

**Communication Hacking –
Museumskommunikation für das 21. Jahrhundert**

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades Doktorin der Philosophie (Dr. phil.)
im Fach Kultur- und Medienmanagement
an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg

vorgelegt von

Dominika Szope, M. A.
Geb. in Warschau, Polen

Vorsitzende Prüfungskommission: Prof. Dr. Gitta Strehlow
Erstgutachter: Prof. Dr. Martin Zierold, Hochschule für Musik und Theater Hamburg
Zweitgutachterin: Prof. Dr. Birgit Mandel, Universität Hildesheim

Datum der Disputation: 01. Februar 2024

Abstract

Vor dem Hintergrund der aktuellen technologischen und damit auch gesellschaftlichen Entwicklungen stehen die Kultureinrichtungen, hier im speziellen Museen, vor neuen Herausforderungen insbesondere wenn es darum geht, Besucher zu halten und neue Besucher zu gewinnen. Um die verschiedenen Zielgruppen zu erreichen und insbesondere junge Generationen für sich zu interessieren, spielen in erster Linie die Angebote der Häuser eine große Rolle. Doch auch wenn die Inhalte aus der fachlichen Perspektive noch so wertvoll sind – ohne eine adäquate Kommunikation dieser lässt sich nur schwer ein Publikum generieren, welches von den Programmen und Inhalten profitieren und dem Haus zugleich Relevanz verschaffen kann.

Welche Strukturen, Vorgehensweisen und Entwicklungen der Museumskommunikation sind gefordert, um einer scheinbar zunehmend fragmentierten Gesellschaft gegenüber zu treten und die Bedeutung von Kultur nicht nur zu vergegenwärtigen sondern auch stärker im Alltag zu verorten? Wie müssen Museen ihre Arbeitsstrukturen der Kommunikation verändern, um mit den Adressaten – über alle Generationen hinweg – auf Augenhöhe erfolgreich kommunizieren und sie als Museumsbesucher gewinnen zu können?

Die vorliegende Arbeit stellt mit dem *Communication Hacking* einen neuen Ansatz für die Museumskommunikation vor. Mit dem Ziel, eine Dynamisierung und Flexibilisierung der Kommunikationstätigkeit herzustellen, fokussiert dieses die Schaffung einer eigenen Öffentlichkeit durch die Häuser selbst. Der Ansatz impliziert eine auf Wachstum der Besucher- und Followerzahlen ausgerichteten Kommunikation, die es zugleich versteht, Inhalte der Museen – jedweder Natur – mit einem deutlichen Mehrwert für den Einzelnen zu formulieren, mit dessen Lebensalltag zu verknüpfen, und gleichzeitig aktivierend und bildend im Hinblick auf den Besucher und Nutzer zu sein.

Vor dem Hintergrund einer beschleunigten Entwicklung der Technologien, der zunehmenden Informationsflut und ihrer Auswirkungen auf die Gesellschaft formuliert der Ansatz, die bisherigen Arbeitsbereiche und Methoden, Aufgaben und Kompetenzen, die einzelnen Rollen sowie die Organisation der Abteilung Museumskommunikation wie auch ihre Integration in den Betrieb neu.

Die Arbeit bietet damit eine längst überfällige Auseinandersetzung mit der Kommunikationsarbeit von Kultureinrichtungen (im vorliegenden Museen) und zugleich deren notwendige Weiterentwicklung.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorgelegte Dissertation selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, keine anderen als die von mir angegebenen Schriften und Hilfsmittel benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen kenntlich gemacht habe.



Karlsruhe, den 17. Mai 2023

Dominika Szope

Erklärung der Nichtvorlage bei einem anderen Promotions- oder Prüfungsverfahren

Hiermit erkläre ich, dass die Dissertation nicht in gleicher oder anderer Form in einem anderen Prüfungsverfahren vorgelegen hat.



Karlsruhe, den 17. Mai 2023

Dominika Szope

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VI
1. Einleitung	1
1.1. Stand der Forschung	5
1.2. Forschungsdesign	6
2. Öffentlichkeit und Museum – neue Orte des Ausdrucks.....	13
3. Der Wirkungsverlust des Feuilletons und dessen Bedeutung für die Museumskommunikation	25
3.1. Das Feuilleton – eine Einordnung	26
3.2. Ein Blick auf die historischen Entwicklung des Feuilletons	32
3.3. Zur Präsenz der Kunstkritik im Feuilleton	35
3.4. Die Selektion des Kulturjournalisten oder über das Verhältnis von Ausstellungen und deren Erscheinen im Feuilleton	41
3.5. Das Dilemma der musealen Pressearbeit mit dem Feuilleton	46
3.6. Der Leser des Feuilletons	49
4. Mediennutzung – Auswirkungen und Potenziale für die Museumskommunikation	55
4.1. Aktuelle Mediennutzung	56
4.2. Potenziale der Mediennutzung für die Museumskommunikation	62
4.3. Die Empfindung der Nutzer – eine hilfreiche Betrachtung für die Museumskommunikation	68
5. Museumskommunikation – Formen und deren aktuelle Ausgestaltung am Beispiel der Kommunikationstätigkeit an baden-württembergischen Museen	73
5.1. Begriff und Funktion der angewandten Kommunikation.....	73
5.2. Die Kommunikationsabteilung.....	80
5.3. Bereiche der aktuellen Museumskommunikation	82
5.3.1. Public Relations (PR)/Öffentlichkeitsarbeit (ÖA)	82
5.3.2. Pressearbeit (Media Relations)	87
5.3.3. Marketing	91
5.4. Aktualisierung der Einordnung von Kommunikation und Marketing.....	98
5.5. Kultur- resp. Kunstvermittlung.....	103
5.6. Audience Development	105
6. Communication Hacking – Museumskommunikation für das 21. Jahrhundert	113
6.1. Der Begriff „Communication Hacking“.....	116
6.2. Ausrichtung der Arbeitsbereiche der Museumskommunikation	117
6.3. Arbeitsweisen der Museumskommunikation – Kommunikationspolitisches Instrumentarium der Kultur.....	123
6.3.1. Redaktionelle Arbeitsweise.....	125
6.3.2. Redaktionelles Arbeiten der Museumskommunikation in der Praxis.....	132
6.3.3. Growth Hacking.....	134
6.3.4. Growth Hacking der Museumskommunikation in der Praxis.....	139
6.4. Die aktualisierte Struktur der Abteilung Museumskommunikation.....	143
6.4.1. Integrierte Museumskommunikation	144
6.4.2. Abteilungsstruktur.....	150
6.5. Audience Development – das Framework für das Communication Hacking	154

6.6. Wissen über Besucher und Nicht-Besucher – das Fundament einer erfolgreichen Kommunikation	155
6.6.1. Publikums-, Besucher- und Nicht-Besucherkforschung – ein Überblick	157
6.6.2. Herausforderungen der Durchführung einer Nicht-Besucherstudie.....	162
6.6.3. Abfrage von Besucher- und Nicht-Besucherdaten.....	168
6.6.4. Besucherumfrage.....	169
6.6.5. Nicht-Besucherumfrage	170
7. Fazit	174
7.1. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	174
7.2. Weiterführende Forschung und kritische Schlussbetrachtung	178
Literatur- und Quellenverzeichnis	181
Annex.....	VII

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Anzahl der jährlichen Ausstellungen in Deutschland (1997–2018).....	45
Abb. 2:	Anzahl der jährlichen Ausstellungsbesprechungen.....	45
Abb. 3:	Verkaufte Auflage deutscher Tages- und Sonntagszeitungen in ausgewählten Jahren (1975–2019)	53
Abb. 4:	Bevölkerung in Deutschland nach Häufigkeit des Zeitungslesens in der Freizeit (2016 bis 2019)	54
Abb. 5:	Das kommunikationspolitische Instrumentarium	119
Abb. 6:	„Aufbauender“ Systematisierungsansatz des kommunikationspolitischen Instrumentariums für den Kulturbereich	120
Abb. 7:	Der Growth-Hacking-Prozess	140
Abb. 8:	Pirate Funnel	141
Abb. 9:	Der GROWS-Prozess.....	141
Abb. 10:	Integrierte Kommunikation im Unternehmen	145
Abb. 11:	Integrierte Kommunikation im Museum.....	148
Abb. 12:	Installierung einer Redaktionsplattform zur Umsetzung der Integrierten Museumskommunikation	149
Abb. 13:	Organisation der Redaktion innerhalb der Museumskommunikation.....	152

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Funktionen angewandter Kommunikation übertragen auf Kultureinrichtungen	75
Tab. 2:	Kundenbeziehungszyklus übertragen auf Kultureinrichtungen	76
Tab. 3:	Kommunikationsverhältnisse übertragen auf Kultureinrichtungen	79
Tab. 4:	Übersicht über die personelle Abteilungsstruktur der befragten Häuser	81
Tab. 5:	Überblick über die Arbeitsweisen, ihre Medien und die benötigten Kompetenzen in der Museumskommunikation	124

1. Einleitung

Bereits seit einigen Jahren stehen Kulturinstitutionen vor zum Teil immensen Herausforderungen, wenn es um die Gewinnung und Haltung von Besuchern¹ und hier insbesondere auch jungen Besuchern geht. Es sind vielfältige Umstände, die zu dieser Entwicklung geführt haben und die zu Beginn des 21. Jahrhunderts eine Neubetrachtung der Arbeit von Kultureinrichtungen verlangen. Deutlich zeigt sich eine demografische Entwicklung, die nach und nach zu einer Abnahme eines an der Hochkultur interessierten Stammpublikums führt, und mit ihr das Versäumnis, rechtzeitig mit Konzepten zur Anwerbung junger Interessengruppen begonnen zu haben. Parallel lässt sich eine zunehmende Beschleunigung des gesellschaftlichen Lebens vor dem Hintergrund einer ebenso an Geschwindigkeit zunehmenden technologischen Entwicklung und einer wachsenden Komplexität der Arbeits- und Lebensbedingungen beobachten, die mitunter mit einer – so der Verdacht – Vervielfältigung von Interessen einhergeht, was die Kultur in eine Konkurrenzsituation bringt. Nicht zuletzt zeigt sich eine Entwicklung der Besucher zu nur schwer kalkulierbaren Entitäten, die kurzfristig planen, gern Neues ausprobieren und deren Planung nur schwer vorauszusehen ist. Damit einhergehend ist eine Fragmentierung der Gesellschaft zu beobachten, die eine Ansprache per Gießkannenprinzip schier unmöglich macht. Alldem stehen Kultureinrichtungen gegenüber, die sich erst seit wenigen Jahren auf den Weg gemacht haben, sich verstärkt mit ihrem Publikum auseinanderzusetzen. Eine Auseinandersetzung, die zuletzt – so ist zu beobachten – vor allem Möglichkeiten der Digitalität in den Vordergrund rückt und Programmformate überdenkt. Deutlich wird dabei aber, dass es nicht darum gehen kann, Inhalte und Programme nach Wünschen der Besucher zu gestalten und damit im Sinne eines „Wir spielen, was ihr euch wünscht“ anzubieten, um diese für sich zu gewinnen. Kultureinrichtungen als Seismografen der Gesellschaft müssen vielmehr ihre Kommunikation und Vermittlung an der Gesellschaft ausrichten, um ihre wertvollen Bestände und Themen – mögen sie noch so unzugänglich, schwer verständlich oder für den Rezipienten vermeintlich uninteressant sein – an den potenziellen Besucher zu bringen. Die Kommunikation der Kultureinrichtung wird damit zum Treiber und Fokus der Kulturarbeit zu Beginn des 21. Jahrhunderts.

Die vorliegende Arbeit rückt die aktuelle Kommunikationsarbeit an Museen in den Vordergrund und entwickelt mit dem Begriff des „Communication Hacking“ einen Ansatz, mit dem Kommunikationsabteilungen von Museen effektiv und kapazitätsorientiert den Anforderungen des Publikums im beginnenden 21. Jahrhundert begegnen können. Der Ansatz verfolgt das Aufbrechen von Silos, um Arbeitsprozesse zu vereinfachen und zu verschlanken, zu experimentieren und damit in der Lage zu sein, sich an neuen Entwicklungen der Kommunikation zu beteiligen. „Hacking“ formuliert hierbei zugleich eine Haltung des Kommunikators mit dem Ziel, verschiedene Methoden auszuprobieren, um sozusagen „in das System Gesellschaft zu gelangen“. Neben dem Einsatz etablierter Maßnahmen geht es darum,

¹ Die in dieser Doktorarbeit gewählte männliche Form bezieht sich immer zugleich auf weibliche und männliche Personen.

vorgegebene Prozesse auch zu verlassen und beständig aktuelle Entwicklungen im Auge zu behalten – eine Vorgehensweise, die mit Kreativität und Originalität einhergeht und eine gewisse Verspieltheit fordert. Ausgehend von der Forschungsfrage, wie Museen erfolgreich kommunizieren können, um den aktuellen Ansprüchen im Hinblick auf Ansprache und Gewinnung von Besuchern gerecht zu werden, untersucht die Arbeit die vielschichtigen Bereiche und Umstände der heutigen Kommunikationsarbeit. Das Ergebnis dieser Untersuchung ist ein Ansatz, die Kommunikation der Museen in ihrer Struktur und Arbeitsweise neu auszurichten, um sie den aktuellen Herausforderungen gegenüber handlungsfähig, nachhaltig und in gewisser Weise resilient zu machen. Das Ziel der Arbeit ist damit nicht die Konzeption von Maßnahmen operativer Arbeit, sondern die Schaffung einer Grundlage genau hierfür.

Die vorliegende Arbeit basiert auf der über zehn Jahre währenden Berufserfahrung der Verfasserin im Bereich der Kulturkommunikation in leitender Position und der damit einhergehenden Erkenntnis, dass die in den letzten Jahren angewandten Maßnahmen und Vorgehensweisen, aber auch die zugrundeliegenden Strukturen in den Häusern nicht mehr der Aktualität entsprechen. Im Zuge des Umbaus der eigenen Kommunikationsabteilung in einer Kultureinrichtung mit dem Ziel der Effektivitätssteigerung wurde zunächst der Versuch unternommen, mithilfe von Literatur zu neuen Maßnahmen zu finden. Schnell zeigten sich hier jedoch Defizite, da kaum hilfreiche Literatur zur Kulturkommunikation existiert. Daher galt es, Neuland zu betreten, die Transformation der Abteilung aus der Praxis heraus umzusetzen und theoretisch fundiert zu begleiten, wobei die Notwendigkeit von Anleihen aus dem Bereich der Unternehmenskommunikation schnell sichtbar wurde.

Die hier vorliegende Auseinandersetzung findet vor dem Hintergrund einer veränderten Öffentlichkeit statt. Konnte diese noch vor zehn Jahren in überschaubaren Segmentierungsmodellen definiert und entsprechend angesprochen werden, stellt sich dies heute als zunehmend schwierig dar. Waren es früher geografische, soziale oder bildungsorientierte Segmentierungen oder, den Sinus-Milieus folgend, die Lebensstile, die der Orientierung dienten, scheinen diese Angaben heute nicht mehr auszureichen, um Nicht-Besucher anzusprechen. Man darf konstatieren, dass sich die Gesellschaft heute in einer der größten Veränderungen seit der Erfindung der Dampfmaschine befindet: Die Digitalisierung hat einen epochalen Wandel eingeleitet, der, so ist zu beobachten, viele Regeln der Arbeit, der Produktion und des Zusammenlebens tiefgreifender Veränderung unterwirft. Die von Jahrhundert zu Jahrhundert anhaltende Beschleunigung der technischen Entwicklung lässt die Zahl der Wissenschaftler, Ingenieure und Techniker kontinuierlich steigen. Die damit einhergehende Produktion an Wissen befördert die zunehmende Komplexität der heutigen Gesellschaft. Begriffe wie „Disruption“ oder „VUCA“ (Unbeständigkeit, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit) gehören zum aktuellen Vokabular, und die Wahrnehmung vermittelt, dass die Zukunft nicht mehr linear planbar ist, dass es keine einfachen Lösungen gibt, dass die Geschwindigkeit von Prozessen wie auch des Alltags zunimmt. Mit dieser Entwicklung, so zeigen aktuelle Umfragen, geht jede Generation verständlicherweise auf andere Weise um. Die Kultur

der Spätmoderne ist eine Kultur in Dauerkrise², die um die Ideale der subjektiven Selbstentfaltung kreisend mit sich selbst überfordert scheint³.

Indirekt werden vor diesem Hintergrund neue Anforderungen an das Museum herangetragen. Als sogenannte „Dritte Orte“, als Orte der Versammlung sind sie bestens geeignet, Räume des Austauschs und der Aushandlung zu schaffen und damit an der Bildung der Gesellschaft aktiv teilzuhaben resp. zu arbeiten. Das Museum als ein Ort der Bildung nach der Schule und mitunter mit dem Fokus auf lebenslanger Bildung versehen, kann potenziell zur Aus- und Weiterbildung eines kritischen Denkens beitragen und damit die Mündigkeit der Bürger, wie sie im Interesse der Gesellschaft begründet ist, befördern. Dieser Anforderung nachzukommen, impliziert eine noch tiefere Verankerung von Museen in der Gesellschaft, insbesondere im Hinblick auf die nachfolgenden Generationen. Dies wiederum wirft die Frage auf, wie Museen noch besser Menschen erreichen und als Besucher gewinnen können.

Vor dem Hintergrund des Erreichens von Besuchern galt das Feuilleton der überregionalen Zeitung über Jahrzehnte hinweg als *der* Ort, in dem die Ausstellungen der Museen ihre Weihe erhielten, welche ihnen Besucher garantierte. Die hier genutzte Vergangenheitsform geht mit der Erkenntnis einher, dass das Feuilleton – wie im Folgenden zu zeigen sein wird – diese Funktion weitgehend eingebüßt hat. Das dritte Kapitel zeigt eine Entwicklung auf, welche die zeitintensive Ansprache der Feuilletonredaktion mit dem Ziel einer Besprechung infrage stellt. Gestützt wird diese Annahme durch die Untersuchung der Mediennutzung, die im vierten Kapitel darlegt, dass die Leserschaft der gedruckten Zeitung zurückgeht, die Nutzung digitaler Formate zunimmt und sich zugleich die Art und die Dauer des Konsums von Inhalten verändern. In diesem Sinne fungiert das Kapitel „Der Wirkungsverlust des Feuilletons und dessen Bedeutung für die Museumskommunikation“ als einer der wesentlichen Ausgangspunkte für den notwendigen Transformationsprozess der Museumskommunikation. Diese muss sich, wie in der Arbeit zu zeigen sein wird, in eine Kommunikationsabteilung verwandeln, die in der Lage ist, unabhängig von Leitmedien selbst eine Öffentlichkeit zu schaffen.

Um dieser Forderung nachkommen zu können, bedarf es entsprechender Arbeitsweisen und Maßnahmen, Kapazitäten und effektiver Strukturen im Hinblick auf die Kommunikation des jeweiligen Hauses. Das fünfte Kapitel untersucht hierzu zunächst den Status quo und bezieht Experten baden-württembergischer Museen in die Betrachtung ein, die in leitfadengestützten Interviews von ihrer Kommunikationstätigkeit an Museen berichten. In der Zusammenschau wird deutlich, dass hier noch Optimierungspotenzial vorherrscht und dies exemplarischen Faktoren geschuldet ist – so etwa der vielfältigen inhaltlichen Ausrichtung der Häuser sowie den zum Teil sehr unterschiedlichen, historisch gewachsenen Abteilungsstrukturen. Auch sind von personellem Quereinstieg gezeichnete Kompetenzen festzustellen

² Vgl. Andreas Reckwitz/Hartmut Rosa, *Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie?*, Berlin 2021, S. 119.

³ Vgl. Armin Nassehi, *Unbehagen. Theorie der überforderten Gesellschaft*, München 2021, S. 18.

sowie – nicht zuletzt dadurch bedingt – unterschiedliche Vorstellungen von Kommunikationsarbeit im Hinblick auf das Verständnis von theoretischen Begrifflichkeiten der Kommunikation, von Arbeitsweisen und Maßnahmen. Deutlich wird aber vor allem auch, dass die aktuellen Arbeitsweisen dringend einer Aktualisierung und Anpassung an die Gegenwart bedürfen. Die Aussagen der Experten werden im fünften Kapitel, aber auch über die Kapitel drei und vier hinweg, den theoretischen Grundlagen resp. Fakten gegenübergestellt, wie sie in aktueller deutscher und angloamerikanischer Literatur wie auch in Erhebungen zu finden sind. Hier zeigt sich allerdings, dass die Erkenntnisse der Kulturkommunikation veraltet und nur unzureichend gegeben sind, weshalb aktuelle Erkenntnisse aus der Unternehmenskommunikation herangezogen und in entsprechend modifizierter Form als Fundament einer aktuellen Kultur- resp. Museumskommunikation angewandt werden.

Vor dem Hintergrund dieser enormen Diversität und einer unzureichenden Quellenlage aus dem Bereich der Kultur ordnet das fünfte Kapitel die Kommunikation von Museen zunächst einmal neu ein, um anschließend mit dem Begriff des „Communication Hacking“ ein neues Modell für die Museumskommunikation einzuführen.

„Communication Hacking“ als Sammelbegriff vereint Maßnahmen und Vorgehensweisen, welche die Museumskommunikation resilienter für die Arbeit der Gegenwart und der Zukunft machen sollen. Der Begriff und seine Anwendung, wie sie hier vorgenommen wird, lehnen sich an die Methode des Growth Hacking⁴ an, welche hier ebenfalls als eine neue Arbeitsweise für die Museumskommunikation definiert wird. Der Begriff des Hacking steht hierbei für die Idee, Ziele zu verfolgen und verschiedenste Methoden auszuprobieren, um in das bestehende System – in diesem Fall die Gesellschaft resp. Gruppen potenzieller Interessenten und Besucher – einzudringen. Hierbei gilt es, „Umwege zu machen und kreative Lösungen zu entwickeln“⁵ und so vorliegende Barrieren zu überwinden, um das Publikum zu erreichen. Damit gibt das Modell des Communication Hacking eine Antwort auf die aktuellen Herausforderungen der Museumskommunikation. Es gibt den Museen die Möglichkeit, ihre Öffentlichkeit selbst zu schaffen, eine größere Unabhängigkeit von Leitmedien resp. Gatekeepern zu erzeugen und einen breiteren Interessentenkreis zu erreichen. Zugleich bietet es die Möglichkeit, sich endlich von bisherigen, wenig erfolgversprechenden Arbeitsweisen zu lösen, und befördert zudem die Fähigkeit, auf aktuelle Entwicklungen zu reagieren. Das Modell wird im Folgenden am Beispiel des Museums eingeführt, wobei Communication Hacking als eine zutiefst proaktive Handlung prädestiniert ist, dafür zu sorgen, dass die Kommunikation – verstanden als eine Tätigkeit am Puls der Gesellschaft – auf diese Weise auch im Hinblick auf Kultureinrichtungen aller Sparten ihr Versprechen einlösen kann.

⁴ Innerhalb der Start-up-Szene gilt das Growth Hacking bereits seit längerer Zeit als eine datenbasierte Vorgehensweise (Data-driven-Marketing) um Wachstum zu generieren.

⁵ Thomas Düllo et al., „Before and after Situationism – Before and after Cultural Studies: The Secret History of Cultural Hacking“, in: Dies. (Hg.), *Cultural Hacking*, Wien/New York 2005, S. 16–46, hier S. 13.

1.1. Stand der Forschung

Die bisherige Quellenlage ist sehr überschaubar: Während zum Thema der Unternehmenskommunikation in den letzten Jahren zahlreiche Publikationen erschienen sind, die sich mit der Kommunikation von wirtschaftlich orientierten Unternehmen auseinandersetzen – verwiesen sei hier auf bspw. Piwinger/Zerfaß (2007), Bruhn (2014; 2019), Tropp (2014), Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015)⁶ –, stammt die letzte größere Auseinandersetzung mit der Kommunikation von Kulturinstitutionen aus dem Jahr 2016. Bei dieser handelt es sich um den von Birgit Mandel herausgegebenen Sammelband mit titelgebenden Überlegungen zur teilhabeorientierten Kulturvermittlung.⁷ Ebenfalls von Mandel stammt die bis heute einzige Publikation, die konkret auf die Kommunikationsarbeit von Kulturinstitutionen eingeht und im Jahr 2009 veröffentlicht wurde.⁸

Zahlreiche deutsch- wie englischsprachige Literatur zum Thema Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Kommunikation – darunter etwa Avenarius (2000), Bentele (1995; 2003; 2008), Kunczik (2010) oder Röttger (2009c, 2010, 2018)⁹ – setzt sich mit dem Thema der Kommunikation im Allgemeinen auseinander und kann unterstützend in der Reflexion der Museumskommunikation dienen, wobei jedoch oftmals von größeren Strukturen, umfangreicheren Ressourcen und größeren monetären Kapazitäten ausgegangen wird, wie sie eher in der Wirtschaft zu finden sind. Die vorliegende Arbeit schließt diese Lücke, indem sie nicht, wie zahlreiche Literatur zum Thema Kulturbetrieb – beispielsweise unter dem Titel „Kulturmarketing“ wie bei etwa Klein (2001/2011), Hausmann/Günter (2009) oder Pöllmann (2018/2021)¹⁰ –, die Kommunikation flankierend behandelt, sondern diese in den Vordergrund stellt und entsprechend der aktuellen Herausforderungen neue Vorgehensweisen und Organisationsstrukturen vorlegt.

⁶ Manfred Piwinger/Ansgar Zerfaß (Hg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden 2007; Manfred Bruhn, *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für integriertes Kommunikationsmanagement*, 3., überarb. Aufl., München 2014; Manfred Bruhn, *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*, 14., überarb. Aufl., Wiesbaden 2019; Jörg Tropp, *Moderne Marketing-Kommunikation. System – Prozess – Management*, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2014; Heribert Meffert et al., *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 12., überarb. u. aktual. Aufl., Wiesbaden, 2015.

⁷ Birgit Mandel (Hg.), *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturerlebens*, Bielefeld 2016.

⁸ Birgit Mandel, *PR für Kunst und Kultur. Handbuch für Theorie und Praxis*, Bielefeld 2009.

⁹ Horst Avenarius, *Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation*, 2., überarb. Aufl., Darmstadt 2000; Günter Bentele/Peter Szyszka (Hg.), *PR-Ausbildung in Deutschland. Entwicklung, Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Wiesbaden 1995; Günter Bentele/Hans-Bernd Brosius/Otfried Jarren (Hg.), *Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft*, Wiesbaden 2003; Günter Bentele, *Objektivität und Glaubwürdigkeit. Medienrealität rekonstruiert*, [hg. u. eingel. v. Stefan Wehmaier, Howard Nothhaft u. René Seidenglanz], Wiesbaden 2008; Michael Kunczik, *Public Relations. Konzepte und Theorien*, 5., überarb. u. erw. Aufl., Köln/Weimar/Wien 2010; Ulrike Röttger (Hg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*, Wiesbaden 2009; Ulrike Röttger, *Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie*, 2., durchges. Aufl., Wiesbaden 2010; Ulrike Röttger et al., *Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*, 3., aktual. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2018.

¹⁰ Armin Klein, *Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe*, München 2001 [3., aktual. Aufl. 2011]; Bernd Günter/Andrea Hausmann, *Kulturmarketing*, Wiesbaden 2009; Lorenz Pöllmann, *Kulturmarketing. Grundlagen – Konzepte – Instrumente*, Wiesbaden 2018 [2., überarb. u. erw. Aufl. 2021].

1.2. Forschungsdesign

Die inhaltliche Konzeption der vorliegenden Arbeit fußt auf der über zwanzig Jahre währenden Erfahrung der Verfasserin im Kulturbetrieb und im Bereich der Kommunikation. Hierzu zählen Stationen zunächst als wissenschaftliche Mitarbeiterin einer internationalen Kulturinstitution, dann als Mitarbeiterin einer Kommunikationsagentur in Südwestdeutschland sowie als Inhaberin einer Kommunikationsagentur im Bereich Hochschule, Kultur und Wirtschaft und schließlich als, über einen Zeitraum von mehr als zehn Jahren hinweg, Leitung der Kommunikations- und Marketingabteilung einer international operierenden Kulturinstitution, des ZKM | Zentrum für Kunst und Medien in Karlsruhe.

Die wissenschaftliche Aufarbeitung des Themas und die Konsolidierung der Erkenntnisse basieren auf einer umfangreichen Quellenlage, insbesondere aber einer qualitativen Erhebung in Form von leitfadengestützten Experteninterviews, die das aktuelle Delta der Kommunikation und damit die Dringlichkeit aufzeigen, den aktuellen Herausforderungen in der Praxis endlich adäquat begegnen zu können.

Die Expertenbefragung verfolgt das Ziel, zu eruieren, welche Vorgehensweisen der Kommunikation zum Einsatz kommen, welche Kapazitäten zur Verfügung stehen und in welche Richtung eine Entwicklung der Abteilung erfolgt, wenn sie denn stattfindet. Die Leitungen der jeweiligen Kommunikationsabteilung wurden aufgefordert, jeweils über die abgefragten Handlungshintergründe und Strukturen ihrer aktuellen Kommunikationstätigkeit zu sprechen. Die Konzeption des Fragenkatalogs resultiert aus zahlreichen Gesprächen mit Kollegen und damit aus Erfahrungen und Beobachtungen, die den operativen Bereich der Museenskommunikation zum Zeitpunkt der Entstehung der Arbeit beschäftigen. Der Fragenkatalog des Interviews wurde nach Themenblöcken strukturiert, welche Schwerpunkte der aktuellen Auseinandersetzung in der Museenskommunikation bilden. Auf die Eingangsfrage nach dem grundsätzlichen Verständnis des Hauses hinsichtlich seines Auftrags folgten Fragen zur Struktur der Kommunikationsarbeit, zum Verständnis von Begrifflichkeiten der aktuellen Kommunikationsarbeit, zu Ziel- resp. Interessensgruppen, zur digitalen Kommunikation, zu Presse und Pressearbeit sowie, aufgrund der Aktualität der Umstände, eine abschließende Frage zu den Learnings der Kommunikation aus der besonders an Herausforderungen reichen Zeit der Coronapandemie im Jahr 2020.

Fragebogen des leitfadengestützten Experteninterviews:

Thema *Mission Statement*

- Wie definieren Sie Ihren Auftrag als Kulturinstitution/Museum?

Themenblock *Struktur der Kommunikationsarbeit*

- In welcher Struktur, im Hinblick auf die Bereiche „Presse“, „Öffentlichkeitsarbeit“, „PR“, „Onlinekommunikation“, „Marketing“ findet die Kommunikationsarbeit des Hauses aktuell statt?

- Über wie viele Mitarbeiter verfügt die Abteilung? (befristet/unbefristet)?
- Gibt es aufgrund von Kompetenzen und Kapazitäten eine Fokussierung auf bestimmte Bereiche?
- Sind Aufgaben in den letzten fünf Jahren in diesem Bereich neu hinzugekommen, wenn ja, welche?
- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der Führung des Hauses in praktischer Hinsicht?

Themenblock *Verständnis von Begrifflichkeiten der aktuellen Kommunikationsarbeit*

- Wie definieren Sie „Öffentlichkeitsarbeit“ und/oder „PR“ für/in Ihrem Haus?
- Arbeiten Sie mit den Begriff des „Audience Development“, und wenn ja, was verstehen Sie darunter?
- Sind Sie vertraut mit dem Begriff des „Content-Marketing“, und wenn ja, findet er bei Ihnen Anwendung und in welcher Form?

Themenblock *Ziel- resp. Interessensgruppen*

- Woher kennen Sie Ihre Zielgruppen (durchgeführte Umfragen im Haus?) und welche Zielgruppen adressieren Sie?
- Über welche Kanäle erfolgt die Ansprache der unterschiedlichen Gruppen und wie strukturieren Sie diese?
- Wie hat sich die Besucherzahl in den letzten zehn Jahren entwickelt?

Themenblock *Digitale Kommunikation*

- Wie gestaltet sich die Umsetzung der Online-PR anhand Ihrer Website?
- In welchen sozialen Netzwerken sind sie aktiv und wie werden diese bespielt?
- Welche Erfahrungen resultieren aus den Projekten des Förderprogramms *Digitale Wege ins Museums I und II* des MWK Baden-Württemberg?

Themenblock *Presse und Pressearbeit*

- Welche Bedeutung hat die Pressearbeit innerhalb der Kommunikationsarbeit und wie ist die Wahrnehmung der Resonanz durch die Zeitungsverlage?
- Für wie wichtig erachten Sie das Feuilleton für ihr Haus – im Hinblick auf Renommee („Erst durch eine gute Kunstkritik erfährt die Ausstellung von potenziellen Besuchern Beachtung“) und auf die Besucherzahlen?

Themenblock Corona

- Was sind die Learnings aus der „Coronazeit“ und inwieweit haben diese Einstellungen, Arbeitsweisen und Pläne verändert?

Die Entscheidung für eine qualitative Erhebung erfolgte aus dem Umstand, dass Museen sich in thematischer Ausrichtung, Größe, Mitarbeiterzahl und Organisationsstruktur stark unterscheiden können und eine quantitative Fragestellung hier nicht zu der notwendigen Erhebung aktueller Bedarfe, Nöte und Lücken geführt hätte. Die Methode des leitfadengestützten Experteninterviews rückt den befragten Experten, in diesem Fall die Kommunikationsleitung, in den Vordergrund und erklärt sich aus der Tatsache, dass Kommunikationsabteilungen im Normalfall stark von den sie leitenden Personen geprägt werden. Mit dieser Vorgehensweise wurde eine empirische Basis für die Ermittlung eines Status quo der aktuellen Kommunikationsstruktur in Museen geschaffen.

Der geografische Fokus der Umfrage liegt auf öffentlichen und damit nicht privat finanzierten Museen in Baden-Württemberg, bei denen es sich entweder um Landeseinrichtungen oder komplementär finanzierte Institutionen (Stadt/Land) handelt, wodurch eine annähernde Vergleichbarkeit gegeben ist. Der zeitliche Fokus der Arbeit liegt auf der Museumskommunikation des Jahres 2020 und 2021. Die Durchführung der leitfadengestützten Experteninterviews fand im Zeitraum Juni bis November 2020 statt.

Mit der Wahl der zu befragenden Kultureinrichtungen wurde auf eine Vielfalt und Vergleichbarkeit zugleich geachtet: Es finden sich Aussagen von kulturgeschichtlichen Museen (Badisches Landesmuseum Karlsruhe¹¹ und Landesmuseum Württemberg Stuttgart¹²), Kunstmuseen (Staatliche Kunsthalle Karlsruhe¹³), Naturkundemuseen (Naturkundemuseum Stuttgart¹⁴ und Naturkundemuseum Karlsruhe¹⁵), einem Technikmuseum (Technoseum Mannheim¹⁶) sowie einem Völkerkundemuseum (Linden-Museum Stuttgart¹⁷), wobei letztgenanntes Beispiel aufgrund seiner Finanzierungsstruktur (Komplementärfinanzierung durch Stadt und Land) eine Parallele zum ebenfalls dargelegten ZKM | Karlsruhe aufweist. Angefragt wurden darüber hinaus die Kunsthalle Mannheim sowie die Kunsthalle Baden-Baden. Die Kunsthalle Mannheim stand auch nach einem langen E-Mail-Austausch für ein Interview letztendlich nicht zur Verfügung; an der Kunsthalle Baden-Baden ist der Bereich der Kommunikation zum aktuellen Zeitpunkt durch eine externe Person besetzt und böte im Hinblick auf zentrale Aspekte des oben skizzierten Fragenkatalogs daher keine zuträglichen Erkenntnisse. Erkenntnisse und Erfahrungen des ZKM | Karlsruhe fließen durch die Verfasserin, welche zum Zeitpunkt der Befragung die dortige Abteilung Kommunikation und Marketing leitete, direkt ein.

¹¹ Auf das Transkript des Experteninterviews wird mit I1 verwiesen.

¹² Auf das Transkript des Experteninterviews wird mit I2 verwiesen.

¹³ Auf das Transkript des Experteninterviews wird mit I3 verwiesen.

¹⁴ Auf das Transkript des Experteninterviews wird mit I4 verwiesen.

¹⁵ Auf das Transkript des Experteninterviews wird mit I5 verwiesen.

¹⁶ Auf das Transkript des Experteninterviews wird mit I6 verwiesen.

¹⁷ Auf das Transkript des Experteninterviews wird mit I7 verwiesen.

Teilnehmende Institutionen:

Badisches Landesmuseum Karlsruhe

Das Badische Landesmuseum in Karlsruhe ist ein kultur-, kunst- und landeshistorisches Museum des badischen Landesteils Baden-Württembergs. 1919 gegründet, eröffnete das Museum 1921 in den Räumen des Karlsruher Schlosses. Die Sammlungen der Institution reichen von der Ur- und Frühgeschichte über das Mittelalter bis hin ins 21. Jahrhundert und decken damit über 50 000 Jahre internationale Kulturgeschichte ab.¹⁸ Vor diesem Hintergrund liegt der Fokus der Vermittlung auf Geschichte und historischen Lebenswelten. Das Gespräch wurde am 10.09.2020 mit Katrin Lorbeer geführt, die seit elf Jahren das Referat PR und Marketing am Museum leitet, welches der Abteilung Kommunikation untergeordnet ist.

Landesmuseum Württemberg Stuttgart

Das Landesmuseum Württemberg in Stuttgart, welches bis 2005 als Württembergisches Landesmuseum firmierte, wurde 1862 von König Wilhelm I. von Württemberg gegründet. Zu seinen Hauptaufgaben zählt das Museum die Darstellung der Landesgeschichte von der Steinzeit über die Keltenzeit, die Zeit der Römer und der Alemannen, vom Mittelalter über die Renaissance und den Barock bis hin zum 19. Jahrhundert, sprich dem Königreich Württemberg. Darüber hinaus werden Ausstellungen realisiert, die den gesamten europäischen Raum behandeln, u. a. in Bezug auf die klassischen Antike, Kunsthandwerk, wissenschaftliche Instrumente, Textilien etc.¹⁹ Das Gespräch wurde mit Dr. Heike Scholz am 15.09.2022 geführt. Dr. Scholz verantwortet im Landesmuseum Württemberg die Kommunikation und Kulturvermittlung, d. h. Presse, Marketing, die sozialen Medien sowie die Kulturvermittlung, die früher unter dem Begriff der Museumspädagogik am Landesmuseum geführt wurde.

Staatliche Kunsthalle Karlsruhe

Die Staatliche Kunsthalle Karlsruhe ist ein Museum der bildenden Kunst und bewahrt eine umfangreiche Sammlung an Gemälden von deutschen, französischen und niederländischen Meistern aus insgesamt acht Jahrhunderten.²⁰ Das von Heinrich Hübsch in den Jahren 1836 bis 1846 als Großherzogliche Gemäldegalerie errichtete und in mehreren Ausbauphasen erweiterte Gebäude gehört zu den ältesten Museumsbauten Deutschlands.²¹ Im Jahre 2022 begann die Kunsthalle eine umfängliche Sanierung des Bestandsgebäudes und in den kommenden Jahren ist außerdem eine bauliche Erweiterung vorgesehen.²²

¹⁸ Vgl. Badisches Landesmuseum, [Homepage], <https://www.landeseuseum.de/museum> (abgerufen am 08.04.2023).

¹⁹ Vgl. Landesmuseum Württemberg, [Homepage], <https://www.landeseuseum-stuttgart.de/museum/ueber-das-museum> sowie <https://www.landeseuseum-stuttgart.de/sammlung/sammlung-online> (jew. abgerufen am 06.04.2023).

²⁰ Vgl. Staatliche Kunsthalle Karlsruhe, [Homepage], <https://www.kunsthalle-karlsruhe.de/sammlung/ueber-die-sammlung/> (abgerufen am 03.04.2023).

²¹ Vgl. Staatliche Kunsthalle Karlsruhe, [Homepage], <https://www.kunsthalle-karlsruhe.de/kunsthalle/orte-der-kunsthalle/> (abgerufen am 03.04.2023).

²² Vgl. Staatliche Kunsthalle Karlsruhe, [Homepage], <https://www.kunsthalle-karlsruhe.de/kunsthalle/zukunft/> (abgerufen am 03.04.2023).

Das Gespräch fand am 19.08.2020 mit Florian Trott, dem Leiter der Abteilung Kommunikation statt. Im Jahr 2020 wurde Trott zum Geschäftsführer der Kunsthalle berufen und leitete bis zur Neubesetzung der Kommunikationsleitung auch weiterhin die Kommunikationsabteilung.

Naturkundemuseum Stuttgart

Das Staatliche Museum für Naturkunde Stuttgart (SMNS) „ging 1950 aus der 1791 eingerichteten Naturaliensammlung der Herzöge von Württemberg hervor, diese wiederum aus der Kunst- und Wunderkammer der württembergischen Herzöge“²³. Die Kultureinrichtung „besteht [heute] aus zwei im Stuttgarter Rosensteinpark gelegenen Museen, die Ausstellungs- und Forschungstätigkeiten vereinen“²⁴. Der Fokus der Häuser liegt auf Biologie, Paläontologie und Geologie.²⁵ Das Gespräch fand am 15.09.2020 mit den beiden Kollegen Ulrich Schmid und Tobias Wilhelm statt. Während sich Schmid für die Leitung der Abteilung Kommunikation verantwortlich zeichnet, fungiert Wilhelm als Referent für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der Abteilung Kommunikation.

Naturkundemuseum Karlsruhe

Das Staatliche Museum für Naturkunde Karlsruhe (SMNK) ist eines der großen naturwissenschaftlichen Forschungsmuseen Deutschlands. Seine Ursprünge finden sich in den zur Mitte des 18. Jahrhunderts angelegten markgräfllich-badischen Sammlungen von Kuriositäten und Naturalien, welche durch die Interessen und das Engagement von Markgräfin Caroline Luise (1723–1783) so stark erweitert wurden, dass eine bedeutende wissenschaftliche Sammlung entstehen konnte. Die Dauerausstellungen zeigen neben Fossilien, Mineralien, Präparaten von einheimischen und exotischen Tieren auch lebende Tiere im Vivarium.²⁶ Das Gespräch wurde am 06.11.2020 mit den Kolleginnen Constanze Hampp und Nina Gothe geführt. Hampp leitet die Abteilung Kommunikation, welche sich für den Bereich Ausstellungen, die Referate Bildung und Vermittlung sowie für das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich zeichnet. Gothe ist zuständig für den Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der Abteilung Kommunikation, wobei sich im Gespräch zusätzlich die Verantwortung für das Marketing des Hauses offenbarte.

²³ „Staatliches Museum für Naturkunde Stuttgart“, in: *Wikipedia*, https://de.wikipedia.org/wiki/Staatliches_Museum_f%C3%BCr_Naturkunde_Stuttgart (abgerufen am 04.09.2022).

²⁴ Ebd.

²⁵ Vgl. Staatliches Museum für Naturkunde Stuttgart, [Homepage], <https://www.naturkundemuseum-bw.de/museum> (abgerufen am 3.4.2023).

²⁶ Vgl. Staatliches Museum für Naturkunde Karlsruhe, [Homepage], <https://www.smnk.de/museum/wir-ueber-uns/> sowie <https://www.smnk.de/museum/geschichte-des-hauses/naturalienkabinett/> (abgerufen 03.04.2023); vgl. „Staatliches Museum für Naturkunde Karlsruhe“, in: *Wikipedia*, https://de.wikipedia.org/wiki/Staatliches_Museum_f%C3%BCr_Naturkunde_Karlsruhe (abgerufen am 04.09.2022).

Technoseum Mannheim

Das Technoseum Mannheim, welches bis Ende 2009 unter dem Namen Landesmuseum für Technik und Arbeit firmierte, zeigt eine umfangreiche Zahl an Objekten zur Industrialisierung des deutschen Südwestens in Geschichte und Gegenwart. Auf rund 9000 qm und in über 100 Experimentierstationen wird den Besuchern ein interaktiver und spielerischer Zugang ermöglicht, der die Erkenntnis naturwissenschaftlicher und technischer Zusammenhänge ermöglicht.²⁷ Das Gespräch fand am 04.09.2020 mit Claudia Paul statt, welche die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit zu diesem Zeitpunkt seit vier Jahren leitete. Zur Abteilung zählen die Bereiche Presse, Website, Social Media/Onlinekommunikation, Grafik(-Gruppe), Veranstaltungen (Vermietungen/Rahmenprogramm) und Museumspädagogik.

Linden-Museum Stuttgart

Das Linden-Museum in Stuttgart ist ein staatliches Museum für Völkerkunde und „gehört zu den größten Völkerkundemuseen in Europa. Insgesamt beherbergt das Museum rund 160 000 Kunst-, Ritual- und Alltagsobjekte aus Afrika, Nord- und Lateinamerika, dem Islamischen Orient, Süd- und Südostasien, Ostasien sowie Ozeanien. Präsentiert werden Sonder- und Dauerausstellungen.“²⁸ Das Gespräch fand am 13.11.2020 mit Martin Otto-Hörbrand, dem Leiter der Abteilung Kommunikation statt, welche die Bereiche Presse, Öffentlichkeits- und Medienarbeit, das Marketing und das Veranstaltungsmanagement beinhaltet.

ZKM | Karlsruhe

Das ZKM | Zentrum für Kunst und Medien, welches bis März 2016 unter dem Namen Zentrum für Kunst und Medientechnologie firmierte, ist eine Kulturinstitution, die 1989 gegründet wurde und seit 1997 unter einem Dach Ausstellungsflächen, die Forschungsplattform Hertz-Labor sowie Mediathek und Bibliothek vereint und auf diese Weise Forschung und Produktion, Ausstellungen und Veranstaltungen, Archiv und Sammlung bündelt. Es agiert an der Schnittstelle von Kunst und Wissenschaft und greift aktuelle Erkenntnisse im Bereich neuer Technologien auf, um sie weiterzuentwickeln.²⁹ Zum Zeitpunkt der Erhebungen für die vorliegende Arbeit fungiert die Verfasserin als Leiterin der Abteilung Kommunikation und Marketing am ZKM und verantwortete die Bereiche Presse, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Sponsoring/Fundraising.

Die Transkription der sieben via Zoom-Meetings mündlich geführten Leitfadeninterviews erfolgte unter Zuhilfenahme der kostenpflichtigen KI-gestützten Transkriptionssoftware von *abtipper.de*, einem

²⁷ Vgl. „Technoseum“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Technoseum> (abgerufen am 04.09.2022).

²⁸ „Linden-Museum“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Linden-Museum> (abgerufen am 04.09.2022).

²⁹ Vgl. ZKM | Zentrum für Kunst und Medien Karlsruhe, [Homepage], <https://zkm.de/de/ueber-das-zkm/entstehung-philosophie/gruendung-geschichte> (abgerufen am 03.04.2023); vgl. „Zentrum für Kunst und Medien“, in: *Wikipedia*, https://de.wikipedia.org/wiki/Zentrum_f%C3%BCr_Kunst_und_Medien (abgerufen am 04.09.2022).

deutschen Anbieter für die Verschriftlichung von Audio- und Videoaufnahmen. Bei der Korrektur der Transkriptionen wurde auf die wortgetreue Übernahme des Gesprochenen geachtet, wenngleich umgangssprachliche Formulierungen und stark elliptische Fügungen zugunsten der besseren Lesbarkeit stellenweise verändert wurden. In Anlehnung an das einfache Transkriptionssystem nach Dresing und Pehl wurden die befragten Experten mit dem Kürzel B markiert und die Interviewführerin mit dem Kürzel I.³⁰ Zur qualitativen Inhaltsanalyse wurde im weiteren Verlauf zusätzliches Quellenmaterial herangezogen und dem Mayring'schen Prozessablauf gefolgt.³¹ Hier wurden Objektbereiche der jeweiligen Fragen fokussiert. Es folgte eine zusammenfassende Inhaltsanalyse, die mit einer induktiven Kategorienbildung und damit der Ableitung der Kategorien aus dem vorliegenden Material verknüpft wurde.

Aufgrund einer besseren Lesbarkeit und dem Erkenntnisprozess des Vorhabens entsprechend fließen die Ergebnisse dieser Erhebung direkt in die Kapitel ein, die das jeweils abgefragte Thema fokussieren, das heißt, bezüglich des Feuilleton in Kapitel 3, der Mediennutzung in Kapitel 4 sowie der Untersuchung der aktuellen Museumskommunikation in Kapitel 5, in welchem die aktuelle Situation der Kommunikation von Kulturinhalten eine tiefere Betrachtung findet. Hierbei werden theoretische Ansätze, erhobene Fakten und Erkenntnisse Dritter den aktuellen Aussagen der Interviewpartner gegenübergestellt.

Grundsätzlich ist hier festzuhalten, dass die befragten Experten eine zunehmende Komplexität im Hinblick auf eine aktuelle und erfolgreiche Museumskommunikation konstatieren: Über Jahrzehnte praktizierte Vorgehensweisen und Mittel, wie beispielsweise das klassische Presseformat, erweisen sich als abnehmend effektiv. Zugleich erfordern neue Kanäle und kommerzielle Lösungen der Kommunikation neue Kompetenzen, teilweise zusätzliche monetäre Mittel und andere personelle Kapazitäten. Die Schilderungen der Experten verweisen auf die Notwendigkeit eines Wandels resp. einen sich vollziehenden Wandel innerhalb der Museumskommunikation. Das beherrschende Thema sind Strukturen, Ressourcen und Kapazitäten, die einen Wandel hin zu einer Flexibilisierung der Abteilung, wie sie in dieser Arbeit dargelegt wird, einfordern.

³⁰ Vgl. Thorsten Dresing/Thorsten Pehl, *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*, 6. Aufl., Marburg 2015, S. 21ff.

³¹ Vgl. Philipp Mayring, *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 12., überarb. Aufl., Weinheim/Basel, 2015.

2. Öffentlichkeit und Museum – neue Orte des Ausdrucks

In einem Dickicht aus technologisch und gesellschaftlich komplexen Strukturen und einer das Leben umfassenden Informationssphäre sucht die Gesellschaft heute nach Wegen und Orientierung. Stalder beschreibt den aktuellen Zustand der Gesellschaft vor dem Hintergrund der Digitalität „als Folge eines weitreichenden, unumkehrbaren gesellschaftlichen Wandels, dessen Anfänge teilweise bis ins 19. Jahrhundert zurückreichen.“³² Er betont eine zunehmende Einbindung komplexer Technologien in Prozesse des sozialen Handelns, die ohne Digitalität nicht realisierbar wären, und beschreibt damit eine Abhängigkeit, ohne dass wir wirklich in der Lage wären, damit umgehen zu können: „Ungefähr seit dem Jahr 2000 verbinden sich viele der bis dahin voneinander unabhängigen Entwicklungen, verstärken und verändern sich und bilden nun eine neue kulturelle Konstellation, welche weite Teile der Gesellschaft umfasst – eine neue Galaxis, wie McLuhan vielleicht sagen würde.“³³

Mit dem Fokus der Digitalität ist Stalders poststrukturalistische Perspektive sicherlich für die heutige Zeit eine der wichtigsten, jedoch bietet es sich an, die Linse noch etwas weiter zu öffnen: Die Gesellschaftstheorie bietet in diesem Fall mit dem Begriff der Moderne einen hilfreichen Ansatz, der über den Epochenbegriff hinausgeht. So sehen Reckwitz und Rosa die europäische und nordamerikanische Gesellschaft der Spätmoderne aus einer Diskrepanz entstehend, welche sich wiederum aus dem postindustriellen Kapitalismus speist. Im Kern ist dieser ein kognitiver und kultureller Kapitalismus, der sich durch eine polarisierte Wirtschafts- und Erwerbsstruktur auszeichnet, in der die Wissensarbeit der Hochqualifizierten, der neuen *professional class*, den sogenannten einfachen Dienstleistungen einer neuen *service class* gegenübersteht.³⁴ Das heißt, die Kultur der Spätmoderne manifestiert sich in der Lebensführung und der Subjektivierungsweise der neuen, hochqualifizierten Mittelklasse als wichtigster Trägergruppe des sozialen Wandels. Es handelt sich um eine Kultur, die um die Ideale der subjektiven Selbstentfaltung, der Kreativität, der Authentizität und der erfüllten Emotionalität kreist. Sie ist zugleich an das Ideal der Attraktivität des individuellen Erfolgs im gesellschaftlichen Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Anerkennung gekoppelt. Reckwitz und Rosa sprechen hier von einer „ästhetisch-ökonomischen Doublette“³⁵ als die sich das spätmoderne Subjekt darstellt: Es bildet sich eine psychologisierte und radikal subjektivierte Kultur aus, in der persönliche Erfüllung zum Maßstab der Lebensführung wird, eine Kultur, die im Gegensatz zur emotional „flachen“, an sozialer Anpassung orientierten Kultur der Moderne steht.³⁶ Das bedeutet zugleich, dass die Kultur der Spätmoderne, so die beiden Autoren, darauf ausgerichtet ist, Differenzen zu markieren – im Gegensatz zur Moderne, die um die Aufrechterhaltung der Gleichheit kreiste. In diesem Zusammenhang sehen sie die Subjektkultur der Spätmoderne in einem Wettbewerb, der weit in die ökonomische Kommerzialisierung hineinragt: Das Subjekt bewegt sich im Wettbewerb „sowohl als ‚Konsument‘ anderer Subjekte und Objekte, die um seine Aufmerksamkeit

³² Stalder, Felix, *Kultur der Digitalität*, Frankfurt a. M. 2017, S. 11.

