.»

1



**FRANK TENTLER**  
KOMMUNIKATIONSEXPERTE,  
DUISBURG

<http://www.tentler.co/#referenzen>  
<http://www.tentler.co/#projekte>

Frank Tentler lebt im Ruhrgebiet und arbeitet seit 2004 für Behörden, Unternehmen, Agenturen und Institutionen in Europa. Sein Arbeitsspektrum umfasst sowohl Social-Media-Kampagnen wie auch Change-Management-Aufträge zur Anpassung von Kommunikation und Marketing in Zeiten der digitalen Disruption. Seit Anfang 2015 entwickelt er mit #menschortweb analog-digitale Erlebnisräume, die von einzelnen Museen bis hin zu ganzen Städten reichen. Im März 2016 beispielsweise wurde Magdeburg mit Kultur- und Freizeitangeboten zu einem Stadtprototypen.

AV → *Frank Tentler, Sie sind seit Jahren im Kulturbereich in Sachen Social Media als Berater tätig. Wie würden Sie selbst Ihre Arbeit bezeichnen?*

← FT Ich entwickle für Unternehmen Produktionen im Kultursektor auf der Basis von Social Media und führe diese durch. Wirtschaftsunternehmen, die wenig bis keine Inhalte generieren, greifen zunehmend auf Inhalte der Kultur zurück, beispielsweise auf Museen, Festivals, Theater – eigentlich jegliche kulturelle Veranstaltung. Die Unterstützung solcher Anlässe über Sponsoring, Partnerschaft oder Mäzenatentum bedeutet für Unternehmen einen grossen Wert, da die Inhalte als Transportmittel für das eigene Image, die eigene Botschaft dienen. Die Kulturinstitutionen ihrerseits profitieren davon, dass ihre Kommunikation auf den neuesten Stand gebracht wird. Letzteres hat sehr viel mit Change Management zu tun. So haben wir z.B. ein halbes Jahr mit einer Bibliothek gearbeitet. Im Rahmen eines Jugendbuchfestivals wurden deren Inhalte und Werte vermittelt und dabei auch der Name des Geldgebers in Umlauf gebracht. Ich entwickle jeweils das Konzept, die Strategie und organisiere den Aufbau des medienübergreifenden Storytellings und der Kommunikation innerhalb des Unternehmens, ebenso die Zusammenarbeit mit meinen Kunden.

AV → *Warum sollten sich Ihrer Meinung nach Kulturinstitutionen und ganz spezifisch Museen heutzutage mit sozialen Medien auseinandersetzen?*

← FT Wenn ich mit Menschen zwischen 14 und 70 Jahren kommunizieren will, muss ich natürlich dieselben Kanäle wie meine Zielgruppen nutzen. Junge Menschen sind vor allem in neuen Netzwerken wie Snapchat oder WhatsApp unterwegs und halten sich da auf dem Laufenden. Aber auch die Eltern und die Grosseltern agieren mit den Kindern und Jugendlichen zunehmend über solche Medien. Ich komme mit anderen Medien oft nicht mehr an diese Menschen heran.

AV → *Eines der Stichworte, mit denen Sie arbeiten, ist «Smartplaces». Was verstehen Sie darunter?*

← FT «Smartplace» kann man übersetzen mit «digitaler Erlebnisraum». Die meisten Menschen lassen heutzutage ihr Smartphone permanent eingeschaltet und sind ständig mit ihrer Umgebung verbunden. Das heisst, sie gehen in ein Café und sind bereit, über ihr Erlebnis zu sprechen. «Der Kaffee ist gut, der Kaffee ist schlecht, ich treff mich mit X, ich treff mich mit Y, schau mal, da geht Z grad am Fenster vorbei.» Wir haben das Internet in unserer Tasche und verbinden den Ort, an dem wir uns befinden, mit dem Internet. Dies geschieht aktiv, indem der Ort z.B. über einen Hashtag kommuniziert wird oder passiv über die automatische Ortungsfunktion des Smartphones. Für die Unternehmen oder Organisationen, deren Ort der Ausgangspunkt der Kommunikation ist, geht es darum, diesen Informationsfluss a) wahrzunehmen, b) zu fördern und c) in eine Interaktion umzuwandeln. Darin steckt ein riesiges Potenzial. Wenn an einem Wochenende Borussia Dortmund gegen Bayern München im Westfalenpark spielt, finden über den Zeitraum von drei Stunden hinweg Interaktionen auf Twitter statt, die über 150 Millionen Kontakte generieren. Dieser riesengrosse Interaktionswert wird heutzutage noch viel zu wenig genutzt, um daraus positive Effekte zu generieren für das eigene Ticketing, Marketing, Merchandising und die eigene Marke im Allgemeinen.

AV → *Sie sagen, diese ganzen riesigen Möglichkeiten würden nicht genutzt. Was schlagen Sie konkret vor?*

← FT Um beim Beispiel zu bleiben: Das Stadion sollte zum smart Stadion werden. Genügend Strom und Bandbreite sind das Erste. Als Zweites braucht es eine Redaktion. Ein Spiel ist ein Event, der redaktionell betreut werden muss. Ein Museum im Vergleich dazu hat eine Eröffnungsvernissage und andere Highlights, die entsprechend redaktionell begleitet werden müssen, um auf den Traffic, der entsteht, zu reagieren und damit zu arbeiten. Drittens müssen Angebote eingearbeitet werden. Das beste Beispiel hierfür ist der Superbowl in den Vereinigten Staaten, das Endspiel der American Football Meisterschaft. Dort gibt es klare Redaktionspläne, die darauf aus-

← FT gerichtet sind, einen Mehrwert für die Sponsoren oder für die Produkte einzubauen, indem z.B. ein spezifischer Tweet von einer Firma oder Marke präsentiert wird. Es braucht also ein klar strukturiertes Marketingkonzept. Man muss sich vorher überlegen: Welche Möglichkeiten biete ich den Leuten, um über das Web zu interagieren? Welche Ziele möchte ich an dem Tag erreichen? Beispielsweise unterhalten, informieren, verkaufen. Dann muss man sich überlegen: Wie gross ist mein Event, und wie organisiere ich Controlling, Monitoring und Kommunikation? Zuletzt muss man, wenn man als Museum eine Vernissage veranstaltet, auch dafür sorgen, dass kommuniziert wird, was da passiert, z.B. durch Fotos, kleine Filmchen, Berichterstattung. Das geschieht auf drei Ebenen: Paid Media, Owned Media und Earned Media. Paid Media heisst, man bezahlt einen Fotografen oder Mitarbeiter dafür, dass er Medien produziert. Ebenfalls kann man diejenigen Medien einsetzen, die man bereits besitzt, sogenannte Owned Media, sowie die Königsdisziplin Earned Media. Das heisst, das Publikum produziert Medien, die man wiederum mit grossem Dank und grossem Respekt weiterverteilt und so stets den Traffic erhöht.

AV → *Controlling, Monitoring und Organisation, das klingt nach einer hochkomplexen Aufgabe, gerade für ein Museum, das kleiner ist und vielleicht noch nicht so viel Erfahrung mit sozialen Medien hat.*

← FT Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einem Social Web Command Centre. Das klingt riesengross, aber für Museen und kleinere kulturelle Einrichtungen wie Theater sprechen wir von Ausgaben von ca. 50 Euro im Monat. Mehr braucht es heute nicht, um ein Monitoring, ein Controlling und ein Teamwork aufzubauen. Das Ganze läuft über eine einzige Seite, auf der alle Interaktionen aus allen Netzwerken visualisiert und genutzt werden können.

AV → *Damit ist aber die Arbeitszeit noch nicht abgedeckt?*

← FT Ich habe im Rahmen von Stadtmarketingprojekten solche Social Web Command Centre eingerichtet. Da hat sich die Arbeitszeit des reinen Monitorings, Controllings und der Interaktionen auf 20 Prozent des normalen Volumens reduziert.

AV → *Worin unterscheidet sich ein Smartplace vom bisherigen Einsatz von Technologien und Medien? Welche Möglichkeiten bieten sich dadurch?*

← FT Es geht vor allem um den sogenannten Social Impact. Dieser wird auf dreierlei Weise gemessen: Reichweite, Wahrnehmung und Reputation. Der Social Impact ist der Wert aller Interaktionen, die man um ein Produkt,

← FT um eine Veranstaltung, eine Marke herum aufbaut. Dafür benötigt man eine Strategie und die entsprechenden technischen Grundlagen. Es gibt zwei Möglichkeiten, diesen Social Impact zu pushen. Bei einer bekannten Marke passiert das gratis durch Earned Media. Für eine Institution wie das MoMA in New York reichen ein Dankeschön und ein Zückerchen schon aus, um die Marke im Fokus zu halten. Wenn man keinen solchen Namen hat oder klassische Medien nicht infrage kommen, da diese zu teuer sind und an Relevanz verlieren, dann ist man auf eigene Berichterstattung angewiesen, und die erfolgt am besten über Social-Media-Marketing.

AV → *Was bedeuten Smartplaces für Museen?*

← FT Es bedeutet zuerst einmal, dass ich einen Ort schaffe, an dem die Menschen gerne, viel und möglichst positiv mit dem, was dort passiert, interagieren. Dazu braucht es neben tollen Inhalten eine möglichst hohe Bandbreite, die man idealerweise über WLAN zur Verfügung stellt. Strom kann man über Ladestationen oder billige Akkus anbieten. Als nächste Stufe benötigt man ein Social Web Command Centre. Hootsuite z.B., ein Produkt von vielen, kostet 10 Euro im Monat. Wenn man damit richtig umgeht, hat man bereits Controlling, Monitoring und Interaktion an einem Ort. Zudem braucht es eine Social-Media-Strategie, in der eine intensive Kommunikation mit den Menschen verankert ist. Darin muss auch festgelegt werden, wie Paid Media oder Owned Media produziert werden sollen, wie man mit Earned Media umgeht und natürlich wie man in diesen Medien die Marke sprachlich und in Bildern vertreten und darstellen möchte. Wenn man die Strategie entsprechend entwickelt hat, hat man zudem auch etwas in der Hand, dass man potenziellen Sponsoren und Geldgebern anbieten kann. Daran fehlt es den meisten Museen und Kulturbetrieben.

AV → *Kommunikation in den sozialen Medien ist schnell und kurzlebig. Wie nachhaltig sind solche Aktivitäten?*

← FT Dererzeugte Traffic wirkt nicht nur in der Jetztzeit. Das Jugendbuchfestival, von dem ich vorhin sprach, heisst «White Raven» und wurde 2012 von der Internationalen Jugendbuchbibliothek in München organisiert. Meine Aufgabe war es, dafür zu sorgen, dass das Festival im Web und den Social Media eigenständig von den Mitarbeiterinnen dargestellt werden konnte. Die Kommunikation im Rahmen des Festivals von 2012 ist bis zum heutigen Tag ein Reputationsanker für den Sponsor der Veranstaltung, der noch immer auf Inhalte von damals zurückgreift, diese anlässlich des nächsten Festivals streut oder Unterstützer von damals kontaktiert. Diese einmalige Aktion hat einen extrem lang anhaltenden Effekt.

AV → *Lässt sich solch ein Engagement auch in Umsatz messen?*

← FT Sie sprechen den ROI an, den Return on Investment, also das, was man für jeden Euro, den man investiert, zurückbekommt. Im Social Web oder im Social-Marketing kommen noch zwei weitere Lesarten des ROI hinzu. Die schwindende Relevanz klassischer Medien, gepaart mit der ständig zunehmenden Menge an Informationen, die durch das Web gepusht werden, führt zum Risk of Ignoring. Wie bekomme ich also die User dazu, mich überhaupt wahrzunehmen? Eine weitere Lesart ist der Return on Image. Ich stelle ein tolles Produkt, eine tolle Kunstaussstellung für die Menschen zur Verfügung, sowohl im Web als auch vor Ort. Wird dieses Angebot gut genutzt, so bringt dies mein Image voran, es steigert meine Reputation, die sich wiederum in der Wahrnehmung meiner Institution und deren Arbeit ausdrückt, aber wahrscheinlich auch zu besseren Möglichkeiten der Finanzierung über Ticketing, Verkauf, Merchandising oder durch Sponsoring führt.

AV → *Smartplaces bieten also Möglichkeiten, den Personen, die an einen Ort kommen, die Kommunikation über soziale Medien zu erleichtern, diese Kommunikation und das Image, das dabei entsteht, abzuschöpfen und damit zu arbeiten. Wie kann man in diesem Kontext Storytelling betreiben, und ist das überhaupt wichtig?*

← FT In meiner Branche spricht man eher von Transmedia Storytelling. Das bedeutet, man hat eine Geschichte, und man überlegt sich, wie man für seine Zielgruppen, sein Produkt, seine Veranstaltung optimale Wege findet, um die Menschen zu erreichen. Ein Beispiel: Für eine Zielgruppe, die unter 20 Jahre alt ist, macht es heutzutage wenig Sinn, eine grössere Facebook-Seite aufzubauen, sondern da muss man raffiniertere Kommunikationswege entwickeln, z.B. via WhatsApp oder mit einem spannenden YouTube-Kanal. Auch ein eigener Blog macht Sinn, da dieser ebenfalls für Nutzer ausserhalb sozialer Netzwerke sichtbar ist. Zudem benutzen die meisten Museen Facebook sowieso als eine Art Blog.

AV → *Können Sie ein Beispiel nennen, bei dem Sie Transmedia Storytelling praktiziert haben, und erläutern, was das für Sie bedeutet?*

← FT 2015 haben wir das Projekt Orgelmaus in Zusammenarbeit mit der Bayerischen Sparkassenstiftung und dem Kulturreferat der Stadt Regensburg durchgeführt. Das war ein relativ kleines Projekt. Wir wollten junge Leute über eine Abenteuergeschichte in die Welt der Orgel und der Orgelmusik einführen. Als Vehikel diente zum einen die Orgelmaus, welche die Aufgabe hatte, eine Orgel zu bewachen, zum anderen eine

← FT 500 Jahre alte Orgel. Im Mittelpunkt der Kommunikation stand ein Blog (*orgelmaus.wordpress.com*). Die Fotos der Orgelmaus wurden über Instagram und Snapchat verteilt. Es gab eine Facebook-Seite und einen Twitter Account. Bei Facebook haben wir vermehrt die älteren Jugendlichen und Erwachsenen angesprochen, in den anderen Netzwerken die Jüngeren. Das hat ziemlich gut funktioniert. Über 15 000 Leute haben die Geschichte auf dem Blog verfolgt. Über Twitter gab es bis zum heutigen Tag über 1,5 Millionen Kontakte (Stand August 2015). Insgesamt wurde im Zeitraum von vier, fünf Wochen aus dem Stand ein Social Impact erzeugt, der vergleichbar ist mit dem von guten deutschen Museen. Ohne eine transmediale Erzählstrategie hätten wir das nie hinbekommen.

AV → *Hat der Kunde das auch so wahrgenommen?*

← FT Der Kunde war hochzufrieden. Nicht ganz zufrieden waren die Kuratoren vor Ort. Die haben uns zwar das Material zur Verfügung gestellt, haben sich aber überhaupt nicht für das Projekt interessiert. Letztendlich waren sie irritiert darüber, dass die Menschen nicht in ihre Kirche stürmten, um die Orgel zu sehen. Aber wenn man Menschen von A nach B bewegen will, kann man das nicht über die Geschichte machen, sondern über konkrete Anlässe, die einen Anreiz bieten, mit dem Ort in Verbindung zu treten, also z.B. ein Ticketkauf für das nächste Orgelkonzert. Dafür braucht man aber mehr Geld, um beispielsweise Werbung bei Facebook zu schalten oder Ähnliches. Deshalb ist es wichtig, vorab die Ziele klar zu definieren. Um die Geschichte zu erzählen, war die Orgelmaus ein hervorragendes Vehikel, aber um die Orgelkonzerte voll zu bekommen, reichte das alleine nicht aus. Dafür hätte man mehr Geld in die Hand nehmen müssen.

AV → *Das provoziert die Frage, für welche Museen Smartplaces und Transmedia Storytelling überhaupt eine Option sind? Ist das nur etwas für grosse Institutionen, oder können das auch kleine Institutionen leisten?*

← FT Die Grösse einer Ausstellung oder eines Hauses ist nicht entscheidend dafür, ob man eine Smartplace-Strategie wählt. Letztendlich ist es eine Frage des Einsatzes bestehender Ressourcen und des geschickten Umgangs mit Kooperationen. Nehmen wir an, ein kleines Museum setzt sich mit dem Thema Eisenbahn auseinander und gewinnt die Deutsche Bahn als Sponsor. Üblicherweise würde ein Museum den Sponsor auf allen Drucksachen und Werbemedien platzieren. Die Deutsche Bahn generiert aber einen immensen Traffic in den Social Media und hat gleichzeitig mit einem schlechten Image zu kämpfen. Insofern besteht dort grosses Interesse an positiven Nachrichten, und dabei könnte eine sympathische kleine Ausstellung sehr hilfreich sein. Es macht also wenig Sinn,

← FT mit Drucksachen zu werben. Als kleines Museum müsste ich vielmehr ein Feedback-System in den Social Media entwickeln, in dem ich mit Bildern und Themen arbeite, die sowohl für das Museum als auch für den Sponsor einen Wert darstellen, und das sinnvolle Interaktionen zwischen den beiden Partnern und dem Publikum erlaubt. Das würde kurzfristig für eine enorme Aufmerksamkeit sorgen, und zudem wären die Informationen in den Medien auffindbar, im Gegensatz zu Drucksachen, die nach der Ausstellung eingestampft werden. Deshalb ist das keine Frage der Grösse, sondern des Einfallsreichtums.

AV → *Sehen Sie auch mögliche Fallstricke für ein Museum, das sich in einen Smartplace verwandeln möchte?*

← FT Es gibt eine Menge Fallstricke. Von der technischen Seite her müssen drei Dinge erfüllt sein: WLAN, Bandbreite und Strom. Die Leute setzen voraus, dass diese drei Sachen vorhanden sind. Daraus ergeben sich Fragen: Ist das WLAN so konzeptioniert, dass es mit einem Ansturm klarkommt? Habe ich genügend Router zur Verfügung, um den Ansturm auch in der Bandbreite zu nutzen? Und lasse ich mir etwas Cleveres einfallen, damit die Leute nicht nach fünf Minuten ohne Strom sind? Für die ersten beiden Punkte muss ich mir Profis ins Haus holen, den Strom kann ich z.B. im Cafébereich oder über abschliessbare Steckdosen in den Schliessfächern zur Verfügung stellen, oder aber ich gebe an der Kasse gegen ein Pfand eine tragbare Batterie ab, die ich zudem noch branden kann. Zweitens muss man über die entsprechende Kommunikationskompetenz verfügen. Dazu gehört ein Feedback-Kanal. Im Stedelijk Museum in Amsterdam z.B. bekomme ich sofort eine Nachricht, wenn ich mich im WLAN angemeldet habe: «Hallo, wie toll, dass du da bist, wir freuen uns über deinen Besuch, wie können wir dir helfen?» Falls ich Hilfe brauche, melde ich mich über Twitter. Ich muss also eine Kommunikationsstrategie haben und muss auf Interaktionen mit dem Publikum vorbereitet sein. Ausserdem braucht es, wie bereits erwähnt, ein Social Web Command Centre, um ressourcenschonend zu arbeiten.

AV → *Wie sieht es mit Interaktionen vor Ort in den Museen aus, also digitale Interaktionen der Besucher mit den Objekten. Wie ist da der Stand der Dinge?*

← FT Da gibt es zum einen den QR-Code. Dass der sich nicht wirklich durchgesetzt hat, liegt an denjenigen, die dieses Mittel einsetzten. Die meisten Menschen haben nicht mal einen QR-Code Reader, oder sie finden ihn nicht. Den Reader kann man aber z.B. auch in eine Museums-App einbauen. Eine andere Technologie sind Beacons oder auch RFID-Tags.

← FT Das sind kleine Sender mit einem begrenzten Radius. Damit können Informationen auf mein Gerät gesendet werden. Beacons sind wie ein Schalter. Sie lösen etwas auf meinem Smartphone aus, das z.B. dazu führt, dass mein Gerät Informationen von irgendwoher abrufen. Die Zukunft gehört der Near Field Communication oder NFC. Während Beacons oder RFID ständig senden und das Gerät reagiert, wenn man in den Senderradius gerät, kann man mit NFC-Chips im Raum eine direkte sichere Verbindung zu einzelnen Geräten herstellen, über die auch Geldtransfers laufen können.

AV → *Was sind die Trends für die nächsten Jahre in Ihrem Bereich?*

← FT Wir arbeiten daran, die ganze Stadt Magdeburg in einen digitalen Erlebnisraum zu verwandeln. Das Ziel ist, in zwei, drei Jahren so weit zu sein, dass wir eine Magdeburg App haben, die relativ selbstständig für den Besucher arbeitet. Am Morgen sagt der Besucher: «Ich möchte heute gerne ein Museum für moderne Kunst besuchen und ein historisches Museum. Dann möchte ich Mittagessen gehen beim Italiener und hinterher ein musikalisches Erlebnis haben. Danach sehe ich mir noch ein Fußballspiel beim FC Magdeburg an.» Das gibt der Besucher ein und läuft los. Irgendwann gibt es einen Signalton: «Du bist in der Nähe des Museums XY, da ist genau die Ausstellung, die du suchst, viel Spaß.» Im Museum schaltet sich der Smartplace des Museums ein und sagt: «Herzlich willkommen, hier ist eine Führung für dich, lad dir dieses Zusatzpaket herunter, das hilft dir, das Museum besser zu verstehen. Wenn du eine Frage hast, helfe ich dir weiter.» Je nachdem wo man steht, wird einem gesagt, von wem das Bild gemalt wurde, oder ein iBeacon fordert einen auf, die Augmented-Reality-Funktion zu öffnen. Der Besucher hält sein Smartphone vor das Bild, klickt auf einen Button, und der Kopf der Künstlerin erscheint und erzählt etwas über das Bild. Nach dem Museumsbesuch meldet sich die App wieder: «In der Nähe ist die Pizzeria Di Angelo, oder möchtest du lieber weitergehen zu einem Fischrestaurant?» Wenn der Besucher sich für die Pizzeria entscheidet, fragt die App, ob ein Tisch reserviert werden soll. Im Restaurant begrüsst der Ober den Gast schon mit Namen und führt ihn zum Tisch und so weiter und so fort.

AV → *Führt das aber nicht dazu, dass wir in einer noch engeren Filterblase leben, d.h. dass wir nur das zu sehen bekommen, was wir erwarten, und von interessanten Zufällen und anderen Meinungen abgeschottet werden?*

← FT Die Filterblase ist das allergrösste Problem. Da hilft nur der gesunde Menschenverstand. Es wird wenige technische Lösungen geben, die einen dabei unterstützen. Die App muss gut genug sein und Alternativen bieten. Ich könnte mir auch eine Meta-App vorstellen, die mir sagt:

← FT «Hallo XY, du warst heute in Magdeburg unterwegs, wir haben nach deinen Wünschen mal einige kritische Stimmen zu deinen Erlebnissen zusammengestellt.» Das wäre cool. Aber wer wird es machen? Welches Museum beispielsweise stellt seinen Besuchern freiwillig eine Liste der am häufigsten geäußerten Kritiken zur Verfügung?

AV → *Wir sind am Ende des Interviews angelangt, Zeit für eine kurze Zusammenfassung.*

← FT Neulich sagte mir jemand: «Wir reden nicht nur übers Internet der Dinge, wir sprechen über das Internet von allem! Alles ist vernetzt mit jedem. Ein Ort, der das nicht unterstützt, das Stadion, das kein Smartplace ist, das Museum, das nicht direkt mit dem Besucher interagiert oder keinen Strom, keine Bandbreite bietet, hat irgendwann ein Problem.»

2



MARKUS SPEIDEL, WISSENSCHAFTLICHER  
MITARBEITER, STADTMUSEUM STUTTGART

<http://www.stadtmuseum-stuttgart.de>

## «Bei uns schreiben alle in den sozialen Medien, von der Chefin bis zum Volontär.»

Markus Speidel hat in Wissenschafts- und Technikgeschichte promoviert und zudem europäische Ethnologie studiert. Er war u.a. im Konzernarchiv der Volkswagen AG tätig und für das Deutsche Museum in München. Seit 2009 ist Markus Speidel wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Planungsstab des Stadtmuseums Stuttgart, zuständig sowohl für Wirtschafts- und Sozialgeschichte sowie Migrationsgeschichte als auch für die Ausstellungskonzeption und -koordination. Zudem ist er dort als Baureferent des Museums tätig.

AV → *Markus Speidel, Sie sind wissenschaftlicher Mitarbeiter des Stadtmuseums Stuttgart und zuständig für ein Museum, das es noch gar nicht gibt.*

← MS Ja, das ist richtig. Offiziell firmieren wir noch unter dem Titel Planungsstab Stadtmuseum. Die Eröffnung des Stadtmuseums Stuttgart erfolgt im Herbst 2017.

AV → *Obwohl es das Museum noch nicht gibt, kümmern Sie sich aber nicht nur um den Aufbau, sondern Sie und Ihre Kollegen sind schon sehr aktiv in Marketing und Kommunikation. Wie sind Sie dazu gekommen?*

← MS Wie die Jungfrau zum Kinde. Ein Student hatte seine Masterarbeit zu einem Marketingkonzept für das zukünftige Stadtmuseum geschrieben. Da er ziemlich Social-Media-affin war, hatten wir plötzlich einen Facebook und einen Twitter Account. Wir wussten nicht, ob das überhaupt zulässig ist. Wir sagten uns: «Okay, jetzt nutzen wir das mal, und wenn das Ganze in die Hose geht, haben das bis zur Eröffnung alle vergessen, und wir fangen von vorne an.» Wir haben dann schnell festgestellt, dass dies das einzige und wirkungsvollste Schaufenster ist, das wir haben, um über das zukünftige Museum zu berichten. Als wir später einen eigenen Webauftritt bekommen sollten, war klar: «Wir wollen einen eigenen Blog.» Eine Homepage ist ziemlich statisch und kein Ort für Experimente. Ein Blog bietet ein gutes Format, mit dem man relativ einfach schnell und aktuell Dinge ins Netz stellen kann. Damit hatten wir dann ein gutes Instrumentarium an der Hand, mit dem wir experimentieren konnten.

← MS Ich muss dazu sagen, dass ich nicht für Social Media angestellt bin, noch habe ich jemals mit einem Blog gearbeitet. Ich mache das aus persönlichem Interesse und Experimentierfreudigkeit, und je nach Arbeitsaufwand fahren wir die Aktivitäten hinauf oder hinunter. Mittlerweile gibt es eine Stelle für Öffentlichkeitsarbeit, und wir müssen unsere ganze Vorgehensweise für die Zukunft überprüfen.

AV → *Wie fing das an mit Ihrem Social-Media-Auftritt?*

← MS Das Projekt hiess «Weltkühnturerbe», was an die Maschinenfabrik Kuhn erinnert, die es früher einmal in Stuttgart gab. Kuhn war der grösste Arbeitgeber von Stuttgart im ausgehenden 19. Jahrhundert. Heute kennt diese Firma kein Mensch mehr. In einer Ausstellung, in der es auch um diese Firma ging, fand ich im Rahmen der Ausstellungsvorbereitung auf dem Schlossplatz mitten in Stuttgart einen Gullideckel, der von der Firma Kuhn gegossen war. Da kam mir die Idee, man könnte den Fundort auf einer Google-Map verorten und Menschen dazu aufrufen, weitere Fundstücke zu melden. Ich hatte 10 bis 20 Eintragungen erwartet, inzwischen sind wir bei ca. 400. Der am weitesten entfernte Fundort liegt in Odessa. Durch dieses Projekt habe ich verstanden, dass man über das Web mit Leuten zusammenarbeiten und eine Rückkopplung mit der realen Welt herstellen kann. Die schönsten Momente waren, wenn jemand auf mich zugekommen ist und gesagt hat: «Herr Speidel, wegen Ihnen lauf ich jetzt immer mit dem Kopf nach unten durch die Stadt, weil ich diese Gullideckel suche.» Schliesslich berichteten auch Zeitungen darüber, woraufhin ich nochmals sehr viel Material zugeschickt bekommen habe.

AV → *Wie ging es dann weiter?*

← MS Where are the horses ist ein weiteres Projekt und greift zurück auf den Besuch der Queen in Stuttgart vor 50 Jahren. Diese machte auch in der Schillerstadt Marbach halt und soll gemäss einer längst widerlegten Legende gedacht oder gehofft haben, man fahre ins Landesgestüt nach Marbach. Entsetzt soll sie in Marbach ausgerufen haben: «Where are the horses?» Das Wappentier der Stadt Stuttgart ist zudem das Pferd. Wenn man sich durch die Stadt bewegt, sieht man überall Pferde, in allen Arten und Formen, als Relief, als Skulptur, als Bild. Ich bin von der steilen These ausgegangen, dass jeder Stuttgarter sein Lieblingssperd in der Stadt hat. Wir wollten die Geschichten der Menschen sammeln, die diese mit den Pferden verbinden, und bei spezifischen Tieren mit historischer Bedeutung zusätzliche Informationen liefern. Irgendwann stiess ich auf einen Schriftsteller, der bei seinen Streifzügen durch die Stadt 140 Pferdefotos geschossen hatte. Daraus entwickelte sich ein Projekt, in dem wir mit kleinen Gruppen anfangen, diese Pferde aufzusuchen,

← MS und der Schriftsteller hat daraus Geschichten entwickelt. Es gibt einen Blog zu Where are the horses (<http://bit.ly/1iQplcJ>), auf dem diese Aktionen begleitet wurden. Auch vereinzelte Gastbeiträge sind hier zu finden. Zusätzlich ist ein Pferde-Quartett entstanden, das man in der Stadt spielen kann. Das Thema hat ein grosses Potenzial, und da wir im Moment etwas Angst vor dem Arbeitsaufwand haben, haben wir es auch noch nicht so hoch gehängt.

AV → *Das Beispiel zeigt sehr schön, wie man mit Experimentierfreudigkeit und einem explorativen Vorgehen Inhalte generieren kann, ohne dass am Anfang eine klar definierte Idee steht. Welche sonstigen Projekte haben Sie durchgeführt?*

← MS Unsere erfolgreichste Aktion überhaupt war die Grundsteinlegung für den Umbau des Wilhelmshaus, unseres zukünftigen Zuhauses. Wir starteten über verschiedene Medien einen Aufruf: «Schickt uns Euer Foto von Stuttgart im Jahr 2014. Alle diese Fotos kommen in den Grundstein.» Zusätzlich sollten alle Fotos mit dem Hashtag #stgt2014 versehen und über soziale Medien gestreut werden. Wir haben zudem ein paar Multiplikatoren angesprochen, Menschen mit grossen Netzwerken, welche die Aktion über ihre Kanäle breit gestreut haben. Am Anfang hatte ich ein wenig Angst, weil es recht peinlich wird, wenn man einen Rücklauf von 20, 30 Bildern hat. Tatsächlich haben wir über 1600 Fotos bekommen. Die Bilder wurden uns per E-Mail zugeschickt, einige ältere Herrschaften kamen mit Papierabzügen zu uns ins Büro. Der Erfolg hat auch hier sicher mit der Verknüpfung der grossteils digitalen Bilder mit dem Realraum zu tun: Wir haben alles auf hochwertigem Archivpapier ausgedruckt, in einen Archivkarton verstaut, diesen in eine Edelstahlkiste gepackt mit der Ätzung «Stuttgart 2014» und eine kleine Anleitung dazugelegt. Das Ganze kam in eine Betonkiste, die unter der Bodenplatte des Stadtmuseums einbetoniert wurde. Da kommt man erst wieder ran, wenn man das Gebäude komplett abreisst. Das hat so etwas Zeitloses, ein fluides Netz, dass sich materialisiert in etwas Dauerhaftem.

AV → *Welche Rolle spielt für Sie das Storytelling?*

← MS Die «big story», die wir erzählen, ist die, wie ein Museum entsteht. Das machen wir, indem wir unseren Alltag erzählen und versuchen, den Spass an der eigenen Arbeit zu vermitteln. Wie freuen uns z.B. wie kleine Kinder, wenn sich jemand meldet, der uns ein Objekt schenken möchte, von dem wir gar nicht gewusst haben, dass es das überhaupt gibt. Diese Freude wollen wir vermitteln. Es ist wie ein Schaufenster, ein gläsernes Büro. Man sieht, was da passiert. Grundsätzlich gilt: Wir erzählen nicht Geschichte, sondern Geschichten. Der Fokus liegt dabei auf den Menschen.

← MS Auch wenn das neue Museum da ist, werden wir grosse Geschichte anhand von vielen kleinen Geschichten über die Menschen und ihren Alltag erzählen. All das nehmen wir jetzt bereits vorweg auf unserem Blog. Man darf nicht vergessen: Als ich 2009 eingestellt wurde, sollten wir 2012 eröffnen. Daraus wurde 2014, dann 2016, und nun ist es 2017. Wir wollten alle nicht mehr warten, und insofern ist der Einsatz von Social Media auch eine Möglichkeit für uns, mit der eigentlichen Museumsarbeit zu beginnen.

AV → *Wie verteilen sich denn die Aufgaben bei Ihnen? Schreiben Sie alleine, sind die Kollegen beteiligt?*

← MS Bei uns schreiben tatsächlich alle. Die Chefin, die wissenschaftlichen Mitarbeiter, die Volontäre, die Museumspädagogin, die Sammlungsleiterin bzw. Kuratorin, ich als Ausstellungsleiter und Kurator und auch der Registrar, alle schreiben wir, manche mehr, manche weniger, je nach Neigung und Zeit, die zur Verfügung steht. Alle schreiben über das, was sie so machen, was sie bewegt, oder auch über die Utensilien auf ihrem Schreibtisch, die sehr oft mit der Arbeit zu tun haben. Wir haben zudem externe Wissenschaftler, und die wollen mittlerweile auch schreiben, weil sie gemerkt haben, dass sie Feedback bekommen. Ich rate allen im Team immer wieder: «Wenn du an einem Punkt bist mit einem Thema, an dem es nicht so recht weitergeht, oder wenn du unsicher bist, dann hilft es, das Thema in einem Text zusammenzufassen, such noch zwei Bilder, die dazu passen, und dann kommt das in den Blog.» Sehr oft schon haben wir dabei Rückmeldungen bekommen, die uns weitergeholfen haben.

AV → *Als Stadtmuseum sind Sie in einer ganz spezifischen Situation. Wären die Projekte und deren Erfolg auf andere Institutionen übertragbar?*

← MS Manche Dinge sind sicher auch in anderen Kontexten möglich. Allerdings haben Stadt- oder Regionalmuseen den Vorteil, dass die Identifikation der Bürger mit der Institution sehr gross ist. Andere Museen wiederum haben den Vorteil grösserer Reichweite. Wäre so etwas wie das Kuhn-turerbe von einem Landesmuseum gemacht worden, auf dem Hintergrund einer bereits vorhandenen Community, hätte man das in einem viel grösseren Rahmen aufziehen können. Es gibt aber auch Themen, für die sich Museen online zusammenschliessen könnten, beispielsweise die Revolution von 1848, die ganz Deutschland betraf.

AV → *Wo bleibt eigentlich bei den ganzen Geschichten und persönlichen Perspektiven die Objektivität, der Sie als wissenschaftliche Institution verpflichtet sind?*

← MS Das ist so eine Sache mit der Objektivität. Es fällt mir als Historiker extrem schwer, die Zeit ab den 1960er-Jahren ernsthaft zu bewerten, da ich sie selbst erlebt habe. Für die Zeit davor kann ich eine gewisse historische Meinung entwickeln. Aber jeder, der in einem Museum arbeitet oder sich mit Geschichte auseinandersetzt, weiss, dass es sich bei geschichtlichen «Tatsachen» meist um diejenige Lüge handelt, auf die sich die meisten Historiker einigen konnten, um das etwas pointiert auszudrücken. Und das wollen wir im neuen Museum ganz klar auflösen. Aber das ist gar nicht so einfach, denn das Museum ist noch immer die Institution, der die Menschen am meisten vertrauen, noch vor den Zeitungen oder der Politik. Was wir machen, wird als «die Wahrheit» angesehen. Wir wollen deswegen ein stark partizipatives Sonderausstellungsformat entwickeln, das darauf beruht, dass unterschiedliche Positionen dargestellt werden, die von unterschiedlichen sozialen Gruppen der Stadt ausgearbeitet werden. Es gibt also eine Position des Museums, aber auch viele andere Positionen, Blickwinkel und Ansichten.

AV → *Wie wird es mit der Integration von digitalen und sozialen Medien im neuen Museum aussehen?*

← MS Wir werden im Museum eine gute WLAN-Abdeckung haben. Das Handy des Besuchers wird zum Media Guide werden. Wir werden eine App anbieten, mit der man sich die Inhalte in kleinen Päckchen auf das eigene Smartphone ziehen kann. Die Idee dahinter: Ich gehe durch das Museum, und wenn mir Geschichten gefallen, dann drück ich auf einen Button, und die App merkt sich das. Und wenn ich dann rausgehe, dann werde ich an die Orte in der Stadt geführt, wo diese Geschichten gespielt haben. Ansonsten ist das digitale Kuratieren bei uns immer ein grosses Thema, wobei niemand so richtig weiss, wie das funktionieren soll. Da gibt es noch viel Experimentierraum, beispielsweise auch bei diversen Social-Media-Angeboten. Tweetups z.B., bei denen Führungen von Twitterern begleitet werden, sind der Versuch, eine normale Führung ins Digitale zu übersetzen. Das funktioniert für mich nicht. Es braucht andere Formate, welche die Besonderheiten des Digitalen stärker betonen und doch einen Bezug zum Realen haben. Instameet ist ein solches Format, das wir gerne mal ausprobieren würden. Dabei lädt man eine ausgesuchte Gruppe von Instagram-Nutzern ein und lässt sie z.B. im leeren Museum fotografieren und diese Bilder auf Instagram hochladen. Die Instagrammer sind glücklich, weil sie experimentieren können, und wir profitieren von ihren Netzwerken. Wir haben ein paar hundert Follower auf Instagram, aber einzelne Teilnehmer eines Instameets haben 20 000 bis 30 000 Follower. Diese Zusammenarbeit gibt einen enormen Schub. Gerne würde ich zudem viel mehr in Sachen Blogger Relations machen, d.h. mit anderen Bloggern

← MS darüber sprechen, was ihre Ansätze sind, was sie von einem Museum erwarten und was sie daran spannend finden. Ich kann mir auch Projektblogs zu Ausstellungen vorstellen, die wir von Externen schreiben lassen, um nicht nur im Museum, sondern auch im Digitalen unterschiedliche Perspektiven aufzeigen zu können.

AV → *Welches Feedback haben Sie auf Ihre Aktivitäten bekommen?*

← MS Das Feedback war vorwiegend positiv. Wir haben selbst die Skeptiker hier im Haus überzeugt, die am Anfang gesagt haben: «Jetzt gucken wir aber mal in einem Jahr, wie viel tatsächlich auf dem Blog landet.» Nicht wenige von denen haben von Bekannten immer wieder zu hören bekommen: «Euer Blog ist echt super, den lese ich total gerne.» Ich hab durch Zufall mitbekommen, dass ein anderes Museum unseren Blog als Best-Practice-Beispiel verwendet, und bekomme auch sonst immer viel lobende Worte für unsere Arbeit. Das macht Freude, aber hier in Stuttgart wird das noch nicht so richtig wahrgenommen. Das müssen wir noch stärker nach aussen tragen und in unserer Öffentlichkeitsarbeit vermehrt betonen.