³³ Ebd.

³⁴ Vgl. Reckwitz/Rosa 2021, S. 109.

³⁵ Ebd., S. 110.

³⁶ Vgl. ebd.

konkurrieren, wie auch als ‚Unternehmer‘ seiner selbst, der in Konkurrenz mit anderen um die Aufmerksamkeit Dritter wetteifert“.³⁷

Zugleich ist das spätmoderne Subjekt ein Hybrid aus Neobürgerlichkeit und Neoromantik, das – im Streben nach Selbstentfaltung, Singularität und Authentizität – von einer Kette kulturell-ästhetischer Gegenbewegungen, von der Romantik bis zur Counter Culture der 1960er-Jahre, beeinflusst wird. Dieser Umstand bildet, den Autoren zufolge, eine Art Infrastruktur unseres Daseins: Standen sich in der Moderne ein rationalistischer Mainstream und eine Gegenkultur gegenüber, tritt nun mehr und mehr das Muster einer Komplementarität zutage. Rationalistischer Mainstream und Gegenkultur übernehmen nun gleichsam die Rolle einer Infrastruktur für eine Gesellschaft der Singularitäten, die durch Aufmerksamkeits- und Valorisierungsdynamiken geprägt ist. In der Spätmoderne wirken Singularisierungsprozesse somit erstmals über soziale und kulturelle Nischen hinaus: Die Gegenkultur wird zum Mainstream.³⁸ Diese hier umrissene „Logik des Allgemeinen“³⁹, wie die Gesellschaftstheorie sie bezeichnet, hat, so die Autoren, den Charakter einer Ermöglichungsstruktur für Singularitäten. Als charakteristisch hierfür beschreiben Reckwitz und Rosa – als zweiten Singularisierungsmotor – die digitalen Technologien, deren Rechenleistungen und Algorithmen die infrastrukturelle Voraussetzung für die Spiele von Identität und Differenz auf Märkten sind. Die digitalen Computernetzwerke bilden das technologische Dispositiv, das es ermöglicht, den einzelnen Nutzer in seiner Besonderheit zu adressieren.⁴⁰ Dementsprechend löst sich die allgemeine Öffentlichkeit der Massenmedien auf – in die personalisierten Medienwelten der einzelnen Nutzer einerseits und die digitalen kollektiv-singulären Communities der Gleichgesinnten andererseits. Dass dies nicht ohne Krisen auskommt, scheint den Autoren offensichtlich. So folgt jede Version der Moderne gemäß Reckwitz und Rosa stets dem gleichen Muster:

Zu Beginn steht der Optimismus der Kontingenzöffnung, im Laufe der Zeit werden die immanenten Widersprüche und Mangelhaftigkeiten sichtbar, die Chance der Öffnung verwandelt sich in einen neuen Zwang, in eine Kontingenzschließung, die Kritik und Innovation auf den Plan rufen. [...] Die Moderne ist prinzipiell eine Gesellschaft in der Dauerrevision und daher auch in einer Dauerkrise; der Prozess des immer wieder neuen An- und Abschwelens diverser Krisenmomente ist fester Bestandteil ihres Existenzmodus.⁴¹

Nicht zuletzt schlussfolgern die Autoren, dass ein spätmodernes Krisenmoment die Kultur des Subjekts betrifft: „Es handelt sich um eine Krise der Selbstverwirklichung, welche den Kern der spätmodernen Kultur tangiert.“⁴²

Auch der Soziologe Armin Nassehi spricht von einem „Unbehagen“ in der Kultur und verweist auf kulturelle Ansprüche, die der Mensch kaum erfüllen kann.⁴³ Den Standpunkt des Autors an dieser Stelle

³⁷ Ebd., S. 111.

³⁸ Vgl. ebd., S. 113f.

³⁹ Ebd., S. 113.

⁴⁰ Vgl. ebd., S. 115.

⁴¹ Ebd., S. 119.

⁴² Ebd.

⁴³ Vgl. Armin Nassehi, *Unbehagen. Theorie der überforderten Gesellschaft*, München 2021.

ebenfalls einzuführen, erscheint sinnvoll, um auf die Komplexität in der Betrachtung der Gesellschaft zu verweisen: Im Gegensatz zu Reckwitz und Rosa geht Nassehi von einer Überforderung der Gesellschaft mit sich selbst aus, das heißt, es geht nicht um das einzelne überforderte Individuum, sondern um die Überforderung gesellschaftlicher Handlungs-, Reaktions-, und Gestaltungsmöglichkeiten. Laut dem Soziologen nutzt die Gesellschaft ihre Eigenkomplexität zur Lösung von Problemen und stößt gleichzeitig an die Grenzen ihrer eigenen Verarbeitungskapazität.⁴⁴

Reckwitz und Rosa identifizieren das zweite spätmoderne Krisenmoment in der Kultur des Subjekts, wenn sie konstatieren, dass sich die Kultur der Selbstentfaltung des Individuums in seiner Singularität mit den Schattenseiten einer Subjektkultur konfrontiert: Die Selbstverwirklichung ist nicht nur individuelle Chance sondern gesellschaftliche Norm geworden.⁴⁵ Mit diesem, so die Autoren weiter, geht ein „Emotionsparadox“ einher: So stehen einer Positivkultur der Gefühle als alleinigem Maßstab eines erfüllten Lebens Erfahrungen des Scheiterns gegenüber, für die es jedoch kaum einen legitimen Ort des Ausdrucks und der Verarbeitung gibt. Dass die spätmoderne Kultur von ihrem Subjekt erwartet, die Besonderheit seiner Existenz zu realisieren, setzt das Subjekt unter einen inneren Erwartungsdruck. Dieser Druck führt im Extrem zu jenen Unzulänglichkeiten, wie sie Alain Ehrenberg unter der Sammelbezeichnung des „erschöpften Selbst“ als typisch für die spätmoderne Kultur ausgemacht hat.⁴⁶

Gleichzeitig ist der Krisenmodus der Gesellschaft, um wieder mit Nassehi zu sprechen, ihre große Stärke, weil sie damit eine große Leistungsfähigkeit ermöglicht.⁴⁷ Mit den postmodernen Entwicklungen wie Verzicht auf Interdependenzen, Überwindung von „Ganzheitlichkeit“, Ergebnisoffenheit der jeweiligen Prozesse, Verzicht auf wechselseitige vollständige Kontrolle und Koordination kommt unvermittelt der Eindruck einer gewissen Unverbindlichkeit der Gesellschaft auf.

Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklung schlägt Nassehi vor, die „Sicherungen“ der Moderne nicht außer Kraft zu setzen, um diese Herausforderungen zu bewältigen: Er vertritt die Ansicht, wir sollten aus den institutionellen Arrangements der klassischen Industriegesellschaft des 19. Jahrhunderts lernen und bspw. auf Institutionen blicken, die unterschiedliche Logiken miteinander verbinden (Gewerkschaften, Wirtschaftsverbände, Interessenvertretungen etc.).⁴⁸ Nachfolgend und unter Rückbezug auf Habermas, fragt Nassehi so nach der aktuellen „idealen Sprechsituation“, um diejenigen

an einen Tisch / in eine Entscheidungssituation / in eine Risikoverantwortung zu bringen, die üblicherweise nicht zusammenkommen. Rein logisch gesehen, verlangt die Überforderung durch Zielkonflikte, durch Differenzierungsfolgen, durch die Differenz von Erfolgskriterien, auch durch daraus resultierende Interessen nach einer solche Situation: Die Beobachtung einer anderen Logik hat Folgen für die eigenen Präferenzen, für die eigene Beobachtung, für das eigene Handeln.⁴⁹

⁴⁴ Vgl. Nassehi 2021, S. 18.

⁴⁵ Vgl. Reckwitz/Rosa 2021, S. 122f.

⁴⁶ Vgl. ebd., S. 123.

⁴⁷ Vgl. Nassehi 2021, S. 301.

⁴⁸ Vgl. ebd., S. 310.

⁴⁹ Ebd., S. 318.

Die Grundidee ist hierbei, so Nassehi, „gerade nicht Konsens, schon gar kein gemeinsamer Konsens, sondern die Idee, dass jede Seite in der Lage ist, nach den eigenen Regeln, aber in einem institutionellen Arrangement weiter zu operieren.“⁵⁰ Der Soziologe sieht darin, die Möglichkeit, mit der zunehmenden Komplexität der Gesellschaft umgehen zu können, entsteht doch Neues in „Grenzbereichen, in den Übersetzungszonen, in den Graubereichen, dort, wo man Gesprächspartner findet, die dasselbe Problem unter anderen Perspektiven betrachten.“⁵¹

Kulturinstitutionen, im Konkreten Museen, sind per se als Orte des Austauschs geeignet und haben nach Meinung der Verfasserin überdies das Potenzial, als Institutionen zu fungieren, die unterschiedliche Logiken miteinander verbinden, wie Nassehi dies formuliert, indem sie in der Lage sind, unterschiedliche Perspektiven und Meinungen zur Diskussion zu stellen.

Erste Überlegungen zu dieser Rolle des Museums finden sich bereits 1949 bei Alexander Dorner in *The Way Beyond ‚Art‘*, wo er auf die Notwendigkeit eines neuen Typs von Museum hinweist: „Such a museum could interweave those energies much more closely with the energies of life than esthetics and art history have ever been able to do [...]“⁵² Obgleich sich Konzepte der Repräsentation im Laufe der Jahre am Leben hielten, gerieten sie zu Beginn des 20. Jahrhunderts in Bewegung, um nicht zuletzt unter dem Druck der transformierenden Energien der Geschichte zu explodieren.⁵³ Als eines der Beispiele nennt Dorner den Raum (*space*), dessen vermeintliche Grundfesten er infrage stellt:

[...] how can we possibly reconcile an eternal category of space with the evolution of the last two hundred years, not to speak of the millions of years yet to come? [...] It becomes clear again and again that none of them can keep its identity under the pressure of the transforming powers. They all explode into the greater depth of an energy which loses its own identity through interaction with other energies produced by experience.⁵⁴

Den Begriff der „Erfahrung“ entleiht Dorner dem amerikanischen Pragmatiker John Dewey, der in seiner Publikation *Kunst als Erfahrung* bereits 1934 aufzeigt, dass „das reale Kunstwerk aus dem besteht, was das Produkt mit und in der Erfahrung macht“⁵⁵. Das neue Museum identifiziert Dorner als einen Ort, der die Kunst nicht mehr im klassischen Sinne als einen „temple of humanistic relics“ versteht, sondern „[i]t would show art for what it is, i.e. the product of a relatively short evolutionary phase and part of finite and strictly limited reality.“⁵⁶ Zugleich betont er, dass ein solches Museum im Ganzen die Kräfte hinter den verschiedenen historischen Realitäten zu zeigen hätte, alle sinnlichen und intellektuellen Ressourcen der Repräsentation in Betracht ziehend. Dieses neue Museum würde, Dorner zufolge,

⁵⁰ Ebd.

⁵¹ Ebd., S. 322.

⁵² Alexander Dorner, *The Way Beyond ‚Art‘: The Work of Herbert Bayer*, New York 1949, S. 230.

⁵³ Vgl. ebd., S. 227.

⁵⁴ Ebd., S. 228.

⁵⁵ John Dewey, *Kunst als Erfahrung* [1934], Frankfurt a. M. 1988, S. 9.

⁵⁶ Dorner 1949, S. 231.

„flexibel“ nach außen wie nach innen sein, und zwar „flexible [...] for the sake of transforming its own identity under the pressure of life’s continuous and autonomous change.“⁵⁷

Was zur Mitte des 20. Jahrhunderts formuliert wurde, hat heute mehr und mehr an Aktualität gewonnen.⁵⁸ So plädieren Weibel und Szope 2020 für Folgendes:

Die Grundlage der konzeptuellen Ausrichtung einer Ausstellung, ihre Werkauswahl und ihre Gestaltung sollten von der Prämisse ausgehen, dass der Schlüssel zu einer emanzipatorischen Ausstellung in der Stärkung der einzelnen Museumsbesucherinnen und der Gemeinschaft dieser liegt. Deswegen sollte den Betrachtern die Möglichkeit gegeben werden, das Museum als Denkraum, als ein Co-Working Space, als Assembly, als neue Form der Versammlung zum Austausch und Erwerb von Wissen, als neue Form der Kooperation zu erleben.⁵⁹

Mittlerweile greifen Ausstellungshäuser und Museen zunehmend auf Ideen zurück, die auf das Konzept des „Dritten Ortes“ zurückgeführt werden können. 1989 formuliert Oldenburg das Konzept des „Dritten Ortes“, welcher als neutraler Ort grundsätzlich allen Bevölkerungsschichten offensteht und damit in der Lage ist, soziale Unterschiede abzuschwächen.⁶⁰ Dritte Orte dienen der Konversation, sind einfach zu erreichen und verfügen über Stammgäste. Sie zeichnen sich über ihre Funktion und nicht ihre Erscheinung aus, bieten eine spielerische Atmosphäre, lassen ernste Themen außen vor. Obgleich die Grundprinzipien erhalten blieben, so hat die Ausgestaltung in vielen Fällen in der Zwischenzeit neue Formen gefunden.

Diese Orte der Versammlung und des Austauschs sind prädestiniert dazu, in Anlehnung an Nassehi, Sprechsituationen entstehen zu lassen, die zu ebenjener Bewältigung aktueller Komplexitäten führen können: „Es muss zunehmend zusammenkommen, was zunächst nicht zusammengehört. Die Industriegesellschaft westlichen Typs war sehr erfolgreich darin, sich zu versäulen, ökonomische, politische, wissenschaftliche Expertise zu verselbständigen.“⁶¹ Museen haben als Orte des Austausch das Potenzial als „Übersetzungszonen“ zu fungieren. Nach Nassehi besteht die Pragmatik eines solchen Ortes darin, „dass es eben nicht zu einem Konsens kommen muss, sondern zu Arrangements, mit denen die beteiligten Spieler weiterarbeiten können.“⁶² Nassehi zufolge werden die „kommende[n] Großprojekte“ wie die Klima- und Ökologiekrise, Verkehrswende etc. nur so anzugehen sein, und er verweist darauf, „dass Lernprozesse durch Rekombination möglich sind, durch ungewöhnliche Formen.“⁶³

⁵⁷ Ebd.

⁵⁸ Die einschneidenden gesellschaftlichen Veränderungen erzwingen neue Angebote und Möglichkeiten der Erfahrung. Bereits für Dorner schien die über Jahrhunderte „gepflegte“ Trennung von Kunst und Leben nicht mehr haltbar. Gestützt scheint dieses Empfinden mitunter von Dewey, der 1934 angemerkt hatte, dass die Kunst durch „das Prestige, das ihnen [den Kunstwerken] aufgrund einer langen Tradition kritikloser Bewunderung zukommt, Konventionen [schafft], die einen unbefangenen Zugang versperren.“ (Dewey [1934] 1988, S. 9.)

⁵⁹ Peter Weibel/Dominika Szope, „Das intelligente Museum“, in: Michael Mangold et al. (Hg.), *Vom Betrachter zum Gestalter. Neue Medien in Museen – Strategien, Beispiele und Perspektiven für die Bildung*, Baden-Baden 2020, S. 29–44, hier S. 38.

⁶⁰ Vgl. Ray Oldenburg, *The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and other Hangouts at the Heart Community*, New York 1989.

⁶¹ Nassehi 2021, S. 322.

⁶² Ebd., S. 319.

⁶³ Ebd., S. 325.

In Museen finden sich bereits erweiterte Lernprozesse. Jenseits der schulischen Bildung kommen hier nicht selten experimentelle Formate zum Einsatz. Über das Format hinaus haben Museen jedoch das Potenzial, über ihre Themenwahl Spektren zu erweitern, Wissen zu vermitteln und durch den klärenden Austausch nicht zuletzt einen entscheidenden Teil zum lebenslangen Lernen beizutragen.

Die 2016 erschienene Denkschrift der Berliner Schriften zur Museumsforschung *Museen zwischen Qualität und Relevanz* betont eine positive Entwicklung der Museen in Deutschland, die nicht nur durch zahlreiche Museumsgründungen und Museumneubauten, sondern eine „durchgängige Professionalisierung kleinerer und mittlerer Häuser, eine erweiterte Bildungsrelevanz durch erfolgreiche Großausstellungen mit Besucherrekorden sowie einer davon abgeleiteten enorm wachsenden Aufmerksamkeit in den Medien und der Öffentlichkeit“ gekennzeichnet ist.⁶⁴ Thamer verweist auf den Umstand, dass seit den 1970er-Jahren nicht nur die Zahl der Museumsgründungen in Deutschland kontinuierlich anstieg, sondern auch die Besucherzahlen statistisch sprunghaft in die Höhe schnellten: „1992 wurden 100 Millionen Museumsbesucher bzw. -besuche ermittelt – einschränkend muss hinzugefügt werden, dass viele kleine Museen zuvor jahrzehntelang ihre Besucher nicht gezählt hatten.“⁶⁵

Graf und Rodekamp bezeichnen Museen als „wichtige und unverzichtbare Orte der Wissensproduktion und Wissensvermittlung, die sich z. B. auch in neuen Ausstellungs- und Darreichungsformen ausweisen.“⁶⁶ Sie verweisen auf eine Ausdifferenzierung der deutschen Museumlandschaft, die sich in den vergangenen Jahrzehnten des „Museumsbooms“ vollzog und dabei eine Vielzahl an „kulturhistorischer Spezialmuseen“ entstehen ließ, „darunter neue Technikmuseen und Museen zu Spezialthemen. In besonderer Weise“, so die Autoren, „ist es diesen ‚jungen‘ Museumsformaten gelungen, das klassische Selbstverständnis der Museen mit innovativen Ansätzen und Lösungen zu bereichern, so z. B. durch das Aufgreifen aktueller gesellschaftlicher Diskurse.“⁶⁷ Zugleich stellen sie – mitunter vor dem Hintergrund der Beiträge des Bandes – klar, dass sich die Museen „gegenüber neuen Herausforderungen der gegenwärtigen Informationsgesellschaft positionieren müssen – so z. B. gegenüber dem Umgang mit und der Bereitstellung von Wissen mit Hilfe digitaler Medien.“⁶⁸ Die Denkschrift, die einen Beitrag zum Selbstverständnis von Museen leisten möchten, zeigt dabei deutlich, dass „eine klare Profilschärfung und Profilbildung der Museen dringend notwendig ist.“⁶⁹

Rehberg konstatiert in ebengleicher Denkschrift eine steigende Anzahl der zu erhaltenden Objekte bei einer parallelen „Zunahme von Informationen und einer Ausdifferenzierung des Wissens“.⁷⁰ Mit der

⁶⁴ Bernhard Graf/Volker Rodekamp, „Einleitung“, in: Dies. (Hg.), *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen*, [Berliner Schriften zur Museumsforschung, Bd. 30 – Sonderband], Berlin 2016, S. 11–12, hier S. 11, https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Berliner_Schriften/IFM_Berliner_Schriften-Bd_30.pdf (abgerufen am 13.04.2023).

⁶⁵ Hans-Ulrich Thamer, „Das ‚zweite Museumszeitalter‘. Zur Geschichte der Museen seit den 1970er Jahren“, in: Graf/Rodekamp 2016a, S. 21–22, hier S. 21.

⁶⁶ Graf/Rodekamp 2016b, S. 11f.

⁶⁷ Ebd., S. 12.

⁶⁸ Ebd.

⁶⁹ Ebd., S. 11.

⁷⁰ Karl-Siegbert Rehberg, „Hort der Materialität in einer virtualisierten Welt. Überlegungen zu Chancen und Misereen einer kulturellen Erfolgseinstitution“, in: Graf/Rodekamp 2016a, S. 17–18, hier S. 17.

Forderung des 18. und 19. Jahrhunderts nach „kultureller Bildung“ und im Weiteren auf Lichtwark verweisend, lenkt Rehberger den Blick auf die Futuristen, die bereits 1968 forderten, aus „den Schatzhäusern und ‚Friedhöfen der Kunst‘ nun ‚Lernorte‘“ zu machen.⁷¹ Auf Jan Assmann und dessen Beschreibung der Museen als Orte „kulturellen Gedächtnisses“ rekurrierend, bezeichnet Rehberger Museen in aller Deutlichkeit als Bildungseinrichtungen. Er fügt hier jedoch dazu, dass es dafür „neuer Formen der Vermittlung, der generationsbezogenen Angebote und der Kooperationen mit anderen Institutionen – nicht zuletzt auch kontinuierlicher mit Schulen und Universitäten“ bedarf.⁷²

Es kann davon ausgegangen werden, dass sich in dieser Hinsicht seit 2016 einiges in den Museen getan hat. Rehberg konstatiert: „[O]bgleich sich die „Selbstbeschreibungen und Aufgabenstellungen von Museen in einer Denkschrift der DFG aus dem Jahre 1974 und der Denkschrift des Museumsbundes von 2012 durchaus ähneln, besteht ein Unterschied vor allem in der enormen Bedeutungssteigerung der Museen in allen kulturellen Belangen.“⁷³ Nach Ansicht der Verfasserin bleibt die klare Herausstellung des Museums als „Bildungseinrichtung“, wie sie u. a. von Rehberger vollzogen wird, entscheidend. Auch Baur verweist auf den Wandel, infolgedessen sich die Museen seit den 1970er-Jahren zunehmend von Musentempeln zu Lernorten entwickelten.⁷⁴ Im Hinblick auf kulturhistorische Ausstellungen sieht er die besondere Aufgabe im Bereich des Ausstellens, ein breites Publikum anzusprechen, Außenstehende als Beteiligte einzubinden, das Genre Ausstellung durchlässiger zu machen und weitere Sparten wie Film und Performance einzubinden sowie das Verständnis durch Dauerausstellungen regelmäßig aufzufrischen.⁷⁵ Vor dem Hintergrund eines vielfältigen Publikums plädiert er für vielfältige Ansätze des Ausstellens – eine Herangehensweise, die sicherlich nicht nur für kulturhistorische Museen gilt.

Die Erkenntnis, Museen zu Lernorten auszubauen und für breite Bevölkerungsschichten zu öffnen, setzt, so Noschka-Roos, „mit der Ende der 1960er Jahre festgestellten Bildungskatastrophe [...] ein.“⁷⁶ Ein Bildungsreformprozess wird eingeleitet, der den Anspruch auf Chancengleichheit im gesamten Bildungssystem einfordert. Noschka-Roos zufolge führte dieser Paradigmenwechsel der Besucherorientierung zu verschiedenen Vermittlungskonzepten:

Das besucherorientierte Museum fungierte seit den 1970er Jahren zunächst vor allem als Ort der Anschauung, als Lernort, der den Schulunterricht idealerweise ergänzen sollte. In der deutlich gewachsenen und durch den Fall der Mauer auch veränderten Museumslandschaft der 1990er Jahre wurde das „Erlebnismuseum“ zu einer Zauberformel, die nicht unumstritten war. Betriebswirtschaftliche Aspekte gewannen an Bedeutung, die Museen gerieten unter einen Ökonomisierungsdruck, Besucherzahlen wurden zu einem Maßstab des Erfolges. Doch nicht nur ökonomische Kategorien spielten eine Rolle, sondern auch die Frage, wie das Museum als ein eigener kultureller Ort für weitere Zielgruppen außerhalb der Schulen konzipiert werden kann. Die gegenwärtige Diskussion, die Museen als Orte der kulturellen Bildung proklamieren, greifen – Ironie der Geschichte – den in den 1970er Jahren verworfenen Begriff der Bildung wieder auf, nach dominant diskutierten Begriffen des Lernorts oder Erlebnisorts. Mit dem nun neuen Konzept der kulturellen Bildung

⁷¹ Ebd.

⁷² Ebd.

⁷³ Ebd., S. 18

⁷⁴ Vgl. Joachim Baur, „Ausstellen. Trends und Tendenzen im kulturhistorischen Feld“, in: Graf/Rodekamp 2016a, S. 55–56, hier S. 55.

⁷⁵ Vgl. ebd., S. 56.

⁷⁶ Annette Noschka-Roos, „Vermitteln. Bildung als Auftrag“, in: Graf/Rodekamp 2016a, S. 61–64, hier S. 61.

rücken Besucherinnen und Besucher mit ihren Wünschen, Wahrnehmungen und Kenntnissen stärker in den Fokus: Inhalte sollen nicht mehr vermittelt, sondern gemeinsam ermittelt, das Publikum zum Akteur werden. Alle Konzepte der Besucherorientierung sind in je unterschiedlicher Gewichtung und Ausrichtung gegenwärtig vertreten.⁷⁷

Mit einer konstruktivistischen Wende in der Besucherforschung wandelt sich der „Lernort“ im klassischen Sinne und ist „vielmehr als eine anregende Lernumgebung oder einen Lernkontext zu betrachten, in dem nicht so sehr kognitive Prozesse, sondern das Ergebnis insgesamt eine Rolle spielt.“⁷⁸

Was für die gesamtdeutsche Museumsentwicklung seit 1970 gilt, trifft auch auf das Land Baden-Württemberg zu, auf welches aus zwei Gründen hier ein kurzer Blick geworfen werden soll: Zum einen ist die Betrachtung der aktuellen Kommunikation an Museen des Landes eine wichtige Grundlage der vorliegenden Untersuchung. Zum anderen bietet sich ebenfalls eine nähere Betrachtung der aktuellen Kulturpolitik des Landes an, welches über die meisten Museen in Deutschland verfügt und zu den kulturell starken Ländern zählt⁷⁹. Sichtbar werden dabei in exemplarischer Form die Bedarfe der Besuchenden und deren Beteiligung, wie etwa die vom Land Baden-Württemberg 2019 und 2020 durchgeführte Veranstaltungsreihe *Dialog 2020: Kulturpolitik für die Zukunft*⁸⁰ deutlich macht.⁸¹ Aus der Beschäftigung mit sowohl der aktuellen Situation der Kultureinrichtungen wie auch mit der notwendigen Weiterentwicklung in den verschiedensten Bereichen formuliert die Reihe u. a. die Forderungen, die kulturelle Teilhabe als Zugang für alle zur ästhetischen Bildung zu ermöglichen“ und, „Diversität und Teilhabe beim Publikum zu stärken.“⁸² Auch hier zeigte sich eine sichtbare Auseinandersetzung mit dem Museum als Lernort resp. als Lernumgebung.

In ihrer Einführung betont die Kulturministerin des Landes Theresia Bauer:

Die Kunst ist frei. Und fordert jeden Menschen dazu auf, seine Ängste vor dem Unbekannten abzuschütteln, den Horizont zu weiten und nach vorne zu blicken, statt in überholten Konzepten vergeblich nach Halt zu suchen. Wobei künstlerische Perspektiven gerade auch dann beflügeln, wenn sie sich kritisch mit aktuellen Phänomenen auseinandersetzen. Schließlich gehört die Kritik im philosophischen Sinn einer denkenden Vernunft zu den Tugenden der Aufklärung. So sind Kunst und Kultur wahre Meisterinnen darin, Fragen zu stellen. Zum Beispiel nach Identität, Heimat und Zugehörigkeit. Ihre Antworten liegen oft in einer tiefer gehenden Befragung dieser Begriffe, liefern keine engen Definitionen und fordern von uns als Publikum und Rezipienten die Bereitschaft, immer wieder andere Blickwinkel einzunehmen und den eigenen Standpunkt zu überprüfen. Im Austausch mit anderen gelingt das am besten.⁸³

⁷⁷ Ebd.

⁷⁸ Ebd., S. 63f.

⁷⁹ Vgl. Theresia Bauer, „Mit Mut in die Zukunft – Verantwortung für das Erbe“, in: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (Hg.), *Dialog 2020. Kulturpolitik für die Zukunft*, Stuttgart 2020, S. 14–19, hier S. 14, https://mwk.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mwk/intern/dateien/pdf/Kunst/Kulturpolitik_BW/201020_Kulturpolitik-fuer-die-Zukunft.pdf (abgerufen am 15.03.2023).

⁸⁰ Website der Veranstaltungsreihe: <https://dialog-kulturpolitik-fuer-die-zukunft.landbw.de/> (abgerufen am 15.03.2023).

⁸¹ Die Verfasserin war selbst Teilnehmerin des Forums *Digitale Welten* im Rahmen der Veranstaltungsreihe.

⁸² Petra Olschowski, „Blick nach vorn – 13 Thesen“, in: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (Hg.), *Dialog für die Zukunft*, [Projektwebsite], September 2020, <https://dialog-kulturpolitik-fuer-die-zukunft.landbw.de/zum-dialog-allgemein/fazit-von-petra-olschowski> (abgerufen am 15.03.2023).

⁸³ Bauer 2020, S. 15.

Mit aktuellen Förderprogrammen und -veranstaltungen positioniert sich das Land Baden-Württemberg deutlich als Unterstützer und Förderer der Kulturpolitik und bekennt sich zur Kultur. Die insgesamt dreizehn formulierten Thesen, die allesamt die weitere Entwicklung der Kultureinrichtungen aber auch die Möglichkeiten für Künstler und einen aktiven kontinuierlichen Austausch mit der Politik betonten, sind nach Ansicht der Verfasserin durchaus auf andere Länder und Kultureinrichtungen übertragbar. Bauer konstatiert klar, dass Kultureinrichtungen und -akteure gesellschaftliche Aufgaben für ein demokratisches Miteinander haben – eine Forderung, die in ihren Augen nicht im Widerspruch zur Freiheit der Kunst steht:

Schließlich ist diese Freiheit Voraussetzung dafür, dass Kunst und Kultur mit ihren Beiträgen ihre gesellschaftlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten erfüllen können – als stabilisierende Bausteine eines diskursiven, respektvollen und toleranten Miteinanders und in welcher selbstbestimmt gewählten Ausdrucksform auch immer.⁸⁴

Die gesellschaftlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die Bauer der Kultur und ihren Institutionen zuschreibt, finden ihre Sichtbarkeit im Bildungsauftrag der Museen. Im Jahre 2004 beschreibt der Bundesverband Museumspädagogik e. V. Museen als Einrichtungen, die im Dienste der Gesellschaft stehen und Leistungen für diese und ihre Entwicklung erbringen: Sie bieten mit ihren Sammlungen und Ausstellungen Bildungsangebote und

ermöglichen allen Bevölkerungsgruppen einen Zugang zu ihren Sammlungsbeständen und mit diesen eine intensive, ebenso kognitive wie sinnliche Auseinandersetzung. Museen bergen ein hohes Potenzial für individuelles, gezieltes aber auch informelles Lernen und für kreatives, innovatives und sozial verantwortliches Handeln.⁸⁵

Die damaligen Verfasser ziehen PISA-Untersuchungen heran, die ihrer Erkenntnis nach verdeutlichen,

dass in Deutschland im Bildungsbereich Handlungsbedarf besteht. Unsere komplexer werdende Lebenswelt erfordert neue Qualifikationen und Schlüsselkompetenzen, wie Teamfähigkeit und Toleranz, gesellschaftliches Engagement, Kommunikationsfähigkeit und Kreativität. Vor diesem Hintergrund kommt heute innerhalb der vier klassischen Säulen der Museumsarbeit, „dem Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln“, der **Bildungs- und Vermittlungsaufgabe von Museen** [Hervorhebung im Original] eine erweiterte und stärkere Bedeutung zu.⁸⁶

Sie kennzeichnen Museen als Orte lebenslangen Lernens für Jung und Alt und betonen die Nachhaltigkeit der Bildungsprozesse, die hier stattfinden können, weil im „Museum Erfahrungen gesammelt werden, die ganzheitlich eingebunden, selbst nachvollziehbar, sinnlich erlebbar und somit als Lernprozess

⁸⁴ Ebd., S. 16.

⁸⁵ Hannelore Kunz-Ott et al., „Zum Bildungsauftrag der Museen. Stellungnahme des Bundesverbandes Museumspädagogik e. V.“, in: Bundesverband Museumspädagogik e. V., [Homepage], 2004, S. 1, <https://www.museumspaedagogik.org/fileadmin/Data/Dokumente/2004-kultusministeriumkonferenz.pdf> (abgerufen am 26.12.2021).

⁸⁶ Ebd.

stärker motiviert sind – umso mehr als Museen auch Orte des Erlebens, der Freizeit und der interkulturellen Begegnung sind“.⁸⁷

2008 formuliert der Deutsche Museumsbund e. V. (DMB) in Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Verband der KulturvermittlerInnen im Museums- und Ausstellungswesen und Mediamus-Schweizerischer Verband der Fachleute für Bildung und Vermittlung im Museum Qualitätskriterien für museale Bildungs- und Vermittlungsarbeit:

In seiner Definition benennt der Internationale Museumsrat ICOM die grundlegende Funktion von Museen. Danach dienen sie „Studien- und Bildungszwecken“ sowie der Freude, dem Spaß und dem Genuss der Besucher. Museen sind somit auch Orte der Kommunikation, in deren Zentrum die vielfältigen Beziehungen zwischen Menschen und Exponaten stehen. Museumspädagogik beziehungsweise Vermittlungsarbeit stellt gleichsam die Brücke zwischen ihnen her.⁸⁸

Der DMB konstatiert, dass die Gesellschaft und damit die Museen angesichts der politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Veränderungen der letzten Jahre vor neuen Herausforderungen stehen und sich damit der Druck auf die Museen nicht nur verstärkte, sondern auch ihre Rolle in der Gesellschaft betone:

Im Kanon der klassischen Museumsaufgaben – Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln – erhält die Bildungs- und Vermittlungsarbeit einen immer bedeutenderen Stellenwert. Besucherorientierung ist das erklärte Leitziel der Museumsarbeit geworden. Dieser Paradigmenwechsel, der in den 1970er Jahren begann und der mit den Slogans „Vom Musentempel zum Lernort“ und „Kultur für alle“ verbunden war, wird zunehmend durch die Aufnahme in die Leitbilder der Museen vollzogen.⁸⁹

Die Mitglieder des Deutschen Museumsbundes bezeichnen den Bildungsauftrag als zukunftsweisende Aufgabe der Museen, wobei es dezidiert nicht um „kurzfristige, punktuell das Publikum mobilisierende Events oder den alleinigen Blick auf steigende Besuchszahlen geht, sondern um qualitative, nachhaltige Erlebnisse, um abwechslungsreiche und individuelle Aneignungsprozesse.“⁹⁰

Der gesellschaftlichen Situation, wie sie oben beschrieben wurde, und den Möglichkeiten der Museen, in ihrer Funktion als Dritte Orte jenen gesellschaftlichen Ansprüchen nachzukommen, steht eine „luxuriöse“ Anzahl an Museen in Deutschland gegenüber: In keinem anderen Land Europas ist die Anzahl an Museen so hoch und die Museumslandschaft zugleich so vielfältig wie in Deutschland. Laut einer Erhebung des Instituts für Museumsforschung wurden im Jahr 2019 insgesamt 6834 geöffnete Museen, Museumseinrichtungen und -komplexe in der Datenbank des Instituts für Museumsforschung in Deutschland geführt. Museen, die das ganze Jahr geschlossen hatten wurden nicht berücksichtigt. Die

⁸⁷ Ebd., S. 2.

⁸⁸ Deutscher Museumsbund e. V. et al. (Hg.), *Qualitätskriterien für Museen: Bildungs- und Vermittlungsarbeit*, Berlin 2008, S. 6, <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2017/03/qualitaetskriterien-museen-2008.pdf> (abgerufen am 26.12.2021).

⁸⁹ Ebd.

⁹⁰ Ebd.

meisten Museen finden sich laut Erhebung, mit fast 1250, in Baden-Württemberg, gefolgt von Bayern mit rund 1200.⁹¹

Folgt man den Zahlen des Instituts für Museumsforschung, so sind in den letzten 23 Jahren (seit 1998) 1458 Museen in Deutschland eröffnet worden. – Nur zum Vergleich: Die Liste der Museen in Frankreich umfasst im Jahre 2015 – aktuellere Daten liegen nicht vor – 1315 Institutionen in 877 Orten. Quelle ist hier die von der Regierung geführte Liste, das Répertoire des musées français.⁹² Kohle verweist 2014 auf die Schwierigkeit, die Anzahl der Museen weltweit sowie die entsprechenden Besucherzahlen zu vergleichen:

Dass Deutschland mit 6.300 Museen reich gesegnet ist, war mir bekannt, aber das Japan mit 5.700 fest genauso viel besitzt, schon weniger. China hinkt mit knapp 4.000 Museen noch hinterher, holt aber mächtig auf. Die 17.500 US-amerikanischen Museen entsprechen – setzt man die Zahl in ein Verhältnis zur Bevölkerung – in etwa der Situation in Deutschland. Dass Großbritannien nur über 1700 Museen verfügt, ist erstaunlich, fast unverständlich aber die Zahl von 400 Museen ausgerechnet in Italien (ist das ein Berechnungsirrtum?) Ebenso interessant sind die Besucherzahlen. Die mehr als 100 Millionen Besucher in Deutschland werden immer wieder mit Stolz vermerkt, aber in den USA sind es (bei drei Mal so vielen Museen) acht Mal so viele. Die Engländer kommen bei einem Viertel der Museen auf fast die gleiche Zahl wie die deutschen, die 500 Millionen in China hängen natürlich mit der unverhältnismäßig höheren Einwohnerzahl zusammen.⁹³

Gleichwohl die herangezogenen Zahlen von 2014 bzw. 2015 stammen, kann man mit dieser sichtbar gewordenen Differenz zu anderen Ländern – Kohle folgend – von Deutschland vermutlich auch heute nach wie vor, als einem an „Museen reich gesegnetem“⁹⁴ Land sprechen.

Konstatierend, dass es – so die Meinung der Verfasserin – nie ein Zuviel an Kultur geben kann, stellt die hohe Anzahl an Museen und damit eine gewisse Konkurrenz diese vor Herausforderungen, wenn es um die Gewinnung von Besuchern und das Erreichen der angestrebten Besucherzahlen geht. Besucherzahlen sind für Museen von besonderer Bedeutung, als dass – obwohl ein Anspruch seitens der öffentlichen Geldgeber zumeist nicht „laut“ formuliert wird – sie sich doch in der Pflicht sehen, möglichst viele Besucher zu erreichen, um damit, zum einen, ihre Relevanz, sowie zum anderen, ihre „Förderberechtigung“ zu belegen. Die Förderung aber ist entscheidend, da kaum ein Museum in der Lage ist, sich allein über Eintrittsgelder zu finanzieren.⁹⁵

⁹¹ Vgl. Institut für Museumsforschung, „Entwicklung der Anzahl von Museen in Deutschland bis 2019“, zit. n. Statista, Stand: Juli 2021, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2821/umfrage/entwicklung-der-anzahl-von-museen-in-deutschland>, (abgerufen am 11.01.2022).

⁹² Vgl. „Liste der Museen in Frankreich“, in; *Wikipedia*, https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_Museen_in_Frankreich (abgerufen am 07.04.2023); vgl. Ministère de la Culture, [Homepage], <https://www.culture.gouv.fr/Depot-legal-du-ministere-de-la-Culture/> (abgerufen am 03.04.2023).

⁹³ Hubertus Kohle, „Museen weltweit. Ein interessanter Artikel im Economist“, in: *arthistoricum.net*, [Homepage], 18.01.2014, <https://blog.arthistoricum.net/beitrag/2014/01/18/museen-weltweit> (abgerufen am 11.02.2022).

⁹⁴ Ebd.

⁹⁵ Die öffentliche Förderung von Kultur erfolgt in Deutschland auf den Ebenen Bund, Land und Gemeinden. So stellte die öffentliche Hand, laut *Kulturfinanzbericht 2020*, 2017 „insgesamt 11,4 Milliarden Euro für Kultur zur Verfügung. Im Vergleich zum Vorjahr mit 10,8 Milliarden Euro entsprach dies einem Anstieg von 6,3 %. Zwischen 2010 und 2017 erhöhten sich die öffentlichen Kulturausgaben von 9,4 Milliarden Euro um 22,3 %. Wie in den Jahren zuvor wurde der überwiegende Teil der Kulturausgaben 2017 von den Ländern und den Gemeinden mit 38,7 % bzw. 44,4 % bestritten. Die Länder finanzierten 4,4 Milliarden Euro und die Gemeinden 5,1 Milliarden Euro. Der Bund stellte weitere 1,9 Milliarden Euro und somit

Der kurze Blick auf die Entwicklung unserer Gesellschaft aus der Sicht der Soziologie resp. der Gesellschaftstheorie mit ihren Analysen zu Tendenzen der Selbstverwirklichung, zu Singularisierungsprozessen, einem steigenden Erwartungsdruck bei gleichzeitiger Suche nach Orten des Ausdrucks und der Verarbeitung gibt einen Hinweis auf die aktuelle Überforderung des Einzelnen resp. der Gesellschaft als Ganzer – auf eine steigende Komplexität der Gesellschaft – , und verweist zugleich auf eine zunehmende Fragmentierung dieser, wie sie bspw. von aktuellen Studien der Marktforschung belegt wird.⁹⁶

Welche Rolle kommt und kann vor diesem Hintergrund den Museen zukommen und was bedeutet dies für die Museumskommunikation?

Die Museen können, nach Ansicht der Verfasserin, im Umgang mit einer zunehmenden Komplexität der Gesellschaft einen wertvollen und fruchtbaren Beitrag leisten. In Form von „Sicherungen“ können sie, Nassehi folgend, als „Übersetzungszonen“ für die aktuellen komplexen gesellschaftlichen Situationen fungieren. Die hierfür notwendige Transformation der Museen selbst, wie sie vor einigen Jahren bereits in Gang gekommen ist und voranschreitet, sowie der zugrundeliegende Bildungsauftrag bilden hier entscheidende Elemente. Ein weiterer elementarer Bestandteil dieser Transformation ist die Ansprache des Publikums, die Museumskommunikation übernimmt hierbei eine führende Rolle: Die Umstände machen es notwendig, potenzielle Besucher in einer großen Breite anzusprechen, junge Menschen zu erreichen, und damit Museen in einer konsequenten Weise zu Orten des Austauschs zu machen. Die hierfür notwendige Kommunikation erweist sich als eine aktuelle Herausforderung für Museen, der es sich zu stellen gilt. Neue Vorgehensweisen der Kommunikation – vor allem aber auch das Hinterfragen von bestehenden Strukturen – rücken hier in den Vordergrund und werden zu einem Fokus der musealen Beschäftigung zu Beginn des 21. Jahrhunderts.

17,0 % bereit.“ Weiterhin wird in erwähntem Bericht konstatiert, dass die „Entwicklung der öffentlichen Kulturausgaben [...] sich stark zwischen den Ländern (einschließlich Gemeinden) (unterscheidet). Während die öffentlichen Mittel für Kultur in den Flächenländern zwischen 2016 und 2017 um 5,8 % stiegen, sanken sie in den Stadtstaaten um 6,5 %. Die Ausgaben des Bundes erhöhten sich im gleichen Zeitraum um 18,6 %. Sowohl die Förderung des Bundes, wie auch die der Länder und Gemeinden zeigt eine Hauptausgabenlast auf Theatern und Musik, (34,5 %) den zweitgrößten Bereich bilden Museen und Sammlungen (19,1 %). (Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hg.), *Kulturfinanzbericht 2020*, Wiesbaden 2020/2021, S. 19f., https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publikationen/Downloads-Kultur/kulturfinanzbericht-1023002209004.pdf?__blob=publicationFile [abgerufen am 11.02.2022].)

⁹⁶ Vgl. hierzu GIM – Gesellschaft für innovative Marktforschung (Hg.), „*Zukunftsperspektiven 2030*“, 2020, <https://www.gim-foresight.com/de/values-visions/deep-dives/zukunftsperspektiven-2030.html> (abgerufen am 12.11.2022).

3. Der Wirkungsverlust des Feuilletons und dessen Bedeutung für die Museumskommunikation

Das Feuilleton als ein Element der Leitmedien – also Einzelmedien, denen eine ausgeprägte „Hauptfunktion in der Konstitution gesellschaftlicher Kommunikation und von Öffentlichkeit zukommt“⁹⁷ – ist bestrebt, im 19. und 20. wie auch im 21. Jahrhundert eine grundlegende Rolle in der Entwicklung der deutschen Gesellschaft zu spielen. Als reflektierendes, debattierendes und kritisches Medium wurde es im Laufe der Zeit zu einem Sprachrohr der Kultur und, wie Mandel 2009 für den Bereich der Kulturarbeit konstatierte, zu einer „Entscheidungs- und Interpretationshilfe“⁹⁸ für das Publikum. Doch ist es das heute immer noch und hat es nach wie vor, als ein grundlegendes Werkzeug der Kommunikationsarbeit von Museen zu gelten?

Kulturinstitutionen sind auch deswegen in besonderer Weise auf die Massenmedien als Mittler angewiesen, weil ihnen die finanziellen Mittel für flächendeckende Werbemaßnahmen fehlen. [...] Kulturjournalisten haben eine hohe Mitverantwortung für die Vermittlung von Kunst und Kultur. Ihre Vorberichterstattung entscheidet maßgeblich darüber, ob eine Kulturveranstaltung wahrgenommen und besucht wird. Mit Ihren Kritiken geben sie einem potenziellen Publikum Entscheidungs- und Interpretationshilfe. [...] Für Künstler und Kulturinstitutionen sind Rezensionen ein wichtiges Feedback und im Falle einer positiven Beurteilung auch ein wichtiges Gütesiegel, mit dem sie zukünftig werben können. Lob oder Verrisse können großen Einfluss nicht nur auf die Akzeptanz einer Kulturproduktion, sondern auch auf das Image der gesamten Institution in der Öffentlichkeit haben. Kulturjournalisten tragen also maßgeblich dazu bei, neue Künstler zu entdecken und bekannt zu machen, ebenso wie sie kulturpolitische Entscheidungen beeinflussen können.⁹⁹

In ihrem Handbuch für Theorie und Praxis *PR für Kunst und Kultur* aus dem Jahre 2009 konstatiert Mandel die Bedeutung des Kulturjournalismus für Kulturinstitutionen. Auch heute scheint kein Zweifel darüber zu bestehen, dass Ankündigungen, Berichte und Rezensionen in den großen Medien den Museen in der Ansprache des potenziellen Publikums zum Vorteil gereichen und damit ein elementarer Bestandteil der Museumskommunikation sind. Unterschieden werden kann hier nach Formaten: Kulturjournalistische Beiträge können online – von digitalen Zeitungsbeiträgen bis hin zu Blogs – und/oder in gedruckten Zeitungen und Zeitschriften zu finden sein. Je nach Medium erreichen die Inhalte ihre entsprechende Zielgruppe.

Das vorliegende Kapitel fokussiert das klassische Feuilleton der überregionalen Zeitung sowie die Frage nach der Bedeutung dessen für eine effektvolle Ansprache. Für die Museen stellt das Feuilleton traditionell seit jeher ein Medium dar, dem besondere Aufmerksamkeit zukommt, und auch die Verfasserin kann vor dem Hintergrund ihrer Tätigkeit für und in Kulturinstitutionen bestätigen, dass es in den vorangehenden Jahren ein stetiges Anliegen der künstlerischen Leitungen war, mit der aktuellen Ausstellung im Feuilleton der großen Blätter wie *Zeit*, *FAZ* oder *SZ* zu erscheinen.

⁹⁷ Udo Göttlich, „Massenmedium“, in: Helmut Schanze (Hg.), *Metzler Lexikon Medientheorie – Medienwissenschaft: Ansätze – Personen – Grundbegriffe*, Stuttgart/Weimar 2002, S. 193–194.

⁹⁸ Mandel 2009, S. 27f.

⁹⁹ Ebd.

Insbesondere vor dem Hintergrund der medialen Entwicklung in den letzten zehn Jahren gilt es nun jedoch zu fragen, ob und inwiefern das Feuilleton heute tatsächlich noch eine „bedeutende“ Rolle in der Kommunikation von Museen und ihren Ausstellungen darstellt. „Bedeutend“ wird hier verstanden als förderlich in der Ansprache potenzieller Besucher im Hinblick auf Steigerung der Besucherzahlen wie auch als Imagegewinn für die Institution, welcher in der Folge Vorgenanntes bewirken soll. In Anbetracht der allgemein sinkenden Zahl der Zeitungsläser sowie der Zunahme von digitalen Kanälen jenseits der sogenannten Leitmedien kommt der Verdacht auf, dass das Feuilleton im Hinblick auf eine für den Museumsbesuch ausschlaggebende Rolle nun stärker in den Hintergrund rückt. Damit einhergehend muss sich für Museen die Frage stellen, inwieweit die zeitintensiven Ansprachen an das überregionale Feuilleton für die museale Kommunikationsarbeit noch relevant sind – zieht man in Betracht, dass es Museen nur selten gelingt, ihre Ausstellungen hier unterzubringen. Kann das Feuilleton also im Hinblick auf die Leserschaft weiterhin als probates Mittel dienen, um potenzielle Besucher anzusprechen, und wenn ja, in welcher Breite? Wie steht es um den erhofften Imagegewinn durch den Abdruck der – im Idealfall positiv ausfallenden – Ausstellungsbesprechung resp. Rezension? Aus eigener Erfahrung gilt es festzuhalten, dass die Ansprache des Feuilletons nicht mit einer E-Mail oder einem Brief erledigt ist: Im Fokus steht vielmehr das „Nachhaken“ per E-Mail oder Telefon, das wiederholte Herausstellen von Besonderheiten einer Ausstellung, das Erinnern. Das „Nicht-Reinkommen“ ins Feuilleton bestimmt die Erfahrung der Pressezuständigen in Museen, und mitunter entsteht der Eindruck, dass in Feuilletons zunehmend weniger Ausstellungen besprochen werden. – Aber ist diese Wahrnehmung zutreffend? Auf Basis der vorliegenden überschaubaren Studien sowie einer eigenen Erhebung (Annex 1) wird eine Annäherung an die Antwort nach der aktuellen Relevanz des Feuilletons für Museen und ihre Ausstellungen unternommen. Die eigene Erhebung, die als Ausgangspunkt für diese Untersuchung fungierte, zeigt die Entwicklung der Feuilleton-Besprechungen konkret am Beispiel des ZKM | Karlsruhe. Aufgrund der zuvor beschriebenen, unzureichenden Datenlage kann es nur bei einer Annäherung bleiben, doch offenbaren die vorliegenden Daten Tendenzen, die bei einer Entscheidung hinsichtlich des weiteren Engagements von Kommunikationsabteilungen in der Ansprache von Feuilletonredaktionen stützend sein können.

3.1. Das Feuilleton – eine Einordnung

Im historischen und funktionalen Zusammenhang ist es [...] wohlbegründet, Feuilleton als unscharfen Sammelbegriff für den medialen Ort der Kulturkommunikation zu verwenden.¹⁰⁰

Die Feuilletonforschung oszilliert zwischen zwei Disziplinen: Während die Kulturwissenschaften – und hier insbesondere der Bereich der Literaturkritik – mit diskursanalytischen, narratologischen, stilistischen Methoden eine Annäherung versuchen, übernimmt die Kommunikations- und Publizistikwissen-

¹⁰⁰ Almut Todorov, „Feuilletondiskurs und seismographische Funktion von Kulturkommunikation“ [2008], in: Wolfgang Lamprecht (Hg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Wien 2012, S. 60–79, hier S. 65.

schaft die Messung der kommunikativen Leistungen mit quantitativen Methoden, die sie aus den Sozialwissenschaften entlehnt. Im Zuge der vorliegenden Auseinandersetzung offenbarte sich eine überschaubare Beschäftigung vonseiten der Kommunikationswissenschaft mit dem Feuilleton resp. mit dem Kulturjournalismus und hier im Speziellen mit der Kunstrezension.¹⁰¹

In paralleler Entwicklung zum Journalismus intendiert der Kulturjournalismus, das

Faktische durch bestimmte Erzählformen zugleich auszulegen, zu interpretieren und mit Bedeutung aufzuladen. Kulturjournalismus als eine Form des Journalismus befasst sich in erster Linie mit Themen aus den Bereichen von Literatur, Theater, bildende Kunst, Film, Musik, in erweiterter Form inkludiert er auch das Fernsehen, das Internet und Computerspiele, die Mode bis hin zu den Geisteswissenschaften.¹⁰²

„Journalismus ist (...)“, wie es Stephan Porombka formuliert, „von Beginn an immer auch Kulturjournalismus, insofern er von Beginn an als Medium eingesetzt wird, über die sich Kultur mit Interpretationen über sich selbst versorgt.“¹⁰³ Unterschiedliche Formen im Hinblick auf Thema (Nachrichtenwert), Textgattung (Reportage, Rezension, Kommentar), Darstellungsform (Tatsache, Meinung) etc. stehen dem Kulturjournalismus zur Verfügung und „gerade Hybridformen sind im Kulturteil der Printmedien häufig vertreten, vor allem in Kunstkritiken im Feuilleton“¹⁰⁴. Zahlreiche Formen leiten sich, so Nagy, aus journalistischen Grundformen ab und zeigen Facetten des Informationsjournalismus, des investigativen und interpretativen aber ebenso dem sozialwissenschaftlichen und Neuen Journalismus.¹⁰⁵

Enkemann führt an, das bereits die Öffentlichkeit des 18. Jahrhunderts nicht zwischen Journalismus und Kulturjournalismus trennt¹⁰⁶, und Porombka betont, dass jeder einzelne Beitrag in diesen Debatten aus seiner Position heraus versucht, „den kulturellen Mehrwert (oder die Defizite) des jeweiligen Gegen-

¹⁰¹ Reus und Harden konstatieren ein Interesse der älteren Zeitungswissenschaften, „das Feuilleton zu ergründen“ und finden seit den 1970er-Jahren nur vereinzelt Untersuchungen zur Kommunikator-, Nachrichten-, Rezeptions- und Wirkungsforschung, die sich wiederum auch nur Teilaspekten der Kulturpublizistik zuwenden: „Insbesondere die elementare Frage, was das deutschsprachige Feuilleton in seiner Berichterstattung überhaupt als Kultur präsentiert und welche Erwartungen das Publikum an diese Berichterstattung knüpft, lässt sich mit kommunikationswissenschaftlichen Untersuchungen nur unbefriedigend und nicht aktuell beantworten.“ Im Hinblick auf die Gründe dieser „Vernachlässigung“ führen sie ins Feld, dass womöglich „die prononciert subjektive, oft literarisch ambitionierte Ausrichtung von Feuilletonbeiträgen die Vorstellung [hege], hier gehe es nicht um standardisierbare Prozesse der Massenkommunikation“ – ein Argument, das sie selbst sogleich wiederlegen: „Ein Trugschluss – denn gerade die Prozesse wie Meinungsführerschaft oder Medienwirkung lassen sich am Beispiel des Feuilletons mit sozialwissenschaftlichen Methoden hervorragend untersuchen.“ Auch dem vermeintlichen Ruf des Feuilletons „eine gesellschaftlich zweitrangige oder ‚weiche‘ Branche der öffentlichen Kommunikation“ zu sein, widersprechen sie deutlich und verweisen darauf, das kein Zeitungsressort als „Forum der Diskussion gesellschaftlichen Wertewandels in den vergangenen Jahren für Analysen so attraktiv geworden ist, wie das Feuilleton.“ Letzte umfassende Erhebungen zur Beschaffenheit des Feuilletons sowie zu seinen Lesern finden sich in der Studie von Reus und Harden bis 2003, zeitlich nachgelagert sind nur noch Untersuchungen punktueller Aspekte des Feuilletons, die sich zum großen Teil aus unpublizierten Diplomarbeiten zusammensetzen. Siehe hierzu: Gunter Reus/Lars Harden, „Politische Kultur. Eine Längsschnittanalyse des Zeitungsfeuilletons von 1983 bis 2003“, in: *Publizistik*, H. 2, 50. Jg., 2005, S. 153–S. 172, hier S. 154f.

¹⁰² Vgl. Gernot Stegert, *Feuilleton für alle. Strategien im Kulturjournalismus der Presse*, Tübingen 1998, S. 10

¹⁰³ Stephan Porombka, „Die Kulturwissenschaft der Jetztzeit. Möglichkeiten der kulturjournalistischen Praxis im Studium“, in: Helmut K. Koch et al. (Hg.), *Schreiben im Kontext von Schule, Universität, Beruf und Lebensalltag*, Berlin 2006, S. 198–219, hier S. 201.

¹⁰⁴ Ursula Nagy, *Moderner Kulturjournalismus*, Konstanz/München, 2013, S. 113.

¹⁰⁵ Vgl. ebd.

¹⁰⁶ Vgl. Jürgen Enkemann, *Journalismus und Literatur. Zum Verhältnis von Zeitungswesen, Literatur und Entwicklung bürgerlicher Öffentlichkeit in England im 17. und 18. Jahrhundert*, Tübingen 1983.

standes herauszuarbeiten“¹⁰⁷. In Anlehnung an Weber, der den Journalismus nicht als singular-monolithische Einheit, als vielmehr als eine „Vielzahl an Journalismen bzw. an ausdifferenzierten journalistischen (Sub-)Kulturen, Formaten, Genres, etc.“ versteht¹⁰⁸, definiert Nagy den Kulturjournalismus als einen dieser Journalismen¹⁰⁹. Der Journalist trete dabei mehr als Mediator denn als Kommunikator auf, Sinn und Bedeutung zwischen Rezipient und Text werden konstruiert, so Nagy, „wenn er innerhalb des Interpretationsrahmens Bedeutungen anbietet und seine Aussagen im medialen Kontext von Gattungen relevant sind“.¹¹⁰ „Als kulturelle Form produziert der Journalismus nicht nur Bedeutungen, sondern auch die Öffentlichkeit, die an diesen Bedeutungskonstrukten teilhat“¹¹¹, so Nagy weiter.

Auf den ersten Blick mit dem Kulturjournalismus aufs Engste verbunden ist die Frage nach dem Kulturbegriff. In den 1970er- und 1980er-Jahren erfährt dieser eine Erweiterung und geht mit Forderungen wie einem unbeschränkten Zugang zur Kultur bis hin zu einer Gleichsetzung von Kultur und Zivilisation einher.¹¹² Festgelegte Kulturbegriffe werden hinterfragt und neu formuliert, zeigen jedoch zugleich auf, dass eine „geschlossene Fragestellung [an den Kulturbegriff] nicht zielführend ist“¹¹³, so Stegert. Weiterhin hält der Autor fest:

Man könnte zwar für die Analyse von Kulturjournalismus einen bestimmten – engen oder weiten – Kulturbegriff voraussetzen. Das wäre jedoch nur sinnvoll, wenn die Leitfrage lauten würde: Inwieweit findet sich dieser oder jener Kulturbegriff in den Medien wieder? Nicht in den Blick käme bei diesem Vorgehen, was in den Zeitungen und Zeitschriften außer dem Vorausgesetzten als Kultur zählt. Und damit wäre auch lediglich ein Teil des praktizierten Kulturjournalismus erfasst.¹¹⁴

In diesem Sinne rät er dazu, offen an diese Fragestellung zu gehen und zu fragen, was Medien durch ihre alltägliche Praxis überhaupt als Kultur definieren und welche Kultursparten wie und in welchem Umfang thematisiert werden.¹¹⁵

„Kultur zu definieren ist ein heikles Unterfangen“ schreibt Gunter Reus 1999 im Kontext der Auseinandersetzung mit dem Feuilleton und konstatiert zugleich: „Kultur ist die Summe schöpferischen Handelns von Menschen. Sie ist die Summe der Lebensäußerungen, mit der einzelne oder Gruppen ihre Umwelt gestalten und sich anderen mitteilen. Was sie voraussetzt, ist menschliches Empfinden und menschliche Besinnung. Was sie stiftet ist Sinn.“¹¹⁶ Damit fügt sich seine Auslegung in die Gesamtdefinition von Kultur, wie sie von Hans Joachim Klein 2003 vorgenommen wird: „Heute versteht man unter K. [Kultur, Anm. d. Verf.] die raum-zeitlich eingrenzbare Gesamtheit gemeinsamer materieller und ideeller

¹⁰⁷ Porombka 2006, S. 202.

¹⁰⁸ Stefan Weber, „Journalismus als Content-Management?“, in: *Forum Medienethik: Journalismus heute – nur Content-Management?*, [hg. v. Klaus Koziol u. Gerfried W. Hunold], H. 2, 3. Jg., 2001, S. 7–15, hier S. 8.

¹⁰⁹ Vgl. Nagy 2013, S. 98.

¹¹⁰ Ebd., S. 112.

¹¹¹ Ebd., S. 77.

¹¹² Vgl. Hilmar Hoffmann, *Kultur für alle. Perspektiven und Modelle*, Frankfurt a. M. 1979, S. 11.

¹¹³ Stegert 1998, S. 10.

¹¹⁴ Ebd.

¹¹⁵ Vgl. ebd.

¹¹⁶ Gunter Reus, *Ressort: Feuilleton. Kulturjournalismus für die Massenmedien*, 2., überarb. Aufl., Konstanz 1999, S. 23.

Hervorbringungen, internalisierter Werte und Sinndeutungen sowie institutionalisierter Lebensformen von Menschen.“¹¹⁷ Im Kontext des Kulturjournalismus konstatiert Porombka, dass Kultur nicht in einem engen Sinn zu verstehen ist:

Kultur ist nicht nur Kunst. Sie umfasst all das, was zu einer Kultur gehört – und das heißt schlichtweg alle Dinge, alle Ereignisse, alle Personen, die in ihr eine Bedeutung haben und die selbst an der Produktion von Bedeutung beteiligt sind. [...] Verstanden werden sollen sie als ausgezeichnete kulturelle Leistungen, die gerade wegen ihrer Auszeichnung der besonderen Erwähnung und methodischen Besprechung bedürfen.¹¹⁸

Bonfadelli unterstreicht die breite Begriffsbestimmung, die sich aus seiner Perspektive „auf die Thematisierung von Kultur überhaupt durch das Mediensystem und den Journalismus, welche nicht nur durch Artefakte, sondern alle Ausdrucksformen des menschlichen Lebens und der Gesellschaft umfasst, und zwar unabhängig davon, ob es sich nun um Hoch- bzw. Elitekultur, Volkskultur, Populär- und Alltagskultur“¹¹⁹ bezieht.

„Im Kontext des Kulturjournalismus ist Kultur als ein Gegenstand journalistischer Berichterstattung, Thematisierung und Darstellung mit kulturspezifischen Grundzügen zu beschreiben“¹²⁰, so Nagy, die einen breiten Überblick gibt vom normativen über den deskriptiven bis hin zum produktbezogenen Kulturbegriff, der mit den Kategorie Hochkultur, Populärkultur und Medienkultur zum jüngsten der drei Kulturbegriffe zählt. Doch auch mit dem „erweiterten Kulturbegriff“ findet sie zu keiner Definition und zitiert Reus aus dem Jahre 1999:

Kultur also. Doch schon beginnt das Fragen: Elitekultur oder Massenkultur? Alternativkultur? Soziokultur? Sprachkultur, Streitkultur, Körperkultur? Fahrkultur gar? In unzähligen Wortverbindungen erscheint der Begriff – und schillert [...]. Soll er schillern, erkennen wir einfach die Existenz des Regenbogens an, selbst wenn er sich nicht greifen lässt.¹²¹

Im Rückgriff auf die Cultural Studies kommt Nagy zu dem Schluss, dass kulturjournalistische Produkte zum einen als „Initiatoren kultureller Diskurse“, gleichwohl aber auch als „eigenständige Kulturgüter“ aufgefasst werden können.¹²² Journalismus habe nicht nur eine diskursive Eigendynamik sondern auch eine populärkulturelle Funktion, und sei somit als ein gesellschaftliches und kulturell relevantes Phänomen zu den Kultursparten Literatur, Film und Theater zu zählen.¹²³ Nagy konstatiert abschließend:

Insofern ereignet sich Journalismus als ein Aushandlungsprozess an der Schnittstelle von Alltag und Kultur. Im Sinne der Cultural Studies werden sowohl der unmittelbare Umstand einer Rezeption als auch die kulturellen, wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt. [...] Die kulturelle Bedeutungsproduktion und -aushandlung durch den Journalismus

¹¹⁷ Hans Joachim Klein, „Kultur“, in: Bernhard Schäfers (Hg.), *Grundbegriffe der Soziologie*, Wiesbaden 2003, S. 198.

¹¹⁸ Porombka 2006, S. 200.

¹¹⁹ Heinz Bonfadelli, „Kulturberichterstattung im Wandel“, in: Ders. et al. (2008), *Seismografische Funktion von Öffentlichkeit im Wandel*, Wiesbaden 2008, S. 303–319, hier S. 300.

¹²⁰ Nagy 2013, S. 97.

¹²¹ Reus 1999, S. 23.

¹²² Nagy 2013, S. 77.

¹²³ Vgl. ebd.

ist somit evident, weshalb die Betrachtung von Journalismus als eine kulturelle Form an sich vor diesem Hintergrund schlüssig ist. Darüber hinaus manifestieren sich Bedeutungsproduktion und Aushandlung gleichfalls als kulturelle Leistungen in der Gesellschaft.¹²⁴

An dieser Stelle scheint es notwendig, neben dem Kulturjournalismus auch die ihm inhärenten Begriffe der Kunstkritik und der Rezension zu klären. Das *Digitale Wörterbuch der deutschen Sprache* definiert den Begriff der Kunstkritik als „Deutung und Bewertung von Werken der Kunst, besonders der zeitgenössischen“¹²⁵. Die Rezension im Sinne ihres lateinischen Ursprungs *recensio* meint „Musterung, quantitative Prüfung, Bestandsaufnahme“¹²⁶. Beide Begriffe stehen sich sehr nahe, und obgleich sie im Kreis der Wissenschaft unterschiedlich ausgelegt und diskutiert werden, scheinen sie für das lesende Publikum keine größere Bedeutung darzustellen. So schreibt Thim-Mabrey:

Tatsächlich werden die beiden Begriffe für Texte mit gleicher Funktion verwendet. Die Verwendung der Bezeichnung „Kritik“ – im Gegensatz zur Bezeichnung „Rezension“ – richtet sich im allgemeinen Sprachgebrauch lediglich eher nach der Art des besprochenen Gegenstands: In manchen Bereichen überwiegt eher die eine oder die andere Bezeichnung (z. B. Theaterkritik statt Theaterrezension, Konzertkritik statt Konzertrezension), während Besprechungen zu Filmen und literarischen Bucherscheinungen sowohl als Film- bzw. als Buchrezension bezeichnet werden.¹²⁷

Thim-Mabrey widerspricht dabei der Auslegung von Stegert¹²⁸, der konstatiert, dass der Begriff der Rezension als „Textsortenbezeichnung“, der Begriff der Kritik dagegen als „sprachliche Teilhandlung“ in Rezensionen zu verwenden sei. Stegert zufolge führe die Vermischung sowohl vonseiten der Leser wie auch der Journalisten hier zu Unklarheiten. Als wesentliche – von Sprachteilhabern erwartete – Merkmale der Textsorte Kunstkritik hält Thim-Mabrey fest: Erscheinungsort, Anlass mit konkreten temporalen und lokalem Bezug sowie textuelle Verfahren, wobei die ersten beiden Kriterien tragende Merkmale der Bezeichnung Kunstkritik darstellen.¹²⁹

Nagy konstatiert, dass am Anfang der Tradition der Kritik die Kunstkritik stehe,

welche mit der Etablierung des öffentlichen Bürgertums entstand. Seither ist die Kritik an sich als eine Symbiose aus dem Wechselspiel mit der Öffentlichkeit zu verstehen, zumal sie sich aus der Öffentlichkeit speist und sich zeitgleich auf sie bezieht. [...] Das impliziert also, dass Kritik im Feuilleton einen kunstbezogenen Charakter habe, was sich ab 1989 (nicht zuletzt durch die Politisierung des Feuilletons) wandelte. Diese Wandlung trug dazu bei, dass Kritik nicht mehr als Sekundär-, sondern auch als Primärtext formuliert wurde, was mit einer deutenden Haltung von journalistischer Seite aus einherging.¹³⁰

¹²⁴ Nagy 2013, S. 79.

¹²⁵ „Kunstkritik“, in: Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften (Hg.), *DWDS – Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache*, o. J., <https://www.dwds.de/wb/Kunstkritik> (abgerufen am 12.07.2020).

¹²⁶ „Rezension“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Rezension> (abgerufen am 27.06.2020).

¹²⁷ Christiane Thim-Mabrey, „Formen der Kunstkritik“, in: Heiko Hausendorf/Marcus Müller (Hg.), *Handbuch Sprache in der Kunstkommunikation*, Berlin/Boston 2016, S. 242–246, hier S. 250.

¹²⁸ Vgl. Gernot Stegert, „Die Rezension: Zur Beschreibung einer komplexen Textsorte“, in: *Beiträge zur Fremdsprachenvermittlung*, H. 31, Konstanz 1997, S. 89–110.

¹²⁹ Vgl. Thim-Mabrey 2016, S. 250.

¹³⁰ Ebd., S. 116f.

Lüddemann identifiziert die Kunstkritik als eine journalistische Form, die unter dem weiteren Begriff der Rezension zu fassen sei. Als Mischform oder freie Form vereint sie mehrere Funktionen in sich und folgt dabei keinem starren Aufbauschema, sondern verwirklicht sich „in jeweils neu gefundenen, individuell durch Anlass, Kontext und Temperament von Verfasser/in bestimmten Ablaufdramaturgien“.¹³¹ Die Kunstkritik habe als Textsorte zu informieren, zu schildern und zu analysieren. Darüber hinaus ist es ihre Aufgabe zu bewerten, „indem sie den ästhetischen Wert der Kunst beurteilt, und sie wird [...] die Aspekte der Kunst mit Themen und Diskursen außerhalb der Kunst so verknüpfen, dass eine Evaluation der Kunst im beschriebenen Sinn erreicht werden kann.“¹³² Lorenz betont dabei, dass die Ausrichtung der Kulturkritik auf ein bestimmtes Zielpublikum, „Stil, Form, Schreibweise, Umgang, Differenzierungs- und Analysewert des journalistischen Produktes entscheidend mitbestimmt.“¹³³ Während Lüddemann die Kunstkritik der Rezension unterordnet, konstatiert Reus, dass Kritik weit mehr als Rezension sei. Zwar spricht dieser von Kritik und nicht explizit von Kunstkritik, spricht ihr aber zu – aufgrund ihrer Aufgabe zu beschreiben und damit erkennbare Vorgänge und Zustände festzuhalten und mitzuteilen –, weit mehr zu sein als Rezension, denn „[s]ie schließt die Beobachtung aller kulturellen Prozesse und ihrer geistigen, wirtschaftlichen und politischen Hintergründe ein, wofür ihr eine Vielzahl von Darstellungsformen zur Verfügung steht.“¹³⁴

Laut Nagy erwartet das „Publikum nicht zwangsläufig, dass der Kulturjournalist über den Kulturgegenstand urteilt.“¹³⁵ Und auch Reus spricht sich für eine Reduktion der kritischen Bewertung seitens des Journalisten als wertbestimmende Instanz aus und hebt hervor, „der Kritiker stehe dem Reporter näher als dem Richter.“¹³⁶ In Anlehnung an May, der als wesentliche Bausteine einer Kulturkritik Reportage, Interpretation und Wertung ansieht¹³⁷, hebt Nagy – hier abschließend – hervor, dass sich Kulturkritik von der Rezension unterscheide, „welche [die Rezension, Anm. d. Verf.] in erster Linie eine zwar ebenfalls wertende, jedoch auch urteilende Auseinandersetzung mit aktuellen Kunstformen meint“¹³⁸.

Der kurze Ausschnitt der ausgewählten wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit „Kritik“ und „Rezension“ verdeutlicht die Differenziertheit in der Definition dieser Begrifflichkeiten. Im Hinblick auf den Fokus der „Ausstellungsbesprechung“, die, je nach Definition, Kritik oder Rezension sein kann, stellt diese Diskussion für den Verlauf der hier vorliegenden Auseinandersetzung jedoch keinen entscheidenden Faktor dar und folgt daher der Beobachtung von Thim-Mabrey und dem allgemeinen Sprachgebrauch.

¹³¹ Stefan Lüddemann, „Kunstkritik und Kunstbetrieb“, in: Hausendorf/Müller 2016, S. 225–241, hier S. 234.

¹³² Ebd., S. 234f.

¹³³ Dagmar Lorenz, *Journalismus*, Stuttgart/Weimar 2002, S. 150.

¹³⁴ Reus 1999, S. 48.

¹³⁵ Nagy 2013, S. 118.

¹³⁶ Reus 1999, S. 50.

¹³⁷ Vgl. Rolf May, „Exkurs: Theaterkritik in der Boulevardzeitung“, in: Dieter Heß (Hg.), *Kulturjournalismus. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis*, München 1992, S. 81–85, hier S. 81.

¹³⁸ Nagy 2013, S. 120.

3.2. Ein Blick auf die historische Entwicklung des Feuilletons

„Die Geschichte des Kulturjournalismus ist so alt wie die Geschichte der Zeitungen“¹³⁹ ist in *Wikipedia* unter „Kulturjournalismus“ zu lesen. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts verlängern zahlreiche französische Zeitungen das Seitenformat der jeweiligen Paris-Ausgabe und widmen dem neu gewonnenen Raum, der durch einen Strich vom Berichtsteil abgesetzt wird, den Titel „Feuilleton“. Der Begriff selbst leitet sich von dem französischen Wort *feuille* bzw. *feuilleton* ab und kann als Blatt oder Blättchen übersetzt werden.¹⁴⁰ Auch als „kleine Form“ bekannt, bezeichnet der Begriff eine journalistische Stilform, die ihren Ausdruck in der Beobachtung und Reflexion des Alltäglichen findet.¹⁴¹ „Mit seiner Popularisierung in den 1790er Jahren avanciert der Begriff – ‚Feuilleton‘ jedoch zur Bezeichnung für die zahlreichen publizistischen Kleinformaten (meist agitatorischen Inhalts), die im Umfeld der französischen Revolution entstehen [...]“, so Kernmayer und Jung, die weiter festhalten, dass zudem aber auch die großen postrevolutionären Pariser Zeitungen ihre Beilagen (*suppléments*) als Feuilleton betiteln.¹⁴² Die Forschung datiert die Geburtsstunde des Feuilletons auf das Jahr 1800 als der Abbé Geoffroy im Annoncen-Beiblatt des *Journal des Débats* begann, seine Theaterkritiken zu veröffentlichen. Der Ausdruck „unter dem Strich“ etablierte sich, als die zunehmend beliebten Journalbeilagen ins Hauptblatt aufgenommen und dort im unteren Drittel durch einen Strich abgetrennt abgedruckt wurden.¹⁴³

Kernmayer und Jung sprechen von einem „Bedarf an Nichtigkeiten“, der sich mit dem Auszug der Annonce aus dem Feuilletonteil und dem um die Jahrhundertmitte europaweit einsetzenden „Zeitungsgründungsboom“ erhöht. Der Raum „unter dem Strich“ bringe in den folgenden Jahrzehnten immer neue Varianten der kleinen Prosaform hervor und etabliere parallel zur Theater-, Literatur-, und Musikkritik etwa ein kunstkritisches Feuilleton.¹⁴⁴ Zudem, so Kernmayer und Jung,

erscheinen Feuilletons in den großen Tageszeitungen des 19. und beginnenden 20. Jahrhunderts als satirische Kommentare zum tagespolitischen Geschehen, als ästhetisch informierte Kunst-, Literatur- oder Musikkritiken, als impressionistische Prosaskizzen, als philosophische Denkbilder, als essayistische Abhandlungen über sozioökonomische Phänomene und vieles mehr. Schließlich lässt der spätestens im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts einsetzende Prozess der „Feuilletonisierung“ des Mediums, also die „völlige Durchdringung der Zeitung mit feuilletonistischen Stoff, Stil, Geist und feuilletonistischer Gesinnung“¹⁴⁵, die Ressortgrenzen zunehmend verschwimmen.¹⁴⁶

¹³⁹ „Kulturjournalismus“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Kulturjournalismus> (abgerufen am 21.06.2020).

¹⁴⁰ Vgl. Kurt Reumann, „Journalistische Darstellungsformen“, in: Elisabeth Noelle-Neumann et al. (Hg.), *Fischer Lexikon Publizistik, Massenkommunikation*, Frankfurt a. M. 1994, S. 91–116, hier S. 113.

¹⁴¹ Vgl. Wilmont Haake, „Das Feuilleton des 20. Jahrhunderts“, in: Manfred Brobowksy et al., (Hg.), *Medien- und Kommunikationsgeschichte. Ein Textbuch zur Einführung*, Wien 1987, S. 161–188, hier S. 163.

¹⁴² Hildegard Kernmayer/Simone Jung, „Feuilleton. Interdisziplinäre Annäherung an ein journalistisch-literarisches Phänomen“, in: Dies. (Hg.), *Feuilleton. Schreiben an der Schnittstelle zwischen Journalismus und Literatur*, Bielefeld 2017, S. 9–30, hier S. 10.

¹⁴³ Vgl. Bodo Rollka, „Feuilleton, Unterhaltung und Werbung. Frühes Berliner Feuilleton“, in: Kai Kaufmann/Erhard Schütz (Hg.), *Die lange Geschichte der kleinen Form. Beiträge aus der Feuilletonforschung*, Berlin 2000, S. 81–102, hier S. 90.

¹⁴⁴ Kernmayer/Jung, Simone 2017a, S. 14.

¹⁴⁵ Ernst Meunier, „Feuilletonisierung der modernen Presse“, in: *Zeitungs-Verlag*, 14.06.1930, S. 1001–1006, hier S. 1003 [zit. n. Kernmayer/Jung 2017a, S. 14].

¹⁴⁶ Kernmayer/Jung, Simone 2017a, S. 14.

Die feuilletonistischen Schreibweisen entwickeln sich, so die Autorinnen weiter, bis in die dreißiger Jahre des 20. Jahrhunderts

im Einklang mit den Publikumsinteressen und Blattlinie, bedienen Gattungserwartungen oder entwerfen sich entlang literarästhetischer Strömungen und Moden immer wieder neu. Unter dem Eindruck der ästhetischen (und politischen) Konzepte der neuen Sachlichkeit beispielsweise, die ihrerseits einer allgemeinen Tendenz der modernen Kunst folgt, Subjektzentrierung zugunsten von Objektivierungen aufzulösen, wendet sich das „subjektive“ Feuilleton in der Zwischenkriegszeit verstärkt der Reportage zu und erklärt die illusionslos-nüchterne Darstellung der Wirklichkeit zu seinem Ziel. Verbunden mit Namen wie Egon Erwin Kisch, Joseph Roth, Annemarie Schwarzenbach, Elisabeth Janstein, Klara Mautner, Georg Simmel oder Siegfried Kracauer, nimmt das Feuilleton nunmehr verstärkt den soziopolitischen Wandel in den Blick, den die Nachkriegsgesellschaften der zwanziger Jahre durchlaufen.¹⁴⁷

Um 1930 versteht sich beispielsweise das Feuilleton der *FAZ*

mithin als Versammlungsraum, in dem Beiträge etwa aus Kunst, Literatur, Philosophie und Soziologie zusammengeführt werden, um Fragen der ‚Kultur‘ in einer sich zunehmend pluralisierenden Gesellschaft auszuhandeln. Den Künsten kommt dabei die Rolle zu, Rechenschaft über die Gegenwart abzulegen und diese zu verändern.¹⁴⁸

„Als Reaktion auf deren“, so Kernmayer und Jung, „behauptete ‚Überfeuilletonisierung‘ bringt die nationalsozialistische Pressepolitik ab 1933 das Feuilleton in den ‚deutschen Zeitungen‘ sukzessive zum Verschwinden und ersetzt es im Sinne einer einheitlichen ‚Führungsaufgabe‘ der Zeitung durch den ‚kulturpolitischen‘ Teil, den es in den nationalen ‚Aufbaudienst‘ zu stellen gilt.“¹⁴⁹ Nach 1945, so die Autorinnen weiter, kann das deutschsprachige Feuilleton nicht mehr an die „Meisterschaft des Feuilletonismus vor 1933 bzw. 1938 anschließen“¹⁵⁰. Tatsächlich achteten die Redaktionen nach dem Ende des Nationalsozialismus, der die unabhängige Kunstkritik verboten und die Presse zu „völkischer Kulturpolitik“ missbraucht hatte, lange Zeit darauf, Kultur und Politik nicht zu vermengen und nicht mehr in den Sog weltanschaulicher Bekenntnisse zu geraten, so Reus.¹⁵¹ Angesichts der Entwicklung konstatiert er, dass sich

die Diskurse um Geist und um Macht auf den deutschen Kulturseiten inzwischen mit der gleichen Selbstverständlichkeit wie in den französischen oder amerikanischen Zeitungen [begegnen]. Damit nimmt das Ressort auch wieder Traditionslinien auf, die weit in die deutsche Pressegeschichte zurückführen [...].¹⁵²

Kernmayer und Jung folgen der übereinstimmenden Erkenntnis, dass die „kleine Form“ spätestens seit den 1950er-Jahren aus den Feuilletonrubriken verschwinde, und der Feuilletonismus in die

¹⁴⁷ Ebd., S. 15.

¹⁴⁸ Ebd., S. 16.

¹⁴⁹ Ebd.

¹⁵⁰ Ebd.

¹⁵¹ Vgl. Reus/Harden 2005, S. 170.

¹⁵² Ebd.

feuilletonistischen Stillagen diffundiere.¹⁵³ Besonders das westdeutsche Printfeuilleton der überregionalen Tages- und Wochenpresse werde, so Kernmayer und Jung, in der Spätmoderne wesentlich als Rezensionen- und Debattenfeuilleton geführt und

schließt in seinem Selbstverständnis nicht an das „literarische“ Feuilleton der Zwischenkriegszeit an, sondern rekurriert – als „soziologische-räsonierendes“ Feuilleton – auf die Sozialfigur des „(Medien-)Intellektuellen“, wie sie sich in der französische Öffentlichkeit Ende des 19. Jahrhunderts im Zuge der Dreyfus-Affäre¹⁵⁴ ausgebildet hat.¹⁵⁵

In der weiteren Entwicklung erweist sich das Feuilleton als populäre Schnittstelle von Kunst, Wissenschaft und Politik. Kernmayer und Jung konstatieren hier mit der Ablöse des journalistisch-literarischen Feuilletons durch das „Debattenfeuilleton“ zunehmend auch den Eingang von genuin politischen Themen.¹⁵⁶ Dabei gelte der sogenannte Historikerstreit von 1986/1987, wie er unter Joachim Fest in der *FAZ* inszeniert wurde, gemeinhin als Initialzündung des sogenannten „Debattenfeuilletons“. Die hier stattgefundenen Kontroverse um die „richtige“ Form der Vergangenheitsbewältigung einer Nation, die hauptsächlich zwischen dem Historiker Ernst Nolte und dem Philosophen Jürgen Habermas ausgetragen wurde, leitet, Kernmayer und Jung folgend, „nicht nur einen Umbruch in der Mentalitätsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland mit ein, sie etabliert auch eine neue Form des ‚öffentlichen Gesprächs‘ im deutschen Feuilleton: die Debatte, die sich im Verlauf der 1990er Jahren professionalisiert und zu einer eigenen Form findet.“¹⁵⁷ Frank Schirrmacher erkennt in der Bezugnahme der einzelnen Zeitungsfeuilletons aufeinander, wie sie im Historikerstreit zwischen der *FAZ* und der *Zeit* praktiziert wird, ein neues Diskursmuster.¹⁵⁸

Rückblickend lässt sich für das Feuilleton allgemein festhalten, dass seit den 1960er-Jahren der elitäre Ruf des Feuilletons eine Veränderung erfährt, die bis dahin praktizierte Trennung von E- und U-Kultur aufgebrochen wird und sich das Feuilleton auch hinsichtlich unterhaltender Angebote aufgeschlossener zeigt.¹⁵⁹ Eine Vielfalt weiterer Themen hält Einzug und führt zu einer Spartenvielfalt, die mitunter den Kulturbegriff im Feuilleton dezimiert.¹⁶⁰ Die Auflösung des traditionellen Rezensionenfeuilletons scheint

¹⁵³ Vgl. Kernmayer/Jung 2017a, S. 16.

¹⁵⁴ Die Bezeichnung Dreyfus-Affäre bezieht sich auf einen Justizskandal, der Frankreich Ende des 19. Jahrhunderts auf Jahre erschütterte und auch im Ausland seine Kreise zog: 1894 erhob ein französisches Kriegsgericht auf Basis gefälschter Beweise Anklage gegen Alfred Dreyfus, einen aus dem Elsas stammenden Hauptmann jüdischen Glaubens, welcher schließlich wegen Landesverrates bzw. Spionage für das Deutsche Kaiserreich verurteilt wurde. Im Lichte von Antisemitismus sowie politisch-ideologischen Richtungskämpfen und Nationalismen, die für das Frankreich und das Europa dieser Zeit kennzeichnend waren, wurde der Fall zu einem Kristallisationspunkt der öffentlichen Auseinandersetzung, in welcher der Presse eine zentrale Rolle zukam. Hier sei v. a. auf den am 13.01.1898 in der Pariser Tageszeitung *L'Aurore* veröffentlichte Artikel „J'Accuse...!“ von Émile Zola verwiesen. (Vgl. Elke-Vera Kotowski, „Der Fall Dreyfus und die Folgen“, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.), *Aus Politik und Zeitgeschichte: Juden in Europa*, Bd. 50, Stand: 29.11.2007, <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/30051/der-fall-dreyfus-und-die-folgen/> (abgerufen am . 04.03.2023); vgl. James F. Brennan, „The Reflection of the Dreyfus Affair in the European Press, 1897–1899“: in: *Studies in Modern European History*, H. 25, 1998.)

¹⁵⁵ Kernmayer/Jung 2017a, S. 16.

¹⁵⁶ Vgl. ebd.

¹⁵⁷ Ebd., S. 17.

¹⁵⁸ Vgl. ebd., S. 18.

¹⁵⁹ Vgl. Stephan Ruß-Mohl, *Journalismus. Das Hand- und Lehrbuch*, Frankfurt a. M. 2003, S. 227.

¹⁶⁰ Vgl. Nagy 2013, S. 134.

durch ein Wiederaufkommen des politischen Feuilletons, das mit der „Wende“ 1989 einhergeht, begünstigt. Tendenzen zur vermehrten Politisierung zeichnen sich dabei jedoch bereits, so Lorenz, in den 1980er-Jahren ab.¹⁶¹

In ihrer Untersuchung konstatiert Nagy, dass das Feuilleton ein wichtiger Durchgangspunkt der Kultur sei, „eine Schnittstelle, ein Vermittler zwischen ihr und der Gesellschaft.“¹⁶²

Kernmayer und Jung resümieren 2017, dass sich das Feuilleton als wichtiges Forum für die intellektuelle Öffentlichkeit zu einem Ort wandle, „an dem sich das ‚künstlerisch-intellektuelle Feld‘ nicht nur mit sich selbst verständigt, sondern auch seine Leitbilder und Identitätskonzepte präsentiert, entwirft und fortwährend neu aushandelt.“¹⁶³ Das Feuilleton erscheine mithin als diskursiver Raum, in dem Ereignisse nicht nur medial vermittelt, sondern auch machtvoll produziert werden.¹⁶⁴ In ihrer Darlegung, die als eine der jüngsten Auseinandersetzungen einzuordnen ist, konstatieren die Autorinnen zudem, dass auch der Einfluss der digitalen Medien am Feuilleton nicht spurlos vorbeigehe und sich mit der fortschreitenden Digitalisierung auch neue Möglichkeiten feuilletonistischen Schreibens und Urteilens böten:

Gerade die digitalen Medien bringen dabei eine Vielheit an konkurrierenden Orten und Praktiken hervor, an denen bzw. mittels deren alternative Formen kulturjournalistischen Schreibens und Rätsonierens erprobt werden. Letztere wirken ihrerseits in das klassische Feuilleton der großen Printzeitungen zurück und verändern dieses in seiner Struktur.¹⁶⁵

3.3. Zur Präsenz der Kunstkritik im Feuilleton

Reus und Harden äußern 2005, dass das Ressort Feuilleton innerhalb der letzten Jahrzehnte einen nachweisbaren Wandlungsprozess durchlaufen habe: Die Veränderungen der Medienlandschaft ebenso wie der „Triumphzug der elektronischen Medien“ tauchten als Bedrohung auf, gleichzeitig wurden Vorwürfe laut, „es halte an einem überkommenen Kulturbegriff fest, sei kryptisch in seinen Denk- und Sprachformen sowie arm an journalistischen Genres.“¹⁶⁶

Bereits 1998 spricht Gernot Stegert von einem Wandel der Medienprodukte, der durch den zuvor analysierten Wandel der Mediennutzung evoziert worden war.¹⁶⁷ Im Hinblick auf diese verweist er auf Saxer et al.¹⁶⁸ und hebt hervor, dass bereits 1978 die Tageszeitungen junge Menschen nur unterdurchschnittlich erreichen. Neben dem Konsum leide auch die Nutzungsdauer, die sich 1989 folgendermaßen

¹⁶¹ Vgl. Lorenz 2002, S. 104f.

¹⁶² Nagy 2013, S. 138.

¹⁶³ Vgl. Kernmayer/Jung 2017a, S. 19.

¹⁶⁴ Vgl. ebd., S. 19f.

¹⁶⁵ Ebd., S. 22.

¹⁶⁶ Reus/Harden 2005, S. 155; vgl. außerdem: Hermann Glaser, „Ist das Äffchen Feuilleton verunglückt? Beobachtungen zum Kulturteil der Tageszeitungen“, in: *Tribüne*, 14. Jg., 1975, S. 6588–6596; Kurt Koszyk, „Kommunikationsgeschichte als Sozialgeschichte“, in: Max Kaase/Winfried Schulz (Hg.), *Massenkommunikation. Theorien, Methoden, Befunde*, [Kölner Zeitschriften für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 30], Wiesbaden 1989, S. 46–56; Reus 1999.

¹⁶⁷ Vgl. Stegert 1998, S. 4.

¹⁶⁸ Vgl. Saxer et al., *Kommunikationsverhalten und Medien. Lesen in der modernen Gesellschaft. Eine Studie der Bertelsmann-Stiftung*, Gütersloh 1989, S. 58.

verteilte: „106 Minuten wurden im Durchschnitt ferngesehen, 98 Minuten Radio gehört. Mit weitem Abstand folgten die Tageszeitungen mit 32 Minuten und ein Buch mit 23 Minuten“.¹⁶⁹

Im Jahre 2005 konstatieren Reus und Harden, dass das Feuilleton zwar mit seinen intellektuellen Auseinandersetzungen auf direktem Wege nur ein kleines Segment des Medienpublikums erreiche, dass zu diesem Segment aber gesellschaftlich einflussreiche „Distributoren“ wie Lehrer, Wissenschaftler oder andere Führungskräfte gehörten.¹⁷⁰ Damit heben Sie einen wesentlichen Punkt des Feuilletons hervor, der vermutlich bis heute Gültigkeit hat und von dem anzunehmen ist, dass er eine Wirkung ausübt.

Deutlich erkennbar wurde in den 1990er-Jahren eine Umgestaltung der Feuilletons, die ein publikumsfreundlicheres Angebot implizierte. Hier, so Reus und Harden, zeigten sich viele Feuilletonisten irritiert, denn zum einen erkannten sie wohl durchaus die Forderung nach mehr Service, Themen und Formenvielfalt an, brachten jedoch auch den Vorwurf einer neuen Tendenz zur kulturellen Beliebigkeit im Feuilleton ein. Sie sprachen von einem Verlust der Auseinandersetzung und sahen einen deutlichen Trend zur Boulevardisierung und Skandalisierung sowie das Verschwinden der rezensierenden Kunstkritik aus dem Zentrum des Ressorts. Hinzu kamen in dieser Zeit die wirtschaftlichen Probleme der Zeitungsbranche im neuen Jahrtausend, die die Unsicherheit vergrößerten und zu Anspannungen führten.¹⁷¹

Die große Studie von Reus und Harden baut auf Erkenntnissen der Jahre 1979 bis 2003 auf und berücksichtigt u. a. die Forschungen von Gstettner (1979)¹⁷², die *ARD/ZDF-Kulturstudie* von Frank et al. (1991)¹⁷³, Saxer (1989) und Stegert (1998). Gleichfalls vor dem Hintergrund der Aussagen von Kulturjournalisten fragt die Studie nach dem Ausmaß, mit dem unterschiedliche Zeitungstypen in ihrem Feuilleton „Kultur“ präsentieren, und verspricht sich davon Antworten auf Fragen, wie einem möglichen Nachweis einer „Ausdünnung“ des Ressorts im Hinblick auf eine Reduktion des journalistischen Angebots wie auch einer möglichen Boulevardisierung. Fragen zum Themenspektrum sowie nach dem Anteil der Kunstthemen, aber auch die Frage, „welche Bedeutung messen Feuilletonredaktionen nicht künstlerischen Gegenständen bei“ sollen bei der Beantwortung der Frage nach einer deutlichen Veränderung der thematischen Akzente, „insbesondere eine[r] Politisierung des Feuilletons“, zur Erkenntnis verhelfen.¹⁷⁴ Nicht zuletzt fragen Reus und Harden nach den journalistischen Formen, mit denen unterschiedliche Zeitungstypen in ihrem Feuilleton „Kultur“ präsentieren, und ob, zum einen, die Rezension im Zeitverlauf an Bedeutung zugunsten von personalisierenden Formen verliere und, zum anderen, die Berichterstattung zunehmend auf Service und Unterhaltung statt auf kritische Stellungnahme abziele.¹⁷⁵

¹⁶⁹ Ebd., S. 56.

¹⁷⁰ Vgl. Reus/Harden 2005, S. 155.

¹⁷¹ Vgl. ebd. / Reus/Harden 2005 155

¹⁷² Siehe hierzu: Astrid Gstettner, *Aktuelle Kulturberichterstattung in österreichischen Tageszeitungen. Eine inhaltsanalytische Untersuchung*, [Diss. Univ. Wien], 1979.

¹⁷³ Siehe hierzu: Bernward Frank et al., *Kultur und Medien. Angebote – Interessen – Verhalten. Eine Studie der ARD/ZDF-Medienkommission*, [Media Perspektiven, H. 11], 1991, Baden-Baden.

¹⁷⁴ Reus/Harden 2005., S. 158.

¹⁷⁵ Vgl. ebd.

Reus und Harden kommen anhand der Untersuchung von *SZ*, *FAZ*, *HAZ* (*Hannoversche Allgemeine Zeitung*) und *NP* (*Neue Presse*, Hannover) mit der Methode der Inhaltsanalyse und anhand von drei Messzeitpunkten (1983, 1993, 2003) unter anderem zu folgenden Erkenntnissen:

- Sie widersprechen der Wahrnehmung, dass der Umfang der Kulturberichterstattung nach dem Boom der 1990er-Jahre in den großen Zeitungen drastisch abgenommen habe: Die Autoren stellen vielmehr fest, dass sich die Zahl der veröffentlichten Beiträge im Untersuchungszeitraum erhöht und die Länge der Beiträge zugenommen habe.
- Sie widerlegen den Vorwurf eines „grassierenden Häppchenjournalismus“ und zeigen auf, dass in allen vier Blättern der durchschnittliche Umfang von Artikeln 2003 größer ist als 1983. Damit widerlegen sie die Annahme, dass der Erhöhung der Zahl an Artikeln eine Reduzierung der Umfänge folgt.
- „Tendenziell hat sich das Feuilleton des Jahres 2003 also zu einem Ressort entwickelt, das seine Berichterstattung quantitativ stark ausgebaut hat, auf mehr Anlässe eingeht und sie im Durchschnitt auch ausführlicher beleuchtet. Wenn Beobachter dennoch einen anderen Eindruck haben, könnte das mit thematischen Verschiebungen zusammenhängen.“¹⁷⁶ Reus und Harden können belegen, dass „kein Themenfeld im Untersuchungszeitraum derart dramatisch angewachsen ist, wie die ‚Politik‘“ und verweisen auf eine Neuaufbauung im Kulturjournalismus. Eine Politisierung des Ressorts, zumindest in den überregionalen Zeitungen, ist, ihnen zufolge, unübersehbar.¹⁷⁷
- Mit der näheren Betrachtung der „herkömmlichen Kultur-Kategorien wie Literatur, Theater, Musik und Bildende Kunst“ konstatieren sie: „Die Quote der Künste ist in der Tat geschmolzen“. Allerdings impliziert der Begriff der Quote hier das Verhältnis zu anderen Artikeln im Feuilleton und besagt damit nicht, dass die Zahl der Beiträge geringer geworden ist, als vielmehr dass sich auf den Kulturseiten einfach anderes dazugesellt habe.¹⁷⁸

Mithilfe der Korrespondenzanalyse untersuchen Reus und Harden die Gewichtung der Themen und kommen zu dem Schluss, dass die überregionalen Marktführer *FAZ* und *SZ* innerhalb von zwei Jahrzehnten den „markantesten Entwicklungssprung“ machen:

Während 1983 und 1993 „Politik“ weder im Feuilleton der *SZ* noch in dem der *FAZ* eine große Rolle spielt, ist die Korrespondenz beider Zeitungen 2003 hier am größten. Zugleich bewegt sich vor allem die *SZ* auffällig von der bildenden Kunst weg (1983 widmet das Münchner Blatt noch ein Viertel seiner Feuilletonbeiträge diesem Gebiet).¹⁷⁹

¹⁷⁶ Ebd., S. 161f.

¹⁷⁷ Ebd., S. 162.

¹⁷⁸ Ebd., S. 164.

¹⁷⁹ Ebd.

Das Gleiche gelte für die für literarische Themen, wobei die *FAZ* den beiden Feldern trotz des Politikbooms enger verbunden bleibe. Der *FAZ* bescheinigen sie 2003 zudem eine Ausgeglichenheit, was die Nähe zu allen wichtigen Feuilletongegenständen angeht.¹⁸⁰ Sie widersprechen damit dem Vorwurf der „neuen Beliebtheit“ im Feuilleton. Einen der Gründe für diese Entwicklung sieht Lothar Müller (*Süddeutsche Zeitung*) in der Verlagsstruktur – so ist die *FAZ* eine Herausgeberzeitung, die darauf basiere, dass jeder der Herausgeber für den von ihm geleiteten Teil autonom verantwortlich ist: „Das erhöht natürlich die Autonomie der einzelnen Teile. Zeitweilig ist das auch stark ausgenutzt und ausgespielt worden, so dass das Feuilleton zum Beispiel politisch vollkommen andere Positionen vertreten hat, als der politische Teil.“¹⁸¹ Die *SZ* hingegen sei als eine Chefredaktionszeitung zu bezeichnen, denn „da gibt es einen nah an der Chefredaktion angesiedelten Newsdesk, der den einzelnen Ressorts Themen vorgeben oder entziehen kann [...]. Die Entscheidungen werden also gar nicht *nur* vom Feuilleton selber getroffen.“¹⁸²

Im Jahre 2008 konstatiert auch Bonfadelli eine stärkere Hinwendung des Feuilletons in Richtung Politik resp. politischer Entwicklungen „wie das Verhältnis zwischen Westen und Osten, soziale Probleme der Jugendgewalt oder kulturelle Veränderungen und Trends wie die 2006 in der Neuen Züricher Zeitung in regelmäßiger Folge kontrovers diskutierte Frage ‚Was ist gute Religion?‘“¹⁸³ Und auch er diagnostiziert eine starke Ausweitung des Kulturbegriffs sowie ein Aufweichen der Grenzen zwischen der im Feuilleton dominierenden elitären Kunstkultur und populärkulturellen Phänomenen.¹⁸⁴ Dazu führt er jedoch im Weiteren aus:

Umstritten ist freilich, ob und wie die Kulturessorts vor allem in den großen Qualitätszeitungen wie der *NZZ* der Schweiz oder der *FAZ*, der *SZ* und der *FR* in Deutschland auf dieses Problem der Ausweitung und Popularisierung des Kulturbegriffs reagiert haben, oder ob nicht nach wie vor „Kultur“ relativ eng an Kunst gekoppelt bleibt, und im Gefolge das Feuilleton weiterhin relativ traditionell kunstorientiert ausgerichtet geblieben ist.¹⁸⁵

Im Hinblick auf die kritische Wertung widersprechen Reus und Harden dem Vorwurf des Schwindens einer kritischen Kompetenz des Ressorts: Fielen die Urteile 1983 noch in zwei von drei Fällen positiv aus, ist 1993 und 2003 nur noch knapp jede zweite Wertung zustimmend, d. h., „[u]mgekehrt wuchs die Zahl der negativen Einschätzungen von einem guten Fünftel auf ein Drittel an. Dieser Trend zeigt sich am stärksten in der *SZ*, auf niedrigerem Niveau auch in der *FAZ*“.¹⁸⁶ Insgesamt zeige sich bei den Kunstthemen

¹⁸⁰ Vgl. ebd., S. 166.

¹⁸¹ Doris Akrap/Ekkehard Knörer/Sigrid Löffler/Lothar Müller, „Denken zwischen Ästhetik und Ökonomie. Zur Lage des Feuilletons (Podiumsdiskussion)“, in: Kernmayer/Jung 2017b, S. 375–390, hier S. 380.

¹⁸² Ebd.

¹⁸³ Bonfadelli 2008b, S. 300.

¹⁸⁴ Vgl. ebd.

¹⁸⁵ Ebd.

¹⁸⁶ Reus/Harden 2005, S. 167.

keine Zunahme affirmativer, möglicherweise mit fehlender Distanz begründbarere Urteile. Ein Trend hin zu nachlassender Kritikbereitschaft ist nicht auszumachen. Nimmt man alle Themen zusammen, verläuft der Trend genau umgekehrt. Offenbar treibt der Konkurrenzkampf der Medien auch dieses Ressort dazu, sich stärker mit (ablehnender) Kritik oder Polemik zu profilieren.¹⁸⁷

Auch Bonfadelli unterstreicht 2008 neben der Politisierung des Feuilletons Ökonomisierungs- und Globalisierungstendenzen im Medien- und Kulturbereich und betont den Ökonomisierungsdruck, dem sich die Verlage aber auch die Kulturbetriebe selbst ausgesetzt sehen.¹⁸⁸

Der Behauptung der vorangehenden Jahre im Hinblick auf die journalistischen Darstellungsformen, die Rezension würde dramatisch an Bedeutung verlieren, widersprechen bereits Reus und Harden deutlich:

Nach einem leichten prozentualen Rückgang 1993 ist diese traditionelle Form der Kulturkritik im Jahre 2003 mit 24 Prozent noch vor der Meldung die häufigste Darstellungsform. [...] Insgesamt zeigt sich, dass im Feuilleton traditionell unterrepräsentierte Formen innerhalb von zwei Jahrzehnten etwas aufgewertet wurden, aber nicht zu Lasten der Rezension, sondern vor allem zu Lasten der Meldungen. Die Kunstrezension behauptet sich trotz des hohen Politik-Anteils.¹⁸⁹

Hinsichtlich der Leserschaft kommt die Untersuchung von Reus und Harden zu dem Schluss, dass das Feuilleton „seine Schwächen als kulturvermittelnde Instanz noch lange nicht überwunden hat. Denn so offenkundig wie beharrlich richtet es sein Kunstverständnis weniger an Prozessen als an ‚Events‘ und Terminen aus.“¹⁹⁰ Reus und Harden attestieren dem Feuilleton nur eine geringe Bereitschaft, mit anderen Formen und Perspektiven auch neue Leser zu gewinnen¹⁹¹ und in einer entschiedenen Phase der Kommerzialisierung sich zudem „von gesellschaftskritischen (mithin ‚kulturkritischen‘) Reflexionen [zu] entfernen“¹⁹², und konstatieren, dass dies „das Ressort in seiner publizistischen Sonderstellung als Deuter, Räsonneur und Gutachter überdies [herausfordere]“¹⁹³.