## «Storytelling ist eine Frage der Methoden und Inhalte und nicht der Tools.»



REBECCA HAGELMOSER, KULTURMANAGERIN,  
NARRATOOL DORTMUND



JELENA LÖCKNER, KULTURMANAGERIN,  
NARRATOOL GIESSEN

# 3

Rebecca Hagelmoser lebt in Linden/Gießen. Sie erforschte vier Jahre lang die Erzähltechniken des Internets innerhalb des von der hessischen Exzellenzinitiative LOEWE geförderten Projekts Kulturtechniken und ihre Medialisierung. Zuvor war sie im Marketingbereich von ThyssenKrupp Steel tätig. In ihrer Promotion über Corporate Storytelling erforscht sie, wie Geschichten den Identitätsaufbau einer Firma im Internet ermöglichen. Sie ist Gründerin von NarraTool und führt ein eigenes Yogastudio.

Jelena Löckner ist Kulturmanagerin und Gründerin von NarraTool. Sie forschte zur narrativen Welterzeugung und Identitätskonstruktion am Graduate Centre for the Study of Culture (GCSC) der Universität Gießen. Seit 2008 arbeitet sie an der Schnittstelle von Kulturkommunikation, Kulturmarkenbildung und Digitalisierung und hat Pionierprojekte zu Social Media im Kulturbereich betreut. Mit der Gründung von NarraTool kombiniert sie ihr narratologisches Wissen mit ihrer Praxiserfahrung. Sie lebt in Dortmund, wo sie die stARTcamps Ruhr York organisierte.

AV → *Rebecca Hagelmoser und Jelena Löckner, Sie firmieren als NarraTool und beraten Unternehmen und Institutionen. Sie schreiben auf Ihrer Website, dass Storytelling für Sie eine nachhaltige Strategie für die Markenkommunikation ist. Was genau hat Storytelling mit Strategie zu tun?*

← RH Wenn man Storytelling am Markenkern ausrichtet, also an der Identität eines Unternehmens, dann wird das natürlich sehr strategisch, weil man seine Geschichten an unternehmerischen Zielen ausrichtet. Das hat den Vorteil, dass man dann auch genau weiss, welche Storys man zu erzählen hat, was der Kern der Marke und auch die Kerne der Geschichten sind, um die es sich dabei handelt.

← JL Viele Best-Practice-Beispiele sind Stückwerk. Storytelling wird oft auf Projektbasis eingesetzt. Man probiert es z.B. für die Kulturvermittlung im Museum, oder eine Firma setzt Storytelling im Rahmen der Content-

- ← JL Strategie ein. Aber grundsätzlich wird es als ein austauschbares Tool gesehen, das gerade der Hype ist und später durch etwas anderes ersetzt wird. So wartet man dann auf das nächste grosse Ding. Ich glaube, dass ein nachhaltiger Erfolg genau deswegen ausbleibt, weil man die gesamte Marke zu wenig in das Storytelling einbindet. Mit einem nachhaltigen Ansatz liegt der Fokus eben nicht auf den Kommunikationstools und auf der gerade aktuellen Technologie, die sich ja ständig verändert, sondern es wird eine strategische Basis entwickelt, die ausbaufähig ist, egal was für technologische Neuerungen kommen. In diesem Sinne ist Storytelling eine Makrostrategie, an der ich meine komplette Kommunikation ausrichten kann.
- AV → *Da ist viel die Rede von Kommunikation und Marketing. Selbst wenn wir diesen erweiterten Anspruch des Storytellings anschauen, dann könnte man trotzdem sagen, hier geht es vorwiegend um Produktkommunikation. Hat das Storytelling für Sie darüber hinaus eine tiefere Bedeutung in der Unternehmens- und Institutionskommunikation?*
- ← RH Man kann Storytelling in ganz vielen Bereichen sinnvoll einsetzen und nicht nur eine Identität und eine Marke etablieren, sondern auch Veränderungen kommunizieren. Auf welchem Weg befinde ich mich gerade mit meinem Unternehmen, was ändert sich und warum? Auch intern kann man viel mit Storytelling bewegen. Es gibt Beispiele, bei denen sich aus internen Aufrufen zur Prozessverbesserung schöne Blogs entwickelt haben, die dann später auch publik gegangen sind und Teil der externen Kommunikation wurden.
- ← JL Es geht heute verstärkt darum, dass man weniger nur über die Produkte spricht. Das Storytelling kann die gesamte Unternehmensausrichtung, die Unternehmensziele umspannen und damit auch alle Unternehmensbereiche. Was sind die Kontexte, die Umwelt meiner Organisation, und was ist deren Relevanz in diesem Umfeld? Wie knüpfe ich an die Lebenswelt meiner Nutzer, meiner Kunden an? Diese Verknüpfungen herzustellen, das schafft man durch Geschichtenerzählen sehr gut.
- ← RH Der Trend geht sogar dahin, dass man nicht mehr vordergründig über Produkte spricht, sondern viel eher über die Marke und man somit Markengeschichten erzählt und die Kontexte mit einbindet. Die Produkte werden dann eher als kleine Produktplatzierungen in der Geschichte wahrgenommen.
- AV → *Was könnte das zum Beispiel für ein Museum bedeuten?*

- ← JL Das bedeutet für ein Museum, dass ich beispielsweise das Backstage-Leben beleuchte. Wer ist denn eigentlich diese Institution? Was sind das für Lebens- und Berufswelten? Ich kann zeigen, wie ich mit meinen Besuchern interagiere. Ich kann die Erlebnisse meiner Besucher erzählen und an Kontexte anknüpfen, die für das Museum relevant sind, ob das nun z.B. die Stadtkultur ist oder das regionale Umfeld. Ich kann Themen weiterentwickeln, für die ich mit meinem Museum stehe, sogenannte Themenanwaltschaften übernehmen. Dadurch gelingt es dann auch, Menschen, denen diese Themen wichtig sind, zu aktivieren, ihre Geschichten ebenfalls zu teilen, die wiederum Teil meiner Erzählwelt werden.
- ← RH Themenanwaltschaften zu etablieren, ist auch für die Reichweite sinnvoll. Wenn ich an meine Kontexte anknüpfe, eröffnen sich mir andere Möglichkeiten, Leute zu erreichen. Storytelling ist dann keine Einbahnstrasse mehr, auf der man nur in eine Richtung kommuniziert.
- AV → *Im nordamerikanischen Raum wird Storytelling oft im Sinne einer klassischen Geschichte mit Anfang, Mitte und Ende benutzt. Was bedeutet der Begriff «Storytelling» für Sie?*
- ← RH Wir haben einen ziemlich weit gefassten Begriff von Story. Bei der Vielfalt von Tools und auch Textbausteinen, mit denen man im digitalen Bereich arbeitet, ist das Aristotelische Modell nicht immer zweckdienlich. Alles kann zu einer Story und zu einer Identität beitragen. Dazu gehören auch Informationstexte wie Öffnungszeiten oder Jahresberichte und Ähnliches.
- ← JL Wir haben einen sehr weiten und auch fragmentarischen Storybegriff, der sich an den Bedingungen orientiert, die auch die neuen Medien für das Erzählen geschaffen haben. Als Basis benutzen wir das Modell der Erzählwelt, die nicht aus der aristotelischen Theorie kommt, sondern aus der epischen Literatur. Spätestens mit dem Aufkommen der Fantasyliteratur spricht man von Erzählwelten, aber vorhanden sind sie schon in der älteren epischen Literatur. Auf die Kommunikation übertragen bedeutet das: Geschichten erzeugen Welten, aber Erzählwelten sind auch ein kohärenter Hintergrund, in dem sich alle meine Geschichten und auch meine eher fragmentarischen Kommunikationsbruchstücke gut integrieren lassen und nach aussen ein stimmiges Bild erzeugen. Ich muss nicht versuchen, in jedes Einzelteil meiner Kommunikation, in jeden Tweet, eine Geschichte zu quetschen, sondern wenn ich diese Erzählwelt als Basis habe, dann werden alle Äusserungen zu einem wiedererkennbaren Teil meiner Gesamtgeschichte.

AV → *Was sind das für Unternehmen und Institutionen, die Sie beraten?*

← JL Mit unserer Narratool-Box verbinden wir Erkenntnisse und Konzepte aus der Narratologie mit Medien- und Marketingwissen. Dieser Ansatz ist von Anfang an sehr offen und breit anwendbar. Wir haben uns beim Design nicht auf eine spezielle Kundengruppe konzentriert. Aufgrund unserer Vernetzung und weil wir beide auch Kulturmanagerinnen sind, kamen unsere ersten Kunden aus dem Kulturbereich, insbesondere aus Museen. Wir beraten aber ebenso Wirtschaftsunternehmen oder Institutionen aus der Bildung, wie z.B. Hochschulen, und haben auch für den Gamebereich gearbeitet, da unsere Toolbox an jeden Bedarf angepasst werden kann.

AV → *Und woher nehmen die Kunden die Geschichten? Sind diese bereits da? Wo ist die Quelle dieser Geschichten?*

← JL Unser USP ist, dass wir uns an dieser strategischen Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kreativdienstleistern positionieren. Wir sind dezidiert keine Agentur, bei der man eine Geschichte «kauft». Wir helfen Institutionen und Unternehmen, ihre eigenen Geschichten selbst zu erzählen, bzw. eine Basis zu entwickeln, die ihnen hilft zu verstehen, welche Art von Kreativleistung sie benötigen. Die Geschichten kommen somit aus den Unternehmen selber. Wir helfen ihnen dabei, den eigenen grossen Schatz und Fundus an Geschichten zu entdecken. Der erste Schritt liegt vor allem darin, diese Geschichten erst einmal zu heben, zu sortieren und dann strategisch am Markenkern auszurichten. Wenn man das hat, dann hat man auch eine nachhaltige Basis, egal ob man nun mit dem eigenen Personal die gesamte Kommunikation bestreitet oder ob man Mediendienstleistungen einkauft.

AV → *Wie gehen Sie vor? Was sind die einzelnen Schritte?*

← RH Grundsätzlich gehen wir nach unserer Toolbox vor, um im ersten Schritt zu klären, was die Storyworld ist und wie sie für das Unternehmen aussieht. Dann geht es darum, welche Geschichten relevant sind, in welcher Form sie erzählt werden und über welche Medien. Im letzten Schritt muss man herausfinden, ob das, was man kommuniziert, auch ankommt. Das sieht aber jedes Mal anders aus. Wir setzen das sehr kundenspezifisch um.

← JL Die Bedürfnisse sind ja auch sehr unterschiedlich. Es kann sein, dass ein Unternehmen uns anspricht, weil die Marke neu ausgerichtet werden soll, und dann fängt man ganz von vorn an. Bei einem unserer Projekte hingegen gab es schon ein Produkt, das aber ohne entsprechende Story nicht funktioniert hat. Das mussten wir im Nachhinein analysieren und dann ein Konzept erstellen.

AV → *Wie sieht die Aufgabenverteilung zwischen Ihnen und den Kunden aus? Ist es eine Dienstleistung von Ihrer Seite, oder ist es ein partizipativer Prozess?*

← JL Es ist eher ein partizipativer Prozess, weil wir eben keine klassische Agentur sind, bei der man eine Dienstleistung bucht, um dann im Nachhinein festzustellen, ob man zufrieden ist oder nicht. Wir stellen den Kunden unsere Methode vor und erarbeiten anhand der Toolbox einen Fahrplan, der auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist. In der Ausarbeitung ist es dann ein partizipativer Prozess, auch abhängig davon, was der Kunde selber leisten kann oder wo er Hilfe braucht. Es kommt vor, dass wir für Kunden auch Texte schreiben oder Redaktionspläne entwerfen und bei der Umsetzung zur Hand gehen, aber der Fokus liegt eigentlich auf der Vermittlung unserer Methode und deren Integration in die unternehmensinternen Kommunikationsstrukturen.

← RH Das Ziel ist, dass die Unternehmen oder Institute nicht ihre kompletten Strukturen über den Haufen werfen müssen, um die ersten Schritte mit Storytelling zu gehen, sondern dass wir den Blick öffnen für das, was mit vorhandenen Mitteln getan werden kann. Wir möchten, dass die Unternehmen nach unserer Beratung alles eigenständig ausführen und weiterentwickeln können.

AV → *In welchen Zeiträumen bewegt sich Ihre Beratungsdienstleistung?*

← JL Wenn es tatsächlich um eine Neuaufstellung geht oder um ein neues Projekt, dann begleiten wir unsere Kunden auf jeden Fall länger. Bei Fortbildungsinstituten jedoch geben wir schon mal Ein- oder Zweitages-Workshops, in denen man erste Ideen generieren kann, da die Fortbildungsinstitute ja nur die Austragungsorte, nicht die Endkunden sind. Das ist sehr bedarfsabhängig.

AV → *Können Sie ein Fallbeispiel einer erfolgreichen Beratung geben?*

← RH Bei einer grösseren Institution wurde beschlossen, eine Dachmarke zu etablieren, welche die verschiedenen Abteilungen vereint. Wir hatten hier die Gelegenheit, einen Prozess anzustossen mit einem ersten Workshop, in dem es um das Entdecken der gemeinsamen Erzählwelt ging. Wir arbeiteten mit Vertretern verschiedener Abteilungen und Institute zusammen, die bisher in ihrer Kommunikation ihre eigenen Wege gegangen waren und teilweise auch schon Storytelling angewendet hatten, aber eben nicht im Rahmen einer kohärenten Dachmarke. Das Spannende dabei war, diesen Change-Management-Prozess live zu beobachten und zu sehen, wie die Leute sich zum ersten Mal darüber verständigten, wer eigentlich dieses gemeinsame Gebilde ist. Es war sehr schön zu sehen, dass wir es gemeinsam

geschafft haben, eine Erzählwelt zu konstruieren, und dass sich die Leute tatsächlich recht schnell über die Identität ihrer Institution einig wurden.

AV → *Welche Rolle spielen spezifische Medien bei Ihrer Art des Marken-Storytellings?*

← RH In den ersten Stufen versuchen wir, uns immer ein wenig frei davon zu machen, weil Themen und der Inhalt bei uns im Vordergrund stehen. Wir haben einen sogenannten «Story First»-Approach. Die Geschichte wird durch die Medien transportiert, d.h. die Medien sind die Diener der Geschichte. Und Medien erzählen ja immer spezifisch. Ich kann auf Facebook anders erzählen als auf Twitter und da wieder anders als auf meiner Website. Das versuchen wir zu berücksichtigen, aber wir wollen keine Geschichten für Tools entwickeln, sondern wir wollen, dass die Geschichte clever mit den Tools umgesetzt wird.

← JL Uns ist es wichtig, alles in eine Gesamtkommunikationsstrategie zu integrieren, so dass es eben nicht bei einer isolierten App oder einem einzelnen Projekt bleibt.

AV → *Welche Rolle spielen die Tools, wenn es dann zur Umsetzung kommt?*

← JL Anwendungen müssen im jeweiligen Kontext gut funktionieren, sie müssen dem Nutzerverhalten der Zielgruppe entsprechen, und die unterschiedlichen Kommunikationskanäle müssen gut miteinander verknüpft sein. Es macht keinen Sinn, sich auf Facebook zu versteifen, wenn die Zielgruppe dort nicht ist. Bei mobilen Anwendungen muss ich dafür sorgen, dass diese in der Online-Kommunikation stattfinden, aber auch offline vor Ort eingebettet sind. Wenn ich eine App habe, und ich weise meinen Nutzer, der in die Ausstellung kommt, nicht darauf hin, oder ich habe umgekehrt online nichts, was auf den Inhalten der App aufbaut, dann schaffe ich stark abgegrenzte Medienangebote.

← RH Gerade Social Media hat ja den Vorteil, dass man vieles miteinander verbinden und verknüpfen kann. Für das Geschichtenerzählen ist es wichtig, dass man diese Inhalte weiterträgt und dadurch eine Nachhaltigkeit und Auffindbarkeit erzeugt.

AV → *Woran misst sich Ihrer Meinung nach der Erfolg der mit den Kunden erarbeiteten Geschichten und Konzepte?*

← JL Wir sind nicht der Auffassung, dass das Zählen von Klicks so besonders aussagekräftig ist, wie man immer glaubt. Der grösste Erfolg in unserer

← JL Beratung ist der Aha-Effekt, wenn die Kunden erkennen, dass sie alles, was sie brauchen, um ihre Geschichten zu erzählen, eigentlich schon haben. Man hat seine Charaktere, die Themen und einen unglaublichen Schatz an Geschichten, insbesondere als Kulturinstitution. Man muss keine künstlich erzeugten Geschichten aufpfropfen, aber man muss lernen, seine Geschichten strategisch an der Marke auszurichten. Dann wird auch überprüfbar, ob die Kommunikation insgesamt kohärent ist. Der Erfolg lässt sich zudem am Userfeedback messen, nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ. Beteiligen sich meine User mit ihren eigenen Geschichten? Fühlen sie sich zumindest temporär als Bewohner meiner Erzählwelt, machen sie sich diese zu eigen?

AV → *Was sind die Trends für die nächsten Jahre in Ihrem Bereich?*

← JL Gerade bei den Kulturinstitutionen gibt es einen grossen Trend hin zur Professionalisierung. Man erkennt zunehmend, dass man das eigene Personal im Storytelling wirklich schulen muss oder dass man Stellen schaffen und Personal mit entsprechenden Fähigkeiten dazuholen sollte, um in der Lage zu sein, die eigenen Geschichten selbst zu erzählen. Die Erkenntnis ist inzwischen angekommen, dass man nachhaltige, sinnstiftende Beziehungen zum Publikum nur dann schaffen kann, wenn man diese Skills selber besitzt. Und dabei geht es nicht um eine kurze technische Schulung in Sachen Social Media, sondern um die inhaltlichen Skills. Darauf haben wir mit NarraTool eine gute Antwort, weil unser Fokus eben auf der Vermittlung einer Methode liegt.

← RH Es ist eher selten in der Storytelling-Landschaft, dass wirklich profunde und, wie in unserem Fall, auch wissenschaftlich belegbare Methoden gelehrt werden.

← JL In letzter Zeit ist deswegen eine gewisse Enttäuschung zu beobachten, was das Trendwort «Storytelling» betrifft. Es gibt namhafte Personen, die bereits den Abgesang des Storytellings anstimmen. Dabei herrscht lediglich ein Mangel an Methoden. Es leuchtet intuitiv ein, dass Geschichtenerzählen in der Kommunikation gut funktioniert, aber bei dem «wie» hapert es oft, weil die klassischen Werbeagenturen meist einfach nur dieses Trendwort aufgegriffen haben, ohne etwas in ihrer Arbeitsweise zu verändern. Genau da setzen wir an.

4



ROGER AESCHBACH, AUSSTELLUNGSGESTALTER,  
ELEMENT DESIGN, BASEL

## «Wir machen Ausstellungs- gestaltung, aber eigentlich liefern wir Kommunikationskonzepte.»

Roger Aeschbach, ausgebildeter Designer (FH) und Szenograf lebt und wohnt in Basel. Er ist Gründer und Inhaber der element GmbH für Design und Szenografie.

AV → *Roger Aeschbach, Sie gestalten Ausstellungen, beschäftigen sich aber auch mit sozialen Medien.*

← RA Wir sind ein Ausstellungsgestaltungsbüro, und ich bin überzeugt, dass heutzutage, und noch viel stärker in der nahen Zukunft, die Integration von Social Media bereits in der Ausstellungsgestaltung mitgedacht werden muss. Aus diesem Grund haben wir uns mit dem Thema beschäftigt.

AV → *Ist das eine gängige Haltung unter Ausstellungsgestaltern?*

← RA Eigentlich nicht. Ich kenne ganz wenige Gestalter, räumliche Gestalter, Ausstellungsgestalter, Szenografen, die sich wirklich mit dem Thema auseinandergesetzt haben oder überhaupt dessen Potenzial erkennen und um die Möglichkeiten wissen, wie man diese Art von Kommunikation in Projekte integrieren kann.