In einer der jüngsten Auseinandersetzungen aus dem Bereich der Feuilletonforschung diskutierten 2017 Wissenschaftler und Redakteure den aktuellen (Zu-)Stand des Feuilletons. Lothar Müller, Redakteur der *Süddeutschen Zeitung*, sprach diesem u. a. den Charakter eines Omnivoren zu, eines

Allesfresser[s], der sich nicht mehr nur die klassischen Künste einverleibt, sondern zugleich die Zeitgeschichte und die Soziologie, die Medien und die Medientheorien, die sozialen Netzwerke und die Start-up-Projekte in Krisenregionen und zugleich ist es zuständig für den alltäglichen Historismus, die Gedenktage und die Jubiläen.¹⁹⁴

¹⁸⁷ Ebd.

¹⁸⁸ Vgl. Bonfadelli 2008b, S. 301.

¹⁸⁹ Reus/Harden 2005, S. 168; Bonfadelli konstatiert unter Rückbezug auf Reus/Harden 2005 und Stegert 1998, Theater und bildende Kunst hätten an Bedeutung eingebüßt. Dies widerspricht jedoch der Darstellung von Reus/Harden im Hinblick auf die Kunstrezension (Dies. 2005, S. 168).

¹⁹⁰ Ebd., S. 170.

¹⁹¹ Vgl. ebd.

¹⁹² Ebd.

¹⁹³ Ebd.

¹⁹⁴ Akrap et al. 2017, S. 375.

Die Journalistin Sigrid Löffler (ehem. *Die Zeit*, ZDF), ebenfalls Teilnehmerin der Diskussionsrunde, attestierte dem Feuilleton einen Wandel vom Rezensions- zum Debattenfeuilleton und konstatierte eine Feuilletonisierung der restlichen Zeitung, während sich das Feuilleton selbst politisiere. Zudem hätten sich die Zeitungen in den letzten Jahren auf ein verändertes Leserkonstrukt eingestellt, „auf den zerstreuten Überflieger und gehetzten Gelegenheitsleser, den Zeitungsdurchblätterer mit kurzer Aufmerksamkeitsspanne.“¹⁹⁵ Ihrer Meinung nach verliere das Rezensionsfeuilleton zudem „buchstäblich an Boden“, wenn man den zunehmenden Platzmangel bei immer knapperen Feuilletonumfängen beachte, und sie kommt zu einer für diese Untersuchung wichtigen Erkenntnis:

Das führt zu immer größerer Willkür bei der Auswahl der Kunst-Ereignisse und -Gegenstände, die überhaupt noch medial wahrgenommen werden. Überdies beobachten wir doch seit langem einen schleichenden Prozess der Marginalisierung und Entlegitimierung der Kritik. [...] In manchen Medien wurde die Kritik längst ersetzt durch Surrogatformen wie den Service-Journalismus. Und in manchen Kunstsparten ist der Kritiker bereits völlig entmachteter, etwa in der Bildenden Kunst, die nur noch als Marktphänomen und Spekulationsobjekt betrachtet wird – da entscheidet der Marktpreis über den Wert der Kunst und nicht der Kunstkritiker mit seinen obsoleten Kunstkriterien.¹⁹⁶

Und auch 2017 scheint der Aspekt des Lesers immer noch ein ungelöstes Thema zu sein, das Lothar Müller zu der Äußerung bewegt: „Man kann ja über komplizierte Literatur schreiben, aber doch bitte auf eine Weise, dass es der normale Leser versteht. Feuilleton heißt: Sie schreiben nicht für eine kleine Gruppe, Sie schreiben nicht für ein akademisches Publikum.“¹⁹⁷ Der Druck der Ökonomisierung wird 2017 nicht geringer – im Gegenteil: Ekkehard Knörer betont, dass das Feuilleton

[...] zum ersten Mal richtig knallhart mit Klickraten konfrontiert [ist]. Die Feuilletons hatten sich lange komplett geweigert, Leserumfragen zu machen. Ich erinnere mich gut daran, als ich 2003/2004 ein Seminar gegeben habe, in dem Andreas Platthaus zu Gast war, der heutige Literaturchef der FAZ. Er sagte: „Nein, wir wissen das nicht und wir wollen das auch nicht wissen, und wenn wir es wüssten, dann würden wir eh nichts ändern.“ Das finde ich erst einmal eine sehr sympathische Haltung, bloß kommt er damit heute nicht einmal mehr bei der FAZ durch.¹⁹⁸

Der Studie von Reus und Harden wurde hier viel Platz eingeräumt, da sie eine der letzten umfangreichen empirischen Untersuchungen des Feuilletons darstellt. Bis in das Jahr 2003 beantwortet sie die zuvor formulierte Frage nach einer möglichen Reduktion von Kunstkritiken und damit zu einem großen Teil auch von Ausstellungsrezensionen mit einem deutlichen Nein.¹⁹⁹ Aktuelle Erhebungen sind nicht verfügbar.

Der Abriss der historischen Entwicklung des Feuilletons zeigt, dass jenes von heute seinem Anspruch nach dem Feuilleton der Zwischenkriegszeit ähnelt: Disruptionen und Erschütterungen der Wirtschaft,

¹⁹⁵ Ebd., S. 379.

¹⁹⁶ Ebd., S. 383.

¹⁹⁷ Ebd., S. 384.

¹⁹⁸ Ebd., S. 387.

¹⁹⁹ Erkennbar wird zugleich der Umfang der Erhebung, der in dieser Form hier nicht erfolgen kann, zumal die Untersuchung des Feuilletons weder Fokus noch Hauptausgangspunkt des Vorhabens ist.

eine zunehmend angespannte politische Lage und Krisenhaftigkeit in den Jahren 1918 bis 1939 zeigen gewisse Parallelen zur heutigen wirtschaftlichen und politischen Situation. Obgleich nicht am Rande eines Krieges stehend, so doch von einer zunehmenden Unzufriedenheit und Unsicherheit der Bevölkerung geprägt, versucht auch das heutige Feuilleton möglichen Ansprüchen der Gesellschaft nachzukommen. Folgte das Feuilleton der 1920er- und 1930er-Jahre mitunter der Idee eines Versammlungsraumes, in dem Beiträge der verschiedenen Sparten zusammengeführt werden, verfolgte es zugleich das Ziel, Fragen der Kultur im weitesten Sinne in einer sich damals wie heute zunehmend pluralisierenden Gesellschaft auszuhandeln. Konnten in der damaligen Zeit viele Leser mitunter aufgrund des Bildungsstandes nicht gewonnen werden, gehen heute bestehende Leser verloren und neue können nur schwer hinzugewonnen werden. Dem elitären Anspruchsdenken der 1920er- und 1930er-Jahre entspricht eine elitäre Haltung gegenüber dem Leser, auf die, wie oben angeführt, Knörer verweist. In der Zusammenchau lässt sich damit konstatieren: Damals wie heute kämpft das Feuilleton um Leser.

Deutlich wird jedoch auch, und dies zeigen die folgenden Ausführungen, dass das Feuilleton dem damaligen Anspruch heute – mitunter aufgrund der Fülle und Komplexität an kultureller Information – schlichtweg nicht mehr nachkommt. Gleichzeitig bleibt die Auswahl der besprochenen Themen durch die Journalisten im Dunkeln und lässt eine Nachvollziehbarkeit, wie im Folgenden zu konstatieren ist, kaum zu.

3.4. Die Selektion des Kulturjournalisten oder über das Verhältnis von Ausstellungen und deren Erscheinen im Feuilleton

Wenn die Rezensionen und Kritiken im Bereich der bildenden Kunst und damit implizit der Ausstellungsbesprechungen faktisch nicht abgenommen haben, sondern sich lediglich das Spektrum des Feuilletons erweitert hat – was womöglich dazu geführt hat, dass Kunstrezeptionen weniger „ins Auge springen“ –, dann wäre der nächste Schritt zu fragen, wie die Kulturjournalisten ihre *Corpi Delicti* auswählen. Aufgrund der ausstehenden Antworten angefragter Journalisten zur aktuellen Situation wird Bezug auf ältere „Erfahrungsberichte“ von Journalisten, aber auch auf Daten genommen, die erahnen lassen könnten, in welcher Situation sich Kulturjournalisten im Hinblick auf Auswahl und Entscheidung für Themen und Ausstellungen befinden.

Einen Einblick in das „Auswahlverfahren“ gibt 2005 die damalige *Tages-Anzeiger*- und SRF-2-Journalistin Barbara Basting im Rahmen eines Vortrags an der Universität Krems, der so ernüchternd scheint, dass der Eingang ihrer Ausführungen hier umfänglich zitiert wird:

Wenn Sie mir erlauben, ein wenig zu spintisieren, möchte ich Ihnen gerne mein Kunstprojekt vorstellen. Videokunst mit konzeptuellem Einschlag. Eine Kamera filmt mich, wie ich auf meinem Redaktionsstuhl sitze. Ich reiße die Post, die noch nicht vom Nachrichtensekretariat mit der Aufschneidemaschine vorgeöffnet ist, unzivilisiert und rasch mit dem Finger auf. Der Brieföffner könnte das typische Berufsrisiko der Schnittwunde vermindern helfen, ist aber meist unter irgendwelchen Zwischenablagestapeln verschwunden. Diese entstehen, obwohl ich möglichst viel Post möglichst schnell in den großen Rundordner, sprich Papierkorb, stopfe. Denn der Teufel sitzt im

Detail: Würde ich anfangen, mich in die manchmal aufwendigen, manchmal gar verlockenden Dossiers zu vertiefen, käme ich nie mehr aus der Redaktionsstube heraus, um eine Ausstellung anzuschauen, geschweige denn darüber schreiben. Von den anderen Dienstpflichten, wie Produktion der aktuellen Zeitung am sogenannten Dienstpult Kultur, ist dabei noch gar nicht die Rede gewesen. Natürlich hoffe ich inständig, dass ich beim Sortieren nichts Wichtiges übersehe. Als erstes fliegen die zahlreichen Dubletten. Zu denen kommt es, weil die Veranstalter vermutlich denken, es sei sinnvoller, „oben“ einzusteigen. So gehen Einladungen zu Ausstellungen oft an die Chefredaktion, an die Ressortleitung, und weil heute wegen der erhöhten Mobilität im Arbeitsmarkt niemand mehr seine Adresskarteiten im Griff hat, auch an frühere, pensionierte oder entlassene Kollegen. All diese Dubletten landen bei mir. Das Video ist aber keinesfalls eintönig. Denn regelmäßig halte ich grafisch besonders gelungene, originelle, schöne, auffällige Ausstellungsanzeigen hoch, damit sie vor ihrem früher oder später sicheren Weg in die Mülltonne wenigstens einen kurzen Moment lang der Nachwelt erhalten bleiben. Im Übrigen murmele ich vor mich hin und versuche zu erklären, nach welchen Prinzipien meine kleine Grobkläranlage funktioniert.

Da haben wir zum Beispiel eine interessante Retrospektive zur Fotografin Diane Arbus, aus San Francisco nach Essen gereist. Würde gerne darüber berichten, geht aus Zeitgründen nicht. Versuche freien Mitarbeiter anzustellen. Das nächste bemerkenswerte Ausstellungsprojekt findet gottlob in der Nähe statt, aber leider zu einem Zeitpunkt, wo gleichzeitig zehn andere Institutionen im Umkreis ebenfalls ihre Vernissage haben. Kommt natürlich in die Kladde mit den ernsthaften Kandidaten. Zwischen all diesen Drucksachen findet sich manchmal ein handgewidmeter Katalog mit einem handgeschriebenem Brief oder einer Karte von einem Künstler. In diesen steht, ich karriere natürlich, in etwa zu lesen: Schon seit vierzig Jahren mache ich Kunst, und zuletzt hat Ihre Zeitung 1973 über mich berichtet. Wäre es nicht langsam wieder an der Zeit, usw. Nun, die Zeit reicht nicht einmal dazu, auf all diese Gesuche mit einer höflichen Absage zu reagieren. Sie sind ja irgendwie rührend, diese Absender, weil sie noch an den Kritiker als Instanz glauben. Die Idee schießt einem durch den Kopf, dass man genau solche Künstler aufsuchen müsste, nur noch solche porträtieren. Vielleicht sind sie die letzten Querköpfe auf dieser Welt! Dann haben wir hier noch den charmanten Brief eines Museumsdirektors, der mitteilt, auch sein Haus mache Sehenswertes und mindestens so spannend wie das von X, das man neulich erst besprochen habe, und bitte, man möchte sich doch melden, gerne wolle er einen führen. Briefe dieser Art kommen übrigens fast nur von Leuten aus mittelgroßen Museen oder von Leuten, die einen persönlich kennen. Die großen Häuser sind fest in den Händen professioneller PR-Dienste, die ganz unterschiedlich aufsässig sind. Während der Newsletter-Versand per Mail willkommen ist, das ist im Nicht-Bedarfsfall auch schnell weggeklickt, ist der Anruf der wahnsinnig netten Dame der PR-Agentur aus Frankfurt, die die Pressearbeit für die Kunstmesse XY macht, eher nervig. Gar nicht behandelt haben wir in dem netten Video, das übrigens immer noch läuft, die Maileingänge, die Galerienpost; unerwähnt gelassen haben wir all die Sendungen an die Privatadresse. Das Video heißt „The Gatekeeper“, dauert ungefähr eine Stunde, ist im Loop geschaltet, wird als 5-er DVD in Auflage verkauft, und das Booklet enthält Ausführungen des bekannten Philosophen XY zur Frage des kulturellen Überflusses in Zeitalter der Ökonomie der Aufmerksamkeit. Sie sehen, ich nähere mich dem Thema schräg von der Seite und mit einer vielleicht ungehörigen Portion Zynismus. Aber möglicherweise hat der kleine Exkurs ja plastisch gemacht, dass ein zentrales Problem der Kritik heute weniger das richtige Urteil als der Filterungsprozess ist. Sie werden korrekt einwenden, dass dabei auch Urteile zum Zuge kommen. Sehr viele sogar. Aber es sind nicht Urteile über Kunstwerke, sondern eher Urteile über Institutionen, über Grafikdesign von Einladungen, über „Stakeholders“, um den derzeit so modischen Bankenjargon zu verwenden.²⁰⁰

Auf ebenso ernüchternde Weise konstatiert Basting:

Die Kunstkritik wird es weiterhin geben. Doch für den Kunstbetrieb spielt sie schon seit längerem nicht mehr die herkömmliche Rolle einer Urteilsfindung – und die breite Öffentlichkeit erreicht sie kaum noch.²⁰¹

²⁰⁰ Barbara Basting, „Von der Kunstkritik zum Leserservice“ [2005], in: Wolfgang Lamprecht (Hg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Wien 2012, S. 462–468, hier 461f.

²⁰¹ Ebd., S. 462.

Das maßgebliche Kunsturteil habe sich längst von der klassischen Pressekritik gelöst, so die Autorin. Auch gilt es ihrer Meinung nach, mit dem Vorurteil aufzuräumen, dass der Kunstkritiker die Avantgarde von morgen entdecke, wie auch, dass der Kunstkritiker Künstler mache – und erst recht mit dem Umstand, der Kunstkritiker wisse, was gute und was schlechte Kunst (und überhaupt, ob etwas Kunst) sei.²⁰²

Die *FAZ*-Kulturjournalistin Swantje Karich schreibt 2016 aus der Perspektive der Kunstvermittlung im Feuilleton von einer „Zwickmühle“, in der die Feuilletons und damit die Kulturjournalisten stecken:

Ein Kunstwerk, das nicht irgendwie vermittelt wurde, hat gleichsam gar nicht stattgefunden. Die Beschreibung, Erklärung, Einordnung, die Bewertung der Kunst in Museen, Ausstellungshäusern, Galerien wird im Zeichen dieser extremen Vermittlungsabhängigkeit immer wichtiger (nicht gleichbedeutend mit: in der Kunstpraxis selbst einflussreicher, praxisleitender). Die Tages- und Wochenzeitungen sind immer noch die Orte, an denen es darauf ankommt, dass Sprache das Interesse an einem nichtsprachlichen ästhetischen Gegenstand wecken und nähren kann. Diese Art Vermittlung des selbst Nichtsprachlichen wendet das Feuilleton auf alles (auch vormoderne) Visuelle an, von den Kelten bis Goya, von Teppichen aus dem Orient bis Mona Lisa – es gibt im Feuilleton sogar Genres, in denen ein reiner Bildeindruck zwar beabsichtigt ist, gerade dafür aber paradoxerweise noch sechzig Zeilen Text nötig sind (die sogenannte „Bildunterschrift“).

Anders als etwa beim Film reicht heute diese Vermittlungsleistung bis in die Museen hinein. Der Besucher eines Museums, ob es nun Kunst vergangener Jahrhunderte ist oder der Gegenwart, erwartet von den Institutionen selbst schon im ersten Rezeptionsschritt ausführliche Anleitung, ob als Audioguide, Application fürs Smartphone oder auch in Form der guten alten Begleithefte – von Seiten der Museen gibt es kaum Ausstellungen, die ohne die Geste der Vermittlung antreten. Heute gleichen ihre Webseiten den Auftritten von Tageszeitungen. Museen agieren oft wie Medienunternehmen (vgl. www.schirn.de und www.faz.net), bieten eigene Blogs und Printmagazine an. Durch diese Ausdehnung als etwas, das sich nicht nur Raum zum Existieren, sondern eigene Definitionsmacht verschafft und sie sprachlich im doppelten Wortsinn „behauptet“, erfährt die Kunst im Feuilleton eine Konkurrenzsituation, die noch nicht so alt ist. Schaut man sich das deutschsprachige Feuilleton an, fällt jedoch auf, dass es sich in der Folge nur in einem sparsamen Maß bewegt hat. Anders zum Beispiel als für die Literatur oder das Kino gibt es kaum Videos auf den Internetseiten der Tages- und Wochenzeitungen, die zeigen, was derzeit wo zu sehen ist. Das haben Nischenanbieter übernommen, wie z. B. *Vernissage TV*. Die Formen im klassischen Feuilleton sind immer noch sehr traditionell und folgen der Bauernregel „tell, don't show“. Die Zwickmühle, in denen die Feuilletons stecken, ist klar: Als Resultat der neuen Konkurrenzsituation mit den Museen und den Masseninformatoren aus dem Internet gelten nämlich reine Kunstrezensionen der alten Schule (Was findet wann, wo, wie, warum statt?) zunehmend als Bremsen im Lesefluss des geschichtenerzählenden Journalismus, und Essays ohne nachrichtlichen Anlass gelten als zeitungswidrig. Eingeklemmt zwischen diesen beiden allmählich überall für tot erklärten Formen, die bislang ihre Heimat waren, hat es die Kunst schwer in den deutschen Feuilletons. Und die Gegenwartskunst hat es noch schwerer. Zwar wird behauptet, dass immer mehr Menschen sich für Bildende Kunst interessieren. Das bürgerliche Verständnis von Kunst als Gefäß des Wahren, Schönen, Guten und Dauerhaften löst sich jedoch nach und nach auf.²⁰³

Karich bestätigt die Studie von Reus und Harden und konstatiert, dass die Artikel nicht kürzer, dafür voluminöser werden, da man sich in einem wesentlich breiteren und unübersichtlicherem Medienangebot durchsetzen müsse. Es gelte, Aufmerksamkeit zu generieren, und „[d]ie Anzahl der besprochenen Ausstellungen schwindet dadurch zwangsläufig.“²⁰⁴ Im Weiteren schildert sie – nach Basting und der von

²⁰² Vgl. ebd., S. 467.

²⁰³ Swantje Karich, „Die Kunstvermittlung im Feuilleton“, in: Hausendorf/Müller 2016, S. 336–358, hier S. 344f.

²⁰⁴ Ebd., S. 346.

ihr konstatierten Überforderung der Journalisten im Filterungsprozess der Inhalte – den zweiten vermutlich zentralen Punkt, der Licht in die aktuelle Situation bringt:

Das Rezensionsfeuilleton, das auch als Service für den Leser eingeführt wurde und den Anspruch in den Redaktionen schuf, einer Chronistenpflicht nachzukommen, wird zunehmend einflussärmer – übrigens nicht nur, weil die Zeiten des Anzeigenbooms der neunziger Jahre vorbei sind, sondern auch, weil seit den neunziger Jahren durch den Museumsbauboom das Angebot an Ausstellungen derart angewachsen ist, dass keine Tageszeitung diesem Programm gerecht werden kann, egal, welche Umfänge ihr zur Verfügung stehen. Alle Seiten, Leser, Museen, Kritiker und Künstler, muss das notgedrungen frustrieren. [...] Die Vermittlung von Kunst im Feuilleton ist von dieser Entwicklung direkt betroffen. Die Folgen sind leicht auf den Punkt zu bringen: Der Ort „Zeitung“ bindet die bei Texten über Kunst sonst erwartete Souveränität des Urteils immer mehr ans Zeitgeschehen; kurzfristige Entwicklungen spielen daher eine immer größere Rolle, traditionell mit Kunst assoziierte Ewigkeits- und Gültigkeitsvorstellungen gelten nicht mehr. Diese zeitdiagnostische Gebundenheit des Feuilletons trifft dann auf besondere gesellschaftliche Bedingungen.²⁰⁵

Ein Blick in die Erhebung des Instituts für Museumsforschung (IfM) zeigt, dass sich die Anzahl der Ausstellungen in Deutschland seit 1997 knapp unter der Marke von 10 000 jährlich bewegt²⁰⁶, wobei man von einer höheren Zahl ausgehen muss, da der Rücklauf an das IfM zur Angabe der jährlichen Kennzahlen mit der Anzahl der Museen in Deutschland nicht deckungsgleich ist. Zahlen aus den 1980er-Jahren liegen nur teilweise vor, jedoch lässt sich anhand von Stichproben die Aussage von Karich belegen: So betrug die Anzahl der Ausstellungen im Jahre 1986 3578 Ausstellungen (angeschrieben wurden 2185 Häuser, 892 meldeten Ausstellungen).²⁰⁷ Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die Zählung ausschließlich in Westdeutschland und West-Berlin erfolgte. Mit einberechnet sind die Ausstellungshäuser der künftigen neuen Bundesländer.

Sichtbar wird anhand der Angaben seit 1997, dass die jährliche Anzahl der Ausstellungen über einen Zeitraum von rund zwanzig Jahren einer vergleichsweise geringen Volatilität unterliegt.

²⁰⁵ Ebd.

²⁰⁶ Vgl. Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz (Hg.) (o. J.), „Zahlen und Materialien aus dem Institut für Museumsforschung“, [Homepage], <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/institut-fuer-museumsforschung/forschung/publikationen/zahlen-und-materialien-aus-dem-institut-fuer-museumsforschung/> (abgerufen am 15.04.2023).

²⁰⁷ Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz (Hg.), *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1986*, [Materialien aus dem Institut für Museumskunde, H. 18], Berlin 1987, S. 4, https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat18.pdf (abgerufen am 15.04.2023).

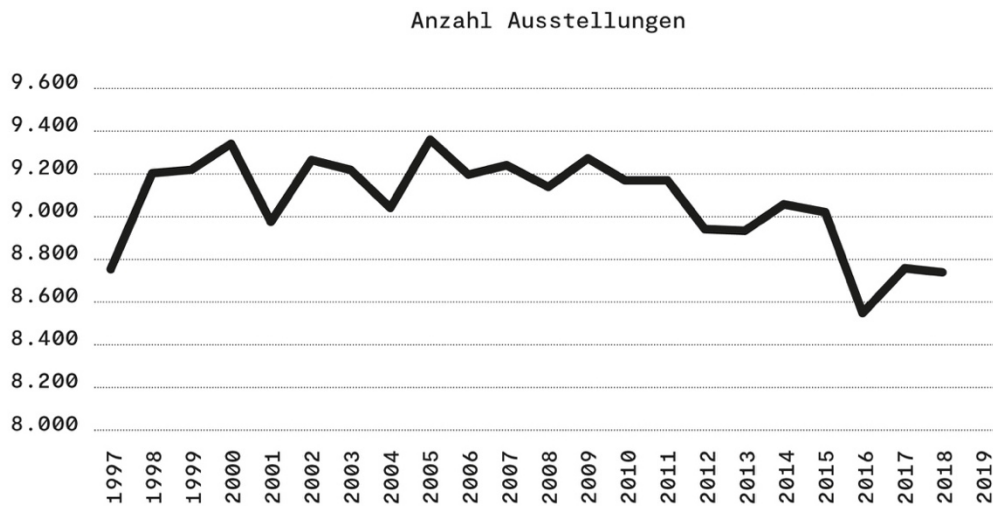


Abb. 1: Anzahl der jährlichen Ausstellungen in Deutschland (1997–2018)
(Eigene Auswertung)

Anders verhält es sich hingegen bei der Berichterstattung im Hinblick auf die Anzahl der Beiträge pro Jahr im Feuilleton der überregionalen Tageszeitung *FAZ* sowie der *Zeit*. Zunächst fällt hier eine Uneinheitlichkeit, wenn nicht sogar teilweise eine gegensätzliche Bewegung bei den beiden Blättern auf, wenn es um die Menge der jährlichen Ausstellungsbesprechungen²⁰⁸ geht. Besonders sichtbar wird dies an den Jahren 2001, 2012 und 2019.²⁰⁹

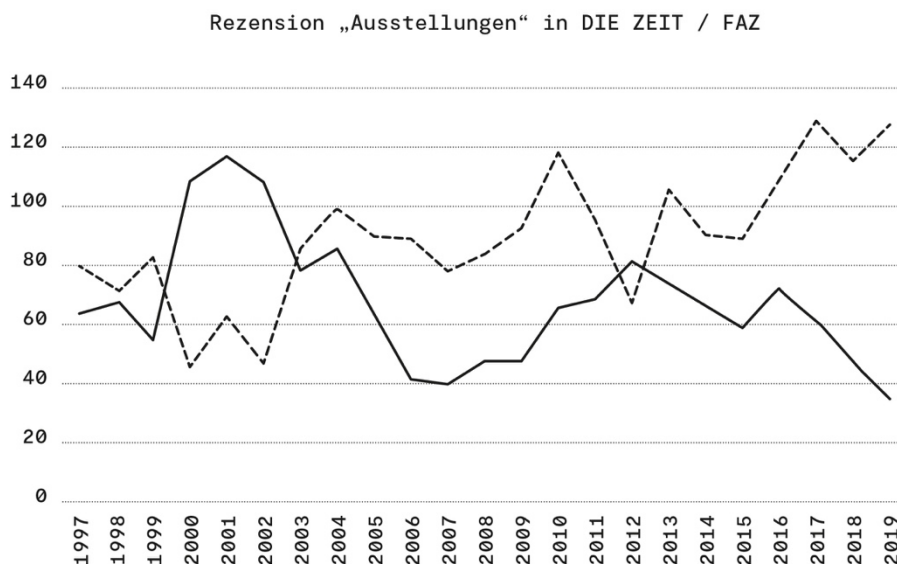


Abb. 2: Anzahl der jährlichen Ausstellungsbesprechungen
Durchgehende Linie: Anzahl Beiträge Die Zeit; gestrichelte Linie: Anzahl Beiträge FAZ
(Eigene Auswertung)

²⁰⁸ „Ausstellung“ kann sich hier auf alle Bereiche der bildenden Kunst sowie auf Architektur und kulturhistorische Schwerpunkte beziehen.

²⁰⁹ Die Zahlen zu den Feuilleton-Beiträgen der *Zeit* wurden freundlicherweise vom Archiv des Verlagshauses zur Verfügung gestellt. Gesucht wurde hierbei in der internen Datenbank nach den Begriffen „Ausstellung“ und „Ausstellungen“. Das *FAZ*-Archiv konnte hier nicht liefern. Die eigens durchgeführte Onlinesuche innerhalb des Archivs fokussierte ebenfalls die Begriffe „Ausstellung“ und „Ausstellungen“. In diesem Sinne entsprechen die Zahlen keiner wissenschaftlichen empirischen Erhebung als vielmehr einer ersten Annäherung.

Gründe für diese unterschiedlichen Entwicklungen können hier vielfältige sein – ob politische, ökonomische oder gar personelle.

Ein Element, das hier explizit erwähnt werden muss, ist auch die Organisationsform der Zeitung. So ist die *FAZ* beispielsweise

eine Herausgeberzeitung, die darauf basiert, dass jeder der Herausgeber für den von ihm geleiteten Teil autonom verantwortlich ist. [...] Das erhöht natürlich die Autonomie der einzelnen Teile. Zeitweilig ist das auch stark ausgenutzt und ausgespielt worden, so dass das Feuilleton zum Beispiel politisch vollkommen andere Positionen vertreten hat, als der politische Teil [...]. Die Süddeutsche Zeitung wiederum ist eine Chefredaktionszeitung [...]. [D]a gibt es einen nah an der Chefredaktion angesiedelten Newsdesk, der den einzelnen Ressorts Themen vorgeben oder entziehen kann [...]. Die Entscheidungen werden also gar nicht *nur* vom Feuilleton selber getroffen.²¹⁰

Die Struktur der *Zeit*, so ist zu vermuten, entspricht – wie die der *FAZ* – einer Herausgeberzeitung.

Bei der Gegenüberstellung der Statistiken fällt damit eines deutlich auf: Die Anzahl der Ausstellungen korreliert im Verhältnis *nicht* mit der Anzahl der Besprechungen. Liegt beispielsweise 1999 die Anzahl der Ausstellungen bei einem der höheren Werte von 9218 deutschlandweit, druckt das *Zeit*-Feuilleton gerade einmal 55 Ausstellungsbesprechungen ab, bei der *FAZ* sind es in diesem Jahr 82. 2001 kommt es wiederum zu einem großen Unterschied zwischen der *FAZ* und der *Zeit*: Liegt die Zahl der Ausstellungen in diesem Jahr knapp unter der Marke von 9000, so publiziert die *Zeit* rund 117 Ausstellungsbesprechungen, die *FAZ* lediglich 62. Während 2005 die Zahl der Beiträge in beiden Feuilletons sinkt (*Zeit*: 62, *FAZ*: 90), steigt die Zahl der Ausstellungen auf einen Höchstwert seit 1997 mit 9364 Ausstellungen. Markiert die Zahl der Ausstellungen im Jahre 2016 mit 8546 ein Rekordtief, bewegen sich die Ausstellungsbesprechungen von *Zeit* und *FAZ* mit 72 resp. 108 an der Zahl im oberen Drittel.

Die Auszüge lassen erkennen, dass Feuilleton und Ausstellungen eine Entwicklung erfahren, die sich im Hinblick auf Quantität völlig unabhängig voneinander gestaltet und keine oder kaum Abhängigkeiten erkennen lässt und in diesem Sinne zumindest keinen Anhaltspunkt zur Optimierung der Kommunikationsarbeit bietet. Ein Vergleich in qualitativer Hinsicht (im Hinblick auf Ausgestaltung und Wertigkeit der erbrachten Ausstellungen) würde den Rahmen der hier vorliegenden Untersuchung sprengen.

3.5. Das Dilemma der musealen Pressearbeit mit dem Feuilleton

Die Presseabteilung eines Museums (in den meisten Fällen auch einfach die verantwortliche Person für die Ansprache der Presse einer Kommunikationsabteilung) verfolgt für gewöhnlich das Ziel, die nächste Ausstellung möglichst umfänglich bei der Presse zu platzieren, die als Multiplikator im besten Falle

²¹⁰ Aussage Lothar Müller in Akrap et al. 2017, S. 380.

dafür sorgt, dass möglichst viele Menschen die Ausstellung besuchen. Hier jedoch gilt es heutzutage zu unterscheiden zwischen der Presse, die die Mitteilung des Museums größtenteils unkritisch eins zu eins abdruckt, und der Presse, die auswählend ihre Perspektive resp. Kritik zu entsprechenden Ausstellung formuliert. Obgleich im Falle Ersterer von Kritik oder Rezension keine Rede sein kann, findet die Information zur Ausstellung zumindest Verbreitung, bringt im besten Falle Besucher und ist somit – wenn die Pressemitteilung gut geschrieben ist – auch gern gesehen. Die Ansprache des Feuilletons der großen Tages- oder Wochenzeitungen (*Zeit*, *FAZ*, *SZ*) bildet die kritische Presse ab und könnte als „Kür“ gegenüber der ersten – der „verpflichtend“ zu informierenden – bezeichnet werden.²¹¹ Denn nach wie vor hat eine Rezension der Ausstellung durch eines dieser Feuilletons den Charakter einer „Weihe“, wie die Gespräche mit den Kollegen aus den Museen zeigen.²¹² Die Vorstellung und Annahme des sich daraus ergebenden Imagegewinns und, damit verbunden, einer Steigerung der Besucherzahlen folgen hier vermeintlich auf dem Fuße. Die Bezeichnung als „Kür“ erklärt sich aus dem Umstand, dass es für gewöhnlich mehr als eine E-Mail an den jeweiligen Journalisten benötigt, um gehört resp. für einen Artikel in Betracht gezogen zu werden, denn erfahrungsgemäß gelingt es nur in wenigen Fällen, Aufmerksamkeit zu erzeugen.²¹³ Individuelle, auf den Journalisten sozusagen angepasste Ansprache in einer Folge von zwei bis drei E-Mails in einem „getakteten“ Zeitraum und mehrmaliges telefonisches Nachfassen sind vonnöten, die Bekanntschaft mit dem Journalisten sicher von Vorteil (jedoch kein Garant), um Aufmerksamkeit zu erfahren. Berechtigterweise stellt sich nach einer gewissen Zeit die Frage nach Aufwand und Ertrag, wobei mit dem Aufwand weniger die Geduld, als schlichtweg die knappen personellen Ressourcen gemeint sind.

Die Haltung der einzelnen Landesmuseen Baden-Württembergs zum Feuilleton könnte unterschiedlicher nicht sein: Mitunter hängt das mit der thematischen Ausrichtung des Hauses zusammen – bspw. Naturkunde vs. Kunstmuseum –, doch auch im Hinblick auf die Ambition und die Hoffnung auf Erfolg, vom Feuilleton besprochen zu werden, zeigen sich Unterschiede. Deutlich bestätigt wird der Anspruch – mitunter verknüpft mit dem Druck der Hausleitung –, im Feuilleton unterzukommen, vom Badischen Landesmuseum, der Staatlichen Kunsthalle und dem ZKM.²¹⁴ Ausstellungen wie *Hans Baldung Grien* (2019–2020) geben Häusern wie der Kunsthalle damit recht – die Ausstellung wurde allen großen überregionalen Blättern und öffentlichen Sendern aufgegriffen. Florian Trott, Kommunikationsverantwortlicher der Kunsthalle, erklärt sich den positiven Umstand durch die Tatsache, dass dies seit 60 Jahren die erste umfangreiche Präsentation des Künstlers war und Journalisten, die ausgebildete Kunsthistoriker sind, sofort angesprochen hat.²¹⁵ Zugleich konstatiert er auch den erhöhten Betreuungsaufwand für

²¹¹ Zwischen diesen beiden Polen gibt es natürlich die lokale/regionale Presse, die mitunter beide Herangehensweisen mischt.

²¹² Siehe dazu u. a. Claudia Paul: „Wir sind sehr froh und freuen uns, also wenn wir in der *FAZ* vorkommen, das ist super, das ist eine Adeldung sozusagen.“ (17, S. 11.)

²¹³ Der Erfolg ist von Institution zu Institution unterschiedlich. Für das ZKM wurden Zahlen der erfolgreichen Ansprache der letzten Jahre ermittelt, die im weiteren Verlauf dargelegt werden.

²¹⁴ Vgl. die Aussage von Kathrin Lorbeer in I1, S. 9, u. von Florian Trott in I4, S. 11.

²¹⁵ Vgl. I4., S. 7.

die Journalisten, die nicht auf die versandte Medieninformation reagieren, separat und mehrmals angesprochen werden müssen, nicht mehr zu den offiziellen Pressekonferenzen kommen, sondern Sondertermine mit individuellen Führungen vereinbaren.²¹⁶ Trotz des erhöhten Aufwands sehen die Kollegen der Kunstmuseen übereinstimmend weiterhin deutlich die Notwendigkeit der Ansprache von Feuilletonisten im Hinblick auf eine Referenz für Partner, die man auch weiterhin bspw. als Leihgeber behalten möchte, aber auch in Richtung Politik – als Ausweis erfolgreicher Arbeit und guten Verwendung der vom Träger bereitgestellten Gelder. Neben dem konstatierten gestiegenen Aufwand, sieht man hier auch die Herausforderung, dass Journalisten nun nicht mehr zu Beginn der Ausstellung kommen – und so deren Beiträge potenzielle Besucher ansprechen –, sondern oftmals zum Ende der Präsentation.²¹⁷ Darüber hinaus wird konstatiert, dass man für das Feuilleton Zuspitzungen, die Klassiker, brauche. Dabei ist die Präsentation eines komplexen Themas mitunter schwierig, da Journalisten zuweilen gar keine Zeit haben, sich einzuarbeiten.²¹⁸ Diese Erkenntnis wird auch vom ZKM geteilt, dessen Ausstellungen in vielen Fällen eher von der internationalen Presse als vom deutschen Feuilleton aufgenommen werden. Auch hier zeigt sich eine sehr reduzierte Bereitschaft vonseiten der Journalisten, sich mit neuen Themen, wie bspw. *Open Codes* (2017–2019), auseinanderzusetzen.

Häuser wie das Technoseum oder die Naturkundemuseen zeigen aufgrund ihrer Themen ein reduziertes Interesse am Feuilleton; von größerer Wichtigkeit sind für sie die wissenschaftlichen oder technischen Seiten der überregionalen Zeitungen, auf denen sie die Forschungsergebnisse ihrer Häuser abzubilden versuchen. Obgleich sie für eine Besprechung ihrer Präsentationen durch das Feuilleton dankbar wären, konstatieren sie, dass dieses die Naturkundemuseen als Thema nicht im Blick hat.²¹⁹ Aufgrund ihrer räumlichen Nähe und damit einem geminderten Alleinstellungsmerkmal ist es den Naturkundemuseen in Stuttgart und Karlsruhe wichtig, in den regionalen Blättern zu erscheinen, um hierüber das Laufpublikum zu erreichen.²²⁰

Eine schon fast nüchterne Erkenntnis zeigt sich beim Württembergischen Landesmuseum, welches konstatiert, dass ihnen der Feuilleton keine Beachtung schenkt.²²¹ Obgleich das Württembergische Landesmuseum auch den Anspruch hegt, von den Wissenschaftsressorts rezipiert zu werden, würde man sich über die Besprechung einer Präsentation im Feuilleton freuen.²²²

Was in allen Gesprächen deutlich wird, ist der Umstand, dass die Beziehungen zu Journalisten eine enorme Rolle spielen – je langjähriger der Kontakt, desto größer die Chancen auf einen Bericht.²²³ Eine Gewähr gibt es jedoch auch hier nicht.

²¹⁶ Vgl. ebd.

²¹⁷ Vgl. Kathrin Lorbeer: „Manchmal kommen sie tatsächlich erst nach Wochen, Monaten.“ in I1, S. 12.

²¹⁸ Vgl. ebd.

²¹⁹ Vgl. hierzu u. a. die Aussage von Ulrich Schmid in I4, S. 7f., u. von Nina Gothe in I5, S. 15.

²²⁰ Vgl. hierzu u. a. die Aussage von Tobias Wilhelm in I4, S. 7f., u. von Nina Gothe in I5, S. 15f..

²²¹ Vgl. hierzu I2, S. 10.

²²² Vgl. I2, S. 10.

²²³ Vgl. u. a. I1, S. 12, u. I3, S. 14.

3.6. Der Leser des Feuilletons

Erste Andeutungen im Hinblick auf den Leser des Feuilletons konnten bereits der Podiumsdiskussion *Denken zwischen Ästhetik und Ökonomie. Zur Lage des Feuilletons* von 2017 entnommen werden, in welcher u. a. Knörer eine klare Haltung der Feuilletonisten zu dessen Lesern identifizierte. Aber wie steht es denn nun konkret um den Leser des Feuilletons? Und wenn es nicht um die große Masse einer Leserschaft geht, ist dann ein „zu fütternder Multiplikator“ noch denkbar?

Gunter Reus fasst 1999 den Zustand des Verhältnisses zwischen Leser und Feuilleton in bezeichnenden Zitaten wie „Haben wir Leser? Wie schrecklich. (unbekannter Kritiker)“ oder „Wenn ein Kritiker anfängt, das Publikum zu bedienen, dann ist er schon am Ende (Filmkritiker der *FAZ*)“ zusammen und konstatiert:

Solche Äußerungen mögen ihren Ursprung in der Furcht vor Anbiederung und Qualitätsverlust haben. Doch verraten sie auch eine gewisse Missachtung derer, ohne die weder Kultur noch Kritik Verbreitung fände. Das Medienpublikum reagiert auf seine Weise. Es bedient sich nicht übermäßig des Feuilletons.²²⁴

Auf die Frage, was den Lesern gerecht wird, konstatiert Stegert 1998, dass

deren kulturelle Interessen und Freizeitgewohnheiten sich – soweit Erhebungen vorliegen – auf einen erweiterten aber keineswegs ins Unkenntliche gedehnten Kulturbegriff [richten]. Das zentrale Ergebnis einer Repräsentativbefragung der Bundesbürger ist, dass die kulturellen Interessen sich mehr nach Intensitäten als nach Kultursparten bzw. Subsparten unterscheiden lassen. Oder präziser: Je höher das kulturelle Interesse, desto weiter ist es auch, und je geringer, desto enger.²²⁵

In diesen Aussagen bezieht sich Stegert auf ältere Studien von Frank et al. (1991) und Saxer (1989). Frank unterscheidet zwischen einem kulturellen Kernpublikum (12,7 %), Gelegenheitsnutzern (31,2 %), Unterhaltungsorientierten (45,1 %) und Kulturfernen (11,1 %).²²⁶ Basierend auf diesen Befunden kommt er zu dem Schluss, dass die Aufteilung nach Sparten und Subsparten auf bestehende Ressorts (traditionelle Kultur im Feuilleton und populäre Kultur im Ressort Modernes Leben) wenig lesergerecht sei, da die Segmentierung zu einem noch engeren Kulturbegriff in den Feuilletons führe.²²⁷ Stegert konstatiert ein Ungleichgewicht zwischen den Sparten und Subsparten des Feuilletons und spricht 1998 von einer „Zweiklassengesellschaft“.²²⁸ Gegenüber den Bereichen Literatur, Musik, bildender und darstellender Kunst sowie Film zählen Architektur, geistiges Leben und Historisch-Kulturelles, zu dem er auch die Museen zählt, zu den kleinen Kultursparten. Seine Untersuchung bezeichnet er selbst als eine „Momentaufnahme in einem Wandlungsprozess“²²⁹, wobei er auf eine Erweiterung des Feuilletons durch die Aufnahme neuer und populärer Subsparten verweist und zugleich die Entwicklung

²²⁴ Reus 1999, S. 67.

²²⁵ Stegert 1998, S. 254.

²²⁶ Vgl. Frank et al., 1991, S. 369.

²²⁷ Vgl. Stegert 1998, S. 255.

²²⁸ Vgl. ebd., S. 256.

²²⁹ Ebd.

als noch nicht abgeschlossen ansieht.²³⁰ In seiner Untersuchung 1998 kommt er, zum einen, zu dem Schluss, dass die Literatur überproportionalen Stellenwert einnimmt, und, zum anderen, dass die Daten über Leserinteressen, die er den Ergebnissen des Statistischen Bundesamtes von 1994²³¹ entnimmt, darauf hinweisen, dass der untersuchte „Kulturjournalismus insgesamt nicht als lesergerecht bewertet werden kann“²³². Zugleich, so Stegert weiter, seien die Anteile für alles Kulturbezogene sehr hoch, während Personen und der Kulturbetrieb viel weniger Platz erhalten.²³³

Im Hinblick auf die „Nutzung der Kulturkritik“, wie er das Lesen des Feuilletons bezeichnet, zitiert Reus u. a. die Allensbacher Studie aus dem Jahre 1996, die besagt, dass 30 % aller Zeitungsleser in den alten Bundesländern Interesse am Kulturteil bekundeten, wohingegen sich 84 % für lokale Berichte interessierten, und führt dazu im Weiteren aus:

Und fragt man präziser, nämlich nicht bloß nach dem Interesse, sondern nach der tatsächlichen Nutzung an einem bestimmten Tag, fällt die Quote noch schlechter aus. So sagten 1995 nur neun Prozent der Zeitungsleser eines Stichtages in den alten Bundesländern (und fünf Prozent in den neuen), sie hätten Feuilletonbeiträge gelesen.²³⁴

Bezugnehmend auf Frank et al. zitiert Reuss darüber hinaus eine repräsentative Untersuchung im Auftrag von ARD und ZDF und hält einen interessanten Befund fest: „Das Kernpublikum besteht nämlich nicht aus Spezialisten sondern aus Generalisten. [...] Er beschäftigt sich überdies mit ‚Elitärem‘ ebenso gern wie mit ‚Populärem‘.“²³⁵ Reus kommt zu dem Schluss, „er [der Befund] bedeutet, dass Kulturjournalisten, die eher auf da Repräsentative und Spektakuläre der Elitekultur starren, nicht nur am unterhaltungsorientierten Kulturpublikum, sondern auch an den durchaus pluralistischen Neigungen der Kenner vorbeischieben.“²³⁶

Bereits 1969 schreiben Glotz und Langenbacher unter Rückbezug auf Hans G. Helms Kritik:

Eine schmale Schicht privilegierter, trainierter Leser, ein ziemlich abgeschlossener Kreis, ein intellektueller Golf-Club, reicht die Neuigkeiten der Saison mit interessenlosen Wohlgefallen von Hand zu Hand: Bewusstseinsspielsachen. Eine Vermittlung in die Gesellschaft bleibt aus: plebs, plebis = das Volk amüsiere sich mit Brot und Spielen. Unsere These lautet: Der literarische Journalismus trägt an diesem Zustand zwar keineswegs die alleinige, aber doch ein gerütteltes Maß an Schuld. [...] Dass die Massenmedien allein den Analphabeten nicht zum Proust-Leser machen können, ist klar. Klar ist auch, dass niemals alle Produkte künstlerischer oder wissenschaftlicher Arbeit für alle verständlich zu machen sind. Hätten wir aber (mehr) phantasievolle Vermittler, gesprächsoffene Literatur-Journalisten – statt reiner Fach-Kritiker – wäre eine richtig verstandene „Demokratisierung von Bildung“ leichter möglich.²³⁷

²³⁰ Vgl. ebd.

²³¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hg.), *Im Blickpunkt: Kultur in Deutschland. Zahlen und Fakten*, Stuttgart, 1994, S. 120.

²³² Stegert 1998, S. 259.

²³³ Vgl. ebd.

²³⁴ Reus 1999, S. 67.

²³⁵ Ebd., S. 69.

²³⁶ Ebd.

²³⁷ Peter Glotz/Wolfgang Langenbacher, „Der missachtete Leser. Zweite journalistische Fehlanzeige: Das Feuilleton“ [1969], in: Lamprecht 2012, S. 88–95, hier S. 88.

Glötz und Langenbucher konstatieren, dass sich die Feuilletonjournalisten zum Teil gar nicht um ihr Publikum kümmern, und fragt man diese nach Ergebnissen der Leserforschung, fällt die Antwort, mit einem Verweis, man solle sich beim Verlag erkundigen, schon nahezu arrogant aus.²³⁸ Glötz und Langenbucher kommen zu dem Schluss:

Auch das populärste Feuilleton kann die Sünden eines elitären Bildungssystems nicht gutmachen – das ist zweifellos richtig. Ein „Feuilleton für Alle“ – das kann es nicht geben. Der Kreis der Feuilletonleser könnte aber erweitert werden. Ein großer Teil der technischen und wirtschaftlichen Intelligenz, des „neuen“ Mittelstandes, der Facharbeiterschaft „liest“ – nur nicht das Feuilleton unserer Zeitungen.²³⁹

Glötz und Langenbucher plädieren u. a. für einen populären Literaturjournalismus, der in diesem Zusammenhang stellvertretend für die Bereiche Theater und Kunst steht, und fordern eine Abkehr vom Anspruch einer Fachzeitschrift oder eines Fachblatts, wie er zu dieser Zeit im Feuilleton zu finden ist. Im Jahre 1988 konstatiert Müller-Sachse, dass sich die populäre Frage „Wer soll überhaupt etwas damit anfangen?“ als äußerst berechtigt erweise:

Wenn man sich das Präferenzmodell der Kulturberichterstattung als Interessensprofil potentieller Leser vorstellt, kommt eine obskure soziologische Phantomgestalt zum Vorschein: Ein hochspezialisierte Generalist, der unermüdlich die Highlights des repräsentativen internationalen Kulturbetriebs bereist, dabei aber resistent bleibt gegenüber jeder Erweiterung, unfähig, den kulturellen Wandel zu perzipieren.²⁴⁰

Müller-Sachse stuft die Relevanz des Kulturangebots damit als gering ein, berührt sie doch kaum die kulturellen Interessen der Zeitungsleser. Rager et al. kommen 1990 zu dem Schluss, dass über die geringe Nutzung der Kulturteile kein Zweifel bestehe: „Das Feuilleton wird nach allen vorliegenden Daten schlecht beurteilt und wenig gelesen. Bei einer Bewertung durch Leser erhielten die Kulturseiten – lokale wie überregionale – von allen Ressorts die schlechtesten Noten.“²⁴¹ Das Allensbacher Institut für Demoskopie erhebt für das Jahr 1991 einen Wert von nur 27 % der Befragten, die sich für den Kulturteil interessierten²⁴², 1989 waren es noch 33 %²⁴³. Müller hält 2003 fest:

Das Feuilleton konstituiert sich und operiert im Raum einer defekten Öffentlichkeit. Die isolierte Beliebigkeit, mit der die Meinungen und selbst die Themen da stehen und als schief zueinander verlaufende Vektoren sich gegenseitig zu plus minus Null aufheben, ist deren einer Aspekt: es hat keine klare Vorstellung wozu geschrieben wird, was es durch den täglichen Akt der Füllung eines vorgegebenen Rahmens eigentlich erreichen will. [...] Innig damit verschränkt sich der andere Aspekt: Das Feuilleton weiß nicht, oder es gibt sich keine Rechenschaft darüber, für wen es eigentlich

²³⁸ Vgl. ebd., S. 91.

²³⁹ Ebd.

²⁴⁰ Karl Heinz Müller-Sachse, „Trist, trocken, traurig – kulturbezogenen Angebote in Zeitungen.“, in: *Media Perspektiven*, H. 9, 1988, S. 576–598, S. 588.

²⁴¹ Günther Rager et al. (Hg.), *Zeile für Zeile – Qualität in der Zeitung*, Münster/Hamburg, 1994, S. 23.

²⁴² Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (Hg.), *Kulturelles Interesse und Kulturpolitik. Eine Repräsentativumfrage über die kulturelle Partizipation, den Kulturbegriff der deutschen Bevölkerung und die Bewertung der Kulturpolitik*, Allensbach 1991

²⁴³ Vgl. Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (Hg.), *Zeitungen '94*, Bonn 1994, S. 197.

schreibt. Man sollte meinen, für eine Gemeinde von doch einigen Zehn- oder sogar Hunderttausend Menschen, die es jeden Tag oder gelegentlich in die Hand nehmen.²⁴⁴

Im Hinblick auf den potenziellen Leser wird er direkt:

Aber wer genau hinsieht und sich nur ein bisschen auskennt, wird feststellen, dass die regulierende Größe, die kritische Instanz, an der die Produzenten ihr Produkt faktisch messen, in einer sehr viel intimeren, um nicht zu sagen inzestuösen Öffentlichkeit besteht: der Schar der Kollegen. Sie sind greif- und vorstellbar, der eigentliche Leser ist es nicht. [...] Wer ohne Kenntnis die Kosten eines Zeitungskaufs auf sich genommen hat, wird in vielen Fällen gar nicht verstehen, worum es im Einzelnen geht.²⁴⁵

Zimmermann bezeichnet im Jahre 2007 im Rahmen des *Forums für Kultur und Ökonomie* in Solothurn Kultur in den Medien als ein überschätztes Programm für Minderheiten²⁴⁶ und führt im Weiteren aus:

Kulturformate kommen auf minimale Zuschauerzahlen. Kultursender wie ARTE kommen auf Marktanteile von 0,8 Prozent, was sie als „Zuschauerrekord“ feiern. Dennoch ist das Verhaltensmuster der Kulturlobby beim Fernsehen nicht anders als bei gedruckten Medien. [...] Kultur wird also schwach konsumiert. Dies wird etwa dadurch kompensiert, dass das Bildungsbürgertum, also eine gewisse Elite, vor dem Fernseher oder dem Kulturbund sitzt. Es sind dies Leser und Zuschauer, die beim Einkommen über dem Durchschnitt liegen.²⁴⁷

Es ist schwierig bis unmöglich, Konkretes über den Feuilletonleser zu finden²⁴⁸: Diesbezügliche Studien sind in den letzten zwanzig Jahren rar gesät. Obgleich es einige veröffentlichte Versuche in der Vergangenheit gab, mittels Leserbefragung empirisch nachzuweisen, dass eine Abkehr von den Inhalten des Feuilletons stattfindet, kamen diese Untersuchungen nur selten zu übereinstimmenden Ergebnissen. Darüber hinaus liegt die letzte große Studie (Reus/Harden 2005) 18 Jahre zurück. Einzig die empirische Untersuchung des aktiven Leseverhaltens von Lesern vor einer Zeitung wurde mithilfe des sogenannten ReaderScan-Verfahrens²⁴⁹ in den letzten Jahren untersucht. Bei ihrer Untersuchung kamen Imboden und Probst 2012 u. a. zu dem Schluss, dass – obgleich pauschale Urteile schwierig sind – „die Lesequoten des Kulturteils in fast allen der über 50 gemessenen Tageszeitungen vergleichsweise bescheiden sind.“²⁵⁰

²⁴⁴ Burkhard Müller, „Der Verrat am Leser“ [2003], in: Lamprecht 2012, S. 348–349, hier S. 348.