AV → *Woran liegt diese Zurückhaltung?*

← RA Ich habe die Vermutung, dass die persönliche Affinität zu Social Media ganz zentral ist, damit jemand die nötige Offenheit gegenüber diesem Thema hat. Ich merke das auch bei vielen Kundenkontakten. Man kann Social Media jemandem gar nicht richtig erklären, wenn er nicht die Offenheit und die Experimentierfreudigkeit hat, da mal hineinzugehen und verschiedene Dinge auszutesten. Ich habe das Gefühl, es besteht ein sehr grosser Graben zwischen Menschen, die Social Media für sich entdeckt haben, und Menschen, die einfach keinen Zugang finden. Ganz viele Gestalter, auch zweidimensionale Gestalter, also Kommunikationsdesigner, haben erstaunlich wenig Ahnung von der Materie.

- ← RA Das hat mit der persönlichen Affinität zu tun, denn in der Ausbildung wird das Thema ja immer noch nicht gelehrt. Es gibt wenige gestalterische Ausbildungen, in denen Social-Media-Kommunikation eine Rolle spielen würde.
- AV → *Betrifft das jetzt nur die Gestalter oder auch die Kunden resp. die Museen?*
- ← RA Das ist ganz ähnlich auf Kundenseite. Zum Teil ist es gar nicht möglich, mit den Kunden auf einem anspruchsvollen Level über Social-Media-Kommunikation zu sprechen und aufzuzeigen, was man alles in diesem Bereich machen kann. Da muss oft ganz viel Vorarbeit geleistet werden, damit von Kundenseite überhaupt eine Offenheit entsteht. Vielfach gibt es eher Ressentiments gegenüber dieser Technologie und dieser Art von Kommunikation.
- AV → *Was sind das für Ressentiments?*
- ← RA Das Thema Social Media wird oft nur verkürzt als Teil einer populistischen Jugendkultur gesehen. Es wird vielfach belächelt, als Teenie-Zeugs und als nicht relevant abgetan. Viele glauben, dass es sowieso nicht möglich ist, durch Social Media irgendetwas Sinnvolles zu kommunizieren, weil es nur ganz kurze Textbrocken gibt und dergleichen.
- AV → *Wie stellen Sie sicher, dass Sie bei einer Anfrage auf die entsprechende Offenheit treffen, bzw. sich selbst nicht ins Abseits stellen, weil Sie mit dem Thema Social Media vorpreschen?*
- ← RA Das ist eine ganz entscheidende Frage. Man analysiert den potenziellen Kunden im Vorfeld einer Wettbewerbseingabe oder eines Erstkontakts sowieso hinsichtlich verschiedener Aspekte. Dazu gibt es unterschiedliche Quellen, und natürlich schauen wir auch, ob und wie im Web kommuniziert wird. Gibt es eine Website? Gibt es einen Blog? Welche Social-Media-Kanäle werden bespielt und wie? Das Ergebnis dieser Analyse spielt natürlich eine Rolle für das Projekt, das man vorschlägt, oder für die Strategie, mit der man auf den Kunden zugeht.
- AV → *Gibt es auch Kunden, die gegenüber solchen Experimenten sehr offen sind?*
- ← RA Ja durchaus. Das haben wir erlebt mit einer Institution in Deutschland. Da ging es um die Konzeption einer neuen Dauerausstellung. Im Vorfeld wollten wir ein paar Experimente lancieren, um deren Ergebnisse für die Konzeption der Dauerausstellung zu nutzen. Wir haben uns einfach die Freiheit genommen zu sagen: «Ja wir machen euch auch eine

- ← RA Ausstellungsgestaltung, aber eigentlich geht es primär um ein Kommunikationskonzept. Wir zeigen auf, wie wir auf verschiedenen Kanälen unsere Inhalte kommunizieren könnten.» Erstaunlicherweise hat diese Institution das auch angenommen. Die sind extrem experimentierfreudig und offen für verschiedene Arten von Konzepten und Formen der Ansprache, beispielsweise crossmediale Ansätze.
- AV → *Das ist ja ein völlig anderer Ansatz als die traditionelle Herangehensweise des Museumsgestalters.*
- ← RA Genau, wir nehmen für uns in Anspruch, dass wir nicht nur in diesem einen Kanal, d.h. der räumlichen Präsentation von Ausstellungen, denken und konzipieren. Das müssen wir auch, wenn wir unsere Rolle als Berater und Entwickler ernst nehmen wollen. Dass Kunden mit einer Kommunikationsaufgabe an uns herantreten und bezüglich der Frage der Kanäle eine gewisse Ergebnisoffenheit zeigen, ist eine Grundlage, um viel stärker integrierte Projekte machen zu können. So würde ich mir das wünschen. Das ist natürlich für die Institutionen eine riesige Herausforderung, da die Budgetierung und die Personalstruktur ganz anders funktionieren. Beim erwähnten Beispiel ist der Kunde zum Glück darauf eingegangen.
- AV → *Welche Rolle spielt dabei das Storytelling, die Narration?*
- ← RA Die Funktion der Narration wird je länger, je wichtiger, weil wir in diesen Projekten immer stärker über verschiedene Kanäle oder Plattformen kommunizieren wollen und das Geschichtenerzählen grosses Potenzial birgt, indem es diese Kanäle verbindet. Es geht nicht darum, eine kohärente Geschichte zu erzählen, also linear, wie man das in klassischen linearen Medien gewohnt ist, sondern auch nicht linear und vielleicht sogar mit interaktiven, partizipativen Elementen oder dynamischen Elementen. Mittels Storytelling kann man Inhalte zusammenfassen über verschiedene Plattformen hinweg. Das wird heutzutage immer wichtiger, da Museumsprojekte sich nicht nur in einer Ausstellung oder einer Publikation in Buchform manifestieren, sondern sich auf ganz verschiedene Kanäle verteilen.
- AV → *Vieles an Kommunikation läuft ja heutzutage über mobile Endgeräte. Wie verhält es sich damit im Museumsbereich?*
- ← RA Das Smartphone oder das mobile Endgerät in einem Ausstellungsraum ist heutzutage eine Tatsache. Die Menschen sind sich gewohnt, dass sie ihre Geräte immer dabei haben. Da entsteht automatisch eine Mischung aus Inhalten, die wir im Raum zur Verfügung stellen, und Inhalten, die von

← RA irgendwelchen Quellen aus dem Netz von den Besuchern hinzugezogen werden, z.B. um mehr über die Objekte zu erfahren. Ich stehe also vor einem Objekt mit zusätzlichem Text und Bildmaterial, das mir vom Museum im Raum zur Verfügung gestellt wird. Zusätzlich hole ich mir Informationen über Wikipedia oder andere Online-Ressourcen, weil ich das so gewohnt bin und weiss, wie man mit diesen Plattformen umgeht. Die Mischung von verschiedenen Informationsebenen ist höchst interessant. Meine Haltung zu Museums-Apps hingegen ist mittlerweile recht zwiespältig. Die App muss ich erst einmal herunterladen und mich mit der Navigation zurechtfinden. Das ist etwas für Spezialisten, aber nicht für ein breites Publikum. Da sind zu viele Hürden. Informationen müssen sehr niederschwellig angeboten werden, ohne irgendwelche zusätzliche Interfaces. Ich denke, eine App ist da die falsche Strategie.

AV → *Aber derzeit scheinen Apps im Museumsbereich sehr populär zu sein.*

← RA Wir machen nun seit 20 Jahren Ausstellungsgestaltung. Zuerst hatten wir Screens mit Tastaturen und Mäusen, welche die Leute benutzen mussten. Dann gab es Touchscreens, und der nächste Schritt ist, dass ich das Geschehen auf den Screens mit Gesten kontrolliere. In Bezug auf die Daten müsste ich meine Informationen so eingespielt bekommen, dass ich gar nicht realisiere, dass da ein anderer Computer dazwischen ist und ein Interface. Das ist der Weg, den wir gehen sollten. In Sachen Vermittlung und Interaktion in einem Museumsraum sollte die Technik gar nicht mehr in Erscheinung treten. Das muss intuitiver eingebettet sein. Aus dieser Perspektive denke ich mir, ist die App einfach ein Zwischenschritt. In 20 Jahren lachen wir darüber, dass wir das so toll fanden.

AV → *Wäre die Lösung, dem Besucher ein Leihgerät mit der App in die Hand zu geben?*

← RA Nein, absolut nicht. Die Idee, Geräte zur Verfügung zu stellen oder spezielle Apps, finde ich den falschen Ansatz, und zwar ganz grundsätzlich und nicht projektspezifisch. Mein mobiles Gerät ist Teil meiner persönlichen Ausstattung wie z.B. ein Schlüsselbund oder eine Brille. Und genauso wenig wie ich meine Brille, eingestellt auf meine Augenschwäche, an der Kasse abgebe und dann eine Brille vom Museum bekomme, die ich zuerst justieren und mit der ich lernen muss umzugehen, so kann es nicht sein, dass wir so aufwändige Zwischenschritte einbauen wie Inhouse-Mobilgeräte oder Apps, die man zuerst herunterladen muss. Das muss alles über WLAN oder andere Technologien auf meinem eigenen Gerät passieren. Da habe ich dann gleich die Verknüpfung, kann direkt ein Foto machen, es hochladen und

← RA gleichzeitig auch Nachrichten von irgendwelchen Leuten empfangen, die mich kontaktieren wollen. Ich bin sofort in einem Dialog. Wir müssen uns überlegen, wo sich die Leute bewegen und wie wir es hinbekommen, dass all diese Applikationen und eigenen Geräte im Raum benutzt werden können. Alles andere sind Hürden, die dazu führen, dass sich die Technik zwischen die Inhalte und das Publikum schiebt. Situativ und als Zwischenschritt machen Apps und Inhouse-Geräte Sinn. Ich denke einfach nicht, dass dies zukunftsweisende Konzepte sind.

AV → *Nun gibt es seit den 1990er-Jahren relativ viele Screens in den Museen. Werden diese durch die mobilen Endgeräte völlig ersetzt werden?*

← RA Ich denke, wir werden alle Informationen auf unseren persönlichen Geräten eingespielt bekommen, oder Raum und Wand werden selbst zum Interface, bei dem ich aber nicht auf einem separaten Medientisch arbeite, sondern wirklich ganz intuitiv z.B. eine Holzfläche berühren kann, die mir dann die Informationen zeigt. Vielleicht werden diese Inhalte projiziert, aber eben nicht über Screens. Ich glaube, diese ganzen Interfaces werden verschwinden. Und es ist eigentlich auch eine schöne Vorstellung, dass wir nicht mehr diese unheimliche Überlagerung von sichtbarer Technik in unseren Ausstellungsräumen haben werden.

AV → *Was sind die sonstigen Trends der kommenden Jahre?*

← RA Zum einen sicherlich Ubiquitous computing, die Allgegenwart von Computern. Das personalisierte Museum ist sicher ein weiterer grosser Trend. Mein Museumserlebnis wird völlig anders sein als das eines anderen Besuchers, weil meine Daten, mein Verhalten und auch meine Lernfortschritte in einem System gespeichert werden. Auf dieser Basis wird dann mein weiterer Besuch immer wieder angepasst. Mein Museum ist nicht dein Museum. Vermittlung und Kommunikation werden personalisiert. Andererseits werden sich nicht nur die Besucher im Museumsraum emanzipieren. Die Museen werden sich ebenfalls vom eigenen Raum emanzipieren und überall sein. Über digitale Formate wird das Museum uns begleiten und omnipräsent sein. Das omnipräsente Museum, das ist das, was Sie in Ihrem Leitfaden mit Themenführerschaft bezeichnen. Ein Museum ist nicht mehr nur ein Raum, in dem Ausstellungen gezeigt werden, sondern es übernimmt die Führung für ein Thema.

AV → *Abschliessend die Frage: Sehen Sie die sozialen Medien für die Museen als Gewinn oder als eine Ablenkung vom Wesentlichen?*

← RA Die sozialen Medien sind definitiv ein Gewinn, weil heute grosse Teile der Bevölkerung eine Einwegkommunikation über bestimmte Themen gar nicht mehr interessant finden. Natürlich muss man als Museum die Autorität haben zu sagen: Das sind wissenschaftliche Erkenntnisse, und das sind unsere Thesen, die wir davon ableiten. Das ist nach wie vor ganz wichtig. Aber das einseitige Aussenden von Informationen entspricht nicht einem attraktiven Bild einer Wissensinstitution. Da entsteht mittlerweile ein Druck von Seiten der Besucher. Das bewerte ich als sehr positiv, weil Social Media die Chance bieten, diese Kommunikation mitzugestalten und Teilhabe zu ermöglichen.

## «Der gesamte kunstvermittelnde Inhalt in der Kommunikation der SCHIRN basiert auf Storytelling.»



FABIAN FAMULOK, DIGITAL CONTENT MANAGER,  
SCHIRN KUNSTHALLE, FRANKFURT

# 5

Fabian Famulok lebt in Frankfurt am Main, wo er seinen Magister in Germanistik, Kunstgeschichte und Geschichte erlangte und seit 2011 als Digital Content Manager bei der Schirn Kunsthalle Frankfurt arbeitet. Frühere Stationen seines beruflichen Werdegangs waren u.a. der Suhrkamp Verlag und die Darmstädter Werbeagentur yaQom.

AV → *Herr Famulok, Sie sind Digital Content Manager bei der Schirn Kunsthalle in Frankfurt am Main. Worin genau besteht Ihre Arbeit?*

← FF Ich leite die Redaktion des Online-Magazins SCHIRN MAGAZIN, zusätzlich bin ich zuständig für die Produktionsleitung von Filmproduktionen, die Koordination von digitalen Kunstprojekten, für die Dokumentation des Betriebs der Kunsthalle in Text und Bild sowie für die Kommunikation der dadurch entstehenden Inhalte auf diversen Social-Media-Plattformen. Spezifisch für das SCHIRN MAGAZIN gehört die Themenfindung zu meinen Aufgaben, genauso wie die Redaktionsplanung und die Koordination der internen und externen Autoren.

AV → *Welche Social-Media-Plattformen bedient die Schirn?*

← FF In erster Linie konzentrieren wir uns auf Facebook, Twitter, YouTube, Instagram und Pinterest. Google+, Foursquare und Soundcloud werden auch bedient, aber mit geringerer Priorität.

AV → *Welche Rolle spielt das Storytelling?*

← FF Der gesamte kunstvermittelnde Inhalt basiert in der Schirn Kunsthalle auf Storytelling, d.h. in erster Linie Artikel auf dem SCHIRN MAGAZIN und Filme zu Ausstellungen. Storytelling bildet einen Grossteil der Social-Media-Kommunikation (insgesamt ca. 70 % der Social-Media-Kommunikation). Auch «werbliche» Inhalte aus dem Bereich Marketing, z.B. der Countdown zur Eröffnung der Ausstellung von Doug Aitken auf Instagram, basieren auf einer vereinfachten Art des Storytelling.

AV → *Gibt es in Sachen Digital Content eine Zusammenarbeit mit der Vermittlung, der Kuration oder auch der Forschung? Wie sieht diese aus? Können Sie Beispiele nennen?*

← FF Wir pflegen eine enge Zusammenarbeit sowie einen Austausch mit allen Abteilungen, am stärksten zwischen PR/Öffentlichkeitsabteilung und Marketing, aber unbedingt auch zwischen den Kuratoren und der Direktion. Meine Stelle bildet eine Schnittstelle zwischen diesen Abteilungen. Dabei ist der Austausch sowohl organisiert als auch spontan.

AV → *Gibt es in diesem Bereich auch eine Zusammenarbeit mit Externen, wie z.B. Szenografen oder Künstlern?*

← FF Die Schirn hat im Jahr 2015 die Reihe «Digital Art Zone» initiiert, für die ausgewählte Künstler rein digitale Auftragsarbeiten umsetzen, die auf eigenen Plattformen stattfinden. So z.B. die Webserie «Translantics» von Britta Thie |<sup>01</sup>. Ausserdem entwickeln wir Serienprojekte mit Kreativen, beispielsweise mit dem kanadischen Gif-Künstler Scorpion Dagger |<sup>02</sup>. Ebenfalls pflegen wir bei einzelnen Ausstellungen eine regelmässige Zusammenarbeit mit kreativen Bloggern wie etwa Fabian Hart |<sup>03</sup>.

AV → *Es ist recht aussergewöhnlich, dass ein Museum ein eigenes Magazin herausgibt. Welche Aufgabe erfüllt das SCHIRN MAGAZIN im Rahmen Ihrer Kommunikationsstrategie?*

← FF Das SCHIRN MAGAZIN besteht seit 2010 und bildet eine Art Mittelpunkt der Online-Kommunikation. Die dort üblicherweise täglich veröffentlichten Artikel und Inhalte bieten regelmässigen, aufwändig aufbereiteten Content, der von dort auf die diversen SM-Plattformen kommuniziert wird. Das Magazin ist damit der Hauptort des Storytellings. Hier entstehen die tiefen Inhalte, die dem Publikum einen echten informativen Mehrwert bieten. Ausserdem ist das Magazin durch seine konzeptionelle Offenheit der Ort zum Experimentieren.

AV → *Sind Sie die einzige Person, die hierfür zuständig ist, oder gibt es weitere Mitarbeiter in Ihrem Bereich?*

← FF Die Arbeit am SCHIRN MAGAZIN ist verteilt auf die Abteilungen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Marketing, wobei die direkte Pflege der Plattformen durch insgesamt vier Personen erfolgt. Zusätzlich sind bis zu zehn Personen über eine indirekte Beteiligung in die Redaktionsplanung und Ideensammlung involviert.

AV → *Woher kommen die Inhalte?*

← FF Der Inhalt des SCHIRN MAGAZINS teilt sich auf in Themen aus unseren Ausstellungen und die Berichterstattung über externe Ausstellungen und Veranstaltungen. Beides wird in Redaktionssitzungen entwickelt. «Schnelle» Social-Media-Inhalte wie Fotos mit Künstlern, Fotos von einzelnen Werken einer Ausstellung oder Aufbausituationen, die einen Blick hinter die Kulissen erlauben, entstehen oft spontan.

AV → *Wer schreibt für das SCHIRN MAGAZIN?*

← FF Alle Kuratoren und Direktor Max Hollein schreiben Artikel spezifisch für das SCHIRN MAGAZIN. Indirekt liefern auch die Autoren unserer Ausstellungskataloge Inhalte, indem deren Beiträge auf das Online-Format zugeschnitten und im Magazin veröffentlicht werden. Extern haben wir ein Team von 10 bis 15 freien Autoren mit individuellen Fachgebieten.

AV → *Sie berichten im SCHIRN MAGAZIN nicht nur über eigene Ausstellungen, sondern blicken auch über den institutionellen Tellerrand hinaus. Was ist die Motivation dahinter?*

← FF Diese redaktionelle Öffnung liefert uns nicht nur zusätzliche interessante Inhalte, sondern sie dient auch der Vernetzung mit anderen Institutionen, Personen, Bloggern etc. Gleichzeitig steigert es die Relevanz des SCHIRN MAGAZINS über die eigene Institution hinaus. Wir sind dadurch wesentlich freier in der Themenfindung, was uns eine höhere Artikelfrequenz und grössere Vielfalt erlaubt. Das wiederum macht uns interessant für andere Lesergruppen. Beispielsweise spricht ein Artikel über ein Tanztheaterstück ganz andere Personen an als ein Bericht über eine Ausstellung.