²⁴⁵ Ebd.

²⁴⁶ Vgl. Kurt W. Zimmermann, „Kultur in den Medien – ein überschätztes Programm für Minderheiten“ [2007], in: Lamprecht 2012, S. 609–613, S. 609.

²⁴⁷ Ebd., S. 612.

²⁴⁸ Zahlreiche Erhebungen werden von den Verlagen selbst durchgeführt und kommen nicht zur Veröffentlichung. Greiner (2004) weist zudem darauf hin, dass es nicht nur darum ginge, zu erfahren wer die Leser sind, sondern was sie wollen. Vgl. „Diskussion“ [Kap. IV: Das Feuilleton und die Leser – das zynische Feuilleton], in: Thomas Steinfeld (Hg.), *Was vom Tage bleibt. Das Feuilleton und die Zukunft der kritischen Öffentlichkeit in Deutschland*, Frankfurt a. M. 2004, S. 105–112, S. 105.

²⁴⁹ Dieses Verfahren bezeichnet ein elektronisches Methode der Leseforschung im Bereich der Printmedien, welche die Erfassung des Leseverhaltens in Echtzeit erlaubt. (Vgl. „Readerscan“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Readerscan> [abgerufen am 19.07.2020].)

²⁵⁰ Carlo Imboden/Patrick Probst, „Rezepte für einen lesernahen Kultur-Journalismus in der gedruckten Tageszeitung – empirisch erprobt mittels Readerscan“, in: Lamprecht 2012, S. 106–132

Informationen zur Entwicklung der Zeitungsleserschaft allgemein zum Zeitpunkt der Untersuchung zeigen, dass die Auflagen und damit auch die Nachfrage nach gedruckten Tages- und Sonntagszeitungen seit Jahren kontinuierlich sinkt: Generell wird immer weniger Zeitung gelesen, und auch das mehrmals wöchentlich erfolgende Lesen der Zeitung sinkt sichtbar seit 2016. Diese Informationen beziehen sich auf die gedruckte Zeitung als Ganzes, ohne einzelne Ressorts herauszustellen. Mandel selbst verweist 2009 darauf, dass über das Feuilleton nur gut 50 % der Zeitungsleser erreicht werden, wie eine *Stern*-Studie aus dem Jahr 2000 ermittelte.²⁵¹

Verkaufte Auflage deutscher Tages- und Sonntagszeitungen in ausgewählten Jahren von 1975 bis 2019 (in Millionen Exemplaren)

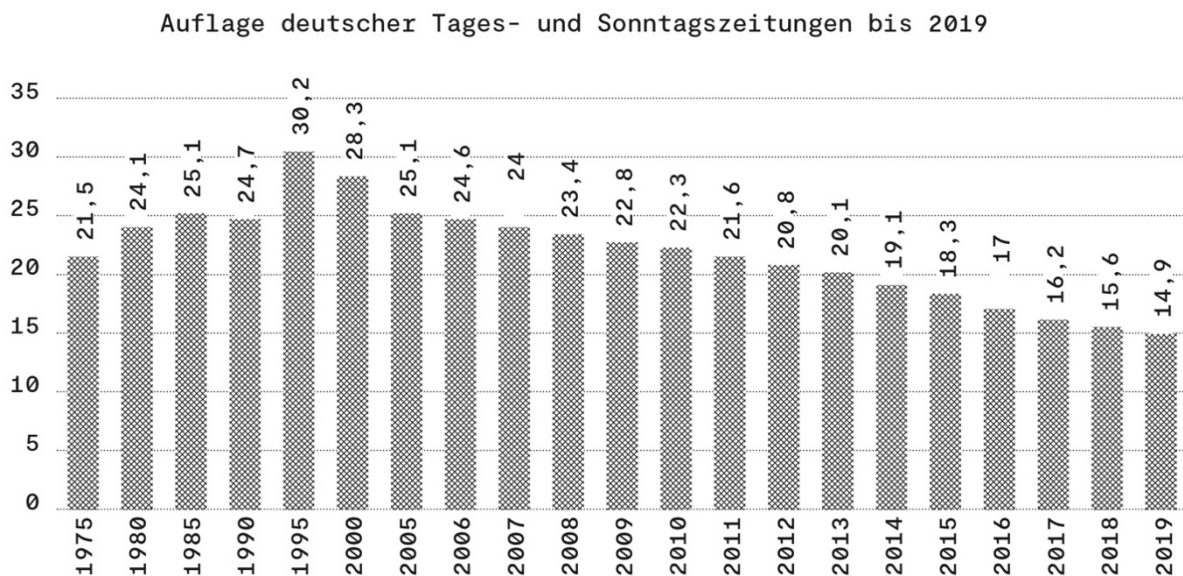


Abb. 3: Verkaufte Auflage deutscher Tages- und Sonntagszeitungen in ausgewählten Jahren (1975–2019) (seit 1995 inkl. der neuen Bundesländer)
(Eigene Darstellung nach Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3746/umfrage/auflage-deutscher-tages-und-sonntagszeitungen-seit-1975/> [abgerufen am 20.12.2020].)

²⁵¹ Vgl. Mandel 2009, S. 27.

Bevölkerung in Deutschland nach Häufigkeit des Zeitungslesens in der Freizeit von 2016 bis 2019 (Personen in Millionen)

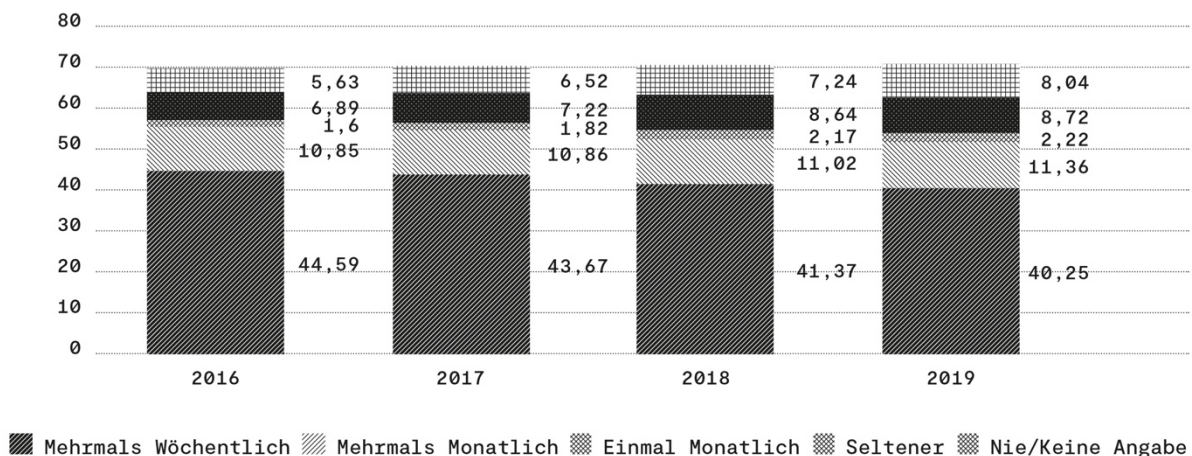


Abb. 4: Bevölkerung in Deutschland nach Häufigkeit des Zeitungslesens in der Freizeit (2016 bis 2019) (Eigene Darstellung nach Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171897/umfrage/haeufigkeit-zeitung-lesen-in-der-freizeit/> [abgerufen am 20.12.2020].)

Deutlich wird im Rückblick, dass empirische Untersuchungen der Leserschaft des Feuilletons Mangelware sind. Einen größeren Raum nimmt die Kritik an der Unvereinbarkeit einer breiten Leserschaft und dem Feuilleton ein, wird aber zumeist aus einer Metaperspektive ohne Rückgriff auf die potenziellen Leser selbst ausgeführt. Die Zahlen der aktuellen Nachfrage nach gedruckten Tages- und Sonntagszeitungen verweisen auf eine sich reduzierende Klientel und damit auf eine Entwicklung, von der auch das Feuilleton betroffen ist.

Vor dem Hintergrund der Auseinandersetzung mit dem Feuilleton und im Hinblick auf eine zeitgemäß agierende Museumskommunikation ist es von höchster Notwendigkeit, sich grundsätzlich mit der aktuellen Mediennutzung auseinanderzusetzen und hieraus Erkenntnisse für den adäquaten Umgang mit dem potenziellen Rezipienten zu gewinnen.

4. Mediennutzung – Auswirkungen und Potenziale für die Museumskommunikation

Das Wissen um das Mediennutzungs- und Informationsverhalten der Gesellschaft ist für die Museumskommunikation von höchster Relevanz, bilden doch das Wissen um die Aufnahme von Informationen durch Nutzer sowie deren Nutzung von Medien das Basiswissen für eine erfolgreiche Kommunikationsarbeit. Aktuelle allgemeingültige Erhebungen zur Aufnahme von „Kulturinformationen“ liegen nicht vor. Hier finden sich Ansätze bei einzelnen Häusern selbst – soweit es ihnen möglich ist, Daten zu erheben –, um mehr über das Informationsverhalten ihrer eigenen Besucher zu erfahren. Dabei erfährt die Befragung eine konkrete Ausrichtung, womit es primär um die Frage geht: „Welche Medien nutzen Sie, um sich über das Programm des Hauses zu informieren?“ Es geht also nicht um eine Abfrage der generellen Mediennutzung im Alltag, bei der man über das Museum „stolpern“ könnte, sondern um eine zielgerichtete Mediennutzung bspw. im Vorfeld eines Besuchs.

So bietet das Technoseum Mannheim das ganze Jahr hindurch eine digitale Befragung für seine Besucher im Haus an. Die Umfrage wird hier von der Kunstvermittlung durchgeführt und entsprechend ausgestaltet.²⁵²

Ebenfalls das ganze Jahr hindurch (Oktober 2011- März 2020) erhebt das ZKM Daten zu seinen Besuchern und fragt dezidiert nach den Medien, die zur Informierung – im Zuge einer gezielten Mediennutzung – herangezogen wurden. Im Jahr 2019 gaben 29 % der befragten Besucher an, sich mittels der Website des ZKM über das Programm zu informieren, 11,9 % über Social Media und 6,2 % über die Onlineberichterstattung. Lediglich 8,9 % nutzten Printmedien, um sich über das ZKM zu informieren, 51,5 % kamen über eine persönliche Empfehlung.²⁵³

In einer besonderen Position befindet sich das Badische Landesmuseum, welches durch das angeschlossene Zentrum für Evaluations- und Besucherforschung (ZEB) in der Lage ist regelmäßig Umfragen unter seinen Besuchern durchzuführen.²⁵⁴

Lediglich für große Sonderausstellungen führt das Naturkundemuseum Stuttgart Umfragen durch, fokussiert hierbei aber in erster Linie die Ausstellung selbst – „welche Formate funktionieren in Ausstellungen, welche Elemente sind besonders gefragt [...]“. Teilweise kommen dann aber auch Äußerungen, so zum Beispiel zu Textmengen: Zu viel zu schwieriger Text, zu wenig Text. Was ich damit sagen will: Wir befragen auch qualitativ und kriegen da natürlich so Zufriedenheitsfaktoren mit“²⁵⁵, so Wilhelm, Marketingreferent am Naturkundemuseum Stuttgart. Fragen zur Mediennutzung der Besucher spielen hier eine nachgeordnete Rolle.

Auch das Linden-Museum Stuttgart befragt seine Besucher zu großen Ausstellungen und kann Rückschlüsse dahingehend ziehen, dass sich der größte Teil dieser tatsächlich aus der Presse über die

²⁵² Vgl. 16, S. 5.

²⁵³ Siehe Angaben in Annex 3.

²⁵⁴ Vgl. 11, S. 8.

²⁵⁵ 14, S. 5.

Ausstellungen des Hauses informiert, dicht gefolgt von der Plakatwerbung; lediglich mit einem niedrigen Prozentsatz sind es die Website und die sozialen Netzwerke, über die Besucher Informationen einholen.²⁵⁶

Das Naturkundemuseum in Karlsruhe verzichtet aktuell weitgehend auf Umfragen. Auf Basis der beobachteten Besucherstruktur und stabiler Besucherzahlen gibt es hier aktuell keinen akuten Bedarf zur Veränderung, gleichzeitig fehlen hier jedoch auch personelle Kapazitäten, die eine solche Entwicklung ermöglichen könnten. Man möchte hier jedoch, so Hampp, Leiterin der Kommunikation, in den nächsten Jahren mehr Wissen über die Besucher sammeln.²⁵⁷

Wie das Naturkundemuseum Stuttgart führt auch die Staatliche Kunsthalle Karlsruhe zu großen Ausstellungen Umfragen durch. Im Vordergrund stehen Fragen wie: „Wie war die Ausstellung? Hat sie Ihnen gefallen? Woher kommen Sie?“, ergänzt durch die Frage: „Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?“. Indirekt wird damit nach der Mediennutzung gefragt, allerdings geschieht dies in unregelmäßigen Abständen und mit teilweise wechselnden Fragenbogenstrukturen und erlaubt so eine nur eingeschränkte empirische Vergleichbarkeit im Rahmen der Sonderausstellungen. Ein permanent ausliegender Fragebogen umfasst hier lediglich den Servicebereich und fragt nicht nach genutzten Medien.²⁵⁸ Zumeist aus kapazitären Gründen werden unterschiedliche Umfragen in unregelmäßigen großen Zeitabständen durchgeführt und erlauben nur eine bedingte resp. keine Vergleichbarkeit. So strebt beispielsweise das Landesmuseum Württemberg an, in Zukunft regelmäßige Umfragen durchzuführen, um mehr über seine Besucher – auch hinsichtlich deren Mediennutzung – zu erfahren.²⁵⁹

Daten über das Informationsverhalten von Nicht-Besuchern bleiben aufgrund des Radius der Umfrage außen vor und stellen damit – für alle Häuser – eine schmerzhaft Lücke im Hinblick auf die Besucherentwicklung dar.

4.1. Aktuelle Mediennutzung

Um das Wissen über das Mediennutzungs- und Informationsverhalten der Besucher, der potenziellen Besucher aber auch der Nicht-Besucher zu erweitern, scheint es notwendig, auf die großen Umfragen zur Mediennutzung allgemein (*ARD/ZDF-Onlinestudie*) und das Verhalten im Hinblick auf den Konsum von Nachrichten (Reuters) zu blicken, um aus den Daten mögliche Hinweise und Tendenzen für die Aufnahme von Kulturinformationen abzuleiten. Gleichzeitig ergibt sich die Möglichkeit, aus dem dargelegten Mediennutzungs- und Informationsverhalten Hinweise auf Erwartungen und Haltungen potenzieller Nutzer (Nicht-Besucher) und, hiervon abgeleitet, potenzieller Museumsbesucher im Hinblick auf die Bereitstellung von Informationen sowie die genutzten Medien und Formate zu erhalten. Die hier

²⁵⁶ Vgl. 17, S. 9.

²⁵⁷ Vgl. 15, S. 9.

²⁵⁸ Vgl. 13, S. 8.

²⁵⁹ Vgl. 12, S. 4f.

formulierten Rückschlüsse für Museen sind zunächst allgemein zu verstehen, auf Anwendung und Umsetzung von daraus resultierenden Maßnahmen wird an dieser Stelle nicht eingegangen.

Die *ARD/ZDF-Onlinestudie 2018* konstatiert eine zunehmende Fragmentierung des Marktes:

Sei es die gesellschaftliche Fragmentierung in Gruppen Gleichgesinnter, die Fragmentierung von Informationen, deren Aufnahme immer kürzer und flüchtiger vonstatten geht, sowie die Fragmentierung der Angebote und Plattformen, die eine nutzerinduzierte Auswahl notwendig macht. Umso relevanter sind vertrauenswürdige und transparente Quellen, die allen zugänglich sind und damit den Nutzern Orientierung und Sicherheit geben. Dabei haben Plattformen wie beispielsweise Facebook, Instagram oder YouTube eine besondere Verantwortung.²⁶⁰

Im Hinblick auf das Informationsverhalten lässt sich auch für das Jahr 2019 ein deutlicher Zuwachs der täglichen Internetnutzung verzeichnen, und es mag nicht verwundern, dass der höchste Zuwachs bzgl. der täglichen Nutzungsfrequenz in den älteren Personengruppen zu dokumentieren ist: „[...] die 40- bis 49-Jährigen mit +8,0 Prozentpunkten, die 50- bis 59-Jährigen mit +7,7 Prozentpunkten und die ab 70-Jährigen mit +6,1 Prozentpunkten.“²⁶¹

Neben der Fragmentierung auf mehreren Ebenen verändert sich auch unsere Aufmerksamkeitsspanne: Ein Forscherteam der Technischen Universität Berlin, des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung, des University College Cork und der Technical University of Denmark konnte zeigen, dass die Aufmerksamkeitsspanne unserer Gesellschaft für ein einzelnes Thema immer kürzer wird. Sie analysierten dabei verschiedenen Medien und untersuchten, wie lange ein Thema, ein Hashtag oder auch ein bestimmter Film besonders beliebt waren:

Die Daten dazu stammen aus Büchern der letzten 100 Jahre, aus Kinokartenverkäufen der letzten 40 Jahre, aus wissenschaftlichen Publikationen der letzten 25 Jahre sowie von Twitter, Google Trends, Reddit und Wikipedia aus verschiedenen Zeitspannen der 2010er-Jahre. Besonders gut lässt sich die immer stärkere Verkürzung der Aufmerksamkeitsspanne anhand der sozialen Medienplattform Twitter erklären. Während 2013 ein Hashtag durchschnittlich 17,5 Stunden in der Top-50-Liste war, blieb er dort 2016 nur noch durchschnittlich 11,9 Stunden. [...] „Es scheint so, dass das Maß der Aufmerksamkeit in unserer Gesellschaft gleich bleibt, was sich jedoch verändert, ist, dass die Themen und Inhalte, die um diese Aufmerksamkeit konkurrieren, immer dichter verpackt werden. Das bedeutet, dass es tatsächlich immer schwieriger geworden ist, auf dem Laufenden zu bleiben“, sagt Sune Lehmann, Co-Autor und Professor an der Technical University of Denmark.²⁶²

Seit den Untersuchungen der Auswirkungen von sozialen Medien und Nachrichtenströmen auf unsere Aufmerksamkeit steht die These der „sozialen Beschleunigung“ im Raum, wonach „ein ständiger Infor-

²⁶⁰ Beate Frees/Wolfgang Koch, „ARD/ZDF-Onlinestudie 2018: Zuwachs bei medialer Internetnutzung und Kommunikation“, in: *Media Perspektiven*, H. 9, 2018, [korrigierte Fassung vom 29.01.2019], S. 398–413, hier S. 398, https://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2018/0918_Frees_Koch.pdf (abgerufen am 24.04.2020).

²⁶¹ Ebd. S. 405.

²⁶² Max-Planck-Institut für Bildungsforschung (Hg.), „Mit der Informationsflut sinkt die Aufmerksamkeitsspanne der Gesellschaft“, [Pressemeldung], 19.04.2019, <https://www.mpib-berlin.mpg.de/pressemeldungen/informationsflut-senkt-aufmerksamkeitsspanne> (abgerufen am 25.04.2020).

mationsfluss und die Angst, etwas zu verpassen, zu einer sinkenden Aufmerksamkeitsspanne führen.“²⁶³ Belastbare Daten hierzu fehlen allerdings, ebenso zeigt die Studie nur, dass die Aufmerksamkeitsspanne der Gesellschaft als Ganzes sinkt, wie der Mitteilung des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung zu entnehmen ist.²⁶⁴

Im Hinblick auf Inhalte, deren Authentizität und damit Transparenz der Medien, lässt sich beobachten, dass Fakten als Richtschnur der Meinungsbildung auch in Deutschland keineswegs unumstritten sind. Besonders gut zu sehen, ist dies in Bezug auf politische Informationen:

Nur 47 Prozent sind überzeugt, dass es „bei vielen Themen und in vielen Situationen klare Fakten gibt, die beweisbar sind und einfach stimmen“. 43 Prozent halten dagegen und vertreten die Position „Was stimmt und was nicht, ist in vielen Fällen Ansichtssache. Es gibt oft kein ‚wahr‘ oder ‚falsch‘.“ Die Bildungsschichten unterscheiden sich bei dieser Frage nur marginal. [...] 55 Prozent ziehen die resignative Schlussfolgerung, dass angesichts der Komplexität und auch angesichts kursierender Falschmeldungen keiner mehr sicher sein könne, was wahr und was falsch ist. Der Kreis, der hier gegenhält und auf überprüfbare Fakten vertraut, macht gerade einmal 32 Prozent aus. Das Informationsangebot ist heute größer, der Zugang zu Informationen leichter denn je. Aber die Hälfte der Bürger empfindet die politischen Informationen als unübersichtlich und widersprüchlich.²⁶⁵

Ebenfalls ist zu beobachten, dass der Offline-Zugang zu Informationen aufgrund der digitalen Entwicklung einem Wandel unterworfen ist: Gemäß einer Umfrage von 2019 gab es in der deutschsprachigen Bevölkerung rund 40,25 Millionen Personen, die mehrmals wöchentlich Zeitung lasen. 2016 waren es noch rund vier Millionen mehr. Die Anzahl der Personen, die niemals Zeitung lesen, ist in den letzten Jahren konstant angestiegen und erreichte im Jahr 2019 mit rund 8 Millionen ein historisches Hoch. Laut dem Statista Global Consumer Survey sind Bücher und Zeitschriften unter den Printmedien am beliebtesten und wurden von rund 40 % der Befragten im letzten Jahr gekauft. Tages- und Wochenzeitungen lagen mit einem Anteil von etwa 31 bzw. 15 % der Befragten dahinter. Betrachtet man die Nutzungsdauer gewisser Printmedien, so ist in den letzten Jahren bei den meisten Medien – auch bei Zeitungen – ein Rückgang zu beobachten.²⁶⁶

Im Jahr 2019 wurden rund 13,5 Millionen Tageszeitungen verkauft, zehn Jahre zuvor waren es noch knapp 20 Millionen Exemplare.²⁶⁷ Die verkaufte Auflage der Wochenzeitungen in Deutschland lag 2019

²⁶³ Renate Köcher, „Interessen schlagen Fakten. Eine Dokumentation des Beitrags von Prof. Dr. Renate Köcher in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung Nr. 45 vom 22. Februar 2017“, in: Institut für Demoskopie Allensbach, 2017, o. S., https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/kurzberichte_dokumentationen/FAZ_Februar2017_Fakten.pdf (abgerufen am 24.04.2020).

²⁶⁴ Vgl. Max-Planck-Institut für Bildungsforschung (2019).

²⁶⁵ Köcher 2017.

²⁶⁶ Vgl. „Bevölkerung in Deutschland nach Häufigkeit des Zeitungslesens in der Freizeit“, in: Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171897/umfrage/haeufigkeit-zeitung-lesen-in-der-freizeit/> (abgerufen am 24.04.2020).

²⁶⁷ Unter den überregionalen Blättern war die *Bild*-Zeitung im Auflagenranking mit Abstand am stärksten. Auf Platz zwei lag die *Süddeutsche Zeitung* vor der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*. Mit 8,63 Millionen Lesern war die *Bild* die überregionale Zeitung mit der höchsten Reichweite. Auf den Plätzen zwei und drei lagen die *Süddeutsche Zeitung* und die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* mit 1,28 Millionen und 0,83 Millionen Lesern. Die *Welt* erreichte mit rund 0,7 Millionen Lesern Rang vier. (Vgl. „Überregionale Tageszeitungen“, in: Statista, <https://de.statista.com/themen/3410/ueberregionale-zeitungen/> [abgerufen am 24.04.2020]).

bei rund 1,63 Millionen Exemplaren. Dieser Wert stellt zwar im Vergleich zum Jahr 1975 nur einen leichten Rückgang dar (1,8 Millionen Exemplare), der Maximalwert der Zeitreihe mit rund 2,2 Millionen Exemplaren wurde jedoch bereits 1995 gemessen. Seitdem ist der Trend eher rückläufig.²⁶⁸

In Bezug auf die Tagesreichweiten von gedruckten Zeitschriften und Zeitungen, so hält die Reuters-Studie für Deutschland fest, fallen die Unterschiede zwischen den Altersgruppen viel deutlicher aus: „Während insgesamt noch jeder Vierte darüber pro Tag erreicht wird, ist es bei den unter 30-Jährigen nur noch einer von zwanzig.“²⁶⁹

Im Hinblick auf das lokale Nachrichtengeschehen stellt die

in allen Altersgruppen am weitesten verbreitete Quelle für Informationen die Lokalzeitung dar. Insgesamt informieren sich 57 Prozent regelmäßig über deren online oder offline verbreitete Beiträge. In der Gruppe der 18- bis 24-Jährigen sind es 40 Prozent und unter den über 55-Jährigen 65 Prozent. Tendenziell informieren sich ältere Nutzergruppen eher über Angebote des Lokalfernsehens und -radios als jüngere, während jüngere Onliner anteilig eher auch lokale Gruppen, soziale Medien oder Online-Foren im Internet aufsuchen, um sich über lokale Belange zu informieren.²⁷⁰

Die internationale Studie sieht die weitere Entwicklung von Printprodukten kritisch:

Meanwhile the economic outlook for news organisations in Germany remains difficult, particularly those from a print background. Falling circulation and declining print advertising have not been replaced by digital revenue as only a small minority (8%) of Germans are currently paying for *any* online news. Partly as a result, growing concentration can be observed (Röper, 2018) with newspapers merging (Verlagsgruppe Rhein-Main) and newsrooms combining (Madsack Media Group and DuMont). A number of publishers have announced significant job cuts, and some are considering pulling out of print altogether (Funke Mediengruppe). Others are putting parts of their print portfolio up for sale (DuMont). The digital-born sector is also in trouble, with HuffPost Germany, operated by the Burda media group, closing down at the end of March. In sharp contrast, Axel Springer SE reported the most successful year in the company's history in 2018, with its digital business accounting for 84% of its operating profit of €737m. The bulk of the company's profits now come from advertising (classifieds) after it sold off most of its print titles. Axel Springer still operates Bild and Die Welt along with the digital-born Business Insider and the news aggregator Uday. Bild remains Germany's largest selling newspaper and has more than 400,000 digital subscribers.²⁷¹

Die Studie *Massenkommunikation Trends 2018* konstatiert im Jahr ihrer Veröffentlichung eine gleichzeitige Verschiebung hin zu einer stärkeren non-linearen Nutzung digitaler Angebote: Zeit- und

²⁶⁸ „Entwicklung der verkauften Auflage der Wochenzeitungen in Deutschland in ausgewählten Jahren seit 1975“, in: Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3747/umfrage/auflage-deutscher-wochenzeitungen-seit-1975/> (abgerufen am 24.04.2020)

²⁶⁹ Sascha Hölig/Uwe Hasebrink, *Reuters Institute Digital News Report 2020 – Ergebnisse für Deutschland*, [Unter Mitarbeit von Julia Behre], [Arbeitspapiere des Hans-Bredow-Instituts | Projektergebnisse, Nr. 50], Juni 2020, S. 9, <https://leibniz-hbi.de/de/publikationen/reuters-institute-digital-news-report-2020-ergebnisse-fuer-deutschland> (abgerufen am 13.08.2020).

²⁷⁰ Ebd.

²⁷¹ Nic Newman et al., *Reuters Institute Digital News Report 2020*, Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford 2020, S. 85, https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR_2020_FINAL.pdf, (abgerufen am 13.08.2020).

ortsunabhängige Mediennutzung nehmen also an Bedeutung zu und mittelfristig sind weitere Veränderungen bei Medienangeboten und Mediennutzung zu erwarten.²⁷²

Der Konsum von redaktionellen Inhalten spielt bei Besuchern von Kultureinrichtungen grundsätzlich eine Rolle. Zu fragen ist hier, ob eine Verschiebung aus dem Printbereich in die digitalen Angebote zu beobachten ist oder nicht. Da diese Frage in Ermangelung von Daten im Hinblick auf die Zielgruppe Museumsbesucher dezidiert nicht beantwortet werden kann, wird auf die Ergebnisse der *Massenkommunikations Trends 2019* zurückgegriffen, die im Hinblick auf das Lesen von Texten festhalten: Nur noch jeder Zwanzigste unter 30 Jahren nutzt gedruckte Presse.²⁷³ Den Ergebnissen zufolge liest rund jeder zweite Befragte (49 %) pro Tag mindestens einen redaktionellen Inhalt. Damit bleibt der Wert im Vergleich zum Vorjahr konstant. Deutliche demografische Differenzen werden hier sichtbar bei der Differenzierung nach digitalen und gedruckten Inhalten.

Die Tagesreichweite von digitalen Texten, zu denen sowohl die Inhalte auf Websites und Apps als auch auf Social-Media-Plattformen gehören, weicht bei den jüngeren Nutzern deutlich ab: Während digitale Texte an einem durchschnittlichen Tag insgesamt von 20 % der Bevölkerung genutzt werden (2018: 19 %) sind es bei den unter 30-Jährigen 32 % (2018: 27 %). Dazu trägt vor allem die unterschiedlich starke Nutzung von Texten auf Social-Media-Plattformen bei: Jeder Fünfte 14- bis 29-Jährige wird pro Tag über Texte bei Facebook und anderen Plattformen erreicht – in der Gesamtbevölkerung aber weniger als jeder Zehnte.²⁷⁴

Im Jahr 2018 konstatiert die *ARD/ZDF-Studie* erstmals den Anstieg der Onliner in Deutschland auf über 90 %. Im Vergleich zum Vorjahr fanden somit noch einmal 0,9 Millionen mehr Menschen Zugang zum Internet. 2018 waren insgesamt 63,3 der 70,09 Millionen deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahren online.²⁷⁵ Gleichzeitig ist eine Zunahme von Video-Streamingdiensten, Mediatheken und Audioangeboten deutlich zu erkennen. Das Smartphone gilt als universaler Alltagsbegleiter.²⁷⁶

Nur ein Jahr später – 2019 – weist die gleichnamige *ARD/ZDF-Studie* einen Anstieg der Onlinenutzung bei der Gruppe 60- bis 69-Jährigen aus, während in den übrigen Altersgruppen nur geringfügige Schwankungen zu verzeichnen sind.²⁷⁷

²⁷² Vgl. Bernhard Engel et al., „Massenkommunikation Trends 2018: Intermediale Nutzungsportfolios“, in: *Media Perspektiven*, H. 7–8, 2018, S. 330–347, hier S. 330, https://www.ard-zdf-massenkommunikation.de/files/Download-Archiv/MK_Trends_2018/070818_Engel_Mai_Mueller.pdf (abgerufen am 15.08.2020).

²⁷³ Als dritte Wahrnehmungsdimension neben dem Sehen und Hören erfasst die Studie auch das Lesen von Texten, wobei hier redaktionell erstellte Inhalte gemeint sind und nicht die Gesamtheit aller Textinformationen.

²⁷⁴ Vgl. Beate Frees et al., „ARD/ZDF Massenkommunikation Trends 2019: Non-lineare Mediennutzung nimmt zu“, in: *Media Perspektiven*, H. 7–8, S. 314–333, hier S. 321f., https://www.ard-media.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2019/070819_Frees_Kupferschmitt_Mueller.pdf (abgerufen am 15.08.2020).

²⁷⁵ Vgl. Frees/Koch 2018/2019, S. 398.

²⁷⁶ Vgl. ebd.

²⁷⁷ Vgl. Natalie Beisch et al., „ARD/ZDF-Onlinestudie 2019: Mediale Internetnutzung und Video-on-Demand gewinnen weiter an Bedeutung“, in: *Media Perspektiven*, H. 9, 2019, S. 374–388, hier S. 374, https://www.ard-media.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2019/0919_Beisch_Koch_Schaefer.pdf (abgerufen am 15.08.2020).

Zu der Tatsache, dass der Anteil der Onliner in der deutschsprachigen Bevölkerung nach wie vor stark vom Alter abhängig ist, führen die Autoren ebenda im Detail aus: „[Es] finden sich bei den unter 60-Jährigen kaum Offliner. Bei den 60- bis 69-Jährigen beträgt ihr Anteil rund 15 Prozent, bei ab 70-Jährigen 42 Prozent [...]. Die Internettagesreichweite zeigt diesen

Im Hinblick auf die im Internet verbrachten Minuten konnte im Rahmen der Studie beobachtet werden, dass die mediale Internetnutzung im Tagesablauf insgesamt weiter ansteigt und 2019 bei einer durchschnittlichen täglichen Nutzungsdauer von 87 Minuten liegt – ein Plus von 5 Minuten im Vergleich zum Vorjahr.²⁷⁸

Vom, so die Studie, „Alltagsbegleiter“ 2018 wird das Smartphone 2019 zu einer „Gewohnheit“ – zu beobachten ist eine Habitualisierung der Unterwegsnutzung des Smartphones²⁷⁹: „Allein in den letzten fünf Jahren hat sich die Unterwegsnutzung um 33 Prozentpunkte auf jetzt 73 Prozent erhöht (2014: 40 Prozent). Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Smartphones nicht nur unterwegs, sondern auch zu Hause genutzt werden.“²⁸⁰ Die höchste Unterwegsnutzung ist insbesondere bei unter 50-Jährigen zu verzeichnen, die mit etwas über 90 % angeben, zumindest selten das Internet nicht nur in den eigenen vier Wänden oder am Arbeitsplatz zu nutzen.²⁸¹

Die Studie von 2019 hebt zudem hervor, dass die Definition von „Online oder Offline“ immer komplexer wird:

Wir wissen, dass rund drei Viertel der Bevölkerung das Internet inzwischen auch unterwegs nutzen und 90 Prozent der Bevölkerung generell online sind. Was bedeutet dies aber für die Definition der Internetnutzung, wie sie in den vergangenen Jahren oft beschrieben wurde? In Zeiten, in denen fast alle online sind und viele davon beinahe „always on“, fällt eine solche Definition zunehmend schwerer. Wann ist man online und wann nicht? Gibt es für die Onlinenutzer mit Smartphone, welches man immer bei sich führt, überhaupt noch wirkliche Offline-Zeiten? Muss nicht eher der Begriff „Offline“ definiert werden?²⁸²

Die Kategorisierung macht deutlich, dass 41 % der Bevölkerung auf Basis der Tagesreichweite Inhalte des medialen Internets nutzen, wobei auffällt, dass etwa ein Drittel der unter 30-Jährigen und ein Viertel der 30- bis 49-Jährigen, am Vortag redaktionell gestaltete Artikel oder Berichte im Internet gelesen haben.²⁸³

Alterseffekt noch deutlicher: 70 bzw. 54 Prozent der 50- bis 69-Jährigen nutzen täglich das Internet. Bei ab 70-Jährigen ist es mit 34 Prozent lediglich ein Drittel.“

²⁷⁸ Vgl. ebd., S. 380. Im Detail führen die Autoren ebenda zu diesem Punkt aus: „Ein besonders großer Sprung bei der medialen Internetnutzung ist bei der Gruppe der 14- bis 29-Jährigen zu verzeichnen (+15 Min.). Damit bleibt sie mit Abstand die Zielgruppe, welche täglich mit 201 Minuten bzw. 3 Stunden und 21 Minuten die meiste Zeit mit medialer Internetnutzung verbringt. [...] Etwas rückläufig, aber nach wie vor auf hohem Niveau, investieren 30- bis 49-Jährige täglich 91 Minuten in mediale Internetnutzung. Eine Erhöhung der Nutzungsdauer im Vergleich zum Vorjahr lässt sich bei den Altersgruppen der 50- bis 69-Jährigen (insgesamt 42 Minuten) und ab 70-Jährigen (23 Minuten) beobachten.“

²⁷⁹ Vgl. ebd. S. 375.

²⁸⁰ Ebd.

²⁸¹ Vgl. ebd.

²⁸² Vgl. ebd., S. 377. Die Studie versucht, mittels Kategorien der Internetnutzung die Vielschichtigkeit der Möglichkeiten an Nutzungsformen, Nutzungssituationen und internetfähigen Geräten zu eruieren, und führt ebenda folgende Differenzierungen auf: „[...] ‚mediale Internetnutzung‘, ‚Individualkommunikation‘ sowie ‚sonstige Internetnutzung‘. Mediale Internetnutzung beinhaltet hierbei das nicht lineare Ansehen von Videos, beispielsweise über Mediatheken, Videoportale wie YouTube oder Streamingdienste, das Hören von Audios, Podcasts, Radiosendungen oder Musik zum Beispiel über Musik-Streamingdienste wie Spotify oder YouTube sowie das Online-Lesen von Zeitungen oder Zeitschriften, von Texten auf diversen Onlineangeboten der Fernsehsender sowie über verschiedene Social-Media-Angebote.“ „Das Feld der ‚sonstigen Internetnutzung‘ ist aus Sicht der Studie zu einem „großen Sammelbecken unterschiedlichster Online-Nutzungsmöglichkeiten geworden“ und „umfasst wichtige“ – wenn auch nicht alle – „Dimensionen der Internetnutzung, die nicht zur medialen oder zur kommunikativen Internetnutzung gehören.“ (Ebd., S. 377.)

²⁸³ Vgl. ebd., S. 378.

4.2. Potenziale der Mediennutzung für die Museumskommunikation

Grundsätzlich zeigt die Entwicklung deutlich, dass durch die umfangreiche Integration und Akzeptanz der digitalen Kommunikation im weitesten Sinne in der Bevölkerung auch die Museen ihre Kommunikationsarbeit – wenn nicht bereits geschehen – entsprechend anpassen müssen, wollen sie potenzielle Besucher erreichen. Im Falle der großen Museen in Baden-Württemberg ist dies kontinuierlich geschehen, Unterschiede zeigen sich in Umfang und Intensität der Bespielung, die an Ressourcen und Kapazitäten festgemacht werden kann. Im Folgenden wird angedeutet, inwieweit sich die befragten Häuser auf die jeweiligen Medien bereits eingestellt haben.

Zahlreiche Museen, wie das Badische Landesmuseum, das Württembergische Landesmuseum oder die Staatliche Kunsthalle Karlsruhe, haben ihre **Website** erweitert resp. sind dabei, die Angebote für die Besucher weiter auszubauen. Das ZKM konzipierte 2013 seine Website als digitalen Dependance neu und bietet nicht nur Zugang zu aktuellen Informationen und Angeboten, sondern auch zu den Daten (Open Source) und Werken des Hauses.

In der Bespielung der **sozialen Netzwerke** scheinen alle Museen gleichauf – alle bespielen die gängigen Plattformen wie etwa Facebook, Twitter und Instagram. Lediglich die personellen Kapazitäten dahinter unterscheiden sich in den einzelnen Häusern teilweise stark voneinander. So verfügt das Badische Landesmuseum über eine Stelle Onlinekommunikation, die strategisch und inhaltlich die Netzwerke der Institution wie Facebook, Instagram und Twitter bespielt mit dem Ziel, Besucher zu informieren und Nicht-Besucher auf das BLM und sein Programm aufmerksam zu machen.²⁸⁴ Auch die Staatliche Kunsthalle verfügt über eine volle Stelle, die für die Bespielung der Website und die Netzwerke Facebook, Instagram und Twitter sowie Google MyBusiness zuständig ist, und hierbei von einer Volontariatsstelle unterstützt wird.²⁸⁵ Ebenfalls Facebook, Instagram und Twitter bespielend verfügt das Landesmuseum Württemberg lediglich über eine halbe Stelle, was nach eigener Aussage unzureichend ist und durch zwei Kollegen, die weiteren Arbeitsbereichen zugeordnet sind, aufgefangen werden muss.²⁸⁶ Das Linden-Museum deckt die Bespielung mit den zwei einzigen Stellen der Abteilung Kommunikation ab.²⁸⁷ Über keine explizite Stelle für Onlinekommunikation verfügt das Naturkundemuseum Stuttgart – hier übernimmt der Marketingreferent, der mit weiteren Kommunikations- und Sponsoringaufgaben des Hauses betraut ist, die Aufgabe, die Netzwerke Facebook, Instagram und Twitter zu bespielen, und wird hierbei teilweise von einer Volontariatsstelle unterstützt.²⁸⁸ Ebenfalls zu Überschneidungen in der Bespielung der Netzwerke wie auch der Website kommt es beim Technoseum, wo die Kollegin, die für die Printprodukte des Hauses zuständig ist, gemeinsam mit dem Websiteverantwortlichen die Netzwerke

²⁸⁴ Vgl. 11, S. 9f.

²⁸⁵ Vgl. 13, S. 4.

²⁸⁶ Vgl. 12, S. 2f.

²⁸⁷ Vgl. 17, S.2.

²⁸⁸ Vgl. 14, S. 1.

bespielt.²⁸⁹ Aufgrund einer bereits vollzogenen Umstrukturierung stellt sich die Situation im ZKM anders dar, als dass hier drei Personen für die „Redaktion“ zuständig sind und damit themenorientiert sowohl Print wie den umfassenden Onlinebereich abdecken.

In der Zusammenschau wird deutlich, dass die Bespielung der Netzwerke und damit ein großer Teil der Besucherbindung enorm von den Kapazitäten der einzelnen Häuser abhängig ist und die geringe Besetzung der Stellen, das Erreichen neuer – vielleicht auch jüngerer – potenzieller Besucher über die sozialen Netzwerke erschwert.

Im Hinblick auf die Aktivitäten der Institutionen in den sozialen Medien bestätigen die Zahlen die Sinnhaftigkeit weiterer Nutzung durch Museen: Online-Communitys bzw. Social Media werden laut der *ARD/ZDF-Studie* von 2019 von einem Viertel der Bevölkerung täglich genutzt. Gegenüber der E-Mail ist die Verwendung von Social Media für 59 % der 14- bis 29-Jährigen tägliche Praxis, wohingegen nur ein Drittel der 30- bis 49-Jährigen täglich auf Social-Media-Angebote zugreift (31 %).²⁹⁰ Facebook wird dabei von jedem Fünften täglich genutzt, wobei das Netzwerk im Wesentlichen unter 50-Jährige erreicht. Als größerer Gewinner wird 2019 jedoch Instagram ausgemacht:

Auf mindestens wöchentlicher Basis nutzt annähernd jeder Fünfte den zum Facebook-Konzern gehörenden Onlinedienst zum Teilen von Fotos, Videos oder Stories. Damit stieg die wöchentliche Nutzung bei der Gesamtbevölkerung im Vergleich zum Vorjahr um rund 20 Prozent (bzw. +4 Prozentpunkte). Instagram gehört somit mittlerweile zum Relevant Set der Social-Media-Angebote, die tägliche Nutzung ist aber (noch) nicht so hoch wie die wöchentliche.²⁹¹

Und dennoch: Wie bei keinem anderen Social-Media-Angebot erhöht sich hier die Nutzung, wobei fast die Hälfte der 14- bis 29-Jährigen täglich Instagram nutzt. Der Wert bei 30- bis 49-Jährigen liegt bei 8 % täglich, während 50- bis 69-Jährige nur auf 2 % kommen.²⁹² Die internationale Reuters-Studie bestätigt die *ARD/ZDF-Onlinestudie*, nach der Instagram weiter zulegt:

Further evidence of the changing shape of social media comes in a new survey question we asked about how much time people spend with each social network or messaging app. The picture in the UK is typical of many Western countries and shows that many people are spending less time with Facebook and more time with Instagram and WhatsApp. We have calculated figures in the next chart by subtracting the proportion that say they spent less time from the proportion that say they spent more. For example, almost half (46%) of under 35s in the UK said they spent more time with Instagram in the last year but 14% said they spent less. The net difference is +32%.²⁹³

Außen vor bleiben Angebote wie Twitter (2 Prozent), LinkedIn (1 Prozent), Xing (1 Prozent), Twitch (1 Prozent) und TikTok (1 Prozent). „Eher jüngere Befragte können sich für solche Angebote begeistern: Immerhin jeder Achte unter 30 Jahren nutzt Twitch mindestens wöchentlich.“²⁹⁴

²⁸⁹ Vgl. I6, S. 1.

²⁹⁰ Vgl. Beisch et al. 2019, S. 383.

²⁹¹ Ebd.

²⁹² Vgl. ebd.

²⁹³ Newman et al. 2020, S. 19.

²⁹⁴ Beisch et al. 2019, S. 384.

Wie bereits eingangs erwähnt, sind alle der befragte Institutionen in den Netzwerken Facebook, Twitter und Instagram vertreten. Vor dem Hintergrund der Studien zeigt sich, dass die Entscheidung über die Bespielung einer Plattform, die immer mit Ressourcen verbunden ist, einer näheren Betrachtung der eigenen Zielgruppen bedarf: Bietet das Museum ein Programm, das sich im besonderen Maße an Jugendliche richtet, ist es beispielsweise sinnvoll, TikTok zu bespielen. Hinsichtlich der Produktion von Inhalten für soziale Plattformen bleibt zudem zu berücksichtigen, dass, auch wenn die überwiegende Mehrheit Videos auf Instagram oder Facebook mit Ton ansieht, immerhin ein Drittel der Befragten Videos selten oder nie mit Ton konsumiert. Videos sollten, so die Empfehlung der befragten Experten zu diesem Thema, auf diesen Plattformen „in aller Regel auch ohne Ton rezipierbar sein. Damit wird die gängige Praxis bestätigt, Texttafeln bereitzustellen, die die Essenz der Tonspur enthalten.“²⁹⁵

Die Plattform YouTube wird 2019 von der *ARD/ZDF-Onlinestudie* als eine „bedeutende Säule in der öffentlichen Onlinenutzung“²⁹⁶ identifiziert. Dies zeigt sich insbesondere in der hohen Reichweite der **Bewegtbildnutzung** bei unter 30-Jährigen (82 % mindestens wöchentlich) und 30- bis 49-Jährigen (48 %). Interessant ist hierbei die Tatsache, dass in der jungen Zielgruppe der 14- bis 29-Jährigen die Nutzung von Streamingdiensten zwar sehr hoch ist, jedoch deutlich hinter der von YouTube (67 vs. 82 %) liegt, während in der Altersgruppe der 30- bis 49-Jährigen die Nutzung – auf deutlich niedrigerem Niveau – nah beieinanderliegt (50 vs. 48 %). Die Auswertung von Egger und Gerhard (2019) zur Bewegtbildnutzung, welche – gestützt auf die *ARD/ZDF-Massenkommunikation Trends* von 2017 bis 2019 und die *ARD/ZDF-Onlinestudie 2019* – die Entwicklung seit 2017 zum Inhalt hatte, kommt zu dem Schluss, dass das „Bewegtbild schauen – unabhängig von der Provenienz und vom genutzten Zugangsweg – eine Konstante im Leben der Menschen in Deutschland ist.“²⁹⁷ So nähert sich 2019 die Bewegtbildnutzung „angetrieben von der voranschreitenden Habitualisierung des Konsums auf den verschiedensten Plattformen im Internet – stetig der Vollabdeckung an“²⁹⁸. Die täglich mit dem Konsum von Bewegtbild verbrachte Zeit übertrifft mit 202 Minuten die Nutzung von Audioinhalten (186 Minuten) sowie das Lesen von Büchern und journalistischen Texten (54 Minuten).

Die Ergebnisse stützen die Ambition der befragten Häuser, Bewegtbildmaterial zu produzieren, um auf die hauseigenen Inhalte aufmerksam zu machen. Sofern möglich, gilt es, Trailer, spannende Dokumentationen oder Führungen ins Bewegtbild zu überführen, um das Interesse bei potenziellen Besuchern zu wecken. Institutionen wie das Technoseum, das Badische Landesmuseum oder die Staatliche Kunsthalle Karlsruhe setzen hier auf einen Mix aus professioneller Bewegtbildproduktion und selbstproduzierten Smartphone-Clips.²⁹⁹ Andere Häuser wie das Naturkundemuseum Stuttgart beschränken sich aus

²⁹⁵ Ebd., S. 383.

²⁹⁶ Ebd., S. 379.

²⁹⁷ Andreas Egger/Heinz Gerhard, „Bewegtbildnutzung 2019“, in: *Media Perspektiven*, H. 9, 2019, S. 389–405, hier S. 389, http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2019/0919_Egger_Gerhard.pdf (abgerufen am 16.08.2020).

²⁹⁸ Ebd.

²⁹⁹ Vgl. I6, S. 9, I1, S. 7f., u. I3, S. 6.

Kostengründen auf die Produktion von Smartphone-Clips aus eigener Hand.³⁰⁰ Das Linden-Museum hat 2020 technisches Equipment zur Filmproduktion – für Aufnahme und Schnitt – erwerben können, um über die üblichen Smartphone-Clips hinaus, Bewegtbildmaterial von besserer Qualität anbieten zu können. Entsprechende Fortbildungen hinsichtlich Nutzung des Equipments werden aktuell noch in Anspruch genommen, wobei die Situation der geringen personellen Kapazitäten zum Zeitpunkt des Gesprächs noch nicht gelöst ist.³⁰¹ Das ZKM verfügt aufgrund seiner historischen Entwicklung über ein Videostudio, das neben seinen künstlerisch-immanenten Aufgaben in den letzten Jahren zunehmend in die Redaktion des Hauses eingebunden wurde.³⁰² Auf diese Weise wurde es möglich, Clips professionell im Hause zu produzieren, wobei gleichzeitig auch die „schnelle“ Produktion von Smartphone-Clips durch Kollegen anderer Abteilungen für den Einsatz in den Netzwerken weiter betrieben wird.

Obleich sich das Bewegtbild im Allgemeinen einer hohen Akzeptanz und Beliebtheit erfreut, ist das „alte“ Medium **Radio** im Hinblick auf Bewerbung oder eine initiierte Berichterstattung nicht zu vernachlässigen: So hören 18 % wöchentlich oder häufiger über das Internet live Radioprogramme, was mit 4 Prozentpunkten den größten Zuwachs im Feld der Audionutzung darstellt. Insbesondere die mittlere Altersgruppe der 30- bis 49-Jährigen hört in hohem Maße online Radio (29 % mindestens wöchentlich).³⁰³ Von den einzelnen Häusern wird das Radio nur rudimentär zu Werbezecken genutzt, hier setzt man verstärkt auf die redaktionelle Berichterstattung.

Podcasts sind weiterhin auf dem Vormarsch: Auf gleichbleibendem Niveau (14 %) werden diese 2019 insgesamt wöchentlich oder häufiger gehört. Hier bilden die unter 30-Jährigen die Gruppe mit der stärksten Nutzung (25 %), dicht gefolgt von den 30- bis 49-Jährigen mit 20 %.³⁰⁴ Die Reuters-Studie aus dem Jahre 2020 konstatiert ein Wachstum der Nutzerschaft:

[So hat] knapp ein Viertel der erwachsenen Onliner in Deutschland (24 Prozent) im Jahr 2020 mindestens einen Podcast pro Monat gehört. Im vergangenen Jahr 2019 waren es 21 Prozent. Besonders in den jüngeren Altersgruppen ist diese Möglichkeit, sich über bestimmte Nachrichten und Themen zu informieren, weiter gewachsen. 54 Prozent der 18- bis 24-Jährigen haben einen Podcast gehört, das entspricht einem Anstieg von 11 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. Ein Anstieg der Reichweite lässt sich in allen abgefragten Themengebieten finden.³⁰⁵

Auch diese Entwicklung ist an den Museen nicht vorübergegangen und zahlreiche Häuser sind bereits in die Produktion von Podcasts eingestiegen: Innerhalb Baden-Württembergs verfügt bspw. die Staatliche Kunsthalle Karlsruhe bereits über einen regelmäßig erscheinenden Podcast³⁰⁶. Das Landesmuseum Württemberg erwägt zur kommenden Ausstellung einen Podcast zu produzieren, in den die zahlreichen

³⁰⁰ Vgl. I4, S. 2f..

³⁰¹ Vgl. I7, S. 6.

³⁰² Siehe dazu: „Video & Audio. Videos und Tondokumente zu Werke, Künstler:innen, Wissenschaftler:innen, Ausstellungen, Veranstaltungen und Projekten“, in: *zkm.de*, <https://zkm.de/de/sammlung-archiv/video-audio> (abgerufen am 23.12.2022).

³⁰³ Vgl. Beisch et al. 2019, S. 379.

³⁰⁴ Vgl. ebd.

³⁰⁵ Hölzig/Hasebrink 2020, S. 8.

³⁰⁶ Vgl. I3, S. 5.

Informationen, die nicht über den Ausstellungsraum transportiert werden können, Eingang finden.³⁰⁷ Am Linden-Museum – wie auch am ZKM – ist ein Podcast in Planung.³⁰⁸ Zahlreiche Häuser „scheitern“ aktuell jedoch an – insbesondere – personellen Kapazitäten in der Konzeption und Umsetzung dieses Medienformats.

„Das Lesen und Schreiben von **E-Mails** gilt manchem als verblässende Kulturtechnik“³⁰⁹, wie die *ARD/ZDF-Studie* von 2019 konstatiert, um gleichzeitig festzustellen, dass es nach wie vor für ein knappes Drittel der Bevölkerung tägliche Praxis sei – rund 43 Prozent zwischen 30 und 49 Jahren schreiben täglich E-Mails, wobei, so die Autoren weiter, „in dieser Altersgruppe vermutlich das berufsbedingte Arbeiten mit E-Mails eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen dürfte.“³¹⁰ Im Vergleich zum Vorjahr ist, so wird konstatiert, „allerdings ein deutlicher Rückgang um 5 Prozentpunkte zu verzeichnen.“³¹¹ Mit Blick auf den jüngeren Teil der Bevölkerung wird festgestellt, dass „das E-Mailen mit 31 Prozent nur unterdurchschnittlich verbreitet“ ist.³¹²

Alle befragten Institutionen verschicken einen Newsletter via E-Mail an ihr „Stammpublikum“, indem sie über das aktuelle Programm informieren; im Falle des Linden-Museums werden verschiedene Newsletter auch an Special-Interest-Gruppen verschickt.³¹³ Im Zuge der neuen DSGVO-Verordnung, die im Mai 2019 in Kraft trat, waren zahlreiche Institutionen von der Situation betroffen, viele der Empfänger aus ihren Datenbanken zu löschen, da diese nicht im geforderten Opt-in-Verfahren gewonnen worden waren. Dies führte zu dem Umstand, dass sich aktuell der Empfängerkreis der befragten Institutionen zwischen 2000 bis 4000 Personen bewegt. Zum Vergleich: vor dem Beschluss zur DSGVO betrug u.a. der Verteiler des ZKM rund 16 000 Adressaten.

Im Hinblick auf den Versand von Newslettern, zeigt sich hier, dass eine individuelle Betrachtung der eigenen Zielgruppe von Vorteil ist. Gehört die zuvor genannte Altersgruppe zwischen 30 und 49 Jahren zum Zielpublikum, wäre von einem Verzicht auf den Newsletter abzuraten.

Die internationale Studie des Reuters Instituts betont die erfolgreiche Distribution von Newslettern in entsprechenden Zielgruppen:

Generating more direct traffic to websites and apps is an important priority for publishers, with email newsletters a particularly favoured tactic for retaining subscribers but also for attracting new users. The *Washington Post* operates around 70 different newsletters and has found that recipients consume around three times as much content as those who don't use email news. Our own data this year show that 42% of US digital subscribers have used one or more email newsletters in the last week compared with 35% in the UK but just 17% in Norway and 19% in Sweden. It is clear this is one area where Nordic publishers could learn a few tricks from the United States.³¹⁴

³⁰⁷ Vgl. 12, S. 9.

³⁰⁸ Vgl. 17, S. 6.

³⁰⁹ Beisch et al. 2019, S. 382.

³¹⁰ Ebd.

³¹¹ Ebd.

³¹² Ebd.

³¹³ Vgl. 17, S. 4.

³¹⁴ Newman et al. 2020, S. 15.

In diesem Kontext wird auch Aktualität der E-Mail für ein älteres Publikum nochmals hervorgehoben:

Email remains extremely effective with older, highly engaged news users, even if overall usage has not grown over the last five years. By contrast, mobile notifications tend to be used by younger groups and have shown considerable growth in weekly use – up from 3% to 20% in the UK and 6% to 19% in the United States since 2014.³¹⁵

In den vom Hans-Bredow-Institut erhobenen Daten der Reuters-Studie für Deutschland ist dahingehend zu lesen:

Im Mittel erhalten die Onliner, die Newsletter bzw. abonnierte Eilmeldungen nutzen, um sich über das Weltgeschehen zu informieren, E-Mails von 3,7 verschiedenen Anbietern [...]. In den Altersgruppen zwischen 18 und 34 Jahren sind es 4,4 bzw. 4,5. Dabei werden die E-Mails von der überwiegenden Mehrheit tatsächlich auch meist (43 %) oder zu großen Teilen (43 %) gelesen. [...] Insgesamt nutzen 47 % der befragten Abonnenten E-Mails mit einem aktuellen, inhaltlich aber unspezifischen Überblick, während 30 Prozent themenspezifische Nachrichtenmeldungen erhalten und 20 % personen- bzw. gruppenspezifische Inhalte, die sie interessieren. Regelmäßige, also täglich oder wöchentlich erscheinende Newsletter werden von anteilig mehr Menschen genutzt (96 %) als ereignisbezogene Benachrichtigungen (72 %).³¹⁶

Angesichts aktueller Entwicklungen konstatiert die internationale Reuters-Studie eine stärkere Hinwendung zu **Messengern**, die auf Kosten von Social Media gehen könnten:

It has been a dramatic year for social media with Facebook and YouTube under fire for spreading misinformation, encouraging hate speech and online harm – as well as playing fast and loose with our privacy. Facebook’s response to these issues has already impacted news publishers through a series of algorithm changes, but the next step could be even more disruptive. In February, Mark Zuckerberg announced a shift of focus to more private messaging and has said that he expects WhatsApp and Facebook Messenger to be the main way that users interact across the Facebook network. This means that the sharing of news and comment in the future will be less open and less transparent.³¹⁷

Dieser Entscheidung fiel prompt der WhatsApp-Kanal der Staatlichen Kunsthalle zum Opfer, die bis dato recht erfolgreich über diesen ihre Nachrichten verschickte.³¹⁸ Seit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie hat das ZKM zahlreiche Kommunikationsgruppen über die Messenger Telegram und Signal aufgebaut, die von den Teilnehmern dankbar angenommen wurden und zum gegenseitigen Austausch genutzt werden.³¹⁹

³¹⁵ Ebd.

³¹⁶ Hölzig/Hasebrink 2020, S. 45.

³¹⁷ Newman et al. 2020, S. 17.

³¹⁸ Vgl. I3, S. 4.

³¹⁹ Zu Beginn der COVID-19-Pandemie wurden seitens des ZKM mehrere Telegram-Gruppen im Rahmen digitaler Veranstaltungs- und Ausstellungsformate erstellt, wie etwa „zkm_bauhaus“, „zkm_criticalzones“, „zkm_digiloglounge“, „zkm_hertzlab“ und „zkm_thinkingthefuture“, um den virtuellen Austausch mit der Community zu ermöglichen. Im Juli 2021 beschloss das ZKM, vermehrt mit Open-Source-Lösungen zu arbeiten, und gründete auf dem Messengerdienst Signal eine neue Gruppe mit dem Namen „ZKM | Center for Art and Media Karlsruhe“ (https://signal.group/#CjOKIAb2zcAUDM5v-ZIZQeL1EW3wS3TvsXXcwpHgSKng_Z2EEhBloHwj_Wn3P8BEGFbSEhX4).

Generell hält die *ARD/ZDF-Onlinestudie 2019* fest, dass sich die Internetnutzung der deutschsprachigen Bevölkerung aktuell in einem Zustand der Kontinuität befindet. „Dies bietet Medienhäusern und -konzernen die Möglichkeit, ihre Onlinestrategien zu etablieren und weiter zu schärfen.“³²⁰ Was für die Medienhäuser gilt, sollte auch für Museen eine Gelegenheit sein, ihr Portfolio im Hinblick auf Information, Attraktion und ggf. Agenda-Setting weiter auszubauen.³²¹

Der Blick auf die allgemeine Nutzung der Medien in der Gesellschaft gibt Museen die Möglichkeit zu sehen, ob die von ihnen zum Einsatz gebrachten „medialen Werkzeuge“ weiterhin aktuell sind. Es zeigt sich, dass der größte Teil der erhobenen Daten keine großen Sprünge oder Abweichungen als vielmehr Kontinuität und weitere Habitualisierung aufweist. Gleichzeitig lässt sich anhand der Gespräche mit den Häusern beobachten, dass man die mediale Entwicklung im Blick hat und bemüht ist – entsprechend den Möglichkeiten und Kapazitäten –, auf dem aktuellen Stand zu bleiben resp. sich hier weiterzuentwickeln.

4.3. Die Empfindung der Nutzer – eine hilfreiche Betrachtung für die Museumskommunikation

Die Frage, wie Museen in Zukunft kommunizieren sollten, um möglichst viele Menschen zu erreichen, bedarf der Berücksichtigung nicht nur der „harten“, also der erhobenen Fakten, sondern auch der „weichen“ Informationen, die Aufschluss darüber geben, wie die Bevölkerung fühlt und denkt, wenn sie mit medialen Inhalten konfrontiert wird. Der weitere Blick auf die von Reuters erhobenen Daten bietet die Möglichkeit, mehr über die Befindlichkeiten der Rezipienten erfahren, hat aber auch das Potenzial, Rückschlüsse für Museen und ihre Kommunikation erlauben.

Aus der Haltung, die den internationalen Raum abbildet, kann abgeleitet werden, dass eine zunehmende Unsicherheit vonseiten der Rezipienten, die mitunter mit der Ausbildung einer kritischen Haltung einhergeht, vorherrschend ist und es in der Gesellschaft weiterer „Anker“ bedarf, um diesen Zustand zu stabilisieren. Gleichzeitig muss der Umstand einer möglichen Informationsflut berücksichtigt werden, von der sich die Kommunikationsarbeit der Museen nicht ausschließen darf.

Die tiefgehenden Ergebnisse der Studie für den deutschen Raum, die vom Hans-Bredow-Institut für Reuters erhoben wurden, aber nicht großflächig in die internationale Studie einfließen, konstatieren ein weiterhin stabiles Niveau hinsichtlich des Nachrichteninteresses und der Nutzungshäufigkeit von Nachrichten.³²²

³²⁰ Beisch et al. 2019, S. 387.

³²¹ Weiteres hierzu findet sich im Kapitel „Communication Hacking“.

³²² Siehe dazu im Detail: Hölig/Hasebrink, 2020, S. 6: „94 Prozent der erwachsenen Onliner nutzen 2020 auch vor der Corona-Krise mindestens mehrmals pro Woche die Nachrichten (2019: 95 %) und 71 Prozent sagen, dass sie sehr oder überaus an Nachrichten interessiert sind (2019: 68 %). Merklich gegenüber dem Vorjahr angestiegen sind die Anteile der interessierten 18- bis 24-Jährigen (50 %, +7 Prozentpunkte) und 25- bis 34-Jährigen (66 %, +9).“ Ein besonderes Augenmerk verdient die Frage nach Unabhängigkeit des Journalismus: Ist zwar „die deutliche Mehrheit der erwachsenen Onliner in Deutschland [...] der Ansicht, dass ein unabhängiger Journalismus für das Funktionieren einer Gesellschaft wichtig ist (79 %)“, so sind in diesem Punkt die Meinungsunterschiede in den Altersgruppen auffällig. „Während fast 90 Prozent der über

Die Studie weist darauf hin, dass Journalisten unlängst begonnen haben, ausgesuchte Zielgruppen zu adressieren, die sie für die Verteilung von Geschichten zu nutzen. So haben beispielsweise in autoritären Ländern, in denen die traditionellen Nachrichtenmedien oft streng kontrolliert werden, Journalisten private Gruppen in Messaging-Apps benutzt, um Nachrichten zu Protesten über die wichtigsten Multiplikatoren zu verbreiten. Aber auch weitere Entwicklungen sind hier zu verzeichnen: Die Agentur Condé Nast investierte bspw. für viele seiner Publikationen in private Facebook-Gruppen, darunter für den *New Yorker Movie Club*, in dessen Gruppe sich rund 28 000 Mitglieder mit den Kritikern des Magazins über Filme diskutieren. Das amerikanische Unternehmen Spaceship Media moderiert eine Reihe „geheimer“ Facebook-Gruppen, in denen Fremde eingeladen werden, Gedanken und Erfahrungen über aktuelle Angelegenheiten und weiter gefasste Themen auszutauschen – und dabei das zu betreiben, was als Dialogue Journalism bezeichnet wird.³²³ Das ZKM setzte im Zuge seiner Ausstellung *Critical Zones*, deren Eröffnung sich durch die Coronapandemie verzögerte und zunächst nur digital zugänglich war, eine Telegram-Gruppe auf, in der die Möglichkeit geboten werden sollte, das Themenspektrum der Schau begleitend zu Veranstaltungen zu diskutieren. Was als ein kleiner Kreis von 100 Mitgliedern angedacht war, wuchs schließlich zu einer Gruppe von über 1300 Teilnehmern, die sich gegenseitig austauschten und Literaturtipps gaben und – moderiert vom ZKM – diskutierten.³²⁴

Im Hinblick auf das Vertrauen in Nachrichten weist die Reuters-Studie für Deutschland leichte Rückgänge aus: Nur 45 % – und damit 2 % weniger als im Vorjahr – der Befragten in Deutschland vertrauen den Nachrichten. Am stärksten zeigt sich der Rückgang jedoch unter den 18- bis 24-Jährigen (2020: 31 %; 2019: 40 %).³²⁵

Aus den Erkenntnissen lässt sich für die Kultur ableiten, dass die Bereitstellung der Information – will man jüngere Zielgruppen bedienen – entsprechend aufbereitet sein muss und sich damit durchaus vom Angebot an andere Zielgruppen (hier junge Erwachsene vs. Erwachsene) abheben kann.

55-Jährigen einen unabhängigen Journalismus für wichtig erachten (88 %), sind es in der Altersgruppe der 18- bis 24-Jährigen lediglich 56 Prozent. Insgesamt betrachtet fast jeder Neunte dieser Altersgruppe unabhängigen Journalismus als unwichtig (11 %) und 15 Prozent haben keine Meinung dazu.“ (Ebd., S. 16) Was zu diesem Umstand führt, wird von der Studie nicht erklärt, stellt allerdings, in den Augen der Verfasserin, einen erschreckenden Umstand dar. Die Ausbildung einer kritischen Haltung stellt vor dem Hintergrund der schnellen technologischen Entwicklung der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts eine Bedingung dar, wenn es um die Frage der Zukunftsgestaltung geht. Jenseits der Schulbildung ist hier die Kultur gefordert, Lücken zu schließen, Wissensvermittlung zu ermöglichen und Diskussionsräume zu schaffen. (Siehe hierzu auch die Befunde in ebd, S. 7.)

³²³ Newman et. al. 2020, S. 38f.

³²⁴ Vgl. die mittlerweile nicht mehr aktive Telegram-Gruppe „zkm_criticalzones“ (https://t.me/zkm_criticalzones).

³²⁵ Vgl. Hölig/Hasebrink 2020, S. 7. Zugleich ist zu beobachten, „dass der Anteil derjenigen, die den Nachrichten im Allgemeinen nicht vertrauen, im Jahr 2020 mit 23 Prozent nicht angestiegen ist. Vielmehr ist der Teil, der unsicher ist, ob man den Nachrichten vertrauen kann oder nicht, mit 32 Prozent etwas größer geworden (2019: 29 Prozent).“ Bzgl. der sozialen Medien stellen die Autoren in diesem Kontext fest: „Nach wie vor ausgesprochen geringes Vertrauen haben Internetnutzer in Nachrichten, denen sie in sozialen Medien begegnen. [...] In Deutschland haben 37 Prozent der erwachsenen Onliner Bedenken, eventuelle Falschmeldungen nicht von Fakten unterscheiden zu können. [...] Deutliche Unterschiede lassen sich jedoch in der Gruppe der 18- bis 24-Jährigen feststellen. Während im Jahr 2019 39 Prozent von ihnen sagte, sie haben Bedenken, den Unterschied erkennen zu können, sind es im Jahr 2020 nur noch 28 Prozent. Insgesamt zeigen jüngere Altersgruppen tendenziell eine höhere Überzeugung, Fakten von Falschmeldungen unterscheiden zu können als ältere Nutzer.“ (Ebd.) Bzgl. der Verbreitungswege hält die Untersuchung fest: „Die Bedenken, auf welchen Wegen falsche oder irreführende Informationen im Internet verbreitet werden, richten sich hauptsächlich an Facebook. 35 Prozent der Befragten sind über diese Plattform als Verbreitungsweg am ehesten besorgt. Jüngere Onliner beziehen ihre hauptsächlichlichen Sorgen tendenziell eher auch auf Suchmaschinen und YouTube als ältere.“ (Ebd.)

Abschließend wird eine Studie herangezogen, deren Ergebnisse das Potenzial haben, wichtige Hinweise für die Kulturinstitutionen im Hinblick auf Produktion und Distribution digitaler Inhalte zu liefern: In der qualitativen Studie des WDR aus dem Jahre 2019³²⁶ zum Verständnis der Begriffe „Information“, „Beratung“, „Bildung“, „Kultur“ und „Unterhaltung“ wurde ermittelt, wie diese im Rundfunkstaatsvertrag festgelegten Elementen des Auftrags der öffentlich-rechtlichen Medien von der Bevölkerung heute im Allgemeinen verstanden werden.³²⁷

Die Resultate der breiten Studie stellen aus Sicht der Verfasserin hilfreiche Punkte in der Einschätzung der Erwartung des Publikums, i. e. von Besuchern wie Nicht-Besuchern, dar³²⁸, wobei am interessantesten sicherlich das ermittelte Verständnis von Kultur ist:

Der Bedeutungsraum „Kultur“ ist am schwierigsten fest zu machen, weil sich die zugeordneten Bereiche als weniger fassbar und auch weniger abgrenzbar erweisen als dies bei den anderen Begriffen der Fall ist. [...] Die Befragten schlugen grundsätzlich im Gespräch den weiten Bogen von der Hochkultur bis hin zur Esskultur, der letztlich von persönlichen Präferenzen abhängt. Dies äußert sich in Aussagen wie „für die einen Theater und Oper, für die anderen Kirmes und Essen aus anderen Ländern ...“. Aber auch im Hinblick auf die Bandbreite dessen, in welcher Ausprägung sich Kultur zeigt, wird ein breites Spektrum gesehen („Denkweise, Landschaften und Rezepte verschiedener Länder ...“). [...] Zu diesem Anspruch gesellt sich für die Befragten auch die Auseinandersetzung mit kulturellen Angeboten, die in Form sozialer Interaktion oder auch als Diskussion stattfinden kann. Darüber entsteht Gemeinsamkeit. „Kultur“ wird also auch mit Verbundenheit und Zusammengehörigkeit assoziiert, zum Beispiel gemeinschaftsbildend: „große Events, wo unterschiedliche Menschen zusammenkommen“ oder identitätsstiftend: „das Ursprüngliche, das eine Stadt ausmacht“.³²⁹

Die Untersuchung liefert allerdings auch deutlich negative Besetzungen des Begriffes:

Kultur bedeutet in diesem Kontext [auch] die Vermittlung von gesellschaftlichen Traditionen, Normen und Standards. Und diese bringen auch immer wieder gesellschaftliche Anforderungen (Pflichten) oder gar einen Anpassungszwang mit sich, der mit Klischees, Mief und Langeweile in Verbindung gebracht wird („etwas Spießiges, Altmodisches. Nichts Hipbes...“). Befragte nannten hier beispielsweise „Pflichten und Traditionen, denen man sich anpassen muss, wenn man nicht unangenehm auffallen will“.³³⁰

Die Studie hält fest, dass sich die abgefragten Bedeutungsräume in der Wahrnehmung der Befragten zum Teil sehr stark überlappen. Während der Bereich der Unterhaltung als zentral erlebt sowie als ein sehr weiter Begriff interpretiert und aufgefasst werde, sei Kultur nicht nur „der am kompliziertesten zu

³²⁶ Vgl. Thomas Windgasse/Rüdiger Malfeld, „Was ist eigentlich Information, Beratung, Bildung, Kultur und Unterhaltung?“, in: *Media Perspektiven*, H. 12, 2019, S. 556–562, hier S. 556, https://www.ard-werbung.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2019/1219_Windgasse_Malfeld.pdf (abgerufen am 15.08.2020).

³²⁷ Vgl. Ebd.

³²⁸ Vgl. S. 557; Im Rundfunkstaatsvertrag selbst sind die genannten Begriffe nicht weiter definiert, umso interessanter sind die Ergebnisse der Forschungsdesigns, das sehr offen gehalten wurde: Das qualitative Studiendesign sah vor, „im Juli 2017 acht Gruppendiskussionen mit jeweils sechs Teilnehmern (5) und jeweils zwei Stunden Dauer durchzuführen. [...] Um den Assoziationsspielraum nicht einzuschränken, hatten die Diskussionsrunden zu Beginn keinen direkten medialen Aufhänger zu den abgefragten Begriffen. Dies muss für die Einordnung der folgenden Ergebnisse berücksichtigt werden. Die medialen Bezüge stellten sich während der Diskussionen von selbst ein.“ (Ebd.)

³²⁹ Ebd., S. 559f.

³³⁰ Ebd., S. 559.

fassende Begriff“, sondern auch „derjenige, der (teilweise) am negativsten besetzt ist.“³³¹ Auch äußern die Autoren der Studie die Vermutung, dass die Vorstellungen des Publikums bzw. der Bevölkerung zum Teil deutlich über die Vorstellungen der Verfasser des Rundfunkstaatsvertrages hinausgehen und um einiges vielfältiger und gleichzeitig weniger trennscharf sind.³³²

Die letztgenannte Untersuchung gibt Hinweise darauf, dass Kultur, nicht nur – wie von der Definition her bekannt – vielfältig ist, sondern im Alltag der Bevölkerung zahlreiche Perspektiven und Interpretationen aufweist. Zudem ist Kultur mitunter negativ konnotiert – ein Umstand, mit dem Museen in der Ansprache der Besucher heute durchaus vertraut sind. Die Haltungsäußerung bestätigt jedoch die begonnene Entwicklung bzw. das Bemühen von Museen, in Richtung Öffentlichkeit Hemmschwellen zu senken und neue, mitunter ansprechendere Zugänge zu ermöglichen. Der oben zitierten Konnotation, Kultur sei mitunter „etwas Spießiges, Altmodisches. Nichts Hipbes“ wird bereits durch die Ausstellungs- und Vermittlungsarbeit zahlreicher Häuser entgegengearbeitet – und hier zeigt sich, dass der Weg der richtige ist, denn Kultur wird zugleich mit „Verbundenheit und Zusammengehörigkeit“ assoziiert. Eine Erkenntnis, die von Museen bereits aufgenommen wird, im Bemühen als Orte der Begegnung und Versammlung zu fungieren, in denen ein Austausch möglich wird. Im Zuge dieses Austauschs kann Bildung stattfinden. Der Anspruch der Befragten, „Bildung beziehe sich vor allem auf das eigene Interesse und die eigene Motivation, sich als Person bzw. Persönlichkeit zu entwickeln“³³³, erfolgt bereits in der musealen Vermittlung zahlreicher Häuser und kann hier noch erweitert werden. Die in der Studie ermittelten Äußerungen zeigen nach Ansicht der Verfasserin, dass der von Museen bereits vielfach erkannte Bedarf an Transformation und Aktualisierung begründet ist und die eingeschlagene Richtung sich als die aktuell richtige erweist.

Neben den angeführten „weichen“ Informationen zur Mediennutzung ist im Hinblick auf die allgemeine, sich in konkreten Zahlen niederschlagende Mediennutzung eine fortschreitende Abwendung von gedruckten Medien resp. eine zunehmende Hinwendung zu digitalen Informationsangeboten im Alltag zu beobachten. Auch wenn eine „kulturelle“ Mediennutzung in einem großen Umfang (also über die einzelnen Museen hinweg) bislang nicht dezidiert abgefragt wurde, so kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse im weitesten Sinne auch auf Besucher von Museen zutreffen.

Für das Feuilleton und seine Nutzung bedeutet dies, dass die unzureichende Datenlage keine konkreten Schlüsse erlaubt, um die Frage nach der Sinnhaftigkeit des personellen und kommunikativen Investments von Kommunikationsabteilungen hinsichtlich der weiteren Ansprache dieses Ressorts empirisch belastbar zu beantworten. Es kann jedoch festgehalten werden, dass die in den letzten vierzig Jahren

³³¹ Ebd, S. 561.

³³² Vgl. ebd.

³³³ Ebd, S. 559.

immer wieder aufkommenden Rufe von einer Krise des Feuilletons³³⁴ nicht der tatsächlichen Situation entsprechen: Damals wie heute ist das Feuilleton unter sich ständig wandelnden Umständen bemüht, die Kultur der deutschen Gesellschaft und damit auch der Museen kritisch zu reflektieren. Die Zahl der Rezensionen resp. Kritiken zu Ausstellungen ist in den vergangenen Jahren nicht zurückgegangen. Lediglich die Erweiterung des Spektrums im Feuilleton führte zu einer stärkeren Durchmischung und mitunter einem Verlust an Aufmerksamkeit. Anhand des Vergleichs der Anzahl von Ausstellungen und Rezensionen scheint sich der von Karich formulierte Verdacht, das Feuilleton könne der Menge an Ausstellungen nicht gerecht werden, zu bestätigen. In diesem Sinne ist auch Bastings Analyse, der Filterungsprozess stelle eine der größten Herausforderungen für den Kulturjournalisten dar, nachvollziehbar. Wie so oft bleibt es also auch hier eine individuelle Entscheidung der Museen, die Ansprache des Feuilletons fortzuführen oder davon abzusehen. Die sinkenden Zahlen der Zeitungsläser deuten allerdings daraufhin, dass – wie auch zuvor – nur eine kleine Gruppe akademisch gebildeter Interessierter regelmäßig das Feuilleton zur Hand nimmt, und man kann hoffen, dass diese im Sinne von Reus und Harden ihre Rolle als Multiplikatoren wahrnehmen.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass das Feuilleton seine leitende Rolle als Gatekeeper resp. Leitmedium wenn nicht eingebüßt, so doch enorm minimiert hat: Die veränderte Mediennutzung verweist auf eine zunehmende Fragmentierung der Informationsgesellschaft und damit vermutlich eine Reduktion der Leserschaft des gedruckten Feuilletons. Die Zunahme an Ausstellungen vor dem Hintergrund der beispielhaften Darstellung von Basting und Karich im Hinblick auf die Themenauswahl zeigt zugleich die nur schwer erfüllbaren Herausforderungen an das Feuilleton, das kulturelle Geschehen abzudecken. Zugleich verdeutlicht die allgemein schlechte Datenlage zur Mediennutzung und dem Informationsverhalten in der/zur Kultur die Dringlichkeit einer entsprechenden Erhebung sowohl für die Arbeit der Kulturanbieter als auch im Sinne potenzieller Besucher im Hinblick auf Vermittlung von Kultur.

Bezugnehmend auf die Darlegung Mandels aus dem Jahre 2009, Kulturinstitutionen seien auf „Massenmedien als Mittler angewiesen, weil ihnen die finanziellen Mittel für flächendeckende Werbemaßnahmen fehlen“³³⁵, kann davon ausgegangen werden, dass zukünftig die digitalen Medien stärker zu fokussieren seien, bieten doch Onlinemedien und Netzwerke etc. zahlreiche Möglichkeiten einer grundsätzlichen Informationsstreuung, mitunter auch der Rezension an. Dies bedeutet keinesfalls eine radikale Abwendung vom Feuilleton als vielmehr die Verlagerung von Schwerpunkten in der Museumskommunikation. Zugleich vermag sich hier eine neue Haltung anzudeuten, die davon ausgeht, dass Museen im 21. Jahrhundert **selbst ihre Öffentlichkeit schaffen** und diesen Prozess nicht länger Gatekeepern wie dem Feuilleton überlassen.

³³⁴ Vgl. Steinfeld 2014.

³³⁵ Mandel 2009, S. 27f.

5. Museumskommunikation – Formen und deren aktuelle Ausgestaltung am Beispiel der Kommunikationstätigkeit an baden-württembergischen Museen

Kommunikation gilt grundsätzlich als der Austausch von Informationen, der auf unterschiedliche Art und Weise innerhalb entsprechender Modelle erfolgen kann.³³⁶ Kernaufgaben der (Kultur-)Kommunikation und damit der Kommunikationsarbeit werden in der vorliegenden Arbeit anhand der Begriffe der „Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit“, „Pressearbeit“, „Marketing/Werbung“ und „Kultur-/Kunstvermittlung“ (hier als eine „professionelle Funktion des Kulturbetriebs“³³⁷ verstanden) gefasst, deren aktuelle Ausübung und Anwendung innerhalb der Kultur am Beispiel der Landesmuseen und des ZKM beleuchtet wird. Die Basis hierfür bilden leitfadengestützten Experteninterviews mit den Leitern der „Kommunikationsabteilungen“³³⁸ der Staatlichen Kunsthalle Karlsruhe, des Landesmuseums Württemberg Stuttgart, des Badischen Landesmuseums, des Technoseums Mannheim, des Linden-Museums Stuttgart, des Naturkundemuseums Stuttgart und des Naturkundemuseums Karlsruhe sowie Erkenntnisse aus dem ZKM.

5.1. Begriff und Funktion der angewandten Kommunikation

Im Vordergrund des Kapitels steht eine Darstellung der Funktionen und Maßnahmen angewandter Kommunikation und die Überprüfung ihrer aktuellen Anwendung und Ausgestaltung durch Museen. Den theoretischen Beschreibungen der einzelnen Arbeitsbereiche werden die Aussagen aus den leitfadengestützten Experteninterviews – und damit die praktische Anwendung – gegenübergestellt.

Vor dem Hintergrund einer überschaubaren Quellenlage zur „Kulturkommunikation“ wird im Folgenden auf die Literatur zur „Unternehmenskommunikation“ zurückgegriffen, die, zwischen Kommunikationswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre oszillierend, zahlreiche Übereinstimmungen zur Praxis der Kulturinstitutionen aufweist und darüber hinaus weitere Felder eröffnet, die von Kulturinstitutionen bisher nicht oder nur wenig berücksichtigt wurden resp. werden konnten.³³⁹ Grundlegend ist hier die Erkenntnis, dass Unternehmen und Kulturinstitutionen nur vermeintlich unterschiedliche Ziele verfolgen – was für das Unternehmen der finanzielle Gewinn ist, sind für das Museum seine Besucher. Beide legen einen großen Wert auf das Image, für beide steht die Akquise von neuen Abnehmern, i. e. Kunden resp. Besuchern, im Vordergrund. Infolge zeigen sich im Hinblick auf die externe Kommuni-

³³⁶ Vgl. Gerold Ungeheuer, *Kommunikationstheoretische Schriften I: Sprechen, Mitteilen, Verstehen*, [Aachener Studien zur Semiotik und Kommunikationsforschung, Bd. 14], Aachen 1987.

³³⁷ Vgl. Birgit Mandel, „Kulturvermittlung, Kulturmanagement und Audience Development als Strategien für Kulturelle Bildung“ [2012], in: *kubi online: Wissenstransfer für Kulturelle Bildung*, [Projektwebsite], 2013, <https://www.kubi-online.de/artikel/kulturvermittlung-kulturmanagement-audience-development-strategien-kulturelle-bildung> (abgerufen am 31.08.2020).

³³⁸ Da die Kulturinstitutionen mitunter unterschiedliche Begriffe zur Beschreibung der jeweiligen Abteilung verwenden, werden sie hier unter „Kommunikationsabteilungen“ zusammengefasst.

³³⁹ Die hier vorgenommene Beschreibung der Kommunikation dient als Ausgangspunkt für mögliche Optimierungen, Erweiterungen und Veränderungen der Kommunikationstätigkeit, wie sie in Kapitel 6 unter dem Oberbegriff des „Communication Hacking“ erläutert werden.

kation grundlegende Übereinstimmungen in der Anwendung der Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen.

Die Untersuchung folgt der Definition des Kommunikationsbegriffs nach Bruhn, wonach sich Kommunikation „zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen“ vollzieht³⁴⁰. Obgleich im Bereich der Wirtschaft angesiedelt, umschreibt der Begriff auch die Tätigkeit von Kommunikationsabteilungen an Museen. Bruhn verwendet hier den Begriff der „Kommunikationspolitik“, unter dem sämtliche zielgerichtete Entscheidungen subsumiert werden, die auf die Gestaltung der Kommunikation gerichtet sind und die konkrete Ausrichtung der Kommunikation betreffen.³⁴¹ Der Begriff wird für die weitere Betrachtung übernommen, da er zielgerichtete Entscheidungen impliziert und damit über den Begriff der Kommunikation hinausgeht, die zunächst lediglich das „Gestaltungsspektrum kommunikativer Aktivitäten“³⁴² beschreibt. Zu den „drei zentralen Funktionen der Kommunikationspolitik“ zählt Bruhn die Darstellungs-, die Marketing- und die Dialogfunktion, welche mit den entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen die vorgegebenen Kommunikationsziele verfolgt.³⁴³ Alle drei Funktionen weisen deutliche Parallelen zur Kommunikation, wie sie von Museen (und Kulturinstitutionen) angewandt wird, auf (im Folgenden mit dem Begriff der „Museumskommunikation“ bezeichnet).

³⁴⁰ Bruhn 2014, S. 3.

³⁴¹ Vgl. ebd., S. 3

³⁴² Hermann Diller (Hg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München 2001, S. 790f.

³⁴³ Manfred Bruhn, „Das kommunikationspolitische Instrumentarium“, in: Manfred Bruhn et al. (Hg.), *Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden 2009, S. 23–43, hier S. 26.

Funktion	Unternehmen ¹	Kulturinstitution
Darstellungsfunktion	hat die Prägung des Erscheinungsbildes – je nach Betrachtungsebene – des Unternehmens oder einer Marke zum Inhalt. Bei dieser Funktion ist die Beziehung zur strategischen Positionierung als Oberziel der Kommunikation besonders deutlich.	Die Profilierung und das Image stehen für Museen besonders im Vordergrund, da es auch immer darum geht, sich von den Häusern abzuheben und das Alleinstellungsmerkmal zu betonen.
Marketingfunktion	steht im Zusammenhang mit der Vermittlung von leistungsbezogenen Informationen, die den Absatz der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens befördern.	Vermittlung des Programms und Anregung zum Besuch mit dem Ziel ein hohes Besucheraufkommen zu generieren.
Dialogfunktion	dient dem (persönlichen) Informationsaustausch mit sämtlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Die Bedeutung dieser Funktion basiert insbesondere auf der Entwicklung von Transaktions- zum Beziehungsmarketing, die dialog- und interaktionsfördernde Marketinginstrumente verstärkt zum Einsatz kommen lässt.	Der Dialog steht in Kulturinstitutionen besonders im Vordergrund und schlägt sich nieder in Bereichen wie Informationsaustausch mit Besuchern, der Presse und Politik, in der Kultur/ Kunstvermittlung mit den Besuchern auf digitalem Wege und/ oder vor Ort etc.

¹ Definition der Funktionen für Unternehmen erfolgt nach Bruhn Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hg.) (2009) Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden. S. 26.

Tab. 1: Funktionen angewandter Kommunikation übertragen auf Kultureinrichtungen

Ein weiterer Hinweis auf die weitgehenden Parallelen resp. strukturellen Überschneidungen von Unternehmenskommunikation und Museumskommunikation lässt sich u. a. an der Darstellung der Beispiele kommunikativer Funktionen im „Kundenbeziehungszyklus“³⁴⁴ aufzeigen. Im Folgenden wird der „Kunde“ mit dem „Besucher“ gleichgesetzt.

³⁴⁴ Nach Bruhn, vgl. hierzu ebd., S. 26.

Unternehmen	Museum/ Kulturinstitution
Phase des Kundenbeziehungszyklus: Kundenakquisition	Phase des Besucherbeziehungszyklus: Besucherakquisition
Bekanntmachung von Produkten, Unternehmensdarstellung, Hineinverkauf Handel, Abverkauf Endabnehmer u.a.m.	Bekanntmachung von Ausstellungen/ Veranstaltungen/ Werken, Darstellung des Hauses, Bewerbung und Ticketangebote über weitere Medien, Ticketverkauf u.a.m.
Phase des Kundenbeziehungszyklus: Kundenbindung	Phase des Besucherbeziehungszyklus: Besucherbindung
Wiederverkauf, Weiterempfehlung, Cross Buying u.a.m.	Angebote für „Wiederkehrer“, Rabatte, VIP-Aktionen, Sonderformate, Förderung des WOM (Word of Mouth) über positive Erlebnisse im Museum
Phase des Kundenbeziehungszyklus: Kundenrückgewinnung	Phase des Besucherbeziehungszyklus: Besucherrückgewinnung
Fehlerkorrektur, Wiedergutmachung, Überzeugung, Stimulierung u.a.m	Adressierung / Triggering von Besuchern, „Anregungs“-Maßnahmen zum erneuten Besuch; im Falle von Enttäuschung Aktionen der Nachfrage und Wiedergutmachung

Tab. 2: Kundenbeziehungszyklus übertragen auf Kultureinrichtungen

Immer wieder wurden in den vergangenen Jahren Versuche unternommen, so Bruhn, das kommunikationspolitische Instrumentarium zu systematisieren, um die Vielzahl der möglichen Kommunikationsmaßnahmen mit dem Ziel einer besseren Orientierung und Anwendung nach geeigneten Kriterien zu ordnen. Ein Systematisierungsansatz bildet die Möglichkeit „die Eignung von Kommunikationsinstrumenten zur Erfüllung zielorientierter Kommunikationsfunktionen“³⁴⁵ zu berücksichtigen und so die Kommunikationsplanung zu konsolidieren. Dabei gibt es keinen „richtigen“ oder „falschen“ Ansatz, vielmehr geht es darum, aus der Systematisierung zweckmäßige Vorgehensweisen zu entwickeln.³⁴⁶ In den Experteninterviews wurde deutlich, dass die Museen keinem der aus der Unternehmenskommunikation abgeleiteten Ansätze direkt folgen. Es zeigen sich lediglich indirekte Anlehnungen, beispielsweise an den Systematisierungsansatz von Berndt (1993), welcher zwischen den Kommunikationsinstrumenten Mediawerbung, Direct Communications, Public Relations, Sales Promotion, Product Placement, Product Publicity und Sponsoring unterscheidet. Im Fokus stehen hier Antwortmöglichkeit und die Beziehung des Rezipienten zum Unternehmen.³⁴⁷ Aber auch der Systematisierungsansatz von Hofbauer und Hohenleitner (2005)³⁴⁸, der sich an bestehende Systematisierungen anlehnt, insbesondere aber die sach- und zweckorientierte Kommunikation in den Vordergrund rückt, scheint in der Kommunikationsstätigkeit der Museen durch. Diesem Ansatz zufolge wird bei der sachorientierten Kommunikation eine neutrale Informationsvermittlung verfolgt, wie sie auch in Museen erfolgt, während die

³⁴⁵ Ebd., S. 40.

³⁴⁶ Vgl. ebd, S. 33f.

³⁴⁷ Vgl. Ralph Berndt, „Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketings“, in: Ralph Berndt/Arnold Hermanns (Hg.), *Handbuch Marketing-Kommunikation*, Wiesbaden 1993, S. 3–18, hier S. 11.

³⁴⁸ Vgl. Günter Hofbauer/Christina Hohenleitner, *Erfolgreiche Marketing-Kommunikation. Wertsteigerung durch Prozessmanagement*, München 2005, S. 11ff.

zweckorientierte Kommunikation Meinungen oder Handlungen des Empfängers beeinflussen will, wie dies bspw. im Agenda-Setting der Fall ist.

Im Folgenden wird zunächst – mitunter aufgrund mangelnder Überschneidungen – unabhängig von Systematisierungsansätzen auf Kommunikationsinstrumente eingegangen, wie sie von den befragten Museen zum Einsatz gebracht werden, um im weiteren Verlauf im Kapitel zum „Communication Hacking“ einen Systematisierungsansatz für die Kommunikationstätigkeit von Museen vorzuschlagen.

Von Relevanz scheint an dieser Stelle eine Begriffsbestimmung der einzelnen Arbeitsbereiche innerhalb der Kommunikation: Die Gespräche mit den Kollegen zeigen ein differentes Verständnis im Hinblick auf deren Interpretation, wie etwa im Hinblick auf die Bezeichnungen „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Marketing“ deutlich wird. So definiert Trott Öffentlichkeitsarbeit auch als Teil des Marketing:

Das ist das klassische Marketing, und jetzt würde ich das Digitale auch natürlich als eigenständige Säule definieren; und darüber ist das Dach der Kommunikation und darunter ist dann entsprechend auch Öffentlichkeitsarbeit natürlich inbegriffen, wobei für mich sowohl die Pressearbeit eine Form von Öffentlichkeitsarbeit ist als auch natürlich das Marketing, das ist auch eine Form Öffentlichkeitsarbeit, deshalb ‚bezahlte Öffentlichkeitsarbeit‘.³⁴⁹

Das Technoseum versteht Marketing im Vermarktungs-/Werbekontext, wie Claudia Paul beschreibt:

[D]ie Denkweise hier ist: „Marketing macht die Museumspädagogik, Marketing macht auch die Abteilung Ausstellungen, die sich um die Besucher kümmert, die vor Ort sind. Und Marketing macht die Kommunikation; Marketing macht letztendlich auch unser Direktor. – Also alle machen Marketing.“ Wir vermarkten alle unser Haus so – ich glaube, das kann man einfach zusammenfassen. – Es ist eine altmodische Sicht, eine altmodische Bezeichnung, letztendlich Werbung.³⁵⁰

Öffentlichkeitsarbeit hingegen wird breiter definiert, mit Pressearbeit verbunden und hat das Ziel der Besuchergewinnung.³⁵¹

Obgleich die akkurate Begriffsbestimmung für die bereits etablierte Museumskommunikation nicht von primärer Bedeutung ist, so ist sie unabdingbar für die im Kapitel „Communication Hacking“ erfolgende Weiterentwicklung und Optimierung der Kommunikationsarbeit im Hinblick auf ein besseres Organisations- und Handlungsverständnis. Gleichzeitig muss festgehalten werden, dass es auch aus der Perspektive von Betriebswirtschaft und Kommunikationswissenschaft zu nicht immer trennscharfen Definitionen der einzelnen Arbeitsbereiche kommt. Die Begriffe werden daher im weiteren Verlauf näher beschrieben.

³⁴⁹ 13, S. 2.

³⁵⁰ 16, S. 6.

³⁵¹ Vgl. 17, S. 4.

Grundsätzlich erfolgt die Identifikation der Aufgabenkomplexe heute im Hinblick auf die Bezugsgruppen.³⁵² Im Bereich der „Customer Relations“ (Kunde; Abnehmer) wird die Bezugsgruppe mit Mitteln der „Marketingkommunikation“ über das Angebot eines Unternehmens informiert.³⁵³ Maßnahmen der „Public Relations“ fokussieren „externe gesellschaftliche Anspruchsgruppen, zu denen das Unternehmen keine marktlichen Beziehungen besitzt oder anstrebt“.³⁵⁴ Im Vordergrund steht hier der Aufbau von Glaubwürdigkeit und Vertrauen.³⁵⁵ Kommunikationsmaßnahmen mit der Gruppe der Multiplikatoren des Kapitalmarkts werden unter dem Begriff der „Investor Relations“ zusammengefasst; die Mitarbeiter des Unternehmens finden sich in der Gruppe der „Human Relations“ wieder. Die Bezugsgruppe der Lieferanten – „Supplier Relations“ – fokussiert die Kommunikation mit Geschäftspartner und der Ressourcenabdeckung.³⁵⁶

Diese Aufzählung erscheint im Vorfeld erforderlich, weil sich auch hier viele Überschneidungen mit dem Bereich des Museums resp. mit Kulturinstitutionen ergeben, was die Sinnhaftigkeit einer Übertragung der Begrifflichkeiten belegt. Gleichzeitig können aber auch aufgrund der bisherigen Erfahrung Differenzierungen vorgenommen werden.

³⁵² Vgl. Axel von Werder/Jens Grundel, „Organisationale Verankerung der Kommunikation im Unternehmen“, in: Bruhn et al. 2009a, S. 1179–1197, hier S. 1182.

³⁵³ Vgl. ebd.

³⁵⁴ Ebd.

³⁵⁵ Vgl. Hans Mühlbacher, „Public Relations“, in: Waldemar Wittmann et al. (Hg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5., völlig neu gest. Aufl, Stuttgart 1993, Sp. 3616-3624.

³⁵⁶ Vgl. Werder/Grundel 2009, S. 1183.

Unternehmen	Kulturinstitution
Customer Relations richtet sich an:	Customer/ Visitor Relations richtet sich an:
Kunden	Besucher des Museums, dies können Stamm- oder Vielfachbesucher sein; in jedem Fall kennen sie die Institution bereits
Public Relations richtet sich an:	Public Relations/ Öffentlichkeitsarbeit richtet sich an:
(noch) keine Kunden	Bestehende Besucher; Potentielle Kenner der Institution; bisherige Nicht-Besucher
Investor Relations richtet sich an:	Founder Relations ¹ richtet sich an:
Investoren/ Kapitalmarkt	Träger der öffentlichen Einrichtungen (Land, Stadt)
Supplier Relations richtet sich an:	Partner Relations richtet sich an:
Ressourceversorgung/ Zulieferer, Lieferanten, Handelspartner	Bspw. Internationale und nationale leihgebende Institutionen
Human Relations richtet sich an:	Human Relations richtet sich an:
Mitarbeiter	Mitarbeiter

¹ Im Fall der Landesmuseen ist das Land Ba-Wü Träger des Hauses und damit auch Stifter.

Tab. 3: Kommunikationsverhältnisse übertragen auf Kultureinrichtungen

Bei der Zuordnung der Maßnahmen ergeben sich allerdings die ersten Differenzen: So überschneiden sich in der Museumskommunikation in vielen Fällen Visitor und Public Relations bzw. werden Visitor-Relations unter dem Begriff der Public Relations subsumiert. Gleichzeitig erfolgt die Ansprache der Besucher keinesfalls allein über die Maßnahmen des Marketings, auch die PR spielt hier eine entscheidende Rolle – was sich im weiteren Verlauf in der Untersuchung der einzelnen Begrifflichkeiten und ihrer praktischen Anwendung in Kulturinstitutionen zeigt. Zugleich sind PR-Maßnahmen ausschlaggebend in Richtung Founder und Partner Relations. Eigens für diese Bereiche gültige Kommunikationsmaßnahmen kommen jedoch in Kommunikationsabteilungen kaum zur praktischen Anwendung, sondern werden, wenn sie zum Einsatz kommen, über die Kommunikation der Führung des Hauses oder die kuratorischen Abteilungen ausgeübt. Aus den Leitfadeninterviews ersichtlich wurde auch, dass es eine „interne Kommunikation“, wie sie von Unternehmen her bekannt ist, zumeist nicht gibt – was zum einen sicherlich an der Größe des Museums/der Kulturinstitutionen liegt und vielfach auch an gewachsenen Strukturen, die so etwas bisher nicht vorsahen. Im Hinblick auf die zuvor genannten Bezugsgruppen wird damit vonseiten aller Häuser diesen grundsätzlich Genüge getan, wenn auch mit unterschiedlichen kapazitären Möglichkeiten und Fähigkeiten.

5.2. Die Kommunikationsabteilung

Die strukturellen Gemeinsamkeiten, wie sie zwischen der Kommunikation von Unternehmen und von Kulturinstitutionen sichtbar werden, enden, wenn es um die personelle Aufstellung einer Kommunikationsabteilung geht. Angesichts der Tatsache, dass das Bild des Unternehmens beim Kunden über dessen Existenz entscheidet, sind Unternehmen darauf bedacht, über gut ausgebaute Kommunikationsabteilungen zu verfügen, die, je nach Branche (hier für den B2C-Bereich verstanden), neben dem Kontakt zum Kunden und zur Presse auch über entsprechendes Marketing, Brand-Management etc. verfügen. Entsprechend wird in diesen Bereich monetär, aber auch personell investiert. Die Größe dieser Abteilungen ist selbst mit denen großer Museen, wie den Landesmuseen und dem ZKM, nicht zu vergleichen.

	Name Abteilung	Strukturierung (Anzahl Mitarbeiter)	Anmerkung
Badisches Landesmuseum Karlsruhe	PR und Marketing	Presse (1), Marketing (1), Online-Kommunikation (1), Grafik (0,5), Veranstaltungsorganisation (1), Volontariat (1), FSJ (1), Leitung (1)	Teil der Abteilung Kommunikation (zweites Referat: Kulturvermittlung); die Institution verfügt über mehrere Liegenschaften
Landesmuseum Württemberg Stuttgart	Kommunikation und Kulturvermittlung	Leitung (1), Referatsleitung Marketing (1), Marketing (2), Online-Marketing (1), Marketing aktuell projektbezogen (1), Presse (1), Referatsleitung Kulturvermittlung (1), Information und Führungsanmeldungen (2), Ausstellungsdidaktik (1)	die Institution verfügt über mehrere Liegenschaften; im Falle von Projekten werden weitere Stellen im Bereich Kommunikation über Projektmittel befristet finanziert und von extern besetzt
Naturkundemuseum Karlsruhe	Kommunikation, Bildung und Vermittlung Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	Leitung (1), Öffentlichkeitsarbeit und Marketing (4), Bildung und Vermittlung (8)	
Naturkundemuseum Stuttgart	Kommunikation	Marketing und Öffentlichkeitsarbeit (Sponsoring, Veranstaltungen) (1), Presse (0,5), Volontariat Presse/ Marketing (1), Leitung (1), Volontariat Museumspädagogik (4), Bibliothek (keine Angabe)	Die Abteilung ist historisch gewachsen womit sich die Zuordnung der Bibliothek zur Abteilung Kommunikation erklärt; die Institution verfügt über mehrere Liegenschaften
Staatliche Kunsthalle Karlsruhe	Kommunikation	Öffentlichkeitsarbeit (1), Digitales Management (1), Social media und content creation (1), Marketing (1,5), Leitung (1), Volontariat (1), Besucherservice/Kasse/ Pforte (keine Angabe), Eventmanagement (1), Vertrieb, Grafikwerkstatt (1,5), Fotowerkstatt (1)	Die Institution verfügt über mehrere Liegenschaften
Linden-Museum Stuttgart	Kommunikation	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (1), Marketing (1)	
Technoseum Mannheim	Öffentlichkeitsarbeit	Presse/ Printbereich (1), Website/ social media (1), Werbung (1, Leitung), Volontariat (1), Assistenz (1) Grafik (3), Veranstaltungen/ Vermietungen (2), Bibliothek und Archiv (keine Angabe)	Die Grafik ist für die Gestaltung der Ausstellungen im Haus verantwortlich; die Verankerung von Bibliothek und Archiv im Bereich Öffentlichkeitsarbeit ist historisch begründet.
ZKM	Kommunikation und Marketing	Redaktion (2); Growth Team (3); Assistenz (0,5); Leitung (1) ¹	Davon sind 3 Volontariate

¹ Personelle Situation vermerkt im September 2021.