AV → *An wen wendet sich die englische Ausgabe des SCHIRN MAGAZINS? Was sind die strategischen Überlegungen hinter einer englischen Ausgabe?*

← FF Die englische Ausgabe richtet sich an alle nicht deutschsprachigen Leser. Dabei stehen weniger die tatsächlichen Ausstellungsbesucher im Fokus, sondern Kunstinteressierte ganz allgemein, die nicht ortsgebunden sind. Nicht alle Artikel werden ins Englische übersetzt, da einige Inhalte eindeutig nur lokal oder regional relevant sind. Die ausgewählten übersetzten Inhalte sollten, unabhängig von unseren aktuellen Ausstellungen, ganz allgemein für Kunstinteressierte relevant sein. Die Artikel sind gut recherchiert und verfasst, sie können und sollen auf Dauer eine Art «Nachschlagewerk» bilden. Die englische Sprache erhöht, aufgrund der weltweiten Sprachverteilung, natürlich auch die potenzielle Reichweite des Magazins und dadurch gleichzeitig die Reichweite unserer Social-Media-Kommunikation.

AV → *Welche Trends im Bereich Digital Content und spezifisch in Sachen Social Media sehen Sie in den nächsten Jahren auf Ihre Institution und andere Museen zukommen? Worauf wird es ankommen? Was ist wichtig?*

← FF Inhaltlich wird sicherlich die adäquate Abbildung von Kunstprojekten im digitalen Raum eine grosse Rolle spielen, speziell von Kunst, die eigens dafür entwickelt wurde. Ausserdem wollen wir vermehrt die Möglichkeiten der Bildung und Vermittlung auf Online-Plattformen weiterentwickeln. Hierzu gehören z.B. auch unsere Digitalials. Das sind zeitgemäss aufbereitete Webseiten mit grossen Bildern wie beispielsweise das Digitalial über die Ausstellung «STURM-FRAUEN» |<sup>04</sup>. Auch mit den Möglichkeiten des Erzählens über Plattformgrenzen hinweg werden wir uns zunehmend beschäftigen. Auf der formalen Seite spielt die Weiterentwicklung und Ausformung einer eigenen Sprache und Identität der Online-Präsenzen, speziell der Magazinhalte, eine grosse Rolle. Gleichzeitig wollen wir die redaktionelle Reaktionszeit verringern, um Inhalte dem aktuellen Geschehen entsprechend zu verarbeiten. Ich denke etwa an zeitnahe Hashtag-Kommunikation, um aktuelle, schnelllebige Online-Trends abzubilden. Dazu gehört natürlich auch, dass wir ständig neue Social-Media-Plattformen beobachten und überprüfen, welche Möglichkeiten diese uns bieten.

Im Bezug auf die Leser denken wir darüber nach, den Unterhaltungsfaktor auf intelligente Art und Weise auszubauen, um mehr Leichtigkeit auf den Plattformen und im Magazin zu erreichen, ohne dass wir das Niveau senken. Grundsätzlich ist der Dialog mit den Lesern auf den diversen Plattformen sicherlich noch ausbaufähig, und dazu müssen wir das Diskussionspotenzial unserer Inhalte noch besser nutzen.

## «Die Herausforderung für Museen heutzutage besteht darin, mit den eigenen Inhalten im täglichen Leben des Publikums anzukommen.»

# 6



CHRISTIAN HENNER-FEHR  
KULTURMANAGER, WIEN

Christian Henner-Fehr lebt und arbeitet als Kulturberater in Wien. Er betreibt seit 2006 den Kulturmanagement Blog und hat sich in den vergangenen Jahren auf die Themen Social Media und Digital-Marketing spezialisiert. Er ist Mitgründer der stARTconference und organisiert seit 2013 das stARTcamp in Wien.

AV → *Christian Henner-Fehr, Sie sind Kulturmanager und beraten Kultureinrichtungen. Mit diesen arbeiten Sie auch im Bereich soziale Medien. Wie würden Sie sich selbst bezeichnen?*

← CHF Ich bin einerseits Berater, wenn ich mit Kultureinrichtungen zusammenarbeite. Auf der anderen Seite versuche ich, Themen weiterzuentwickeln. Aktuell beschäftige ich mich mit «digitalen Erlebnisräumen» und der Frage, wie sie von Kultureinrichtungen genutzt werden können.

AV → *Warum muss ich mich als Museum heutzutage mit sozialen Medien auseinandersetzen?*

← CHF Durch die Entwicklung im Bereich der mobilen Kommunikationsgeräte wie soziale Medien und Messenger-Systeme begleitet uns das Internet ständig, und wir kommunizieren in immer stärkerem Ausmass über diese Kanäle. Da kann man als Museum oder Kultureinrichtung nicht aussen vor bleiben. Die Frage ist nicht, ob man sie benutzt, sondern wie. Das heisst nicht, dass man bei allen Netzwerken dabei sein muss. Ich halte nicht so viel davon, wenn kulturelle Einrichtungen mit allem zu experimentieren anfangen. Da muss man selektiv vorgehen, vor allem wenn die Ressourcen knapp sind. In so einem Fall wartet man die Entwicklung erst einmal ab und entscheidet dann, ob man sich damit beschäftigt. Viele Netzwerke verschwinden ja nach einiger Zeit wieder.

AV → *Was sind die Bedürfnisse und die Rolle des Museumspublikums heutzutage? Hat sich da etwas dramatisch verändert in den vergangenen Jahren?*

← CHF Da hat sich ganz sicher etwas geändert, und zwar ziemlich stark. Früher haben die Menschen vielleicht gewusst, worum es in einer Ausstellung geht, wann das Museum geöffnet hat, wo es sich befindet und was die Tickets kosten. Heute erwarte ich als Besucher sehr viel mehr Informationen, die zudem jederzeit zugänglich sein sollten. Ausserdem nutzt das Publikum das Social Web zum Austausch über Freizeitaktivitäten: «Da ist eine tolle Ausstellung in einem Museum» oder «Die Ausstellung ist langweilig, da brauchst du gar nicht hinzugehen». Das heisst, die Frage, ob ich ein Angebot nutze, wird heute oft in den sozialen Medien beantwortet. Aber auch ob ich die Veranstaltung überhaupt wahrnehme, hängt oftmals von meinem Netzwerk ab. Deswegen sollten sich Museen die Bedürfnisse des eigenen Publikums genau anschauen und darauf reagieren.

AV → *Wollen Sie damit sagen, dass soziale Netze heute viel wichtiger sind als z.B. die Zeitungsanzeige oder die Kritik im Feuilleton?*

← CHF Es geht hier eher um das Zusammenspiel verschiedener Medien, und das kann ganz unterschiedlich aussehen. Wenn ein bedeutendes Museum eine neue Ausstellung eröffnet, dann spielen grosse, überregionale Zeitungen sicherlich eine Rolle. Bei einem kleinen Heimatmuseum wird eine Ausstellungseröffnung vielleicht nur in den lokalen Medien erwähnt, wenn überhaupt. Da kommen dann die sozialen Medien zum Tragen, in denen auch kleine Häuser die Chance haben, auf sich aufmerksam zu machen. Wenn man ein grosses Budget hat, wird man vermutlich über die klassischen Medien ein viel grösseres Publikum erreichen, aber selbst da lässt sich ein Verstärkereffekt erzielen, indem die Berichterstattung der Tageszeitung über soziale Netzwerke geteilt wird. Es geht also um das Zusammenspiel von Owned Media, Paid Media, Earned Media und Curated Media. Im Vorfeld einer Veranstaltung beginnt ein Museum, die Inhalte über seine eigenen, «owned» Medien zu verbreiten, etwa über die eigene Website oder Flyer. Oft wird dabei auch auf fremde Inhalte Bezug genommen, z.B. Studien, aber auch Bildmaterial. Curated Media reichern die eigenen Inhalte an, vor allem wenn man verschiedene Quellen nutzt und zusammenführt. Natürlich setzt ein Museum auch auf bezahlte, also auf Paid Media, wie z.B. Plakate oder Inserate. Je näher das Ereignis rückt, und vor allem wenn es stattfindet, übernehmen die sozialen Medien eine immer stärkere Rolle, weil man zeitnah oder live über die Veranstaltung berichten kann.

← CHF Dabei kommt es vor allem auch darauf an, wie sehr sich das Publikum über das Hochladen oder Weiterverteilen von Informationen an der Berichterstattung beteiligt. Diese Empfehlungen sind es, die man sich als Institution verdienen muss, deswegen spricht man von Earned Media. Die Herausforderung besteht also darin, User dazu zu bringen, über die Veranstaltung in den verschiedenen Netzwerken zu kommunizieren. Das kann ein Tweet auf Twitter, aber auch ein Bild auf Instagram sein. Es geht eben nicht darum, nur mit einer Facebook-Seite irgendwelche Ausstellungen zu bewerben, das funktioniert nicht mehr so wie früher. Man erreicht mit einer Facebook-Seite durchschnittlich nur noch 8,4 Prozent seiner Fans (Stand Sommer 2015), unabhängig von der Qualität der Inhalte. Will man das ändern, bleibt einem noch die Möglichkeit, Geld in die Hand zu nehmen und für die Sichtbarkeit der Postings zu bezahlen. In diesem Fall gehört Facebook dann auch zu den sogenannten Paid Media.

AV → *Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang das Storytelling? Museen sind ja per se Institutionen, die kaum etwas anderes machen, als Geschichten zu erzählen.*

← CHF Ich muss da widersprechen. Museen sind keine Storyteller. Sie haben vielleicht Inhalte, über die sich Geschichten erzählen liessen, aber diese werden nur selten erzählt. Ich formuliere das Problem mal etwas überspitzt: Man hat eine Kuratorin, die sitzt im Ausland. Wenn es schlecht läuft, kommuniziert sie nur mit dem Direktor. Irgendwo kursiert ein knapper Absatz für die Website und den Flyer, und 14 Tage bevor die Ausstellung eröffnet wird, gibt es einen Preetext, den vielleicht die Presseabteilung schreibt, oder er kommt direkt von der Kuratorin, und das Marketing wird erst am Ende involviert, genauso wie die Vermittlung. Das heisst, wir haben noch immer ein sehr ausgeprägtes Silodenken. Die vielen Geschichten müssten eigentlich bereits im Vorfeld einer Ausstellung von allen Beteiligten erzählt werden, aber das passiert sehr häufig nicht. Insofern glaube ich, dass wir zwar Inhalte haben, die erzählt werden können. Aber die erzählerische Vorbereitung der Ausstellung im Vorfeld, die findet nicht statt, weil die Strukturen es nicht zulassen.

AV → *Gibt es ein Beispiel aus der Praxis, bei dem das funktioniert hat?*

← CHF In der Schausammlung «Wien 1900» des Museums für angewandte Kunst (MAK) sind sehr viele Objekte rund um das Essen und Trinken zu sehen, Kaffeehaustühle und -tische oder Tassen für Tee und Kaffee. Wir haben anlässlich des Starts der App Wien 1900 einen eigenen Twitter Account eingerichtet (@wien1900) und uns auf das Thema Kaffeehaus fokussiert.

← CHF Die Idee war, einen Bezug zur Gegenwart herzustellen, indem wir die User dazu aufforderten, Bilder von Kaffeehäusern zu posten. Es sind Bilder von Menschen aus der ganzen Welt gekommen, die gezeigt haben, welche wichtige Rolle das Kaffeehaus auch heute noch spielt. Ich weiss nicht, ob ich dazu Storytelling sagen soll, weil Storytelling heisst, eine Geschichte zu erzählen, die einen Anfang und ein Ende hat. Aber die Geschichte hatte eigentlich kein Ende. Es war eher eine Storywelt, mit der wir experimentiert haben. Allerdings würde ich so etwas heute eher mit Instagram machen.

AV → *Was haben Sie daraus gelernt?*

← CHF Man muss es schaffen, mit den eigenen Inhalten im täglichen Leben des Publikums anzukommen. Es hätte nichts gebracht, nur irgendwelche tollen Geschichten über die Kaffeehäuser in Wien zu erzählen. Man braucht etwas, worüber die Leute sprechen können und wollen, und man braucht natürlich auch einen Rahmen, in dem das dokumentiert wird. Ich spreche dabei immer von sozialen Objekten. Bei uns war das soziale Objekt das Kaffeehaus und Twitter, bzw. der Hashtag #Wien1900 war der Rahmen. In der Soziologie gibt es zusätzlich den Begriff des sozialen Raumes, der über bestimmte Kriterien definiert wird, wie z.B. spezifische Formen der Interaktion, bestimmte Werte, Haltungen, eine Symbolsprache, die diesem Raum eigen sind. Das Kaffeehaus ist solch ein sozialer Raum. Sozialer Raum und soziale Objekte, das sind Modelle, die man benutzen kann, um einen Raum zu bespielen, der sowohl offline als auch online besucht wird. Und dabei spielt natürlich das Storytelling eine ganz wichtige Rolle, und zwar als Konzept, um gewisse Inhalte mithilfe von Metaphern zu übertragen. Es geht dabei nicht um Blogposts, in denen der Pförtner erzählt, warum er so gerne in diesem Museum arbeitet. Das führt kaum dazu, dass mehr Besucher in eine Ausstellung kommen. Es geht darum, einen Raum zu schaffen, in dem man gewisse Inhalte mithilfe von Storytelling vermittelt.

AV → *Sie sprechen von der Verbindung zwischen On- und Offline. Konnte man bei «Wien 1900» diese Überschneidungen nachvollziehen?*

← CHF Wir hatten nicht wirklich die Ressourcen, um das zu messen. Aber man stösst auch sehr schnell an die Grenzen der Messbarkeit, wenn es um die Verbindung von Online und Offline geht, da sich kaum feststellen lässt, wer von den Personen, die online zu einer Ausstellung aktiv wurden, auch tatsächlich im Museum war. Die Verbindung sehe ich vor allem dann, wenn es um «location based services» geht, bei denen der Raum digital erweitert wird. Sogenannte «beacons» werden im Museumsraum angebracht, kleine Empfänger- und Sendegeräte, über

← CHF welche die Besucher mittels ihrer Smartphones vor Ort z.B. Multimedia-inhalte abrufen können, über die man aber auch die Bewegungen der Besucher verfolgen kann. Am besten sieht man die Verbindung aber bei Veranstaltungen, die an einem realen Ort stattfinden und über die mit einem gemeinsamen Hashtag kommuniziert wird, so z.B. die stART-camps, an denen sich Mitarbeiter aus Kulturunternehmen und Institutionen treffen, um sich über digitale und soziale Medien zu unterhalten. Da kommen via Twitter von aussen oft Fragen und Anmerkungen, die in der Veranstaltung wieder aufgegriffen werden. Insofern ist dieser Effekt verstärkt bei Events festzustellen, bei denen kurzfristig sehr viel Traffic generiert wird, und nicht bei einer Ausstellung, die über einen längeren Zeitraum stattfindet.

AV → *Wenn wir schon beim Thema Erfolgsmessung sind: In diesem Zusammenhang fällt oft auch der Begriff ROI, Return on Investment. Wenn man sich für einen Event strategische Ziele setzt und dafür gewisse Massnahmen veranlasst, woran lässt sich der Erfolg messen, und wie geht man vor?*

← CHF Ich würde gar nicht von «strategischen» Zielen sprechen. Es geht nur darum, sich zu überlegen, woran man den Erfolg einer Aktion erkennt. Das heisst, man muss Erfolgskriterien aufstellen, auf deren Basis man Parameter identifiziert, die einem helfen festzustellen «Ziel erreicht oder Ziel nicht erreicht». Angenommen ein Museum hatte in den früheren Ausstellungen jeweils 100 000 Besucher, und nun ist das Ziel, die Besucherzahl bei der nächsten Ausstellung um 10 oder 20 Prozent zu steigern. Um das Ziel zu erreichen, überlegt man sich Massnahmen in den verschiedenen Geschäftsbereichen, in der Regel sind das Marketing, PR und Vertrieb. Also überlegt man sich, was in diesen Bereichen getan werden kann, um das Ziel «Besucherzuwachs 10 Prozent» zu erreichen. Social Media dienen idealerweise dazu, die verschiedenen Bereiche bei der Umsetzung der Strategie zu unterstützen. Man könnte z.B. festlegen, dass man Twitter vor allem für die Kommunikation mit den Medienvertretern nutzt, weil diese hauptsächlich hier zu finden sind. Vielleicht hat man dann am Ende eine grössere redaktionelle Berichterstattung, vielleicht acht redaktionelle Artikel, anstatt fünf. Nun kann man das aber nicht nur auf die Twitter-Kommunikation zurückführen. Vielleicht war ja die Ausstellung einfach enorm interessant. Man muss das über einen längeren Zeitraum beobachten, um herauszufinden, ob sich irgendwelche Muster erkennen lassen. Und wenn diese Muster konstant bleiben, dann kann man tatsächlich ein Erfolgskriterium benennen. Ich könnte in diesem Fall sagen, Twitter-Aktivitäten tragen dazu bei, dass ich mit den Medienvertretern einen besseren Kontakt habe, und diese besseren Kontakte führen dazu, dass meine Institution besser wahrgenommen wird, und

← CHF deswegen gibt es eine quantitativ höhere Berichterstattung. Eine andere Möglichkeit ist das Conversion Tracking. Das heisst, man hat eine Website mit einem spezifischen Kaufangebot, z.B. für ein Eintrittsticket. Auf dieser Seite lässt sich ein Code einbauen, über den man nachverfolgen kann, ob ein Besucher von einem «sponsored post», also einer bezahlten Anzeige auf Facebook, auf diese Bestellung gekommen ist. So lässt sich der Effekt dieser bezahlten Anzeigen direkt nachverfolgen. Aber auch dabei muss man vorsichtig sein, da die individuelle Kaufentscheidung eventuell nicht nur von dem «sponsored post» auf Facebook beeinflusst wurde. Auch hier gilt, längerfristig zu beobachten und Muster zu identifizieren. Wenn man diese Muster erkennt, dann kann man auch ausprobieren, was passiert, wenn man etwas verändert, um dadurch den Einsatz der Mittel weiter zu verbessern. Man sollte aber auch nicht vergessen, dass ein Museum verschiedene Aufträge und Ziele hat. Bei der Vermittlung z.B. geht es um ganz andere Dinge als beim Content-Marketing.