Tab. 4: Übersicht über die personelle Abteilungsstruktur der befragten Häuser

Deutlich wird anhand der Tabelle³⁵⁷, dass bereits die Namensgebung der Abteilung in den verschiedenen Häusern nicht einheitlich ist. Ebenso kommt es zu Unterschieden hinsichtlich der Subsumierung weiterer Museums- resp. Arbeitsbereiche in den Bereich der Kommunikation, wobei zahlreiche Strukturen in vielen Fällen auf historische Entwicklungen zurückzuführen sind. Den Kern der Kommunikationsarbeit, i. e. Presse, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, betreffend werden alle Arbeitsbereiche von den Museen – wenn auch in unterschiedlicher personeller Anzahl – besetzt. Hierbei wird die Onlinekommunikation manchmal durch eine eigene Stelle besetzt (Badisches Landesmuseum, Kunsthalle), manchmal fließt sie mit anderen Tätigkeiten zusammen (Technoseum, Naturkundemuseen, Linden-Museum, ZKM).

5.3. Bereiche der aktuellen Museumskommunikation

5.3.1. Public Relations (PR)/Öffentlichkeitsarbeit (ÖA)

Public Relations kann nach Bentele und Will (2008) als Oberbegriff für das gesamte Beziehungsmanagement im Rahmen der Organisationskommunikation mit ihren jeweiligen Anspruchsgruppen definiert werden.³⁵⁸ Als synonyme Begriff findet in Kulturinstitutionen – hier sei beispielhaft auf das Landesmuseum Württemberg verweisen – vorwiegend der Begriff der Öffentlichkeitsarbeit Anwendung. PR/ÖA stellt heute ein klassisches Instrument der Unternehmens- und Marketingkommunikation dar, dessen Ziel es ist, die Beziehungen zur Öffentlichkeit zu pflegen und zu gestalten. Waren „Werbung um öffentliches Vertrauen“, „Vertrauenswerbung“, „Gutes tun und darüber reden“ gängige Definitionen von PR-Praktikern in den 1950er- und 1960er-Jahren³⁵⁹, hat sich in der Zwischenzeit die Definition, so konstatieren Bentele und Will, laut Berufsverbänden in Richtung „Dialog“ verschoben³⁶⁰.

PR resp. ÖA lässt sich im Spannungsfeld insbesondere zweier Disziplinen verorten: Aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre stellt diese eine Unterfunktion des Marketings dar und weist den „Charakter einer Sozialtechnologie, eines Tools der Kommunikationspolitik zum Aufbau positiver Produkt- und Unternehmensimages“³⁶¹ auf. Die Kommunikationswissenschaft hingegen definiert PR breiter und betrachtet sie zum einen „in ihrer gesellschaftlichen Funktion, d. h. mit Blick auf die Herstellung eines gesellschaftlichen Konsenses [...] und zum anderen als Kommunikationsfunktion von Organisationen.“³⁶² Im

³⁵⁷ Bezeichnungen und Zahlen der genannten Stellen ergeben sich aus den Leitfadeninterviews und den Angaben auf den Webseiten der jeweiligen Häuser (Unterseite „Team“). Es war nicht in allen Häusern möglich, genaue Zahlen abzurufen, resp. die Interviewpartner wollten hierauf nicht genauer eingehen.

³⁵⁸ Vgl. Günter Bentele/Markus Will, „Public Relations als Kommunikationsmanagement“, in: Miriam Meckel/Beat F. Schmid, B.F. (Hg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 153–185, hier S. 164.

³⁵⁹ Vgl. Albert Oeckl, *Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und in der Welt*, München 1964, S. 43.

³⁶⁰ Vgl. Bentele/Will 2008, S. 156.

³⁶¹ Röttger, „Definitionen von Public Relations“, in: Manfred Bruhn et al. 2009b, S. 67–84, hier S. 73.

³⁶² Ebd.

Zuge der vorliegenden Untersuchung stellt sich der kommunikationswissenschaftliche PR-Ansatz relevanter dar, da er stärker die öffentlichen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen des Handelns unterschiedlicher Organisationen berücksichtigt, ohne die ökonomische Dimension zu vernachlässigen. Im Hinblick auf ihre Organisationsfunktion fungiert PR nach innen (Unternehmen/Organisation) wie nach außen (Organisation und Umwelt) und nimmt insbesondere nach außen die „Steuerung und Harmonisierung von Beobachtung, von Selbst- und Fremdbeschreibung“ ein, wobei ihre Hauptfunktion in der „Legitimation der Organisation und ihrer Interessen“ liegt.³⁶³ Obgleich die PR keinen direkten Beitrag zum Organisationserfolg leistet, schafft sie doch deren kommunikative Voraussetzungen und übernimmt damit eine Rolle als *enabling function*.³⁶⁴ Public Relations wird grundsätzlich eine Managementfunktion zugewiesen³⁶⁵, was zum einen „die Einbeziehung der PR in die oberste Führungsebene und in zentrale Entscheidungsprozesse der Organisation und zum anderen die strategische Organisation und Durchführung von PR-Programmen und Maßnahmen selbst“ betrifft³⁶⁶. Röttger betont unter Verweis auf ältere Studien, dass PR in vielen Unternehmen nach wie vor nicht in der Form der strategischen Managementfunktion verstanden, sondern vielmehr als ein „Verlautbarungsorgan“ aufgefasst wird und damit in der Praxis keinen Niederschlag findet.³⁶⁷

Strategische Organisation und Durchführung von PR-Programmen und -Maßnahmen fokussiert die einzelnen Phasen der Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle der Öffentlichkeitsarbeit. Hier verweist Röttger auf zahlreiche, in der Literatur existierende „abweichende Phasenmodelle eines PR-Managements, die sich jedoch substantiell nicht voneinander unterscheiden“.³⁶⁸

Der Blick auf die sogenannten PR-Theorien mittlerer Reichweite³⁶⁹ zeigt eine Vielfalt an Perspektiven mit dem Ziel, zu einer Definition des Begriffs zu gelangen: Eine erste Grundlage bieten hier Ronneberger und Rühl (1992) mit einem systematischen Theorieentwurf, der von einem System-Umwelt-Paradigma ausgehend eine Makro-, eine Meso- und eine Mikroebene der PR identifiziert. In den Fokus treten hier das Verhältnis von PR zur Gesamtgesellschaft (Makroebene), die Wechselbeziehungen zwischen PR und weiteren gesellschaftlichen Funktionssystemen wie Politik, Wirtschaft etc. (Mesoebene) und die organisatorischen Wechselbeziehungen innerhalb einer Einheit (Mikroebene).³⁷⁰

Wie zuvor erwähnt zeigt sich in der theoretischen Perspektive, dass PR in der klassischen Marketinglehre häufig dem Marketing prinzipiell untergeordnet wird – „als unternehmensbezogene Tätigkeit, die mit einem bestimmten Instrumentenensemble arbeitet“³⁷¹. Dieser Ansatz zeigt eine stark wirtschaftlich

³⁶³ Ebd.

³⁶⁴ Vgl. ebd., S. 74.

³⁶⁵ Vgl. James E. Grunig (Hg.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New York 1992.

³⁶⁶ Röttger 2009a, S. 75.

³⁶⁷ Vgl. ebd.

³⁶⁸ Ebd., S. 76.

³⁶⁹ Vgl. hierzu den Ansatz der *middle range theories* von Robert K. Merton (etwa in: Ders., *Social Theory and Social Structure*, New York, 1968, S. 39f.). Theorien mittlerer Reichweite bezeichnen die Verknüpfung von Ideen im Hinblick auf Struktur und Funktion sozialer Gebilde und sind empirisch prüfbar.

³⁷⁰ Vgl. Franz Ronneberger/Manfred Rühl, *Theorie der Public Relations. Ein Entwurf*, Opladen 1992.

³⁷¹ Bentele/Will 2008, S. 156.

geprägte Annäherung und vernachlässigt einen gesellschaftlichen Gesamtkontext, wie er von den Kommunikationswissenschaften vertreten wird. Diese beziehen die Tätigkeit auf das Kommunikationsmanagement von Organisationen insgesamt.

Zerfaß legt hier 2004 einen differenzierten Ansatz vor, indem er sozial- und gesellschaftstheoretische Ansätze sowie kommunikations- und PR-theoretische Ansätze mit wirtschaftswissenschaftlichen verknüpft. Dabei ordnet er die kommunikativen Funktionen von Unternehmen neu und unterscheidet zwischen Marktkommunikation (Kommunikation mit dem Marktumfeld), Organisationskommunikation als Kommunikation mit dem (internen) Organisationsumfeld und Public Relations als Kommunikation mit dem gesellschaftspolitischen Umfeld. Zugleich hebt er die Bedeutung wertorientierter Ansätze und damit eine Wertorientierung des Kommunikationsmanagements hervor.³⁷²

Ein rekonstruktives Modell, das die Konstruktion von kommunikativer und medial vermittelter PR-Wirklichkeit wesentlich als Rekonstruktionsprozess begreift, welcher nach den Prinzipien der Perspektive, der Selektion und der Konstruktion verläuft, wird 1994 von Bentele vorgelegt. Dabei werden reale Ereignisse von bestimmten Akteuren resp. Gruppen wahrgenommen, nach eigenen Routinen transformiert und damit selbst eine reale Medienwirklichkeit rekonstruiert. Hierbei kommt es zu einem Prozess, der zu Diskrepanzen und, damit einhergehend, zu Glaubwürdigkeitsproblemen führen kann. Bentele stellt damit den Vertrauensprozess als den wichtigsten Zielwert von PR dar.³⁷³

Mit der sogenannten Exzellenztheorie legen Grunig, Grunig und Dozier 2002 eine normative Theorie vor, welche die Rolle der Kommunikation für besonders effektive Organisationen beschreibt: Sie identifiziert Merkmale exzellenter PR anhand der Bereiche „Knowledge Core“, i. e. die Verfügbarkeit notwendiger Wissensbereiche um die Rolle des Kommunikationsmanagers adäquat ausfüllen zu können; „Shared Expectations“, i. e. ein übereinstimmendes Kommunikationsverständnis des Managements und der PR-Verantwortlichen; sowie eine funktionierende Organisationskultur u. a. im Hinblick auf Zufriedenheit, Gleichstellung und Gleichberechtigung.³⁷⁴ Die Exzellenz-Studie brachte damit zutage, dass PR eine einzigartige Managementfunktion darstellt, die es Organisationen ermöglicht mit ihren Publicis zu kommunizieren

Als eine weitere Theorie, die für den vorliegenden Untersuchungskontext fruchtbar gemacht werden kann, erweist sich die 1991 von Barbara Baerns formulierte Determinationsthese.³⁷⁵ Diese geht davon aus, dass die Öffentlichkeitsarbeit die Informationsleistung der Medienberichterstattung bestimmt. Baerns untersuchte, in welchem Maße Quellen der PR von Journalisten aufgegriffen werden und in die Berichterstattung eingehen. Bentele und Will (2008) verweisen in diesem Zusammenhang auf das „Intereffikationsmodell“ von Bentele, Liebert und Seeling (1997), welches eine Basis für die Untersuchung

³⁷² Vgl. ebd., S. 159.

³⁷³ Vgl. Günter Bentele, „Öffentliches Vertrauen. Normative und soziale Grundlage für Public Relations“, in: Wolfgang Armbrrecht/Ulf J. Zabel (Hg.), *Normative Aspekte der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven. Ein Einführung*, Opladen 1994, S. 131–158, hier S. 131-158.

³⁷⁴ Vgl. Larissa A. Grunig/James E. Grunig/David M. Dozier, *Excellent Public Relations and Effective Organization.. A Study of Communicative Management in Three Countries*, Mahwah, NJ., 2002.

³⁷⁵ Vgl. Barbara Baerns, *Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluss im Mediensystem*, 2. Aufl., Köln 1991.

gegenseitiger Beziehungen bereitstellt: „Im Intereffikationsmodell (Intereffikation = gegenseitige Ermöglichung) werden Induktionsaktivitäten (kommunikative Anregungen, die Resonanzen hinterlassen) und Adaptionsaktivitäten (Anpassungshandeln) sowohl der PR-Seite wie auch der journalistischen Seite unterschieden.“³⁷⁶

Die bis heute zahlreich vorliegenden theoretischen Perspektiven und Systematisierungsversuche zu PR zeigen das breite Spektrum und die vielfältigen Möglichkeiten des Arbeitsgebietes auf. Dabei wird jedoch zugleich deutlich, dass die Praxis nur schwer auf eine bestimmte Theorie zurückzuführen ist. So verweist Röttger 2009 darauf, dass Heterogenität und Vielgestaltigkeit der Beschreibungen mit der Entwicklung von Public Relations „aus praktischem Handeln in unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen und Organisationen, mit unterschiedlichen Zielen, Aufgaben und Zuständigkeiten“ Hand in Hand gehe.³⁷⁷ Damit stelle sich Public Relations als ein äußerst heterogenes Feld dar: Zahlreiche Definitionen aus einer Berufsfeld- oder Praktikerperspektive zeichneten sich durch stark wertgeladene Positionen und normative Überhöhungen im Sinne von Dialog, Verständigung, Konsens und gesellschaftlichen Interessensausgleich aus, so Röttger. So werde weniger eine Berufsrealität abgebildet, als vielmehr der Anspruch des Berufstands dokumentiert.³⁷⁸

Mandel konstatiert bereits 2009 eine zunehmende Konkurrenz der (Kultur-)Anbieter, spricht – mitunter vor diesem Hintergrund – der PR und Öffentlichkeitsarbeit eine Schlüsselrolle zu und hebt die Notwendigkeit einer zielgruppenspezifischen und persönlichen Kommunikation der Häuser hervor. Zu Recht verweist sie darauf, dass sich PR nicht mehr auf einen Pressesprecher reduzieren lässt.³⁷⁹ Sie definiert Public Relations als eine „strategische Gestaltung kommunikativer Prozesse und Beziehungen zwischen Institutionen, ihren potenziellen Nutzern und der Gesellschaft, in der sie agieren.“³⁸⁰ Die Herstellung von Öffentlichkeiten und die Unterstützung der Meinungsbildungsprozesse spielen hier, laut Mandel, ebenso eine Rolle wie die Hinwendung ans Publikum sowie die Vermittlung und die Reaktion auf (Teil-)Öffentlichkeiten. Desweiteren hält sie fest, dass PR am besten wirke, wenn sie nicht nur aussende, sondern auch die Möglichkeit biete, Reaktionen der Adressaten aufzunehmen, und diese im eigenen Handeln berücksichtige. – An dieser Sichtweise hat sich bis heute nicht viel verändert. Allerdings, und auch hier ist Mandel zu folgen, ist eine Zunahme an Kommunikationskanälen bei steigender Komplexität von Kommunikationsbeziehungen zu beobachten, weshalb der strategischen Kommunikation – vor dem Hintergrund einer zunehmenden Fragmentierung der Gesellschaft – eine besondere Bedeutung zukommt. In Form einer dialogischen Kommunikation mit verschiedenen Öffentlichkeiten erhalten In-

³⁷⁶ Bentele/Will 2008, S. 163; vgl. auch hierzu: Bentele et al., „Von der Determination zur Intereffikation. Ein integriertes Modell zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus“, in: Günter Bentele/Michael Haller (Hg.), *Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit*, Konstanz, S. 225–250.

³⁷⁷ Röttger 2009a, S. 69.

³⁷⁸ Vgl. ebd.

³⁷⁹ Vgl. Mandel 2009, S. 7.

³⁸⁰ Ebd., S. 9.

stitutionen die Möglichkeit, mithilfe von PR Entscheidungshilfen anzubieten und um Vertrauen und Sympathie zu werben.³⁸¹

„Public Relations hat vor allem Übersetzungsfunktion, vermittelt zwischen Kulturproduzenten, Kulturförderern und Kulturrezipienten, spricht die verschiedenen Sprachen der Beteiligten, weiß um die unterschiedlichen Interessen und handelt Kompromisse aus [...]“.³⁸² Zugleich, so konstatiert Mandel, ist diese Vermittlung nicht unparteiisch, sondern stehe im Dienste eines Auftraggebers und unterliege einer gezielten Gestaltung, um beim Empfänger Verständnis und Vertrauen zu generieren. Dies so, Mandel weiter, gelinge am besten, wenn „Public Relations nicht als einseitiger, sondern als dialogischer Prozess begriffen wird, der auch Reaktionen der Rezipienten aufnimmt und an die Produzentenseite vermittelt. Analysen des Kultursektors zeigen, dass Kulturmanagement dann am nachhaltigsten wirkt, wenn es sein Vermittlungspotenzial gezielt einsetzt.“³⁸³

Die Definition des Begriffs der Öffentlichkeitsarbeit fällt bei den Abteilungsleitern der befragten Häuser differenziert aus und speist sich nach Erkenntnis der Verfasserin aus der praktischen Anwendung heraus. So definiert Scholz, Abteilungsleiterin am Landesmuseum Württemberg in Stuttgart, den Begriff als

alles, was unser Haus nach außen hin repräsentiert, alles, was die Marke Landesmuseum Württemberg nach vorne bringt, in das Bewusstsein der Menschen draußen, unserer Zielgruppen. Es geht um Wahrnehmung. Hierunter fallen alle möglichen Methoden, die dazu beitragen, unser Haus in der Öffentlichkeit zu verankern, bekannter zu machen.³⁸⁴

Das Naturkundemuseum Stuttgart subsumiert unter den Begriff der Öffentlichkeitsarbeit die „zwei großen Standbeine: Marketing und Presse“ und zählt außerdem die Bespielung der Website, der sozialen Medien aber auch die Konzeption und Durchführung von Veranstaltungen hinzu.³⁸⁵

Ähnlich interpretiert auch Katrin Lorbeer vom Badischen Landesmuseum den Begriff:

[E]s ist natürlich die ganz klassische Pressearbeit. Dazu gehört ja inzwischen [...] nicht nur der Kontakt zu Medienvertretern, sondern auch zunehmend zu Bloggern, zu Influencern. Es ist das ganz klassische bezahlte Marketing, Werbemaßnahmen. Es ist aber ganz genauso das Kooperationsmarketing, das gehört mit dazu, bis hin zum Beschwerdemanagement, Wegeleitung, zum Teil Veranstaltungsmanagement, also eigentlich sehr umfassend gedacht.³⁸⁶

An die unternehmerseitige Definition von Customer Relations und Public Relations erinnernd betont Claudia Paul vom Technoseum Mannheim, dass Öffentlichkeitsarbeit in der Vergangenheit für sie eher

³⁸¹ Vgl. ebd., S. 10f.

³⁸² Birgit Mandel, „Kulturvermittlung als Schlüsselfunktion auf dem Weg in eine Kulturgesellschaft“, in: Dies. (Hg.), *Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung. Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung*, München 2008, S. 17–72, hier S. 24f.

³⁸³ Ebd.

³⁸⁴ I2, S. 3.

³⁸⁵ Vgl. I4, S. 2.

³⁸⁶ I1, S. 3.

„etwas mit Netzwerken in der Stadt, in der Region“ und „weniger mit Besucherbindung zu tun“ hatte. Dies hat sich gewandelt: Ein klares Ziel der Öffentlichkeitsarbeit des Technoseums ist heute die Besucherbindung, „[...] die steht im Zentrum.“³⁸⁷ Zugleich kommt es hier zu hausinternen Interpretationen und Diskussionen, ob der Schwerpunkt der Öffentlichkeitsarbeit nun eher den Image- oder dem Besuchergewinn zum Ziel haben sollte. – Diskussionen, die auf vielfältige Faktoren wie Alter, Fachbereich und Interesse der Kollegen zurückzuführen sind.

Im Fazit lässt sich festhalten, dass der Begriff der Öffentlichkeitsarbeit in der Praxis zum Teil eine sehr breite Definition innerhalb der Museen erhält und Theorien der Öffentlichkeitsarbeit in der Praxis nur sehr wenig bis keine Berücksichtigung finden. Insofern setzt sich auch die Heterogenität der Theorien in der Praxis fort.

5.3.2. Pressearbeit (Media Relations)

Pressearbeit verwirklicht oder unterstützt die Kommunikation von Unternehmen, Verbänden, Institutionen oder Einzelpersonen dadurch, dass unabhängigen Massenmedien (Zeitungen, Zeitschriften, Magazinen, Funk- und Onlinemedien) gezielt Informationen angeboten werden, die von diesen als reichweitenstarken und glaubwürdigen Mittlern veröffentlicht werden sollen und so die jeweiligen Leser bzw. Nutzer als eigentlich relevante Bezugsgruppen erreichen.³⁸⁸

Obgleich Pressearbeit oftmals in einem Atemzug mit der Öffentlichkeitsarbeit (ÖA) genannt wird, wird deutlich, dass, während sich die ÖA verschiedenen Teilöffentlichkeiten zuwendet, Pressearbeit auf genau eine Gruppe abzielt, nämlich die der Journalisten. Auch als Media Relations bezeichnet, bildet die Pressearbeit damit eine Untergruppe der ÖA. Als relevante Mediengattungen benennt Klein 2001 die Printmedien, elektronische Medien, zu denen er Hörfunk (öffentlich-rechtlich und privat) und Fernsehen (öffentlich-rechtlich und privat) zählt, sowie die Nachrichtenagenturen.³⁸⁹ Ohne Zweifel müssen heute die vielfältigen Möglichkeiten der Onlinekommunikation resp. die journalistischen Onlineangebote berücksichtigt werden, wobei hier neben den Onlineversionen etablierter Medien auch Blogs, Podcasts des als Graswurzeljournalismus bezeichneten partizipativen Journalismus, bei dem die Zivilgesellschaft neben klassischen Medien oder durch eigene Medien am gesellschaftlichen Diskurs teilnimmt³⁹⁰, eine Rolle spielen.

Zur Beziehung von Kulturinstitutionen und ihren Zielgruppen führt Klein aus:

Die Bedeutung der verschiedenen Zielgruppen bzw. Teilöffentlichkeiten wird deshalb so sehr betont, weil die Medienpräsenz der Kultureinrichtung durchaus unter unterschiedlichen Aspekten, je nach Zielorientierung, gewertet werden kann. Unter absatzpolitischen Gesichtspunkten [also des

³⁸⁷ I6, S. 4.

³⁸⁸ Norbert Schulz-Bruhdoel, „Pressearbeit: Gute Geschäfte auf Gegenseitigkeit“, in: Piwinger/Zerfaß 2007, S. 399–418, S. 400.

³⁸⁹ Vgl. A. Klein 2001, S. 439f.

³⁹⁰ „Graswurzel-Journalismus“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Graswurzel-Journalismus> (abgerufen am 20.09.2020).

Marketings, Anm. d. Verf.] kann ein umfangreicher Artikel in einem vielgelesenen Stadtmagazin oder in einem kostenlos verteilten Anzeigenblatt Gold wert sein. Eine Kritik im Feuilleton der Frankfurter Zeitung ist unter rein absatzpolitischen Gesichtspunkten wahrscheinlich nicht so wertvoll. Ihre Bedeutung liegt vor allem im Hinblick auf den Träger (d. h. also lokale Politik, Verwaltung usw.) bzw. unter beschaffungspolitischen Aspekten, denn Künstler sind normalerweise an überregionalen Kritiken interessiert, weniger an einer Vorankündigung im Anzeigenblatt.³⁹¹

Im Hinblick auf eine erfolgreiche Pressearbeit benennt Armin Klein bekannte Aspekte wie Aufbau und Pflege eines spezifischen Verteilers, eine zuverlässige Presseauswertung, die idealerweise zu einer Optimierung der eigenen Pressearbeit führen kann, sowie den Aufbau einer individuellen Adresskartei.³⁹² Ergänzend führt er weitere, aus der Praxis geläufige inhaltliche wie formal-handwerklichen Regeln an: So sollte man sich im Klaren darüber sein, welchen Anlass man an die Medien kommunizieren möchte und ob jener auch interessant für die Medienvertreter ist; welche Zielgruppe erreicht werden sollen; mit welchen Einzelmedien die jeweiligen Zielgruppen erreicht werden sollen und wie die Information aufbereitet werden müssen.³⁹³ Zu den klassischen Instrumenten der Pressearbeit zählt er dabei Pressemitteilung, Pressemappe, Pressekonferenz und Pressegespräch.³⁹⁴ Grundlegend hat sich an diesem Repertoire seit zwanzig Jahren nicht viel verändert.

Je interessanter das Thema, je überzeugender die Pressemitteilung und je enger die Kontakte zur Presse, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit von dieser aufgenommen zu werden. Organisationen können die Aussicht auf eine Berichterstattung damit nur bis zu einem bestimmten Punkt mitbestimmen. Die Presse wählt aus und kann, wie Avenarius es formuliert, „folglich unter keinen Umständen die volle Wirklichkeit abbilden“³⁹⁵. Dieser Aspekt ist insofern von Bedeutung, als die Medien als „Gatekeeper“ bezeichnet werden: Sie bestimmen erstens, welches Ereignis mitteilenswert ist und welches nicht. Zweitens bestimmen sie „welche Themen vordringlich in der Öffentlichkeit zur Sprache kommen“³⁹⁶ – hier hat sich der Begriff des „Agenda-Settings“ eingebürgert. „Die eine Frage“, so der Autor weiter, „die daraus folgt, lautete daher verkürzt, ob Presse ausgewogen oder einseitig ist; und die andere, ob das Weltbild, das sie vermittelt, den Vorstellungen des Publikums von dieser Welt entspricht.“³⁹⁷ Schulz konstatiert im Zuge dieser Überlegungen, dass, wenn etwas sicher sei, dann „dass Nachrichten von den Rezipienten in der Regel als verbürgte Zeugnisse des tatsächlichen Geschehens angesehen werden, dass sie also in ihrer Wirkungen der Realität gleichzusetzen sind.“³⁹⁸ Vor dem Hintergrund der heutigen gesellschaftlich-politischen Entwicklungen kann diese Aussage von 1976 mit Sicherheit nicht mehr für alle Medien und Inhalte herangezogen werden, gleichwohl ist innerhalb der Kultur in diesem Fall weitaus weniger Dynamik zu verzeichnen, sodass die Aussage hier durchaus eine gewisse Gültigkeit bewahrt. Ein Aspekt

³⁹¹ A. Klein 2001, S. 440.

³⁹² Vgl. ebd., S. 440ff.

³⁹³ Vgl. ebd.

³⁹⁴ Vgl. ebd., S. 439f.

³⁹⁵ Avenarius 2000, S. 93.

³⁹⁶ Ebd.

³⁹⁷ Ebd.

³⁹⁸ Winfried Schulz, *Die Konstruktion der Realität in den Nachrichtenmedien. Analyse der aktuellen Berichterstattung*, Freiburg/München 1976, S. 29.

in diesem Kontext, der bis heute Gültigkeit bewahrt hat und auf den Avenarius im Jahre 2000 aufmerksam macht, wird von den befragten Museen weitgehend bestätigt:

Der Einfluss von PR auf Medieninhalte ist bei Nachrichtenredaktionen [und lokalen Kulturbericht-erstattem, Anm. d. Verf.] tendenziell größer als bei den Kommentatoren und den Redakteuren von Magazinen, Wochenendzeitungen und Hintergrundsendungen. Erstere sind auf die primären Ver-lautbarer angewiesen; letztere recherchieren weitgehend unabhängig von den Vorgaben der auslö-senden PR-Stelle.³⁹⁹

In diesem Kontext sei auf die zuvor genannten Ansätze der Determinationstheorie (Baerns) und der Intereffikationstheorie (Bentele et al.) verwiesen, die zwischen 1990 und 2000 eine intensivere Ausei- nandersetzung mit dieser Thematik zeigen. Bentele kommt dabei zu dem Ergebnis, dass die beiden re- lativ autonomen Systeme Presse und ÖA nicht nur voneinander abhängig seien, sondern sich auch an- einander orientierten und wechselseitigen Einflüssen unterliegen.⁴⁰⁰

Vor dem Hintergrund des Medienwandels, der seit der Einführung des Internets an Dynamik gewonnen hat, stehen – wie bereits in Kapitel 3 bzgl. des Wirkungsverlustes des Feuilletons und dessen Bedeutung für die Museumskommunikation sowie in Kapitel 4 mit der Betrachtung der Auswirkungen und Poten- ziale der Mediennutzung für die Museumskommunikation gezeigt werden konnte – Presse wie auch ÖA vor neuen resp. anderen Herausforderungen als noch vor zwanzig Jahren. Schulz-Buhdoel benennt 2007 Aspekte, die auch heute noch Geltung haben:

Das Internet vervielfacht die Informationsangebote, macht sie individuell verfügbar und entzieht damit den traditionellen Medien ihre Kontrollfunktion über den Informationsfluss. Fünfzig Jahre TV prägen zwei Generationen durch Bildstereotype, die für bestimmte Informationsgehalte stehen. Dagegen sinkt die Bereitschaft, sich Information durch Lesen anzueignen. Die zunehmende Diffe- renzierung der Gesellschaft spiegelt sich in einer immer bunteren Palette medialer Angebote: Jeder Lebensstil, jede Gruppe, jedes Interesse hat seine spezifischen Medien. Der wachsende Wettbe- werbsdruck auf dem Medienmarkt fördert eine Anpassung der Inhalte an das Gefällige: Zerstreuung, Unterhaltung, leicht verdauliche Information und Sensationalismus. [...] All das zusammen fördert eine Tendenz in den Medien, das Informationsangebot und seine Darbietung verstärkt unter rein kommerziellen Gesichtspunkten zu sehen. Kritiker sprechen von „Marketing-Journalismus“.⁴⁰¹

Die Gatekeeper-Funktion, wie sie im vorangehenden Kapitel angesprochen wurde, wird hier noch als gefährdet eingestuft. Bittmann schreibt 2015 hierzu:

Die journalistische Rolle des Mittlers, Dolmetschers und Erklärers ist akut bedroht: durch Laien- Schreiber, die sich als Journalisten tarnen. Durch Politiker, die ihre PR in den Orbit schießen. Durch Verlage, die Redaktionen kaputtsparen. Und durch das verquere Selbstbild vieler Redakteure, die lieber zeitgeistkonformen Cat-Content produzieren, als mit Expertise und Ernsthaftigkeit gegen die eigene Bedeutungslosigkeit anzuschreiben. [...] Soll auch 2030 hinter einem Leitartikel keine

³⁹⁹ Avenarius 2000, S. 100; vgl hierzu auch: Jürgen Schnitzmeier, „Macht der Öffentlichkeitsarbeit oder Macht des Journalis- mus?“, in: *PR-Magazin*, H. 9, 1989, S. 17–34, hier S. 32.

⁴⁰⁰ Vgl. Avenarius 2000, S. 101; vgl. auch Günther Bentele et. al., „Von der Determination zur Intereffikation. Ein integriertes Modell zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus“, in: Günther Schulze-Fürstenow/Bernd-Jürgen Martini (Hg.), *Handbuch PR. Öffentlichkeitsarbeit in Wirtschaft, Verbänden, Behörden*, Neuwied 1997, S. 1–33.

⁴⁰¹ Schulz-Bruhdoel 2007, S. 402f.

seelenlose Software, sondern ein Mensch stehen – und ein ausgebildeter und ethisch handelnder dazu – müssen sich Journalisten fragen, was sie der Welt zu sagen haben – anstatt dem nächsten Klick-Peak hinterherzurennen.⁴⁰²

Vor diesem Hintergrund plädiert Bittmann für die Etablierung von „Gatekittern“:

Fakt ist: Die Demokratisierung der Kommunikationsmittel führt nicht zwangsläufig zu mehr Qualität. Hobby-Blogger und Leserreporter können professionelle Berichtersteller nicht ersetzen. Journalismus ist Handwerk. Ein guter Journalist recherchiert sorgfältig, filtert Themen nach Relevanz, prüft Fakten, bewertet, erklärt Zusammenhänge und Hintergründe. Ein guter Journalist trennt Nachricht und Meinung und macht sich auch mit einer guten Sache nicht gemein. Für Spartenblogger und Freizeitreporter gelten diese Regeln nicht – und das ist ihr gutes Recht. Heute kann jeder sein eigener Verleger sein. Doch nicht jeder Publizist ist ein Journalist. Ihre Rolle als Gatekeeper haben Medien längst verloren.⁴⁰³

Bittmann stützt damit die eingangs aufgebrachte These vom Verlust der Gatekeeper aus einer anderen Perspektive, verschließt damit aber nicht die Möglichkeit, die Aufstellung der Museumskommunikation – als eine aktive, die Öffentlichkeit selbst schaffende Kommunikation – neu zu denken.

Die Pressearbeit ist in den befragten Museen ein fester Bestandteil der Kommunikation, auch wenn die Schwerpunkte hier unterschiedlich gesetzt werden und die Position manchmal nicht explizit als solche ausgewiesen ist. Unterschiede ergeben sich hier in der Ansprache der Presse hinsichtlich der geografischen Ausrichtung: Obgleich jedes Haus dankbar und erfreut darüber ist, von der überregionalen Presse mit einer Ausstellungsrezension bedacht zu werden, sagen einige Häuser deutlich, dass die Chancen hierfür zum einen äußerst gering sind, zum anderen betonen sie eine größere Bedeutung der regionalen Presse für ihr Haus. So konstatiert das Naturkundemuseum Stuttgart, es sei

eines der größten Anliegen, in den Wissenschaftsredaktionen aufzuschlagen, also Forschungsthemen zu setzen. Wir sind tatsächlich manchmal ein bisschen enttäuscht, wie wenig wir in den Feuilletons wahrgenommen werden, weil die Feuilletonmacher Naturkunde einfach nicht auf dem Schirm haben. – Also auch originell szenografierte Sonderausstellungen überhaupt nicht auf dem Schirm haben. Das wird einfach unter „Naturkunde“ und als „nicht interessant“ abgespeichert; deshalb ist da unsere Sichtbarkeit innerhalb der Feuilletons eigentlich verschwindend. Wir sind in der Wissenschaftsredaktion sehr gut vernetzt und mit unseren Wissenschaftsmeldungen dann auch sehr schnell global sichtbar; und das ist ein wichtiger Punkt für auch die Direktion des Hauses.⁴⁰⁴

Sogleich wird aber auch betont, dass

die Traurigkeit darüber, dass wir nicht in den Feuilletons stattfinden, sich sehr in Grenzen hält, weil wir dafür hier in der Region zu einem lokal[], überregional[], regional[] [v]orkommen, und das für die Verbreitung, für die Reichweite viel besser funktioniert, als wenn wir in den Feuilletons stattfinden würden, da sind wir ganz froh darüber.⁴⁰⁵

⁴⁰² Viktoria Bittmann, „Vom Gatekeeper zum Gatekitter“, in: *Politik & Kommunikation*, [Homepage], 31.07.2015, <https://www.politik-kommunikation.de/ressorts/artikel/vom-gatekeeper-zum-gatekitter-163980394> (abgerufen am 20.09.2020).

⁴⁰³ Ebd.

⁴⁰⁴ 14, S. 7.

⁴⁰⁵ 14, S. 7.

Hier scheint die regionale Presse von größerer Bedeutung, da sie für potenzielle Besucher und das Laufpublikum sichtbar sei.

Für andere Häuser wie das Landmuseum Württemberg stellt sich diese Frage jedoch nicht, da es als Landesmuseum „recht schwierig [ist], ins Feuilleton zu kommen.“⁴⁰⁶ Es sei aber ein Anliegen und passe, wenn auch selten, dass man überregional von den wissenschaftlichen Redakteuren berücksichtigt würde. Dies bestätigt auch Claudia Paul für das Technoseum Mannheim.⁴⁰⁷ Kunstmuseen wie die Staatliche Kunsthalle oder das ZKM, aber auch das Badische Landesmuseum können ihre Erfolge in unregelmäßigen Abständen durch Rezensionen im Feuilleton ausweisen, sehen aber auch in der regionalen Presse eine hohe Notwendigkeit der Präsenz im Hinblick auf das Laufpublikum.⁴⁰⁸

5.3.3. Marketing

Aus historischer Sicht beschreibt der aus dem englischsprachigen Raum übernommene Begriff „Marketing“ (dt. Absatzwirtschaft) einen Unternehmensbereich, welcher Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten hat. Hierbei kommt es Meffert et al. zufolge dazu, dass durch die Gleichsetzung von Marketing mit Werbung, Verkauf bzw. Distribution eine Verkürzung des Marketingverständnisses auf ein einzelnes absatzpolitisches Instrument einsetzt.⁴⁰⁹ Die Funktion des Marketings steht „im Zusammenhang mit der Vermittlung von leistungsbezogenen Informationen, die den Absatz der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens fördert.“⁴¹⁰ Die Geburtsstunde des Marketings in Deutschland wird heute mit dem Backpulver von Oetker assoziiert, wo „[d]urch Massenwerbung dem Privatkunden erstmals ein Produkt angeboten [wurde], das ihm eine Arbeitserleichterung verschaffte – von dem er aber bis dahin nicht gewusst hatte, dass er es überhaupt brauchte.“⁴¹¹ „Im Wesentlichen“, so Meffert, „beschäftigt sich das Marketing mit der effizienten und bedürfnisgerechten Gestaltung von Austauschprozessen.“⁴¹² Sowohl für den kommerziellen als auch den nicht kommerziellen Bereich gelten die Prinzipien von Angebot und Nachfrage, sie bestimmen das Zustandekommen von Austauschprozessen. Die beiden Antriebskräfte zeichnen sich dabei durch das Gratifikations- und das Kapazitäts- bzw. Knappheitsprinzip aus.⁴¹³

Im Laufe des 20. Jahrhunderts fand ein Wandel der Absatzmärkte statt, der zu den unterschiedlichen Ausrichtungen des Marketings führte. Bruhn verweist auf eine Verschiebung von einer Produktionsorientierung in den 1950er-Jahren (reine Produktion; aufgrund enormer Nachfrage in der Nachkriegszeit) über eine Verkauforientierung in den 1960er-Jahren (von der Produktion zum Vertrieb) und eine

⁴⁰⁶ I2, S. 10.

⁴⁰⁷ Vgl. I6, S. 11.

⁴⁰⁸ Vgl. I3, S. 7.

⁴⁰⁹ Vgl. Heribert Meffert et al. 2015, S. 9.

⁴¹⁰ Bruhn 2009a, S. 26.

⁴¹¹ „Marketing“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Marketing> (abgerufen am 26.09.2020).

⁴¹² Meffert et al. 2015, S. 3.

⁴¹³ Vgl. ebd., S. 7.

Marktorientierung in den 1970er-Jahren (Marktsegmentierung; Spezialisierung auf einzelne Bedürfnisse) hin zu einer Wettbewerbsorientierung in den 1980er-Jahren (Betonung von Alleinstellungsmerkmalen) und einer Umfeldorientierung in den 1990er-Jahren (Reaktion auf ökologische, politische, technologische oder gesellschaftliche Veränderungen). Mit den neuen Technologien und dem Internet erfährt das Marketing ab 2000 eine stärkere Ausrichtung in Richtung Dialogorientierung (interaktive Ausrichtung der Kommunikation durch Internet, E-Mails) hin zu einer Netzwerkorientierung ab 2010 (Web 2.0, soziale Netzwerke, Word-of-Mouth).⁴¹⁴

Heute orientiert sich die Absatzwirtschaft (Marketing) von Produkten resp. Dienstleistungen weitgehend an dem Ansatz des „Marketing-Mix“. Die klassischen Instrumente des Marketing-Mix sind die sogenannten 4 Ps – englisch für *product*, *price*, *place*, *promotion* (dies entspricht im Deutschen der Produkt-, Preis- bzw. Konditionen- oder Kontrahierungs-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik) – sowie die 4 Cs – englisch für *commodity* (Ware), *cost* (Kosten), *communication* (Kommunikation), *channel* (Kanal). „Der Marketing-Mix gilt als die einfachste und zugleich wirksamste Kombination von ‚Werkzeugen‘ oder ‚Instrumenten‘ zur praktischen Umsetzung von Marketingplänen in Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen.“⁴¹⁵ Dabei sind, mitunter aufgrund der rasanten technologischen Entwicklung die Instrumente des Marketings einem permanenten Wandel unterworfen.

Meffert et al. konstatieren vier Interpretationen, die sich im Laufe der Zeit entwickelten, von denen insbesondere die „moderne und erweiterte Interpretation“ an dieser Stelle von Relevanz ist, als dass

neben Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen [...] auch Austauschprozesse zwischen nicht-kommerziellen Organisationen und Individuen in die Betrachtung einbezogen [wurden]. Dabei haben sich vielfältige Formen des sog. nicht-kommerziellen Marketing (z. B. Vermarktung der Leistungen von Parteien, Theatern, Museen) und des Social Marketing (z. B. Krankenfürsorge, Spendenorganisationen) herausgebildet.⁴¹⁶

Mandel konstatiert:

Seit Ende der 80er Jahre entwickelten sich verstärkt Formen von Public Relations und Marketing, die spezifisch auf die Belange von Kultur zugeschnitten sind und bei denen es darum geht, die Kommunikation im Sinne von Aufmerksamkeitsmanagement und die Rahmenbedingungen von Kulturangeboten und Kulturrezeptionsprozessen so zu gestalten, dass sie für unterschiedliche Zielgruppen attraktiv werden.⁴¹⁷

Weiter führt sie aus:

Kulturmarketing hat zunächst das Ziel, Kultur möglichst breit abzusetzen und trägt damit zur Ausweitung des Kulturmarktes bei. Der Absatzmarkt wirkt über die Bedürfnisse eines potentiellen Publikums auf die Produktion zurück. Die besondere Herausforderung des Kulturmarketing besteht darin, ausgehend von künstlerischen Produktionen, kulturelle Bedürfnisse zu wecken, die bislang nicht vorhanden oder nicht bewusst waren [...]. Kulturmarketing impliziert die Perspektive der

⁴¹⁴ Vgl. Manfred Bruhn, *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung*, 5., überarb. u. aktual. Aufl., Stuttgart 2009, S. 5–7; vgl. „Marketing“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Marketing> (abgerufen am 26.09.2020).

⁴¹⁵ „Marketing: Marketing-Mix“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Marketing#Marketing-Mix> (abgerufen am 20.04.2020).

⁴¹⁶ Meffert et al. 2015, S. 10.

⁴¹⁷ Mandel 2008, S. 18.

(potentiellen) Nutzer und sichert darüber hinaus den Einfluss der kulturellen Sphäre gegenüber konkurrierenden Angeboten des Freizeitmarktes.⁴¹⁸

Heute beschreibt der Begriff aus betriebswirtschaftlicher Sicht das Konzept einer ganzheitlich geprägten, marktorientierten Unternehmensführung, die auf die Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen von Interessengruppen abzielt. Das Marketingverständnis wandelt sich damit von einer operativen Technik, die – mithilfe des Marketing-Mix – eine Beeinflussung der Kaufentscheidung impliziert, hin zu einer Führungskonzeption, die andere Funktionen wie Produktion, Verwaltung oder Personal mit einbindet.⁴¹⁹

Im Folgenden soll die Arbeitsweise *Marketingmanagement* für die Museumskommunikation zugespitzt und – im folgenden Kapitel – mit *Growth Hacking* als eine für die Museumskommunikation neu einzuführende Praxis erweitert werden. Um zu verstehen, wie diese im Bereich Kultur funktionieren können, gilt es – auch vor dem Hintergrund der zuvor genannten Definition von Klein (2001) – noch einmal klarzustellen: In der Kultur herrscht das Primat des Inhalts, d. h., während das Marketing von Unternehmen sich im Hinblick auf die Produktion an Wünschen der Kunden orientiert, verfolgt die Kultur das Ziel, ihre seismografisch erarbeiteten Inhalte an das Publikum zu bringen. Im Sinne ihrer seismografischen Fähigkeiten sollte sich Kultur demnach nicht dem Publikum hinsichtlich der eigenen Programmgestaltung anpassen, vielmehr muss sie Möglichkeiten finden, dem Publikum verständlich zu machen, *warum* das von ihr aufgebrachte Thema von Relevanz ist, welche Bedeutung es für das eigene Leben haben kann und warum man sich damit auseinandersetzen sollte. Eine Anpassung an Wünsche des Publikums findet hier auf der zweiten Ebene, der Vermittlung, statt, die, an aktuellen Modellen und Formaten orientiert, die zahlreichen Zielgruppen anzusprechen versteht. Eine Arbeit die von Anbeginn des Projekts gemeinsam mit den Kuratoren initiiert werden muss. Damit ist ein grundlegender Unterschied zum Unternehmensmarketing benannt. Was Meffert et al. als „nicht-kommerzielles Marketing“⁴²⁰ und Mandel zuvor als „Aufmerksamkeitsmanagement und Gestaltung von Rahmenbedingungen von Kulturangeboten und Kulturrezeptionsprozessen, mit dem Ziel für unterschiedliche Zielgruppen attraktiv zu werden“⁴²¹ formulierten, hat in den vergangenen Jahren eine an die Möglichkeiten angepasste Entwicklung für den analogen Raum erfahren. Im digitalen Bereich findet aktuell nach wie vor eine Arbeit an der Basis statt, die es hier zu erweitern gilt.

Das Marketingmanagement beinhaltet Analyse, strategische und operative Planung, Realisation und die Erfassung sowie Rückkopplung von Erfolgswirkungen.⁴²² Als Marketingziel der Museumskommunikation wird die Bindung bestehender und die Akquise neuer Besucher und Follower formuliert. In Ermangelung einer adäquaten Übersetzung des Wortes „Follower“ resp. eines treffenden deutschen Begriffs wird der englische Terminus beibehalten, um Fans, Interessierte, sich regelmäßig über die Inhalte des

⁴¹⁸ Ebd., S. 24.

⁴¹⁹ Vgl. Meffert et al., *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 10. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 10ff.; vgl. Meffert et al. 2015, S. 13.

⁴²⁰ Meffert et al. 2015, S. 10.

⁴²¹ Mandel 2008, S. 18.

⁴²² Vgl. Meffert et al. 2015, S. 20ff.

Hauses Informierende zusammenzufassen, die aufgrund der redaktionellen Arbeit des Hauses diesem folgen, aber womöglich nicht die Möglichkeit zu einem analogen Besuch haben. Im Hinblick auf das strategische Marketing wird in der Museumskommunikation grundlegend von einem langfristigen Verhaltensplan ausgegangen. Im Fokus stehen die Auswahl der Marktsegmente, Entscheidungen hinsichtlich der Marktbearbeitung, Akzente bei der Programmgestaltung und der Einsatz von Marketinginstrumenten. Diese werden in der operativen Marketingplanung festgelegt und fokussieren die Frage, welche Marketingmaßnahmen zu ergreifen sind.

Im Kontext der (Media-)Werbung kann sowohl im analogen wie im digitalen Raum die Produktion von Aufmerksamkeit und eine zwangsfreie Beeinflussung von Einstellungen und Images auf kognitiver und affektiver Ebene durch verschiedene Maßnahmen erzeugt werden. Als Maßnahmen wären hier Anzeigen, Plakate, TV- und Radiospots zu nennen.⁴²³ Innerhalb der Museumskommunikation sind es im analogen Raum aktuell nach wie vor Plakatierung und Auslage von bspw. Postkarten, die von Museumsbesuchern aufmerksam zur Kenntnis genommen werden. Hier zeigen u. a. Erhebungen des ZKM, die jährlich unter Besuchern durchgeführt wurden, konstante Zahlen in diesen Bereichen bei der Frage: „Wie sind Sie auf die Ausstellung aufmerksam geworden?“ In den Gesprächen mit den anderen Häusern Baden-Württembergs bestätigt sich der Eindruck. Allerdings bleibt zu beachten, dass hier bereits erreichte Besucher geantwortet haben. Unklar bleibt an dieser Stelle, inwieweit diese Maßnahmen von Nicht-Besuchern wahrgenommen werden und warum sie ggf. nicht greifen.

Vorrangig der Kunden- resp. Besucherbindung geschuldet ist das Direktmarketing wie auch das Dialogmarketing. Über personalisierte analoge wie digitale Aussendungen (Einladungen, Newsletter, Anzeige mit Response-Element) werden bereits gewonnene Besucher (First-Party Data) erreicht. Hier impliziert die digitale Aussendung eine entsprechende Ausrichtung an der aktuellen Fassung der DSGVO und fordert bspw. ein Double-Opt-in, ein Umstand der mit einer Einschränkung hinsichtlich einer breiten Beschickung einhergehen kann.

Die Verkaufsförderung eröffnet weitere Möglichkeiten der Gewinnung von Besuchern – „Zwei Tickets zum Preis von einem“, „Besucher werben Besucher“ oder „Ein Besuch – ein Stück Kuchen“ sind hier nur einige der Ideen, die einen potenziellen Besuch ansprechender machen können.

Als eine wesentliche unterstützende und hier dezidiert hervorgehobene Maßnahme im Kontext des operativen Marketings sind First-Party Data zu sehen.

Es muss die Aufgabe eines jeden Museums sein, seine „Verteiler“ beständig auszubauen und zu erweitern. Dies kann bspw. unter thematischen, geografischen oder weiteren, die Stakeholder betreffenden Gesichtspunkten erfolgen. Findet bspw. eine Ausstellung mit dem Fokus Natur/Klimawandel statt, können Initiativen, Vereine und weitere Gruppierungen, aber auch Institute, Einrichtungen etc. in den Kreis der Adressaten eingeladen/aufgenommen werden. Als Multiplikatoren können sie dafür sorgen, am Thema Interessierte, die jedoch noch nicht zu Museumsbesuchern zählen, anzusprechen. Vor dem

⁴²³ Vgl. Tropp 2014, S. 446f.

Hintergrund der aktuellen Situation im digitalen Werbemarkt und einem möglicherweise bevorstehenden Einbruch in der Erhebung der Third-Party Data sind Museen in ihrer Vorgehensweise hier grundsätzlich im Vorteil und DSGVO-konform. Die Einbindung und Verarbeitung der verifizierten Daten in einem CRM ermöglicht eine strukturierte Beschickung und Pflege der einzelnen Zielgruppen und Segmente.

Ein weiterer nicht zu vernachlässigender Aspekt einer erfolgreichen, i. e. viele Menschen ansprechenden Museumskommunikation ist die Kenntnis und Beherrschung von SEM-Maßnahmen. Suchmaschinenmarketing (Search Engine Marketing bzw. SEM) wird unterteilt in Suchmaschinenwerbung (Search Engine Advertising bzw. SEA) und Suchmaschinenoptimierung (Search Engine Optimization bzw. SEO). Im Fokus von SEM steht die Verbesserung der Auffindbarkeit der eigenen Inhalte durch Außenstehende und Sichtbarkeit innerhalb der Ergebnislisten der Suchmaschinen. Hierbei wird zwischen den organischen Suchresultaten, die durch eine Suchmaschinenoptimierung beeinflusst werden können, und den gekauften Werbeeinblendungen unterschieden. Kenntnisse in diesem Bereich sind von enormem Vorteil, trägt doch allein die Listung des eigenen Hauses oder seiner Inhalte in den ersten Zeilen bei einer vom Nutzer initiierten Suche zu einer erhöhten Aufmerksamkeit bei.

Etablierte Marktbearbeitung wie bspw. die Plakatierung erweist sich bis heute als probates Mittel, um auf die Inhalte des Museums aufmerksam zu machen. Zu beachten bleibt hier, dass sie nicht nur bereits bestehende Interessenten erreichen, sondern auch immer wieder neue potenzielle Besucher erreichen sollte. Mit dieser Anforderung kommt man aber an der Einführung weiterer operativer Maßnahmen nicht vorbei. Der Bereich des Digitalen eröffnet vor dem Hintergrund einer schnellen technologischen Entwicklung auch im Bereich des Marketings immer wieder neue Möglichkeiten. So bieten bspw. Recommendation Ads, wie sie von Recommendation Networks wie etwa Outbrain, Plista oder Taboola angeboten werden, neue Möglichkeiten, Aufmerksamkeit für das eigene Haus zu generieren. Obgleich Anbieter entsprechende Auswertungen über Erfolg oder Misserfolg mitliefern, ist es schwierig, Aussagen zur Konversion zu treffen und damit herauszufinden, welcher (neue) Besucher aufgrund der Recommendation Ad ins Haus kommt. Es scheint daher durchaus berechtigt, im Falle von Museen über neue Möglichkeiten nachzudenken, sich im digitalen Bereich zu bewegen, und Maßnahmen zu entwickeln, selbst Öffentlichkeit zu schaffen.