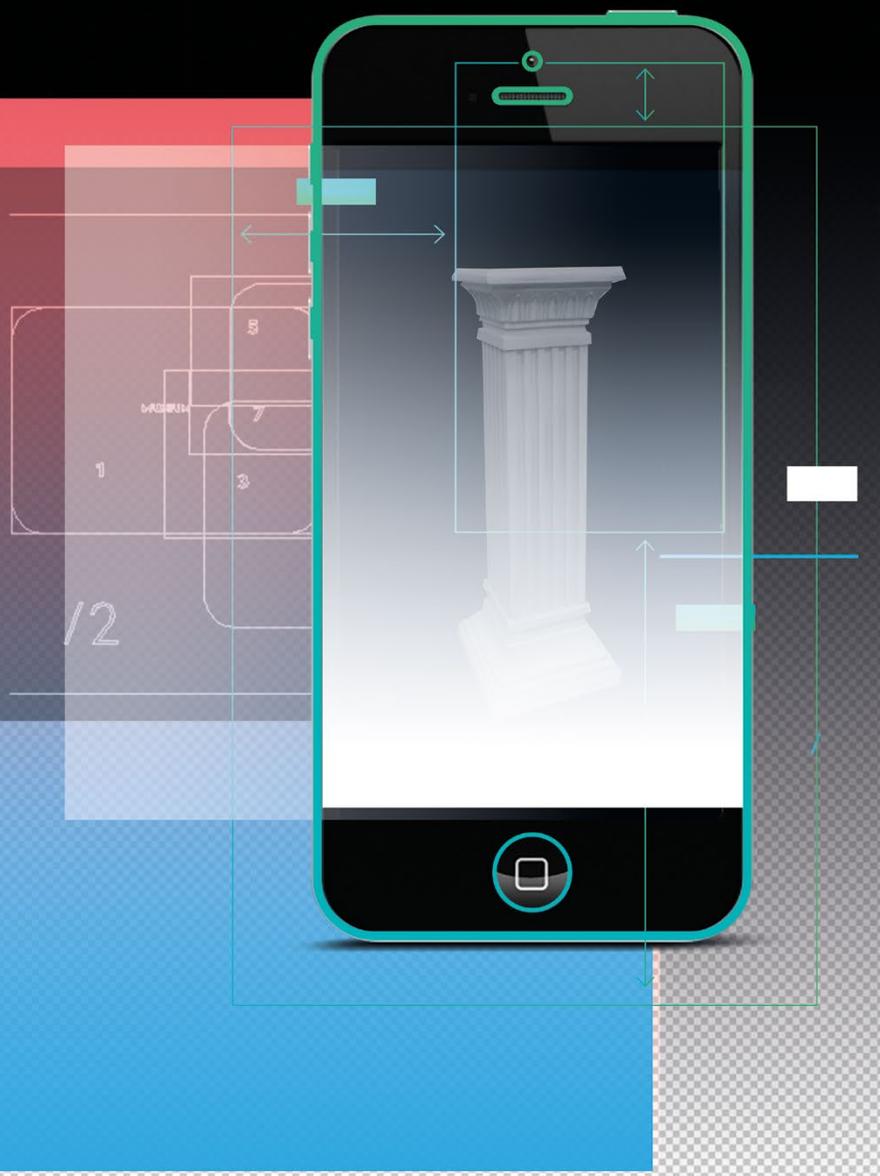
AV → *Welche Rolle spielt die Reputation und Grösse eines Museums, wenn es um den sinnvollen Einsatz von sozialen Medien geht?*

← CHF Die grossen Museen haben natürlich mehr Budget für bezahlte Postings, und viele setzen mittlerweile auch darauf. Es ist ein Unterschied, ob ein Posting 200 Mal gesehen wird oder 20 000 Mal. Allerdings machen viele noch immer den Fehler, dass sie nur ihre Veranstaltungen bewerben. Man muss sich selbst nur mal ehrlich fragen, wie oft man ein Facebook Posting zum Anlass genommen hat, etwas zu kaufen oder sich zu entscheiden, eine Veranstaltung zu besuchen. Da muss die Reputation schon sehr gross sein. In diesem Zusammenhang spielen die Communitys bzw. Earned Media eine grosse Rolle. Wenn es gelingt, eine Community aufzubauen, die sich über längere Zeit an der Berichterstattung beteiligt, dann hilft das dem Museum natürlich.

AV → *Was sind Ihrer Meinung nach die Trends der nächsten Jahre? Wohin geht es? Was wird wichtig? Worauf kommt es an?*

← CHF Der gesamte mobile Bereich wird immer wichtiger werden. Google hat die Algorithmen umgestellt, so dass eine Institution eine Seite haben muss, die für mobile Endgeräte optimiert ist, damit sie überhaupt in den Suchergebnissen von mobilen Endgeräten erscheint. Ich glaube, das Verhalten der Besucher verändert sich insofern, als diese auch vor Ort online sein wollen und die Institution mit entsprechenden Angeboten präsent sein muss. Das können beispielsweise Informationsangebote sein, aber auch Vermittlungsangebote. Auch «location based services» werden eine immer grössere Rolle spielen.

← CHF Social Media sind dabei nur ein Teil des grossen Ganzen. Und Social-Media-Marketing ist nur ein Teil des Online-Marketing. Dazu gibt es noch das E-Mail-Marketing, die Bannerwerbung und vor allem das Suchmaschinen-Marketing, das irrsinnig wichtig ist im Hinblick auf das Storytelling. Storytelling spielt eine ganz wichtige Rolle beim Content-Marketing, denn Inhalte lassen sich am besten mithilfe von Geschichten transportieren. Content-Marketing wiederum ist ein ganz bedeutendes Instrument des Inbound-Marketing, das darauf setzt, von den Kunden über gute Inhalte oder hilfreiche Informationen gefunden zu werden. Im Unterschied zum Outbound-Marketing, bei dem – in unserem Fall – das Museum versucht, seine Zielgruppen von sich aus zu kontaktieren. Das heisst, man spekuliert beim Inbound-Marketing darauf, dass man gefunden wird, und das funktioniert online nach wie vor hauptsächlich über Suchmaschinen. Museen müssen sich sehr viel stärker überlegen, wen sie ansprechen und wonach die Leute heutzutage suchen, wenn es darum geht, Kultur zu konsumieren. Dementsprechend müssen Angebote generiert werden, sowohl online als auch offline. Eingaben in eine Suchmaschine sind letztendlich immer das Resultat der Frage eines potenziellen Kunden. Ich muss als Kultureinrichtung diese Frage entziffern, um die richtigen Antworten liefern zu können. Das ist etwas, was Kultureinrichtungen noch überhaupt nicht machen. «Customer journey» und «customer experience», also das Erlebnis des Besuchers muss viel stärker in den Vordergrund gestellt werden. Kultureinrichtungen erzählen sehr gerne, was sie alles Tolles zu bieten haben, aber sie interessieren sich kaum für diejenigen, die sich das anschauen sollen.



153

163

04

×

## ANHANG

—

Entwicklung einer Museumsstrategie

4.1

Wichtige Kennzahlen und KPIs für die  
Projektevaluation im Online-Bereich

4.2



4.1

## ENTWICKLUNG EINER MUSEUMSSTRATEGIE

In diesem Kapitel widmen wir uns den Grundzügen der Strategieentwicklung aus der Managementperspektive und mit speziellem Fokus auf Online-Aspekte und geben Ihnen einen Überblick über den Prozess mit Verweisen zu weiterführender Literatur an die Hand. Dabei starten wir mit kurzen Begriffsklärungen und stellen Ihnen anschliessend jeweils einfache Methoden vor, mit denen Sie eine Vision, eine Mission und eine Strategie entwickeln können. Alle folgenden Elemente bauen hierarchisch aufeinander auf: Aus der abstrakten Vision leitet sich die Mission ab, aus der Vision und Mission entsteht die Strategie, daraus ergeben sich Abteilungsziele, die wiederum die Vorgaben für das konkrete Online-Offline-Projekt darstellen.



### VISION, MISSION UND LEITBILD

Die Vision ist das Zukunftsbild des Museums. Sie beantwortet die Fragen «Was wollen wir sein?» bzw. «In welche Richtung entwickelt sich unser Museum?» und vermittelt so Orientierung – vor allem auch, was die inhaltliche Arbeit anbelangt. Florian Rustler (2009) erklärt in seinem Blog den Begriff «Vision» mit einem einleuchtenden Vergleich: «Stellen Sie sich die Vision als die kleine Zielkugel im Boccia vor. Es ist beim Boccia unmöglich, dass Ihre Kugel exakt auf der Zielkugel landet. Es geht beim Boccia darum, möglichst nah an die Zielkugel heranzukommen. Aber: Ohne die Zielkugel kein Spiel. Sie wüssten gar nicht, in welche Richtung Sie Ihre Kugeln werfen müssen. Mit Ihrer Vision verhält es sich ähnlich. Sie werden diese vielleicht nicht eins zu eins erreichen, aber ohne Ihre Vision wären Sie orientierungslos.»<sup>|01</sup> Für den Fall, dass Ihr Museum die Vision noch finden muss oder aber erneuern möchte, stellen wir Ihnen zwei Methoden vor.



#### Eine erdachte Zukunft beschreiben:

Wenn Sie bereits eine Idee von einer zukünftigen Richtung für Ihr Haus haben, eignet sich die Methode «Zeitungsartikel aus der Zukunft». Schreiben Sie einen Zeitungsartikel über Ihr Museum in fünf bis zehn Jahren. Stellen Sie sich eine Story in Ihrem Museum der Zukunft so detailliert wie möglich vor und beschreiben Sie einen Tag oder eine Episode. Was tun Ihre Besucher? Was tun Ihre Mitarbeiter bzw. Kollegen? Was passiert in der Ausstellung? Was passiert online? Der Artikel muss nicht realistisch sein, sondern sollte Sie und andere begeistern und motivieren. Aus diesem Artikel destillieren Sie ein paar wenige Sätze heraus, die Ihre Vision ausdrücken<sup>|02</sup>.

→ Ein Zukunftsbild im Team entwickeln:  
 Wenn Sie die Vision im Team entwickeln möchten, schlagen wir Ihnen die «6-3-5-Methode» vor. Setzen Sie sich in einem möglichst heterogenen Team (sechs Teilnehmer) zusammen. Jeder überlegt sich, wo das Museum in fünf bis zehn Jahren stehen sollte. Die Teilnehmer entwickeln drei Ideen, geben sie auf Papier weiter, und der jeweilige Sitznachbar kommentiert und ergänzt die Ideen. Das Vorgehen wird wiederholt, bis die Listen wieder bei den Urhebern anlangen, die ihre kommentierten Ideen nun überarbeiten. Alle Ergebnisse werden gemeinsam ausgewertet und am Ende daraus eine Vision formuliert <sup>[03]</sup>.

Grundsätzlich gilt bei beiden Methoden, dass die Vision so formuliert sein sollte, dass sie relevant, sinnstiftend, motivierend, emotionalisierend, handlungsableitend und leicht kommunizierbar ist <sup>[04]</sup>.

→ Mission:  
 Eine Mission leitet sich aus der Vision ab und formuliert in erster Linie den Museumszweck, d.h. das Selbstverständnis des Museums und seinen (gesellschaftlichen) Auftrag. Sie beantwortet die Fragen «Wer sind wir überhaupt?» und «Warum gibt es uns?». Die Mission beinhaltet die (z.B. inhaltlichen) Grundsätze und Leitlinien, aber auch die Werte des Museums.

→ Mission Statement:  
 Diese werden im Mission Statement formuliert, das sich in erster Linie nach aussen, d.h. an (potenzielle) Besucher, Unterstützer und die breite Öffentlichkeit, richtet.

→ Leitbild:  
 Sie finden aber auch Eingang in das Leitbild, das sich wiederum eher nach innen richtet und so für alle Mitarbeiter Identität, Identifikation und Motivation stiftet.  
 Die Mission ist wie die Vision langfristig und wird relativ abstrakt formuliert. Falls Sie ein Mission Statement entwickeln möchten, helfen Ihnen die folgenden vier Fragen: «Wer sind wir?», «Was tun wir?», «Wem nützen wir?» und «Wo wirken wir?». Versuchen Sie, Ihre Antworten knapp und prägnant zu formulieren und machen Sie eindeutige Aussagen. Auf dieser Grundlage formulieren Sie im nächsten Schritt das Mission Statement. Das Leitbild wird laut Bekmeier-Feuerhahn und Ober-Heilig (2014) am besten gemeinsam mit möglichst vielen Mitarbeitern entwickelt, da es später von allen gelebt werden sollte <sup>[05]</sup>.

## → STRATEGIEENTWICKLUNG

Vision und Mission bilden die Basis für die Formulierung der Strategie. Die Strategie konkretisiert die Ideen der Vision und die Absichtserklärungen der Mission. Sie dient der Steuerung des Museums und bietet konkrete Handlungsrichtlinien und -anweisungen für die nächsten fünf bis sieben Jahre.

Das heisst, sie stellt Ziele bereit, einen Plan, wie diese Ziele erreicht werden können, und beantwortet somit die Fragen «Wie machen wir das?» und «Wie kommen wir dahin?». Weil die Strategie konkreter ist als die Vision oder die Mission, können die Ergebnisse ihrer Umsetzung gemessen und mit den formulierten Zielen verglichen werden.

Bei der Formulierung der Strategie sollten Sie das gesamte Museum mit all seinen Beziehungen zur Umwelt (online und offline) einbeziehen: Auf der Basis solider Quellen analysieren Sie im Online- und Offline-Bereich Museumsstärken und-schwächen sowie die für das Museum relevanten externen Entwicklungen und ziehen daraus Schlüsse <sup>[06]</sup>. Entscheiden Sie auf dieser Grundlage, welcher Weg eingeschlagen werden soll, und formulieren Sie hierfür entsprechende Ziele, strategische Schritte und Handlungsanweisungen, wie die Ziele erreicht werden können.

Gehen Sie die einzelnen Schritte der Strategieentwicklung mit einem Team an. Es gibt einige Gründe, die dafür sprechen, die Strategieentwicklung im Team vorzunehmen. Werden alle wichtigen Beteiligten sinnvoll in die Strategiediskussion einbezogen, so können unterschiedliche Wahrnehmungen, z.B. bezüglich der Stärken und Schwächen oder des Umfelds, integriert werden. Viele Augen sehen mehr als wenige. Zudem sind ausufernde Richtungsdiskussionen meist für längere Zeit vom Tisch, und mögliche schwierige Entscheidungen werden erfahrungsgemäss innerhalb des Museums eher akzeptiert, da diese nachvollziehbarer sind <sup>[07]</sup>.

## → IST-SITUATION: STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DES MUSEUMS ANALYSIEREN

Sammeln und analysieren Sie Informationen über die interne Ist-Situation des Museums. Im Vordergrund stehen bestehende Ziele, Aktivitäten und die Fähigkeiten des Museums – sowohl online als auch offline. Die Methode «SWOT-Analyse», welche die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Ihres Museums beleuchtet, bildet die Grundlage für Ihre Analyse. Stärken bezeichnen Ressourcen und Fähigkeiten Ihres Museums und deren Potenzial, Ihre Vision zu erreichen. Schwächen sind Aspekte, die Ihr Museum aufgrund mangelnder Ressourcen oder fehlender Fähigkeiten nicht gut meistert. Chancen sind alle vorteilhaften gegenwärtigen und zukünftigen Situationen, Trends und Möglichkeiten, die unterstützend auf die Entwicklung Ihres Museums wirken können. Risiken wiederum sind alle ungünstigen und unvorteilhaften Trends, welche sich gegenwärtig oder zukünftig schädlich auf Ihr Museum auswirken können. Wir formulieren im Folgenden ein paar Fragen, die wir mit Fokus auf den Online-Bereich im Museumskontext entwickelt haben. Diese Fragen sollen Ihnen den Einstieg in die Analyse des Online-Bereichs erleichtern und Sie inspirieren. Sie müssen allerdings keinesfalls alle Fragen beantworten. Zum Vorgehen bei der SWOT-Analyse finden Sie bei Peterjohann (2012) eine ausführliche Anleitung <sup>[08]</sup>. Arbeiten Sie an der Analyse in einem möglichst heterogenen Team und fragen Sie auch nahestehende Bekannte des Museums wie Gönner, Stammesbesucher etc. nach einer Einschätzung. Oft ist man intern auf einem Auge blind.



## DAS UMFELD DES MUSEUMS ANALYSIEREN UND RELEVANTE UMWELTENTWICKLUNGEN ERFASSEN

Jedes Museum hat ein Umfeld, dessen Wandel Einfluss auf die weitere Entwicklung des Hauses nehmen kann. Sammeln und analysieren Sie deshalb Informationen über die Entwicklungen und Trends<sup>[9]</sup> im Umfeld Ihres Museums und deren möglichen Einfluss auf Ihr Haus. Im Vordergrund stehen sowohl das Umfeld Ihrer Geldgeber (z.B. Politik) und Ihrer Besucher (z.B. technologische Entwicklungen, Mediennutzungsverhalten der Besucher) als auch damit verbundene relevante Entwicklungen im ökonomischen, politischen, technischen und gesellschaftlichen Bereich. Auch in den folgenden unterstützenden Fragen fokussieren wir auf den Online-Bereich.

Unterstützende Fragen bei der Stärken- und Schwächen-Analyse allgemein:

- Was können Sie, was andere Museen nicht können?
- Wo ist die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter hoch (Fachkenntnis im Bereich Ausstellung, Events, Marketing, Vermittlung etc.)? Welche Fähigkeiten fehlen?
- Welche Dinge erledigt Ihr Haus sehr ungern? Was erfordert einen besonderen Effort?
- Was wird besonders gut besucht?
- Gibt es oder gab es in Ihrem Haus eine erprobte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit (z.B. von Kuration, Vermittlung, Marketing, Technik etc.)?
- Arbeiten Ihre Mitarbeiter selbstständig und selbstverantwortlich?

Unterstützende Fragen bei der Stärken- und Schwächen-Analyse im Online-Bereich:

- Verbreitung: Auf welchen Social-Media-Plattformen sind Sie bereits aktiv?
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Social Media gemacht? Welches waren die Highlights, und was war schwierig?
- Wie ist die Reaktion Ihres Publikums auf Ihre Social-Media-Aktivitäten?
- Wie gross ist Ihre bereits bestehende Social Media Community? Woher kommen die Besucher (aus welchen Ländern, Sprachgebieten, Altersgruppen)? Wie aktiv partizipiert wer an Ihren Angeboten? Damit meinen wir: Wer liest Ihre Angebote, wer «liked», kommentiert und teilt diese auch?
- Pflegen Sie bereits Beziehungen zu Online-Multiplikatoren (z.B. Bloggern), die Ihre Angebote in deren Netzwerk bekannt machen?
- Zu Social-Media-Kompetenzen: Wer von Ihren Mitarbeitern verfügt über Kompetenzen im Umgang mit Social-Media-Plattformen (z.B. Vertrautheit mit den Tools, eigene aktiv genutzte Profile etc.)?
- Arbeitsressourcen: Wie viel Arbeitsleistung und wie viele Arbeitsressourcen werden in Ihrem Museum für Social Media eingesetzt? 5-Stellen-Prozent? 10-Stellen-Prozent? mehr?
- Evaluation: Setzen Sie Tools zur Messung des Social-Media-Erfolgs ein? Werten Sie die Messungen regelmässig aus? Können Sie aufgrund der Auswertungen Aussagen zur Entwicklung Ihrer Plattformen machen?

Die erarbeitete Stärken-Schwächen-Analyse kann und soll Ihnen auch als Basis für die Entwicklung ihres Social-Media-Projekts dienen (siehe Kapitel 2). Dort beleuchten Sie zwar die Stärken und Schwächen Ihres Hauses im Projektkontext. Diese Basisarbeiten unterstützen Sie aber dabei.

Fragen zu Chancen und Risiken: Welche externen Einflussfaktoren spielen für Ihr Museum eine Rolle?

- Wie sehen die aktuellen Entwicklungen auf dem Kulturmarkt und im Besonderen auf dem Museumsmarkt aus? Welche relevanten Entwicklungen sehen Sie in Recht und Kulturpolitik? Gibt es oder gab es Trends oder Veränderungen zu Ihrem Vorteil? Kommen neue Herausforderungen auf Sie zu, die Sie zu Ihrem Vorteil nutzen können?
- Wer sind Ihre Wettbewerber? Wie arbeiten diese Museen? Was machen sie gut? Welche herausragenden Angebote haben sie?
- Welche Online-Angebote haben Sie? Wie ist Ihre Webseite? Wie sind ihre Social-Media-Auftritte? Wie ist ihre Community (Grösse, Altersstruktur, Grad der Aktivität)?
- Was bedeuten die gefundenen Antworten zu den Wettbewerbern für Sie und Ihre Positionierung? Wo gibt es Marktlücken? Wo gibt es Kooperationsmöglichkeiten? Wo gibt es starke Konkurrenz?
- Welche Entwicklungen in Bezug auf Werte, Lebensgewohnheiten und Haltung gegenüber der Kultur können Sie in der Gesellschaft bzw. bei Ihren Besuchern feststellen? Wie schätzen Sie z.B. die Generation Y im Kulturkontext ein?
- Welche technologischen Entwicklungen sehen Sie als tragfähigen Trend an (z.B. mobile Kommunikation)? Gibt es einen relevanten technischen Fortschritt, der Einfluss auf den Museumsbesuch hat (z.B. Smartphones oder Tablets, die als Ausstellungsguide eingesetzt werden können)?
- Wer sind Ihre derzeitigen Besucher bzw. Besuchergruppen und Netzwerke? Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben Ihre Besuchergruppen? Welches Mediennutzungsverhalten sehen Sie bei Ihren Besuchergruppen (Social-Media-affin oder eher nicht)?
- Wie stark binden Sie die Besucher bereits partizipativ ein? Informieren Sie (Einwegkommunikation) oder binden Sie die Besucher z.B. über Oral-History-Projekte in die Ausstellung ein (Dialog)?

→ **KREATIVE SYNERGIE – ERSTE STRATEGIE-ABLEITUNGEN ERARBEITEN**

Aus den Analyseergebnissen lassen sich strategische Schritte und Schlüsselbereiche ableiten. Überlegen Sie, was für Ihr Museum auf der Basis dieser «Auslegung» von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken erreichbar ist und wie Sie Ihre aktuelle Situation verbessern können. Dies ist der kreative Teil der SWOT-Analyse (siehe unten): Sie stellen Ihre Stärken-Schwächen-Ergebnisse den Chancen-Risiken-Ergebnissen gegenüber und verbinden sie. Die geschickte Kombination der beiden Teile ergibt erste Strategieableitungen, die Ihnen Anhaltspunkte für das Formulieren Ihrer Strategie liefern. Die Verknüpfung gelingt, wenn Sie auf die folgenden vier Fragen Antworten formulieren. Ziel ist es, die fünf bis sieben wichtigsten Kombinationen zu ermitteln.

- Wie lassen sich die identifizierten Chancen mit den Stärken des Museums nutzen und neue Gelegenheiten realisieren (Kombination Stärken-Chancen)?
- Welche museumsinternen Stärken können Sie nutzen, um äussere Bedrohungen abzuwenden (Kombination Stärken-Risiken)?
- Wie können Sie externe Chancen nutzen, um interne Schwächen zu kompensieren (Kombination Schwächen-Chancen)?
- Welche Pläne können Sie entwickeln, um sich vor äusseren Bedrohungen und den Auswirkungen interner Schwächen zu schützen (Kombination Schwächen-Risiken)?

Die untenstehende Matrix illustriert das Vorgehen an einem konkreten Beispiel. Blau sind die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, orange sind die strategischen Ableitungen formuliert.

<b>CHANCEN</b>	<p><u>Welche Offline-Faktoren können die Entwicklung des Museums unterstützen?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein brachliegendes Gebäude kann 5 Jahre für eine Zwischennutzung günstig angemietet werden.</li> </ul>	<p><u>Welche Online-Faktoren können die Entwicklung des Museums unterstützen?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitale Projekte werden von Stiftung XY bezuschusst.</li> <li>- Wachsende Nachfrage nach Online-Präsenz des Museums von Seiten junger Kulturkonsumenten.</li> <li>- Jeder hat ein Smartphone.</li> </ul>
	<p><u>Welche Offline-Faktoren können die Entwicklung des Museums beeinträchtigen?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budgetkürzungen sind zu erwarten.</li> </ul>	<p><u>Welche Online-Faktoren können die Entwicklung des Museums beeinträchtigen?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsumentenerwartungen sind hoch.</li> </ul>



<b>STÄRKEN</b>	<b>SCHWÄCHEN</b>
<p><u>Was macht Ihr Museum offline richtig gut?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Motivation der Mitarbeiter</li> <li>- Gut frequentierte Kultureinrichtung mit partizipativem Angebot</li> <li>- Intelligente szenografische Aufbereitung der Inhalte, welche die Anbindung an soziale Medien befördert</li> <li>- Regelmässige Wechselausstellungen</li> <li>- Gut ausgestattete Vermittlungsabteilung</li> </ul> <hr/> <p><u>Was macht Ihr Museum online richtig gut?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Social-Media Kompetenz der Mitarbeiter</li> <li>- Viele Fans auf Facebook</li> <li>- Museums-App, die vertiefende Informationen zur Sammlung und das aktuelle Programm bereithält</li> </ul>	<p><u>Was funktioniert offline in Ihrem Museum schlecht?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenig Strahlkraft der Dauerausstellung</li> <li>- Komplexe Inhalte zu vereinfacht dargestellt</li> <li>- Sekundärangebote (Museumsgastronomie und -shop) sind unattraktiv</li> <li>- Schlechte Verkehrsanbindung</li> </ul> <hr/> <p><u>Was funktioniert online in Ihrem Museum schlecht?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenig Ressourcen für Social-Media-Aktivitäten</li> <li>- Schlecht strukturierte unübersichtliche Webseite</li> </ul>



<p><u>Mit diesen Stärken wollen Sie folgende externe Chancen nutzen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir nutzen in Zukunft die hohe Social-Media-Kompetenz unserer Mitarbeiter, um wertvolle Social-Media-Projekte zu lancieren und die Bezuschussung zu erhalten.</li> <li>- Wir mieten das Gebäude für spezielle Wechselausstellungen mit integrierter App zu.</li> </ul> <hr/> <p><u>Mit diesen Stärken wollen Sie folgende identifizierten Risiken abwenden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir geben kompetenten Mitarbeitern in neuen Social-Media-Projekten eine verantwortungsvolle Position, die ihre Motivation erhält, und begegnen mit den guten Projektergebnissen den hohen Konsumentenerwartungen.</li> </ul>	<p><u>Sie wollen folgende externe Chancen nutzen, um Ihre internen Schwächen zu kompensieren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir erzeugen durch spezielle Social-Media-Projekte eine steigende Nachfrage bei Jüngeren, um unsere geringe Strahlkraft zu erhöhen.</li> </ul> <hr/> <p><u>Mit diesem Plan wollen Sie sich vor den folgenden externen Risiken und den Auswirkungen Ihrer Schwächen schützen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir suchen eine Kooperation mit einem Partner aus dem Hochschulbereich mit Social-Media-Studierenden-Praxis-Projekten, um die zu erwartenden Budgetkürzungen und die ohnehin geringen Ressourcen im eigenen Haus in kommenden Projekten abzumildern und trotzdem den Erwartungen zu entsprechen.</li> </ul>
---	--

## → ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN – ZU DEN STRATEGISCHEN ZIELEN UND SCHWERPUNKTEN

Auf der Basis der strategischen Ableitungen und unter Einbezug der Vision treffen Sie nun in einem weiteren Workshop <sup>[10]</sup> wichtige Entscheidungen. Dabei fällen Sie Entscheidungen zu Ihren strategischen Zielen und den Schwerpunkten Ihres Museums in den nächsten fünf bis sieben Jahren sowie zu den relevanten Messgrössen. Im nächsten Schritt formulieren Sie dann auf der Grundlage dieser Entscheidungen die Museumsstrategie. Vergleichen Sie Ihre «realistische Einschätzung» aus der SWOT-Analyse mit Ihrer Vision und überlegen Sie, wie gross die Lücke zwischen beiden ist bzw. wie sie überbrückt werden könnte. Fragen wie «Was hält Sie davon ab, Ihre Vision zu erreichen?», «Was wollen Sie zuerst in Angriff nehmen, um die erkannte Lücke zu schliessen (Priorisierung)?» und «Gibt es auch digitale Aspekte, die für Sie in den nächsten fünf bis sieben Jahren so wichtig werden, dass Sie sie berücksichtigen sollten?» ermöglichen Ihnen, Ihre bereits gemachten strategischen Ableitungen aus neuen Blickwinkeln zu betrachten und neue, bisher nicht erkannte Perspektiven zu identifizieren. Ziel ist es, aus den neuen gefundenen Antworten diejenigen strategischen Kernaspekte herauszufiltern, welche die grösste Hebelwirkung auf das Erreichen der Vision haben, und sie in die notwendigen Entscheidungen mit einzubeziehen <sup>[11]</sup>.

Entscheiden Sie auf Basis der festgelegten Schwerpunkte, welche Ziele im Vordergrund stehen sollen (strategische Ziele bzw. Museumsziele), und bestimmen Sie, welche strategischen Schritte für die Zielerreichung notwendig sind. Legen Sie Messkriterien und Messgrössen für die Beurteilung des Erfolgs fest.

## → STRATEGIE FORMULIEREN

Auf der Grundlage Ihrer Entscheidungen formulieren Sie die Strategie, d.h. welches sind die Ziele der kommenden Strategieperiode (strategische Ziele) und welches sind die strategischen Schritte zur Zielerreichung. Am besten erläutern Sie auch, wie und warum diese Ziele erreichbar sind. Sie benennen Messkriterien bzw. Messgrössen zur Überprüfung der Zielerreichung und verfassen Handlungsanweisungen, die intern aufzeigen, wie die Ziele umgesetzt werden sollten, z.B. Checklisten zu Rollen und Verantwortlichkeiten und (Social Media) Guidelines <sup>[12]</sup>.

Die Strategieformulierung gelingt, wenn Sie Antworten auf die folgenden Fragen in der Liste formulieren und dabei explizit auch auf Online-Aspekte eingehen. Das heisst, dass Sie auch Aussagen zum Umgang mit dem digitalen Museumsraum in Ihrer Strategie festhalten. Mögliche Ziele könnten sein, eine Online-Community aufzubauen und/oder zukünftig intern gewisse Online-Kompetenzen zu entwickeln und/oder Online-Nischen zu besetzen und/oder gewissen Besuchergruppen spezifische Online-Angebote zu machen. Prüfen Sie, ob es bei den formulierten Zielen zu Zielkonflikten kommt. Zielkonflikte können z.B. aufgrund einer Zielpluralität oder aber durch einen nicht kongruenten Online- und Offline-Fokus entstehen.

Ziele und Handlungen	Welches sind die wesentlichen inhaltlichen Zielsetzungen des Museums? Welche konkreten strategischen Schritte bzw. Handlungen sind zur Erreichung dieser Zielsetzungen notwendig?
Finanzierung	Woher stammen die Finanzmittel, und wohin fliessen sie?
Kulturmärkte und Besucher	In welchen Märkten ist das Museum heute und morgen tätig? In welchen Bereichen bietet das Museum Angebote an, und warum ist es dazu in der Lage? Welche Besucher hat das Museum, und warum ist es für sie attraktiv?
Konkurrenz	Mit wem steht das Museum in Konkurrenz um Unterstützungsbeiträge, und warum ist es in der Lage, gegen diese zu bestehen? Mit wessen Museumsangeboten stehen Ihre Angebote in Konkurrenz, und weshalb ist Ihr Museum zur besseren Leistung in der Lage?
Prioritäten	Welche Vorhaben werden vor diesem Hintergrund mit welcher Intensität und welchem Einsatz verfolgt?
Organisation	Welche Strukturen und Abläufe sind notwendig? Welche Handlungsanweisungen braucht es dafür?
Erfolgskriterien	Welche konkreten qualitativen und quantitativen (Bereichs-)Ziele lassen sich aus diesen Vorgaben ableiten? Wie und wann werden diese Ziele gemessen?

Bild 38:  
Wesentliche Fragen zur Strategieformulierung: Modifizierte Tabelle von Johannes Kunz (2006) <sup>[13]</sup>

Prüfen Sie Ihre Ziele mittels folgender Fragen: Wie stehen Ihre Online-Ziele zu Ihren Offline-Zielen? Sind sie komplementär und unterstützend, oder stehen sie in Konkurrenz zueinander?

Die nun abgeschlossene Museumsstrategie bildet die Grundlage für Ihr zukünftiges Online-Offline-Projekt. Gleichen Sie die strategischen Zielsetzungen regelmässig mit den erzielten Ergebnissen ab. Dies verhindert, dass Ihre Strategie bei grundlegenden Änderungen der Situation irrelevant wird <sup>[14]</sup>.

→ 5.2

## WICHTIGE KENNZAHLEN UND KPIS FÜR DIE PROJEKTEVALUATION IM ONLINE-BEREICH

Im Folgenden listen wir Ihnen für die Zielbereiche Reichweite, Engagement und Einstellung eine Auswahl wichtiger Kennzahlen und KPIS <sup>[15]</sup> sowie mögliche Tools zur Messung der Werte auf <sup>[16]</sup>. Alle Zahlen lassen sich einfach berechnen oder werden bereits von den Tools angeboten. Die erhobenen Messwerte können mit einfachen Umrechnungen in ein Prozentverhältnis gebracht werden.

<b>ZIEL: REICHWEITE</b>	<u>Kennzahlen/ KPIs</u>	<u>Erklärungen</u>	<u>Tool</u>
	Anzahl Follower	Eine Zunahme der Follower bedeutet, dass Ihre potenzielle Reichweite wächst.	Twitter Klout
	Anzahl Fans	Steigt die Zahl der Fans, d.h. die Gesamtzahl der Personen, denen Ihre Seite auf Facebook gefällt, ist dies ein Index für Ihre Reichweite.	Facebook Insights
	Anzahl Abonnenten (Blog)	Abonnenten, d.h. Personen, die Ihr Angebot abonnieren, weil es ihnen gefällt, sind ein Index für Reichweite.	Eigenes CMS des Blogs, YouTube-Insights
	Abonnenten	Auch der KPI Abonnenten ist ein Index für die Beliebtheit der Webseite, des Blogs etc., da sich die Besucher registrieren lassen und damit potenziell treue Leser sind.  $\text{Abonnenten} = \frac{\text{Anzahl neuer Abonnenten}}{\text{Anzahl aller Besucher}}$	Eigenes CMS des Blogs
	Reichweite	Reichweite bezeichnet die Zahl der Personen, die einen beliebigen, mit Ihrer Seite im Zusammenhang stehenden Inhalt gesehen haben.	Facebook Insights
	Nutzer	Eindeutige Besucher (von Google Analytics Nutzer genannt), d.h. alle Besucher, die Ihre Seite besuchen, sind ein wichtiger Indikator für die Bekanntheit der Seite.	Google Analytics

ZIEL: REICHWEITE	Seitenaufrufe bzw. Anzahl Views auf YouTube	Seitenaufrufe zeigen im Groben die Entwicklung der Ansprache bzw. Reichweite auf. Spitzen- und Tiefpunkte sind Signalpunkte für gute oder schlechte Ansprache.	Google Analytics, Facebook Insights, YouTube Insights
	Neubesucher	Der KPI Neubesucher zeigt, dass neue Kreise auf Ihr Angebot aufmerksam wurden.  Neubesucher = $\frac{\text{Neubesucher} * 100}{\text{Besucher insgesamt}}$	Google Analytics

ZIEL: ENGAGEMENT	Kennzahlen	Erklärungen	Tool
	Verweildauer auf der Seite	Mithilfe der Verweildauer lässt sich das Interesse der Besucher an der Seite nachvollziehen.	Google Analytics
	Nutzungsintensität bzw. Seitentiefe	Wenn Besucher innerhalb eines Besuchs viele Seiten ansteuern, deutet dies auf eine intensive Verwendung der angebotenen Information hin. Die Nutzungsintensität, auch Seitentiefe genannt, zeigt an, wie der Content ankommt.  Nutzungsintensität = $\frac{\# \text{ Seitenaufrufe}}{\# \text{ Besuche}}$	Google Analytics
	Klicktiefe	Die Klicktiefe gibt an, wie viele Seiten durchschnittlich während eines Besuches aufgerufen werden. Sie ist ein Indiz für das Interesse der Besucher. Gerade wenn Sie Ihre Besuchergruppen segmentiert haben (z.B. nach alt und jung) macht dieser Wert Sinn.  Klicktiefe = $\frac{\text{Anzahl der Seitenaufrufe}}{\text{Anzahl der Besuche}}$	Google Analytics
	Vollständiger Abruf von Filmen	Dieser Wert zeigt auf, wie viele Besucher den Film bis zum Ende anschauen, was ein Zeichen für das Interesse ist.  Vollständige Abrufe = $\frac{\# \text{ Besucher, die Film bis zu Ende abspielen}}{\# \text{ Besucher, die den Film starten}}$	YouTube Insights

ZIEL: ENGAGEMENT	Kennzahlen	Erklärungen	Tool
	Besuchersfrequenz	Die Besuchersfrequenz zeigt die Häufigkeit, mit der ein Besucher durchschnittlich die Seite besucht. Eine hohe Frequenz spricht für ein hohes Interesse und Loyalität.  Besuchersfrequenz = $\frac{\text{Anzahl aller Besuche}}{\text{Anzahl aller Besucher}}$	Google Analytics
	Kommentare	Die Anzahl der Kommentare von Ihren Besuchern ist ein Index für die Beteiligung des Besuchers an Diskussionen.	Facebook Insights
	Likes	Die Anzahl der Likes, d.h. «Gefällt-mir-Markierungen» Ihrer Besucher, ist ein Index für die Zustimmung der Besucher zu Ihren Beiträgen.	Facebook Insights
	Shares	Die Anzahl Ihrer Beiträge, die von Ihren Besuchern geteilt wurden (Shares), ist ein Index für die Zustimmung der Besucher zu Ihren Beiträgen und für virale Verbreitung.	Facebook Insights
	Retweets	Die Metrik Retweets gibt an, wie häufig einer Ihrer Tweets weiterverbreitet wurde. Der Retweeter hat also Ihren Tweet gemocht und möchte, dass seine Follower die Nachricht auch sehen.	Twitter Analytics
	Beteiligungsgrad	Der KPI Beteiligungsgrad setzt die Anzahl der Besucherbeiträge ins Verhältnis zur Reichweite. Er zeigt in Prozent, wie viele Personen aller erreichten Personen aktiv werden.  Beteiligungsgrad = $\frac{\text{Summe der Aktivitäten} * 100}{\text{Reichweite}}$	Facebook Insights
	Conversation Rate	Der KPI Conversation Rate zeigt, wie gut es Ihnen gelingt, durch Ihre Beiträge Konversationen anzustossen.  Conversation Rate = $\frac{\text{Summe der Aktivitäten}}{\text{eigene Beiträge}}$	Facebook Insights
	Aktive Nutzer	Der KPI Aktive Nutzer zeigt, wie viele Ihrer Besucher sich beteiligen.  Aktive = $\frac{\text{Anzahl Besucher mit mind. 1 Kommentar/Share/Like}}{\text{Anzahl aller Besucher}}$	Facebook Insights

ZIEL: VERHALTEN UND EINSTELLUNG	<u>Kennzahlen/ KPIs</u>	<u>Erklärungen</u>	<u>Tool</u>
	User Flow	Der User Flow zeigt, woher die Besucher kommen, wie sie sich auf der Seite bewegen und wann sie wieder weg sind.	Google Analytics
	Demografische Daten	Reichweite der Angebote bei unterschiedlichen Zielgruppen, aufgesplittet nach Geschlecht, Herkunft, Sprache etc.	Google Analytics, Facebook Insights
	Neutrale, positive, negative Nennungen: Sentiment	Der KPI Sentiment setzt neutrale, positive und negative Nennungen ins Verhältnis. Sentiment = alle positiven und alle neutralen Äusserungen alle negativen Äusserungen	Kostenpflichtige Anbieter



05

×

## ANMERKUNGEN UND QUELLEN

—

ANMERKUNGEN UND QUELLEN1. Der digital erweiterte museale Erzählraum:  
Ein Überblick

|<sup>01</sup> Macleod, S. et al. (Hrsg.) (2012):  
Museum Making: Narratives, Architectures, Exhibitions. Abingdon, Oxon England;  
New York, NY: Routledge.

|<sup>02</sup> Bedford, L. (2001):  
Storytelling: The Real Work of Museums. Curator: The Museum Journal. 44 (1), 27–34.

|<sup>03</sup> Francis, D. (2015):  
'An Arena Where Meaning and Identity Are Debated and Contested on a Global  
Scale': Narrative Discourses in British Museum Exhibitions, 1972–2013. Curator:  
The Museum Journal. 58 (1), 41–58.

|<sup>04</sup> Minder, B. (2012):  
Tarzan in Graz, Interview mit Beat Gugger. Unter: <https://blog.hslu.ch/audienceplus/2013/07/11/eine-ausstellung-ist-eine-demokratische-sache/>  
(Zugriff: 17.06.2016).

|<sup>05</sup> Latour, B. (1990) 'Drawing things together', in M. Lynch & S. Woolgar (eds.) Representation in Scientific Practice. Cambridge, Mass: MIT Press. pp 19–68.

|<sup>06</sup> Bruner, J. S. (1991):  
The narrative construction of reality. Critical Inquiry. Vol. 18 (No. 1), 1–21.

|<sup>07</sup> Paul, A. M. (2012):  
The Neuroscience of Your Brain on Fiction. The New York Times. 17 March. Unter:  
<http://www.nytimes.com/2012/03/18/opinion/sunday/the-neuroscience-of-your-brain-on-fiction.html> (Zugriff: 29.08.2015)

|<sup>08</sup> Punday, D. (2012):  
Narrative after Deconstruction. SUNY Press.

|<sup>09</sup> Byrne in: Giaccardi, E. (2012):  
'Introduction: reframing heritage in a participatory culture', in Heritage and Social  
Media: Understanding heritage in a participatory culture. Auflage: 1 Routledge.

|<sup>10</sup> Anon (2005):  
Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for  
Society. Unter: <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/199.htm>.  
(Zugriff: 16.06.2015).

|<sup>11</sup> Zucker in: Proctor, N. (2010):  
Digital: Museum as Platform, Curator as Champion, in the Age of Social Media. Curator:  
The Museum Journal. 53 (1), 35–43.

|<sup>12</sup> Fairclough, G. (2012). Others: a prologue. In Heritage and Social Media: Understanding heritage in a participatory culture (Auflage: 1). Routledge.

|<sup>13</sup> Proctor, N. (2010):  
Digital: Museum as Platform, Curator as Champion, in the Age of Social Media. Curator:  
The Museum Journal. 53 (1), 35–43.

|<sup>14</sup> Schwalfenberg, C. (2013):  
Location-based und vom Sofa aus. Augmented Reality im Transformationsprozess  
von Museen. Master's Thesis thesis. Zürich: Universität Zürich.

|<sup>15</sup> Proctor, N. (2010):  
Digital: Museum as Platform, Curator as Champion, in the Age of Social Media. Curator:  
The Museum Journal. 53 (1), 35–43.

|<sup>16</sup> URL:  
[bit.ly/ArtProject\\_Google](http://bit.ly/ArtProject_Google)

|<sup>17</sup> Vogelsang, A.; Minder, B.; Mohr, S. (2011):  
Social Media für Museen. Unter: [https://blog.hslu.ch/audienceplus/files/2011/10/HS-LU-DK-SozialeMedien\\_Doppelseiten\\_Mittel.pdf](https://blog.hslu.ch/audienceplus/files/2011/10/HS-LU-DK-SozialeMedien_Doppelseiten_Mittel.pdf) (Zugriff 15.02.2016).

|<sup>18</sup> URL:  
[blog.fotomuseum.ch](http://blog.fotomuseum.ch)

|<sup>19</sup> URL:  
[www.walkerart.org](http://www.walkerart.org)

|<sup>23</sup> URL:  
[openglam.org](http://openglam.org)

|<sup>20</sup> URL:  
[www.schirn.de](http://www.schirn.de)

|<sup>24</sup> URL:  
[www.europeana.eu](http://www.europeana.eu)

|<sup>21</sup> URL:  
[bit.ly/Staedel\\_digital](http://bit.ly/Staedel_digital)

|<sup>25</sup> URL:  
[bit.ly/WeAreSocial\\_2015](http://bit.ly/WeAreSocial_2015)

|<sup>22</sup> URL:  
[bit.ly/rijksmuseum\\_studio](http://bit.ly/rijksmuseum_studio)

|<sup>26</sup> URL:  
[bit.ly/ChicagoHistoryMuseum](http://bit.ly/ChicagoHistoryMuseum)

- <sup>27</sup> URL:  
www.pinterest.com/chicagomuseum
- <sup>28</sup> URL:  
instagram.com/newmuseum/
- <sup>29</sup> URL:  
bit.ly/BBC\_BritishMuseum
- <sup>30</sup> URL:  
www.tapintomuseums.org
- <sup>31</sup> URL:  
bit.ly/ArtLens
- <sup>32</sup> URL:  
bit.ly/ArtClix\_HighMuseum
- <sup>33</sup> URL:  
bit.ly/SkinBones
- <sup>34</sup> URL:  
bit.ly/Secrets\_Krakow
- <sup>35</sup> Isaacson, A. et al. (2011):  
Enhancing Group Tours with  
the iPad: A Case Study.
- <sup>36</sup> URL:  
bit.ly/Tweetup\_Shrigley
- <sup>37</sup> URL:  
bit.ly/BrainScoop\_Chicago
- <sup>38</sup> URL:  
bit.ly/TargetFirst
- <sup>39</sup> URL:  
bit.ly/FoodProject\_Trento
- <sup>40</sup> URL:  
bit.ly/WasIstKunst
- <sup>41</sup> URL:  
bit.ly/Ask\_a\_Curator
- <sup>42</sup> URL:  
museumweek2016.org
- <sup>43</sup> URL:  
bit.ly/StreetmuseumLondon
- <sup>44</sup> URL:  
bit.ly/londinium\_app
- <sup>45</sup> URL:  
bit.ly/HertzCaching
- <sup>46</sup> aporee.org
- <sup>47</sup> 7scenes.com
- <sup>48</sup> URL:  
bit.ly/Thrones\_Transmedia
- <sup>49</sup> URL:  
bit.ly/wattenwyl
- <sup>50</sup> URL:  
bit.ly/ZehnEreignisse
- <sup>51</sup> URL:  
bit.ly/blacklist\_BKM
- <sup>52</sup> URL: bit.ly/LiebeZu
- <sup>53</sup> Minder, B. (2012):  
Tarzan in Graz, Interview mit Beat  
Gugger. Abgerufen von [http://bit.ly/Tarzan\\_in\\_Graz](http://bit.ly/Tarzan_in_Graz)
- <sup>54</sup> objectstories.org
- <sup>55</sup> URL:  
bit.ly/MeineSache
- <sup>56</sup> URL:  
digit.wdr.de

- <sup>57</sup> URL:  
www.wir-waren-so-frei.de
- <sup>59</sup> URL:  
www.thamesdiscovery.org

- <sup>58</sup> URL:  
bit.ly/deprimierend

→ 2. Entwicklung eines storytellingbasierten  
Online-Offline-Projekts

- <sup>01</sup> Vgl. Konzeptgliederung nach Pietzcker, S. 9. Pietzcker, D. (2016):  
Kampagnen führen. Potenziale professioneller Kommunikation im digitalen Zeitalter.  
Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- <sup>02</sup> Vgl. Brandes, U.; Gemmer, P.; Koschek, H. Schültken, L. (2014):  
Management Y. Agile, Scrum, Design Thinking & Co. So gelingt der Wandel zur  
attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Frankfurt a/M: Campus.

- <sup>03</sup> Vgl. Bohinc, T. (2013):  
So fördern Sie in virtuellen Teams die persönlichen Beziehungen. In Projekt Ma-  
gazin, Fachbeitrag 2013. Unter: [https://www.projektmagazin.de/artikel/so-foerdern-sie-im-virtuellen-team-die-persoenlichen-beziehungen\\_1078807](https://www.projektmagazin.de/artikel/so-foerdern-sie-im-virtuellen-team-die-persoenlichen-beziehungen_1078807)  
(Zugriff 20.05.2016).

- <sup>04</sup> Wolf, P.; Baumann, S. (2015):  
Geheimrezept für Teams? Vorteil Unterschiedlichkeit. Unternehmer-Zeitung,  
1/2, S. 46.

- <sup>05</sup> Brandes, U.; Gemmer, P.; Koschek, H. Schültken, L. (2014):  
Management Y. Agile, Scrum, Design Thinking & Co. So gelingt der Wandel zur  
attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Frankfurt a/M: Campus.

- <sup>06</sup> Peterjohann, H. (2012):  
Projektziele ermitteln, beschreiben und einordnen. Teil 1 und 2. In Projekt Maga-  
zin14/2012 und 15/2012. Unter: [https://www.projektmagazin.de/artikel/projektziele-ermitteln-beschreiben-und-einordnen-teil-1\\_1072950](https://www.projektmagazin.de/artikel/projektziele-ermitteln-beschreiben-und-einordnen-teil-1_1072950) (Zugriff 15.01.2016) <sup>und</sup>

- <sup>06</sup> Peterjohann Consulting Projektmanagement (2015):  
Ziele im Projekt. 0.60 – 12.08.2015. Unter: [http://www.peterjohann-consulting.de/\\_pdf/peco-pm-ziele.pdf](http://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-ziele.pdf) (Zugriff 15.01.2016)

- <sup>07</sup> und <sup>08</sup> Ullrich, W. (2015):  
Kommunizieren mit Kunst. Museen und die Sozialen Medien, Essay, Deutschlandra-  
dio. Unter: <http://www.deutschlandfunk.de/essay-und-diskurs.1183.de.html>  
(Zugriff: 15.11.2015).

|<sup>09</sup> Hurrelmann, K.; Albrecht, E. (2014):  
Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert.  
Weinheim und Basel: Beltz Verlag. <sup>und</sup>

|<sup>09</sup> Shell (Hrsg.) (2015):  
Jugend 2015, 17. Shell Jugendstudie. Frankfurt a/M: Fischer, S. 17.

|<sup>10</sup> Betterlab (2016):  
Trendreport. Unter: <http://trendreport.betterplace-lab.org/trends> und  
<http://www.trendradar.org/de/trend/pitch-in/> (Zugriff 15.02.2016).

|<sup>11</sup> URL:  
bitkom Studien zum Konsum- und Nutzungsverhalten: [bit.ly/nutzungsverhalten](http://bit.ly/nutzungsverhalten)

|<sup>12</sup> Back, L.; Beuttler, S. (2006):  
Handbuch Briefing. Effiziente Kommunikation zwischen Auftraggeber und Dienstleister. 2. überarb. und erweiter. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

|<sup>13</sup> Kalenborn, A. (2014):  
Angebotserstellung und Planung von Internet-Projekten. Die werkzeuggestützte „Modeling by Example“-Methode. Wiesbaden: Springer.

|<sup>14</sup> Vgl. dafür die Methode «konsultativer Einzelentscheid» in Brandes et al.  
Hier werden Entscheidungen von wenigen vorbereitet, aber von allen mitgetragen (Brandes et al.: 2014, S. 172).

|<sup>15</sup> Huerta, D. (2014):  
Agile Baby Steps. BKM TECH. Unter: <https://www.brooklynmuseum.org/community/blogosphere/2014/12/03/agile-baby-steps/> (Zugriff: 16.06.2016).

|<sup>16</sup> Wolf, P.; Harboe, J.; Kummner, B.; Kipouros, A. (2016):  
Innovation urgently needed: Principles for managing inter- and transdisciplinary interapplied management research projects. Researchnote. CINet 2016.

|<sup>17</sup> Gloger, B. (2013):  
Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. 4. Aufl. München: Hanser, S.6 ff.

|<sup>18</sup> In Bezug auf Social Media Guidelines beachten Sie bitte auch unsere Ressourcen-Box auf S. 74.

|<sup>19</sup> URL:  
<https://help.hootsuite.com/hc/en-us/articles/204585990-Manage-drafts>

|<sup>20</sup> U.a.: Anon (2013):  
Photos Make Up 93% of The Most Engaging Posts on Facebook! Socialbakers.com.  
Zugang: <http://www.socialbakers.com/blog/1749-photos-make-up-93-of-the-most-engaging-posts-on-facebook> (Zugriff 18.06.16).

|<sup>21</sup> Tolstoi, L. (2011):  
Anna Karenina. München: dtv Verlagsgesellschaft. Neuübersetzung von Rosemarie Tietze.

|<sup>22</sup> Nach dem eher als Motto zu lesenden berühmten Einstiegssatz:  
«Alle glücklichen Familien sind einander ähnlich, jede unglückliche Familie ist unglücklich auf ihre Weise.»

|<sup>23</sup> Dieser Satz wird von verschiedenen Quellen im Internet zum einen dem Pulitzer-Preisträger Michael Gardner zugeschrieben, aber auch einem seiner Chefs, dem Wall Street Verleger Barney Kilgore.

|<sup>24</sup> McAdams, M. (2011):  
10 Rules for Visual Storytelling. Teaching Online Journalism. Unter: <http://mindymcadams.com/tojou/2011/10-rules-for-visual-storytelling/> (Zugriff: 18.06.2016).

|<sup>25</sup> Damasio, A. R. (1995):  
Descartes' error. London: Picador.

|<sup>26</sup> Campbell, J. (1949):  
The Hero with a Thousand Faces. 1st edition. Bollingen Foundation.

|<sup>27</sup> McAdams, M. (2011):  
10 Rules for Visual Storytelling. Teaching Online Journalism. Unter: <http://mindymcadams.com/tojou/2011/10-rules-for-visual-storytelling/> (Zugriff: 18.06.2016).

|<sup>28</sup> URL:  
<http://bit.ly/Sylvette>

|<sup>29</sup> URL:  
<http://audiotourhack.com/>

|<sup>30</sup> Kausch, M.(2015):  
Storytelling als Prozess. Unter: <https://youtu.be/HHrrc6Zpwe0>  
(Zugriff 15.05.2016).

<sup>31</sup> Als Kennzahl wird die Kombination der reinen Messwerte mit einem Vergleichsmassstab (Wettbewerb oder Nullmessung) bezeichnet.

<sup>32</sup> Ein KPI, ein Key Performance Indikator, entsteht aus einer Kennzahl durch den Abgleich mit einer konkreten Zieldefinition, beispielsweise die Fans bei Facebook um 200 zu erhöhen.

<sup>33</sup> URL:  
<https://pluragraph.de/categories/museen>

<sup>34</sup> Return on Investment = der Quotient aus Erlösen geteilt durch die Kosten.

<sup>35</sup> Die Sentiment-Analyse bezeichnet die Bewertung der Stimmungen der Kommentare oder Beiträge der Besucher. Sind sie positiv, negativ oder neutral?

<sup>36</sup> Reese, F. (2009):  
 Web Analytics – Damit aus Traffic Umsatz wird. Die besten Tools und Strategien. 2. unveränd. Auflage, Göttingen: BusinessVillage. <sup>und</sup>

<sup>36</sup> Heltsche, M. (2012):  
 Social Media im Kommunikations-Controlling: Monitoring und Evaluation. Dossier Nr. 6. Leipzig: Universität Leipzig, Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft, Lehrstuhl für Strategische Kommunikation. Unter: <http://www.communicationcontrolling.de/ressourcen/dossiers.html> <sup>und</sup>

<sup>36</sup> Friedrich, M (2012):  
 Social Media Marketing Erfolg messen und analysieren. Weinheim: WILEY-VCH.en.

<sup>37</sup> URL:  
 Quelle: <https://hootsuite.com/de/produkte/social-media-analytics>

<sup>38</sup> Vgl. Deeg, Ch. (2015):  
 Social Media Monitoring: Analyse-Tools für Facebook-Fanpages. Unter: <https://oebib.wordpress.com/2015/01/08/social-media-monitoring-analyse-tools-fur-facebook-fanpages/>

### → 3. Interviews

<sup>01</sup> URL:  
<http://schirn.de/translantics/>

<sup>02</sup> URL:  
[http://bit.ly/scorpion\\_dagger](http://bit.ly/scorpion_dagger)

<sup>03</sup> URL:  
[http://bit.ly/fabian\\_hart](http://bit.ly/fabian_hart)

<sup>04</sup> URL:  
<http://schirn.de/sturmfrauen/digitalia/>

### → 4. Anhang:

<sup>01</sup> Rustler, F. (2009):  
 Wie man eine Vision, Mission und strategische Ziele entwickeln kann – Teil 1. Unter <http://www.creaffective.de/de/2009/06/wie-man-eine-vision-mission-und-strategische-ziele-entwickeln-kann-teil-1/> (Zugriff: 23.05.2016)

<sup>02</sup> Rustler, F. (2016):  
 Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation. Zürich: Midas Management, S. 92-95.

<sup>03</sup> Details zur «6-3-5-Methode» und weiteren Methoden finden Sie bei Zukunftslabor CreaLab (2015): Innovationsmethoden. Gestalte jetzt deinen Workshop. Unter <http://becreate.ch/> (Zugriff 23.05.2016)

<sup>04</sup> Kerth, K.; Asum, H.; Stich, V. (2011):  
 Die besten Strategietools in der Praxis, Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? 5. erw. Aufl., München: Hanser.

<sup>05</sup> Vgl. Bekmeier-Feuerhahn, S.; Ober-Heilig, N. (2014):  
 Kulturmarketing: Theorien, Strategien und Gestaltungsinstrumente. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 66-67.

<sup>06</sup> Tipp: Versuchen Sie immer, die Stärken und Schwächen mit Zahlen, Daten etc. zu belegen.

|<sup>07</sup> Kunz, J. (2006):  
Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen. Dissertation der Universität St. Gallen. Unter: [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifizier/3136/\\$FILE/dis3136.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifizier/3136/$FILE/dis3136.pdf) (Zugriff 4.1.2016), S.93 ff.

|<sup>08</sup> Vgl. Peterjohann Consulting Projektmanagement (2012):  
SWOT-Analyse. Version 0.18. Unter: [http://www.peterjohann-consulting.de/\\_pdf/pe-co-pm-swot-analyse.pdf](http://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/pe-co-pm-swot-analyse.pdf) (Zugriff 15.01.2016)

|<sup>09</sup> Eine sehr gute Aufbereitung digitaler Trends für den Non-Profit-Sektor finden Sie im Trendreport von Betterlab (2016). Unter <http://www.trendradar.org/> (Zugriff 20.10.2016)

|<sup>10</sup> Anhaltspunkte, wie Sie Entscheidungsworkshops auch anders gestalten können, liefert Brandes, U.; Gemmer, P.; Koschek, H. Schültken, L. (2014) Management Y. Agile, Scrum, Design Thinking & Co. So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Frankfurt a/M: Campus, S. 172.

|<sup>11</sup> Rustler, F. (2009):  
Wie man eine Vision, Mission und strategische Ziele entwickeln kann – Teil 1-3. Unter <http://www.creaffective.de/de/2009/06/wie-man-eine-vision-mission-und-strategische-ziele-entwickeln-kann-teil-1/> (Zugriff: 23.05.2016)

|<sup>12</sup> In Bezug auf Social Media Guidelines beachten Sie bitte auch die Ressourcen-Box auf S. 74.

|<sup>13</sup> Kunz, J. (2006):  
Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen. Dissertation der Universität St. Gallen. Unter: [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifizier/3136/\\$FILE/dis3136.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifizier/3136/$FILE/dis3136.pdf) (Zugriff 4.1.2016), S. 85.

|<sup>14</sup> Eine ausführliche Anleitung zur Strategieentwicklung finden Sie in Kunz, J. (2006):  
Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen.

|<sup>15</sup> Ein KPI, ein Key Performance Indikator, entsteht aus einer Kennzahl durch den Abgleich mit einer konkreten Zieldefinition.

|<sup>16</sup> Vgl. Reese, F. (2009):  
Web Analytics – Damit aus Traffic Umsatz wird. Die besten Tools und Strategien, S. 66–76 und S. 81–93.

Das Forschungsprojekt Audience+ Story wurde unterstützt von:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Kommission für Technologie und Innovation KTI

Der Einsatz von Smartphones und sozialen Medien verwischt zunehmend die Grenzen zwischen Realraum und virtueller Welt. Auch die Museumsarbeit bleibt davon nicht unberührt. Dieses Buch beschreibt auf anschauliche Weise wie Social Media und mobile Geräte als Erweiterung des musealen Erlebnis- und Erzählraumes genutzt werden. Es wird gezeigt, wie man Museumsinhalte mediengerecht und medienübergreifend verwertet und erzählt, aber auch wie man das Geschehen vor Ort mit digitalen Aktivitäten verknüpft und wie man den Besucher mit einbindet. Zudem erklärt dieser Leitfaden, wie man solche Massnahmen nach strategischen Zielen ausrichtet und evaluiert und welche Tools man für diese Aufgaben einsetzt.