An dieser Stelle erscheint die Abgrenzung zur Öffentlichkeitsarbeit sinnvoll, da es insbesondere im Kulturbereich zu einer engen Überlappung der beiden Felder zu kommen scheint. Während sich die Öffentlichkeitsarbeit auf die große heterogene Öffentlichkeit und damit alle Anspruchsgruppen bezieht, liegt der Fokus des Marketings auf dem Konsumenten. ÖA verfolgt das Ziel, durch das Einwirken auf die Meinungsbildung Verständnis und Vertrauen zu erlangen und damit das Image der betreffenden Organisation zu stärken. Sie operiert meist indirekt und ist auf Langfristigkeit resp. Nachhaltigkeit ausgelegt. Werbemaßnahmen, die der Marketingfunktion zuzuordnen sind, fokussieren eine

Absatzsteigerung. Im Falle von Museen wäre das bspw. die Erhöhung des Ticketverkaufs durch konkrete Maßnahmen der Werbung.⁴²⁴ Werbung impliziert an dieser Stelle alle Kommunikationsmaßnahmen, die Angebote bekannt machen und zur einer Verkaufsförderung führen.⁴²⁵

Der Begriff des Content-Marketing, der in den letzten Jahren auch im Kulturbereich zunehmend anzutreffen ist⁴²⁶, fokussiert im Gegensatz zu werbenden Techniken wie Anzeigen, Bannern oder Werbespots die Inhalte. Nicht die positive Darstellung des eigenen Unternehmens soll damit in den Vordergrund rücken, sondern nützliche Informationen, weiterbringendes Wissen oder Unterhaltung:

Content-Marketing orientiert sich in der Ansprache und der Thematik an Fachpresse-, Beratungs- und Unterhaltungspublikationen. Seine Ziele erreicht das Content-Marketing, indem es den Inhaltsproduzenten als Experten, Berater und Entertainer profiliert, der Kompetenzen, Know-how und Wertversprechen durch den Inhalt demonstriert, statt sie nur zu behaupten.⁴²⁷

Vor diesem Hintergrund gilt es noch einmal Mandel zu zitieren:

Die Positionierung von Kulturinstitutionen und kulturellen Angeboten durch Marketing und PR [ÖA, Anm. d. Verf.] ist eine Voraussetzung, um in einer ökonomisierten und lebensstilorientierten Welt wirksame Kulturvermittlungsstrategien zu entwickeln. Eine direkte dialogische Vermittlung, die die gezielte Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur beinhaltet, Hintergründe und kulturelle Codes vermittelt und zugleich hinterfragt und zu eigenen kreativen Selbstbildungsprozessen anregt, ist notwendig dafür, dass es nicht beim Kultur-Event-Konsum bleibt, sondern Kultur ihren Bildungsauftrag auch wirklich erfüllen kann. Die Betrachtung der Kulturvermittlung aus einer zugleich kultursoziologischen, kulturpolitischen, kunstwissenschaftlichen, kulturpädagogischen und kulturmanagerialen Perspektive macht deutlich, dass Kulturvermittlung über die einzelne Kulturorganisation hinausreichende gesellschaftliche Wirkungen erzielen kann.⁴²⁸

An allen befragten Häusern gehören die Tätigkeiten resp. Aufgabenbereiche des Marketings zwar fest zur Kommunikationsarbeit des Museums, zugleich fällt es jedoch schwer, eine gemeinsame Definition des Begriffs für die Museumskommunikation zu erkennen. So hob im Hinblick auf die Begrifflichkeit der Marketingverantwortliche Wilhelm des Naturkundemuseums Stuttgart hervor, dass er „Werbung“ mache⁴²⁹, im Falle des Technoseums wurde diese Säule sogar nicht „Marketing“, sondern explizit „Werbung“ genannt.⁴³⁰ Beide Häuser erklären den Umstand bzw. die Betonung dessen mit dem Argument, dass doch eigentlich alle am Haus Marketing auf ihre Weise aus ihren Bereichen heraus machten und man daher hier einen Unterschied sichtbar machen müsse. So führt Paul vom Technoseum aus:

Ich habe es vorhin schon angedeutet, also dass die Denkweise hier ist „Marketing macht die Museumspädagogik; Marketing macht auch die Abteilung Ausstellungen, die sich um die Besucher kümmert, die vor Ort sind. Und Marketing macht die Kommunikation; Marketing macht letztendlich

⁴²⁴ Vgl. Meffert et al. 2015, S. 668.

⁴²⁵ Vgl. „Öffentlichkeitsarbeit“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96ffentlichkeitsarbeit> (abgerufen am 29.09.2020).

⁴²⁶ Besonders deutlich zeigte sich dieser Umstand zuletzt auf Konferenzen, in denen eine Fokussierung auf den „Content“ und dessen Verbreitung hingewiesen wurde.

⁴²⁷ „Content-Marketing“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Content-Marketing> (abgerufen am 26.09.2020).

⁴²⁸ Mandel 2008, S. 24f.

⁴²⁹ Vgl. I4, S. 2.

⁴³⁰ Vgl. I6, S. 1.

auch unser Direktor. – Also alle machen Marketing.“ Wir vermarkten alle unser Haus so – ich glaube, das kann man einfach zusammenfassen. – Es ist eine altmodische Sicht, eine altmodische Bezeichnung, letztendlich Werbung. Weil Werbung ist für mich die klassische Werbung in Zeitungen oder mittlerweile auch online, das ganz Klassische. Und Marketing ist für mich natürlich weit aus mehr. Und es hängt an Personen, glaube ich; es hat keine inhaltlichen Gründe [...].⁴³¹

Im Hinblick auf den Begriff des Content-Marketings zeigt sich, dass alle Befragten dieses als grundlegend für die Museumsarbeit erachten. So äußert Wilhelm vom Naturkundemuseum Stuttgart:

Eigentlich als Museum betreiben wir schon immer Content-Marketing, also alles was wir bewerben – in Anführungszeichen – oder kommunizieren[, s]ind Inhalte, die wir aber natürlich mit unterschiedlichen Elementen an den Mann und die Frau bringen. Wir nutzen einerseits Storytelling-Elemente – vor allem im Social-Media-Bereich [...].⁴³²

Lorbeer vom Badischen Landesmuseum konstatiert, dass vieles, was am Haus im Hinblick auf Content-Marketing gemacht wird, übergreifend ist,

also je nachdem, wie unterhaltsam oder wie informativ es ist – geht es ja auch fast schon in Richtung Kulturvermittlung. [...] Also angefangen hat es mit dem *to go* –was woanders Digital genannt wird, dass wir einfach gemerkt haben: Es gibt eine Klientel von Leuten, die interessiert sind an einer Ausstellung, obwohl sie gar nicht kommen können. Die brauchen Inhalte und wir würden gerne auch das, was wir zeigen in der Ausstellung, ein bisschen länger präsentieren über den Ausstellungszeitraum hinaus. Also mit tollen Impressionen, mit interaktiven Karten, [...] dass man das bündelt – dafür gibt es diese *to go*-Formate. [...] Instagram habe ich erwähnt, dass wir da so einen Erzählstrang haben, also wo wir wirklich so richtig kulturhistorisch, klassisch einfach tolle Objekte präsentieren und die Geschichte dahinter. Wir haben jetzt ein ganz neues Projekt, am 01.09.2020 präsentiert, die neue Web-App *Dein Geschenk*. Das ist ja gerade im Coronazeiten so: Man geht alleine ins Museum, man möchte sein Museumserlebnis teilen und es verbinden mit einer persönlichen Botschaft: „Guck mal, ich habe da was gesehen im Museum, da habe ich an dich gedacht. Das sieht genauso aus wie du.“ Oder: „Darüber würdest du auch lachen.“ Oder ... also diese zunehmende Personalisierung, die ja auch gewünscht ist.⁴³³

Auch die Kunsthalle Karlsruhe konstatiert eine starke Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten des Content-Marketings:

[S]pätstens seit dem Relaunch unserer Website haben wir uns sehr intensiv damit beschäftigt. Welchen Content produzieren wir denn? Beziehungsweise wie können wir denn unseren Content denn auch entsprechend in unsere ganzen Kanäle einspeisen? Und auch gerade die Geschichten, die man erzählen kann – ein Museum ist voller Geschichten und es sind ja auch Geschichten, die man auch wunderbar, entsprechend zu Content generieren kann auf der Website oder in anderen digitalen Formaten, die wir entwickelt haben. Sei es unsere *in a nutshell*, wie wir diese kurzweiligen Hintergründe zu Ausstellungen nennen – das ist schon unsere Form von Content-Marketing.⁴³⁴

So erkennbar die große Offenheit hinsichtlich neuer Formate an den Häusern ist und diese auch in den meisten Fällen genutzt werden, so es denn nicht an personellen Kapazitäten hapert, so kommt man doch an einer gewissen vorherrschenden Skepsis hinsichtlich digitaler Werbung und Content-Marketing nicht

⁴³¹ I6, S. 6.

⁴³² I4, S. 7.

⁴³³ I1, S. 6.

⁴³⁴ I3, S. 4.

vorbei. – Was sagst das Tracking aus und stimmen die Zahlen überhaupt? Was sind die tatsächlichen Effekte für das Haus? Insgesamt lässt sich jedoch festhalten, dass die Häuser das Potenzial der Erzählung von Geschichten als ein Mittel des Marketings erkannt haben und weiterhin in diese Richtung arbeiten. Die klassische Werbung mittels Plakat und weiterer Druckerzeugnisse – und dies war in den Gesprächen deutlich heraus zu hören – wird noch eine längere Zeit erhalten bleiben, weil die Besucher „gern was in der Hand haben“. Die Arbeit des ZKM, aber auch anderer Häuser belegen auf Basis von Umfragen ebenso, dass Plakate im öffentlichen Raum positiv wahrgenommen werden.

Im Hinblick auf die Definition und Interpretation des Begriffes Marketing zeigt sich an den Häusern eine breite Auslegung sowie unterschiedliche Kenntnisse des Arbeitsfeldes. Ein Vergleich zum Marketing in großen Unternehmen ist aufgrund der finanziellen Möglichkeiten nicht adäquat und so lässt sich festhalten, dass die Häuser grundsätzlich ihr Möglichstes tun. Gleichzeitig entsteht aus einer ersten Beobachtung der Verdacht, dass mit etwas Zeit durch eine stärkere Auseinandersetzung mit den Bereich des Digitalen, dem Erzählen von Geschichten und erweiterten Ansätzen zur Ansprache von Nutzern, neue Möglichkeiten und nicht zuletzt neue Besuchergruppen zu erschließen wären. Ansätze hierfür werden im Kapitel „Communication Hacking“ dargelegt.

5.4. Aktualisierung der Einordnung von Kommunikation und Marketing – Kulturmarketing vs. Öffentlichkeitsarbeit

Bevor auf die Handlungsweisen des Communication Hackings eingegangen werden kann, muss zunächst eine aktuelle **Einordnung** der Tätigkeit „Museumskommunikation“ vorgenommen werden. Des Weiteren gilt es, die – wie in den Interviews beobachtet – unterschiedlichen Verwendungen der Begriffe wie auch die **Arbeitsbereiche** der Museumskommunikation zu sortieren resp. zu klären.

Eine Aktualisierung der operativen Museumkommunikation impliziert eine Auseinandersetzung mit den sie einordnenden Strukturen. Im Kapitel „Museumskommunikation“ wurde bereits auf die Bereiche von Öffentlichkeits- und Pressearbeit sowie Marketing eingegangen. Es zeigte sich, dass die Häuser sowohl Öffentlichkeitsarbeit wie auch das Marketing in unterschiedlicher Ausprägung in ihrem Tagesgeschäft zur Anwendung bringen, wobei auch der Umgang mit den Begrifflichkeiten eine unterschiedliche Bewertung erfährt. Allen Häusern gemeinsam ist jedoch die Tatsache, dass das Marketing als Teil der Kommunikation, zuweilen auch als eine ihrer Säulen betrachtet wird.

Es gilt im Folgenden aufzuzeigen, dass eine Institution mithilfe ihrer zur Aktualität hingewandten Museumkommunikation nur dann selbst eine Öffentlichkeit generieren kann, wenn sie sich zum einen einer aktuellen, strukturell fundierten Haltung bewusst ist (Fundament des Dialogs) und zum anderen in die Lage versetzt wird, über konventionelle Praktiken und Anwendungen hinauszudenken, sich selbst zu entwickeln und damit den Ansprüchen ihrer Teilöffentlichkeiten gerecht zu werden (Erweiterung des Dialogs). Die „Öffentlichkeitsarbeit“ mit ihrer implizit dialogischen Haltung wird hier zur Basis.

Als Armin Klein im Jahre 2001 den Begriff des „Kulturmarketing“ in den Kulturbereich einführte, sah er sich Befürchtungen und Ängsten ausgesetzt „die viele Kulturschaffende, insbesondere im öffentlichen Kulturbetrieb, vor einer Nutzung eines der Kultur und Kunst angepassten Marketings zurückschrecken lassen.“⁴³⁵ Klein betont, dass gerade weil das künstlerische und kulturelle Produkt nicht dem Markt angepasst werden darf, „umso mehr sämtliche anderen Marketinginstrumente (also die Preis-, die Distributions-, die Kommunikations- und die Servicepolitik“ entwickelt und zum Einsatz gebracht werden (müssen).“⁴³⁶ Seine Hervorhebung des Marketings für den Bereich Kultur erweist sich im Nachhinein als richtig: So betont auch Mandel, dass sich seit Ende der 1980er-Jahre im internationalen Kontext verstärkt Formen von Public Relations und Marketing entwickeln,

die spezifisch auf die Belange von Kultur zugeschnitten sind und bei denen es darum geht, die Kommunikation im Sinne von Aufmerksamkeitsmanagement und die Rahmenbedingungen von Kulturangeboten und Kulturrezeptionsprozessen so zu gestalten, dass sie für unterschiedliche Zielgruppen attraktiv werden.⁴³⁷

Klein betont in seinen Auslegungen zum Kulturmarketing zugleich die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit/PR und definiert diese als „planmäßig zu gestaltende Beziehung zwischen einer Organisation und ihren verschiedenen Teilöffentlichkeiten, mit dem Ziel, bei diesen Teilöffentlichkeiten Vertrauen und Verständnis zu gewinnen bez. auszubauen.“⁴³⁸ Er verweist zugleich darauf, dass die Öffentlichkeitsarbeit damit weit über Werbung hinausgehe, langfristiger und dauerhafter orientiert sei und darauf abziele eine „positive Gesamteinstellung“ gegenüber der Institution aufzubauen.⁴³⁹ Mit den zahlreichen Funktionen, die er der Öffentlichkeitsarbeit zuspricht, zeigt Klein, dass die Öffentlichkeitsarbeit nach wie vor das Dach der Museumskommunikation darstellt und sich damit dem Marketing überordne und ihm den entsprechenden Weg zeichne. Kleins Auslegungen waren 2001 richtungsweisend und sein „Schachzug“, das Marketing als „Kultur“-Marketing und damit mit einem eigenen Begriff einzuführen, eine adäquate Taktik, um die größtenteils konservativ geprägten Institutionen zur Aktualität zu führen. Man könnte auch von einem Versöhnungsangebot sprechen, das Marketing und seine Strategien auf eine milde Art und Weise innerhalb der Kulturarbeit zu verankern, ohne sich dem Vorwurf aussetzen zu müssen, man verkaufe die Kultur an den Markt.

Heute zeigen die Beobachtungen, aber auch die konkret hier vorgenommene Umfrage unter den Häusern, dass Marketing sich als ein fester Bestandteil der Museumskommunikation etabliert hat und nur selten „skeptisch“ gesehen wird, wie Andrea Hausmann behauptet⁴⁴⁰. Von „Kulturmarketing“ als Begriff ist in der Praxis keine Rede mehr, zugleich wird das Marketing als Bestandteil der

⁴³⁵ A. Klein 2001, S. 1.

⁴³⁶ Ebd., S. 2.

⁴³⁷ Mandel 2008, S. 18.

⁴³⁸ A. Klein 2001, S. 436.

⁴³⁹ Ebd.

⁴⁴⁰ Vgl. Andrea Hausmann, *Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis*, 2. Aufl., Wiesbaden 2019, S. 29.

Kommunikationsarbeit nicht hinterfragt. Lediglich in dessen Ausformulierung innerhalb der operativen Arbeit mögen sich Unterschiede zwischen den Häusern zeigen.

Umso mehr verwundert es, dass vor dem Hintergrund der überschaubaren Literatur zur Museumskommunikation Publikationen als „Kompaktwissen für Studium und Praxis“ herausgegeben werden, die das Kulturmarketing im Bereich der Kunst ansiedeln und Kulturmanagements als „Schirm“ der Kommunikation an Museen verstehen.⁴⁴¹

So kategorisiert Hausmann 2019 in ihrer Publikation *Kunst- und Kulturmanagement* nach Bereichen wie Kulturmarketing, Personalmanagement, Kulturfinanzierung und Kulturtourismus und ordnet im Zuge dessen die Kommunikation als „Kommunikationspolitik“ dem Kulturmarketing unter. Vor dem Erfahrungshorizont der Verfasserin ist dies eine für die Kultur falsche Einordnung.

Hausmann konstatiert, „[e]ine der wichtigsten Aufgaben von Kulturmanagern ist die Vermittlung und Vermarktung der – selbst erstellten oder eingekauften – Leistungen von Kulturbetrieben.“⁴⁴² Eine korrekte Aussage, die im Folgenden jedoch nach Meinung der Verfasserin eine falsche Richtung einschlägt: „[...] Die hiermit verbundenen Aufgaben werden dem Marketing zugeordnet, das in anderen Branchen bereits seit langem erfolgreich eingesetzt wird [...].“⁴⁴³ Die von Hausmann in den Augen der Verfasserin korrekt formulierte Notwendigkeit, „Kulturangebot und Kulturnachfrage kontinuierlich zusammenbringen zu müssen“⁴⁴⁴, lässt Hausmann zu der Erkenntnis gelangen, dass es das Marketing sei, welches hier die Kommunikation des Hauses bestimmt. So definiert sie das Kulturmarketing als „eine abteilungsübergreifende Denkhaltung in Kulturbetrieben, die darauf abzielt, die marktbezogenen Aktivitäten und internen Voraussetzungen so auszugestalten, dass Wettbewerbsvorteile geschaffen, Besuchernutzen erzeugt und Organisationsziele erreicht werden.“⁴⁴⁵ Hausmann folgt hier der betriebswirtschaftlich geprägten Zuordnung der Öffentlichkeitsarbeit, welche diese – innerhalb der klassischen Marketinglehre – als ein operatives Teilinstrument der Kommunikationspolitik ausweist, das zusammen mit Produkt-, Preis- und Vertriebspolitik zum Marketing-Mix gezählt wird.⁴⁴⁶ Nach Ansicht der Verfasserin ist dies eine nicht aktuelle und – aus der praktischen Erfahrung heraus – auch keine zu empfehlende „abteilungsübergreifende Denkhaltung“.

Ogleich, wie im Kapitel „Museumskommunikation“ gezeigt, zahlreiche Parallelen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive zwischen Unternehmen und Museum, Kunden und Besuchern zu ziehen sind, so bleibt doch ein grundlegender Unterschied, der das Marketing innerhalb der Kultur und ihrer Institutionen unter den Schirm der Kommunikation stellt (und nicht umgekehrt): Das Marketing von

⁴⁴¹ Röttger verweist bereits 2009 auf einen gewissen Rückstand in der wissenschaftlichen PR-Forschung, der mitunter mit Hierarchisierungstendenzen einherzugehen scheint und den Nutzen wissenschaftlicher Erkenntnisse für die Praxis infrage stellt. Vgl. Ulrike Röttger, „Welche Theorien für welche PR?“, in: Ulrike Röttger (Hg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*, Wiesbaden 2009, S. 9–25, hier S. 19.

⁴⁴² Hausmann 2019, S. 29.

⁴⁴³ Ebd.

⁴⁴⁴ Ebd.

⁴⁴⁵ Ebd., S. 33.

⁴⁴⁶ Vgl. Bruhn 2019, S. 29.

Unternehmen fokussiert im weitesten Sinne Artikel des Konsums, die sich wiederum an Bedürfnissen von Konsumenten ausrichten – die Museen fokussieren weder Artikel des Konsums noch richten sie ihr Programm nach den Bedürfnissen der potenziellen Kulturnutzer aus. Was zeichnet also ihr vermeintliches Kulturmarketing aus?

Das Museum blickt in die Vergangenheit, auf die Gegenwart und in die Zukunft. Es reflektiert die Gesellschaft und ihre Errungenschaften im weitesten Sinne, und es ist die Aufgabe der Kuratoren, Themen an die Oberfläche zu holen, Entwicklungen zu erkennen oder gar Trends der gesellschaftlichen Entwicklung auszumachen, die einer Reflektion und einer Auseinandersetzung bedürfen. Entscheidend scheint aber an dieser Stelle, dass die Kulturinstitution nicht nur den potenziellen Kunden resp. Publikum adressiert, sondern, wie Mandel ausführt, sich an Bürgerinnen und Bürger wendet und damit an eine Klientel, die einer gemeinschaftlich ausgerichteten Orientierung folgt und sich in dem Moment vom Käufer und Konsumenten unterscheidet. Ein weiteres Argument zeigt sich in einem der Aufgabfelder der Öffentlichkeitsarbeit, wie sie von Mandel herausgearbeitet werden⁴⁴⁷: Der Wertetransfer, wie er von Institutionen angestrebt wird, will den symbolischen Wert aufzeigen, und eben nicht ein materielles Gut vermarkten. Der Wert aber offenbart sich in gemeinschaftlichen, meinungsbildenden Prozessen und damit in dialogischer Kommunikation, wie sie der Öffentlichkeitsarbeit zugrunde liegt. Mandel konstatiert in diesem Zusammenhang:

Die Beispiele aus der Praxis zeigen deutlich, dass es in der Kultur-PR keineswegs nur um den Absatz der Eintrittskarten geht, sondern um Kulturvermittlung in einem sehr weiten Wortsinne: um das Schaffen eines produktiven Klimas innerhalb der Einrichtungen, um Lobbyarbeit, um Vernetzung, um die aktive Setzung von kulturpolitischen Themen in der Öffentlichkeit, um Hinführung zur Kunst, um die Erhöhung der Zugänglichkeit von Kunst und Kultur, um Übersetzungsleistungen zwischen den verschiedenen Sprachen von Künstlern, Politikern, Sponsoren und Publikum.⁴⁴⁸

Dieser Anspruch zeigt die Differenz zur Kommunikation eines Konsumartikels auf und berechtigt zur Infragestellung der Anwendung des Begriffs „Kulturmarketing“ für den Bereich Kultur als *vorherrschendes* Aufgabengebiet der Kommunikation, wie er von Hausmann formuliert wird. Dies bedeutet wiederum nicht, dass Marketing nicht angewandt wird. Der entscheidende Unterschied ist, dass das Marketing der Kultur der dialogisch geprägten Struktur der Kommunikation untergeordnet und zu ihrem Werkzeug wird. Obgleich bei Konsumartikeln im weitesten Sinn wie auch in der Kultur von Konkurrenzsituationen oder -produkten gesprochen werden kann, so ist der vom Besucher zu erkennende Bedarf an musealen Inhalten erfahrungsgemäß schwerer zu vermitteln als für ein Konsumprodukt. Das Museum ist bestrebt, dass Besucher das Programm (Ausstellung und Veranstaltungen) wahrnehmen – es zielt darauf ab, dass die Besucher einen Mehrwert aus ihrem Besuch ziehen, der sie dazu bewegt, wieder zu kommen. Erst dann hat das Museum sein Ziel erreicht – neue Besucher zu gewinnen und die gewonnenen halten. Der Mehrwert unterscheidet sich in dem Fall von einem Mehrwert „gekaufter

⁴⁴⁷ Vgl. Mandel 2009, S. 15.

⁴⁴⁸ Ebd. S. 229.

Artikel“, geht er doch oftmals mit einem Erkenntnis- und Lernprozess resp. Gewinn einher, was sich wiederum in dem oft genannten Bildungsauftrag von Museen widerspiegelt. Diese Art von Mehrwert braucht mehr als Marketing, sie benötigt einen von Authentizität geprägten, nachhaltig ausgelegten Dialog mit dem Besucher, eine Vermittlung von Wissen, die wiederum mit Hilfsmitteln des Marketings zum Einsatz gebracht werden. Mit dieser „Denkhaltung“ wird jedoch das Marketing dem Gedanken und der Haltung zu einer adäquaten Kommunikation untergeordnet und erfährt eine andere Gewichtung. An erster Stelle steht infolge dann nicht die Frage, wie „Kulturangebot und Kulturnachfrage kontinuierlich zusammenbringen“ seien, sondern „wie der potentielle Besucher des Museums anzusprechen ist“, um ihn zum Abnehmer der Museumsinhalte zu machen. Hausmann scheint dies grundlegend zu erkennen, wenn sie von der Notwendigkeit spricht, das Bedürfnis nach „einer (verbesserten, erleichterten, erhöhten) Zugänglichkeit, Verständlichkeit, Nutzbarkeit und Rezeption von Kulturangeboten“ mit entsprechenden Maßnahmen zu stillen. Diese Aspekte jedoch finden sich nach Ansicht der Verfasserin nicht im Marketing, sondern innerhalb einer Öffentlichkeitsarbeit wieder, die – von den Kommunikationswissenschaften breiter definiert – auf das Kommunikationsmanagement von Organisationen bezogen wird: Öffentlichkeitsarbeit bietet eine Schnittstelle zwischen zwei Parteien und nimmt damit eine vermittelnde Rolle ein. Die „Arbeit an/mit der Öffentlichkeit“ impliziert einen beständigen Austauschprozess: „[I]n dem Synonym Public Relations ist durch den Begriff *relations* die Beziehung mit der Öffentlichkeit unmittelbar angesprochen. Öffentlichkeitsarbeit ist ein ständiger Dialog mit der Öffentlichkeit.“⁴⁴⁹ Mandel merkt in diesem Kontext an: „Jede Institution erzielt eine öffentliche Image-Wirkung, auch wenn diese nicht bewusst gestaltet wird. Jeder Kontakt einer Institution nach außen ist indirekt auch PR, ob es sich um den Kartenverkauf oder den Umgang mit Zulieferern wie etwa einer Druckerei handelt.“⁴⁵⁰ Dass die die Öffentlichkeitsarbeit/PR in der Kultur besonderen Rahmenbedingungen unterliegt, kann aus der Praxis heraus bestätigt werden. Und auch Mandel betont: „Kultur-PR muss die Eigengesetzlichkeit der kulturellen Sphäre berücksichtigen, den spezifischen Markt, den besonderen Auftrag, die spezifischen Konsum bzw. Rezeptionsbedingungen und das besondere Produkt.“⁴⁵¹ Dabei weist sie einen strategischen Charakter auf⁴⁵², denn sie ist eine „übergeordnete kommunikative Tätigkeit, die als Kommunikationsmanagement zwischen Organisationen und ihren internen und externen Teilöffentlichkeiten bzw. publics“⁴⁵³ fungiert.

Der vermutlich entscheidende Aspekt in der Gegenüberstellung zu einem Konsumartikel und damit zu einer Abkehr von einem der Öffentlichkeitsarbeit übergeordnetem Kulturmarketing ist die Tatsache, dass die PR innerhalb des Kultursektors einem gesellschaftsorientiertem Ansatz folge, deren „Produkte“ (i. e. Kunst und Kultur) als Werte vermittelt werden und der als dialogisch zu charakterisierende Kommunikationsprozess mit Rezipienten zur Umsetzung kommt.⁴⁵⁴ Hinzu kommt, dass der Begriff des

⁴⁴⁹ Albert Oeckl, *PR-Praxis. Der Schlüssel zur Öffentlichkeitsarbeit*, Düsseldorf/Wien 1976, S. 19.

⁴⁵⁰ Mandel 2009, S. 10.

⁴⁵¹ Ebd., S. 9.

⁴⁵² Vgl. James E. Gruning/Todd Hunt, *Managing Public Relations*, New York, 1984.

⁴⁵³ Bentele/Will 2008, S. 157.

⁴⁵⁴ Vgl. Mandel 2009, S. 11.

Kulturmarketings als Bezeichnung eines Aufgabenbereichs heute verfehlt scheint, da er eine hinreichende Nähe zu einer hochdifferenzierten Gesellschaft und ihren Erwartungen nicht abbildet. Indem Hausmann einen von Klein 2001 herangezogenen und den Umständen geschuldeten Begriff benutzt, verkennt sie die aktuelle Entwicklung der Kulturkommunikation, wie sie in den Institutionen praktiziert wird, und führt eine realitäts- und praxisferne Auseinandersetzung, die infolge theoretisch bleiben muss.

Die **Öffentlichkeitsarbeit** wird damit in der vorliegenden Thesis als das **Fundament der Museumkommunikation** konstatiert, das **Marketing** hingegen als ein **Werkzeug** identifiziert, welches hilft, die Öffentlichkeitsarbeit und ihre Funktionen auszurollen. Zu diesen Funktionen gehören, Mandel folgend: Vertrauensaufbau, Informations- und Motivationsarbeit, Publikumsdifferenzierung, Beziehungs- und Übersetzungsarbeit, Partizipationsförderung, Meinungsaustausch und Wertetransfer.⁴⁵⁵ Diese Funktionen zahlen allesamt auf einen erfolgreichen Dialog der Institution mit dem Besucher ein und qualifizieren diese im Idealfall, ein Haus des Austauschs, der Meinungsbildung, des kritischen Hinterfragens und der Deliberation zu sein.

5.5. Kultur- resp. Kunstvermittlung

Aus drei Gründen erscheint es an dieser Stelle notwendig, wenn auch kurz, auf die Kultur- resp. Kunstvermittlung einzugehen: Zum einen zeigte sich in den Gesprächen mit den einzelnen Häusern, dass es nur allzu oft zu einer Verschmelzung der Tätigkeitsbereiche der Abteilungen Kultur- resp. Kunstvermittlung und Kommunikation resp. Öffentlichkeitsarbeit kommt. Am ZKM haben sowohl die Abteilung Kommunikation als auch die Abteilung Museumskommunikation (i. e. Kunstvermittlung) Kanäle auf Social Media, die mit unterschiedlichen Inhalten bespielt werden und unterschiedliche Zielgruppen ansprechen und damit abdecken.⁴⁵⁶ Auf der organisatorischen Ebene wird – und dies kann wohl am einfachsten mit historischen Entwicklungen erklärt werden – das Referat PR/Marketing dem Bereich Kommunikation untergeordnet – wie es bspw. am Badischen Landesmuseum der Fall ist, wo der Bereich der Kommunikation jedoch von einer Kulturvermittlerin geführt wird, welche auch das Referat der Kunstvermittlung leitet.⁴⁵⁷ Der Frage, inwieweit die beiden Abteilungen an Museen tatsächlich miteinander verbunden, unter- oder übergeordnet sind, in welchen Fällen diese Verbindungen sinnvoll sind und in welchen nicht, muss eine eigene Untersuchung gewidmet werden. Inwieweit und in welcher Form diese Verbindung jedoch in der zukünftigen Arbeit der Kommunikation von Museen sinnvoll sein kann und ob die beiden Bereiche zu einer Einheit verschmolzen werden sollten, wird im Kapitel „Communication Hacking“ dargelegt.

Der dritte Grund findet sich in den Überlegungen von Mandel zur Kulturvermittlung:

⁴⁵⁵ Vgl. ebd., S. 13ff.

⁴⁵⁶ Das ZKM bespielt u. a. die Social-Media-Kanäle Facebook, Twitter, YouTube. Auf Instagram gibt es beispielsweise den allgemeinen ZKM-Kanal „zkmkarlsruhe“, der von der Kommunikationsabteilung verwaltet wird, und außerdem den von der Museumskommunikation bespielten Kanal „zkm_muskom“.

⁴⁵⁷ Vgl. II, S. 2.

In der Makroperspektive ist Kulturvermittlung ein Element eines Gesamtsystems der Produktion, der Distribution, Vermittlung und Rezeption von Kunst und Kultur. [...] In der Mikroperspektive ist Kulturvermittlung eine (potentielle) Funktion in einer Kulturorganisation wie einem Theater, einem Museum oder einer Einrichtung kultureller Bildung.⁴⁵⁸

Nach Ansicht der Verfasserin sind die Übergänge zwischen Museumskommunikation und dem Bereich der Kunstvermittlung zuweilen fließend resp. von zahlreichen Überschneidungen geprägt. Dabei erscheint es wichtig festzuhalten, dass Vermittlung im Sinne von Museumspädagogik zumeist mit bereits gewonnenen Besuchern arbeitet, während die Museumskommunikation mit ihren Bereich ÖA, Pressearbeit und Marketing verstärkt auch auf die Neugewinnung von Besuchern abzielt.

Die digitale Kommunikation ermöglicht hier eine redaktionelle Arbeit, die in enger Verbindung mit vermittelnden Elementen der Kunstpädagogik stehen kann, denn als Sammelbegriff umfasst Kulturvermittlung die verschiedenen

Praktiken und Theorien an der Schnittstelle zwischen den Künsten und der Pädagogik, in denen Menschen in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen über die Künste informiert werden, sich darüber austauschen oder mit eigenen gestalterischen Prozessen reagieren. Der Begriff Kunstpädagogik bezieht sich mehrheitlich auf Situationen im Kunstunterricht an Schulen, wobei der Begriff Kunstvermittlung sich hauptsächlich auf Vermittlung in Museen, Ausstellungen und Kunsträume bezieht.⁴⁵⁹

Kunstvermittlung verbindet theoretisches Wissen und praktische Erfahrung mit dem Ziel, über das Erlebnis und die Auseinandersetzung im Ausstellungsraum zur Erkenntnis zu gelangen. Nicht selten versteht sich die Vermittlung selbst als künstlerische Praxis, die über die Involvierung des Publikums auch in der Lage ist, Grenzen zu überschreiten.⁴⁶⁰ Das Bewusstsein um die Relevanz der Kunstvermittlung ist in den letzten Jahren sowohl innerhalb der Museumsarbeit als auch in der Kulturpolitik wahrnehmbar gestiegen. Die museumspädagogische Arbeit entfernte sich nicht nur von der alleinigen Fokussierung auf Kinder und Jugendliche, sondern erweiterte ihr Spektrum um zahlreiche weitere Gruppen. Auch verschob sich der Schwerpunkt der Vermittlung von der Ausstellung hin zum Besucher. Damit wurde die museumspädagogische Arbeit in Richtung Interaktion gelenkt mit dem Ziel einer direkten Auseinandersetzung des Besuchers mit dem Objekt. Nicht nur das Weitergeben von Wissen wurde damit zur Aufgabe der Museumspädagogik, sondern die Herstellung von Situationen zur individuellen Aneignung von Kunstwerken. Über das Thematisieren, einen emotionalen ersten Zugang, über die rationale Aneignung wird so die Möglichkeit des Begreifens geschaffen.⁴⁶¹ Die Möglichkeit eines persönlichen Zugangs schafft Voraussetzung für einen Verständnisprozess und ein erfüllendes Erleben des Besuchs. Die

⁴⁵⁸ Mandel 2008, S. 25.

⁴⁵⁹ „Kunstpädagogik“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Kunstpädagogik> (abgerufen am 26.09.2020).

⁴⁶⁰ Vgl. Carmen Mörsch, „Sich selbst widersprechen. Kunstvermittlung als kritische Praxis innerhalb des *educational turn in curating*“, in: schnittpunkt (Beatrice Jaschke, Nora Sternfeld), in Zusammenarbeit mit Institute for Art Education, Zürcher Hochschule der Künste (Hg.): *educational turn. Handlungsräume der Kunst- und Kulturvermittlung*, [ausstellungstheorie & praxis. Bd. 5], Wien 2013, S. 55–78.

⁴⁶¹ Vgl. hierzu umfänglich Mandel 2008.

Konzeption vielfältiger Programme ermöglicht hier die Ansprache verschiedener Zielgruppen mit dem Ziel eines weiteren Besuchs.

5.6. Audience Development

Mandel folgend gilt es, den Begriff der der Kunstvermittlung möglichst weit zu fassen, denn er

umschreibt Aufgaben der Kulturpolitik, des Kulturmanagements und der Kulturpädagogik, denen gemeinsam ist, dass sie Verbindungen herstellen und Durchlässigkeiten schaffen zwischen künstlerischer Produktion und kultureller Rezeption, zwischen Kultur und Gesellschaft, zwischen Kulturinstitutionen und Publikum, zwischen Kunst und individuellem Rezipienten. In angelsächsischen Ländern steht für eine solche multidisziplinäre Vorgehensweise der Begriff des „Audience Development“.⁴⁶²

Obgleich dieses Konzept heute in der Theorie vielfach behandelt, in Museen öfter erwähnt, aber in diesen nur vereinzelt gezielte Anwendung findet, wird es hier im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Kommunikation berücksichtigt. Es wird nicht als ein Bereich der Kommunikation subsumiert, da dieser in seiner Art vielmehr eine Klammer von nachhaltigen Kommunikations- und Vermittlungsmaßnahmen bildet.

Eine der ersten Definitionen des Begriffs „Audience Development“ wird der Publikation von Keith Diggle zugeordnet und stammt aus dem Jahre 1984:

The aim of Audience Development Arts Marketing practitioners is to bring an appropriate number of people, drawn from the widest possible range of social background, economic condition and age, into an appropriate form of contact with the artist and, in so doing, to arrive at the best financial outcome that is compatible with the achievement of that aim.⁴⁶³

Mandel, die in Deutschland zu den Hauptvertretern der Auseinandersetzung mit dem Audience Development gehört, definiert dieses als

[...] eine systematisch angelegte, kulturbetriebliche Strategie, die darauf abzielt, neue, bisher nicht erreichte Besuchergruppen zu gewinnen und nachhaltig an eine Kulturinstitution zu binden. Dabei zeichnet sich Audience Development durch einen integrativen Ansatz aus, der Elemente des Kulturmarketings und der Kunstvermittlung auf der Basis von Kulturnutzerforschung strategisch zusammenbringt und damit Kulturbesucher nicht (nur) als ‚Kunden‘, sondern vielmehr als Subjekte einer ganzheitlichen Erfahrung im Rahmen eines Kulturbesuchs begreift.⁴⁶⁴

⁴⁶² Vgl. Mandel 2008, S. 9.

⁴⁶³ Keith Diggle, *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, London 1984. (Auf eine Seitenzahl kann vorliegend nicht verwiesen werden, weil das Buch nicht zu beschaffen war. Die Angabe kann daher nur als ein Hinweis betrachtet werden.)

⁴⁶⁴ Mandel 2008, S. 23.

Grundsätzlich sieht Mandel ein großes Potenzial in den Strategien des Audience Developments: So kann dieses zu einer quantitativen Steigerung des Publikums beitragen, neues Publikum binden sowie zu einer positiven Imagesteigerung in der breiten Bevölkerung führen, aber auch

kulturpolitisch motivierte Ziele der qualitativen Veränderung des Publikums im Sinne einer sozial diverseren Struktur vor dem Hintergrund eines chancengerechten Zugangs zu öffentlich finanzierten Gütern verfolgen. Mehr noch kann Audience Development auch als eine Strategie begriffen werden, bei der öffentlich geförderte Kultureinrichtungen sich gemeinsam mit neuen Nutzern verändern, um unterschiedliche kulturelle Interessen und Ansprüche in einer sich demografisch verändernden Gesellschaft zu berücksichtigen.⁴⁶⁵

Mandel, die im Laufe ihrer Untersuchungen den Begriff des „interkulturellen Audience Developments“⁴⁶⁶ prägte, stützt die Erkenntnis, dass ein aktueller empirischer Gesamtüberblick – inwieweit öffentlich geförderte Kultureinrichtungen in Deutschland mithilfe eines systematischen Audience Developments versuchen, neue Besuchergruppen zu gewinnen – fehle.

Die Audience Agency, eine gemeinnützige Einrichtung (*mission-led charity*) des Arts Council England zur Unterstützung von Kulturinstitutionen, mit dem Ziel „to enable cultural organisations to use our national data to increase their relevance, reach and resilience“⁴⁶⁷, bietet eine generelle Übersicht zur Vorgehensweise innerhalb des Audience-Development-Ansatzes. So gilt es im Vorfeld, sich darüber klar zu werden, welche Ziele man verfolgt, und ein gemeinsames Verständnis darüber zu schaffen, wie „Erfolg“ aussehen würde. Die Wegbeschreibung zum Erreichen des Ziels, ein Rahmen für die Zusammenarbeit zwischen allen, die an der Planung und Umsetzung beteiligt sind, sowie die Bestimmung der Ressourcen (Budgets, Mitarbeiter, Werkzeuge und Fähigkeiten etc.) bilden hier die Grundlage. Entscheidend ist es hier, den Plan als eine sich entwickelnde Herangehensweise zu sehen, die im Verlauf überprüft und angepasst wird, und nicht als eine einzelne Kampagne oder ein Projekt. Die Erkenntnis von differenzierten Zielgruppen (Segmentierung) ist hier ebenso entscheidend wie die Idee, bestehende zu halten und neue Besuchergruppen zu gewinnen. Einen fundamentalen Bestandteil bildet abschließend die Evaluation der Herangehensweisen, denn nur so können Prozesse im weiteren Verlauf optimiert werden.⁴⁶⁸ Damit strukturiert die Audience Agency den Prozess in sechs Schritte: Auftrag, Analyse, Strategie, Ziele, Handlung (Action) und Evaluation.⁴⁶⁹

Der Development-Plan der Agency kann als ein hilfreiches Tool für die Entwicklung des Audience-Development-Ansatzes am eigenen Haus sein: Er stellt grundlegende Fragen an die Nutzer und bedient sich bekannter Methoden, wie bspw. der SWOT-Analyse, Interviews und Datenanalysen, um den Status

⁴⁶⁵ Ebd.

⁴⁶⁶ Vgl. ebd.

⁴⁶⁷ Selbstbeschreibung der Audience Agency, in: *The Audience Agency*, <https://www.theaudienceagency.org/about-us> (abgerufen am 03.01.2021).

⁴⁶⁸ Vgl. The Audience Agency (Hg.), *Creating an Effective Audience Development Plan*, 2020, S. 9, <https://www.theaudienceagency.org/asset/2157/download/?/1585230280> (abgerufen am 03.01.2021).

⁴⁶⁹ Vgl. ebd., S. 14.

quo zu ermitteln. Im Hinblick auf die Strategie muten die dort aufgeführten Fragen schon nahezu selbstverständlich an, was noch einmal zeigt, dass das Audience Development keine Neuerfindung, als vielmehr eine Kompilation bekannter Vor- und Herangehensweisen ist, die nun in der Kultur in einem agilen Rahmen verankert werden.

Die strategische Herangehensweise, wie sie von der Audience Agency verstanden wird, fokussiert die Pflege der bestehenden Zielgruppen, die Vertiefung der bestehenden Beziehungen und das Erreichen neuer und v. a. anderer Zielgruppen – durchaus in dem Wissen, dass ein zu großer oder gar der alleinige Fokus auf neue Zielgruppen ein risikoreiches Unterfangen darstellen kann.⁴⁷⁰ Als Möglichkeiten, neue Zielgruppen und bestehende besser zu erreichen, werden grundlegende Schritte aufgelistet – wie das Anpassen oder Fortführen von Schlüsselementen der Programmgestaltung; die Schaffung neuer Erlebnisse resp. Programmangebote für bestehende Kunden; das Schaffen neuer Plattformen oder Kanäle; die Schaffung/Eröffnung neuer Räume oder Einrichtungen; die Entwicklung von Möglichkeiten für Menschen, sich stärker zu engagieren, wie bspw. Kuratieren, Herstellen oder Erforschen eigener Kunstwerke, Freiwilligenarbeit, Interessenvertretung, Mitgliedschaft, Dialog etc.; das Schaffen von Mehrwert; Kommunikation von finanziellen Vergünstigungen als Teil neuer Kampagnen; Preisgestaltung etc.⁴⁷¹

Ein elementarer Bestandteil der Vorgehensweise stellt mit Sicherheit die Öffnung des Hauses gegenüber verschiedenen Gruppen resp. Stakeholdern dar, wie bspw. potenzielle Besucher etwas tun zu lassen (Kuratieren), was sie bis dato nicht tun konnten, oder auch die Zusammenarbeit mit Freiwilligen, Initiativen etc.

Im Zuge der Begleitforschung zu dem vom Kulturministerium Nordrhein-Westfalen initiierten und finanzierten Projekt *Interkulturelles Audience Development*⁴⁷², in dem nach Möglichkeiten gesucht wurde, bislang kaum erreichtes Publikum – und hier v. a. junge Menschen und Bevölkerungsgruppen mit nicht westlichem Migrationshintergrund – zu gewinnen, zeigte die Evaluation,

dass die Projekte hinsichtlich der tatsächlichen Bindung der neuen Besucherinnen und Besuchern aus bislang nicht kunstaffinen Gruppen nur wenig erfolgreich waren. Die Befragung von Teilnehmenden und Erst-Publikum zeigte, dass bisherige Nicht-Besucher, v. a. wenn sie aus bildungsfernen Milieus stammten, nicht animiert werden konnten, zukünftig weitere Veranstaltungen der Häuser zu besuchen. Selbst die aktiv beteiligten Laien, die ihre Teilnahme in der Abschlussbefragung fast ausnahmslos als sehr positiv und bereichernd für ihr Leben bewerteten, brachten das eigene Projekt und die daraus entstandene Aufführung kaum mit den ‚normalen‘ Programmen der Einrichtung in Verbindung.⁴⁷³

⁴⁷⁰ Vgl. ebd., S. 22.

⁴⁷¹ Vgl. ebd.

⁴⁷² Birgit Mandel, „Interkulturelles Audience Development“, in: *Institut für Kulturkonzepte*, [Homepage], 22. Januar 2015, <https://kulturkonzepte.at/2015/01/22/interkulturelles-audience-development/> (abgerufen am 09.01.2022).

⁴⁷³ Birgit Mandel, „Audience Development, kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building“, in: Dies. (Hg.), *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens*, Bielefeld 2016, S. 19–49, hier S. 32.

Die Beteiligten des Projekts resümierten mehr eine Erweiterung des eigenen Horizonts in der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Teilnehmenden und ein „Sensibilisierung für interkulturelle Sichtweisen“ als die Gewinnung neuer Zielgruppen.⁴⁷⁴ Eine Erkenntnis, die keinesfalls als Beleg dafür zu werten ist, dass Audience Development nicht funktioniert: Vielmehr weist sie auf den Umstand hin, dass es auch bei den Häusern noch ein großes Lernpotenzial gibt – nicht nur im Hinblick auf die Erarbeitung von Strategien und Herangehensweisen, sondern auch auf Verständnis des Publikums und der Kenntnis der verschiedenen Zielgruppen. Und so lässt sich aus der bisher erfolgten Beforschung in Deutschland, aber v. a. auch in Großbritannien grundsätzlich festhalten, dass Audience Development weniger als ein Projekt denn als eine langfristige Herangehensweise anzulegen ist. Torregiani konstatiert vor dem Hintergrund einer langjährigen Praktik des Audience Development in Großbritannien, dass

[...] changing cultural habits takes a long time. I anticipate that it will take some years before the impact of strategic appliance of Audience Development starts to show up in the overall statistics. It is only recently that we have really started to think about Audience Development as a long-term organisational strategy and understood where the opportunities for wholesale change lie. [...] As a whole sector, then, we are heading, slowly, in the right direction. If we continue along this path, the next decade will see audiences more representative of the population. This will only be the case where there is a policy commitment to audience focus that reflects not some political ideology, but what we really know about audiences.⁴⁷⁵

In ihrer Untersuchung zu *Audience Development in der Migrationsgesellschaft* legt Allmanritter 2017 umfangreich den aktuellen Forschungsstand zu Audience Development im Allgemeinen dar und konstatiert einleitend, dass Audience Development neben den Themenfeldern „Kulturmarketing“, „Besucherorientierung“, „Besucherbindung“, „Publikumsforschung“, „kulturelle Bildung“, „Kulturvermittlung“ das in Deutschland jüngste Feld der Beschäftigung von Kulturinstitution bildet.⁴⁷⁶ Bezugnehmend auf Klein hält sie fest, dass der Begriff zwar ursprünglich aus der Mitte der 1990er-Jahre stamme, aber erst mit Beginn des 21. Jahrhunderts im deutschsprachigen Kulturbereich Eingang finde:

Bis heute bleibt recht diffus, was darunter tatsächlich zu verstehen ist. Für das Begriffspaar „Audience Development“ gibt es bislang offenbar kaum eine adäquate Übersetzung in die deutsche Sprache, es wurde entsprechend meist einfach eins zu eins in das hiesige Vokabular übernommen. Weit gefasst wird damit „eine gezielte, dauerhafte und nachhaltige ‚Zuschauerentwicklung‘“⁴⁷⁷ oder eine „Strategie, um mehr und andere Nutzerinnen für Kulturprogramme zu finden“⁴⁷⁸ bezeichnet, eine Querschnittsaufgabe, deren Ziele „gleichermaßen im Künstlerischen, Managerialen, Wirtschaftlichen und Sozialen begründet“⁴⁷⁹ liegen. Der Begriff scheint aber gewissermaßen „alles zu inhalieren, was mit Besucher und Zielgruppenarbeit zu tun hat“^{480 481}.

⁴⁷⁴ Vgl. ebd.

⁴⁷⁵ Anna Torregiani, „40 Years of Audience Focus“, in: Mandel 2016b, S. 115-122, hier S. 118.

⁴⁷⁶ Vgl. Vera Allmanritter, *Audience Development in der Migrationsgesellschaft: Neue Strategien für Kulturinstitutionen*, Bielefeld, 2017.

⁴⁷⁷ Armin Klein, *Der exzellente Kulturbetrieb*, Wiesbaden 2011, S. 126 [zit. n. Allmanritter 2017].

⁴⁷⁸ Mandel 2013 [hier zit. n. Allmanritter 2017].

⁴⁷⁹ Klaus Siebenhaar, „Audience Development oder eine Liebesbeziehung fürs Leben“, in: Klaus Siebenhaar (Hg.), *Audience Development oder die Kunst, neues Publikum zu gewinnen*, Berlin 2009, S. 11–17, hier S. 13 [zit. n. Allmanritter 2017].

⁴⁸⁰ Christian Waltl, „Ein Museum für Besucher – Strategische Überlegungen zur Besucheroptimierung“, in: Christian Waltl/Bettina Habsburg-Lothringen (Hg.), *Audience Development. Neue Konzepte für die Beziehung Museum – Öffentlichkeit*, Graz 2008, S. 5.–10, S. 6. [zit. n. Allmanritter 2017].

⁴⁸¹ Allmanritter 2017, S. 23f.

Im Rückblick konstatiert Allmanritter, dass obgleich sich das heutige Verständnis von Audience Development anscheinend in etwa zum gleichen Zeitpunkt in Großbritannien und in den USA zu formen begann – in Großbritannien durch Keith Diggle (1984), in den USA durch Bradley G. Morison und Julie G. Dalgleish (1987)⁴⁸² –, sich die Ausgangssituationen, die primär dazu geführt haben, unterscheiden:

Entsprechend lassen sich in diesen beiden Ländern seit den 1990er-Jahren Unterschiede in den jeweiligen Definitionen, Zielen und Vorgehensweisen aufzeigen, die zudem einem ständigen Wandel unterworfen waren und bis heute sind. Im heutigen Verständnis von Audience Development in Deutschland, das auf den Vorstellungen und Erkenntnissen der beiden Ursprungsländer aufbaut, spiegeln sich diese Ambivalenzen wider.⁴⁸³

Bezogen auf den deutschen Raum bestätigt sie die Ansicht von Klein, „der Themenbereich des Audience Development befinde sich im deutschsprachigen Raum noch im eher ‚exploratorischen Stadium‘ und ‚steckt [...] noch in den Kinderschuhen‘“.⁴⁸⁴ Allmanritter führt dies auf die kulturpolitische Entwicklung in Deutschland zurück und beschreibt deren Entwicklung nach 1945: Spielte in der ersten Phase (1950 bis 1966) ein landesweit qualitativ und quantitativ gleicher Zugang der Bevölkerung zu Kulturangeboten noch kaum eine Rolle – „Kulturpolitik zielte auf eine Wiederherstellung der kulturellen Infrastruktur nach dem Krieg sowie auf die Sicherung, Verwaltung, Pflege und Förderung der traditionellen Kunstformen und Kulturinstitutionen ab“⁴⁸⁵ –, zielte die Kulturförderung – ähnlich wie in Großbritannien – zwischen 1966 und 1982

auf die Herstellung sozialer Gleichheit im Sinne einer Demokratisierung der Kultur ab. Zu dieser Zeit rückte erstmalig der Kulturnutzer in den Blickwinkel kulturpolitischer Bemühungen. Kulturförderung sollte primär zugunsten derer wirken, die bis dato nur bedingt Zugang zu kulturellen Angeboten hatten, und für eine Gleichberechtigung alternativer Kulturformen sorgen. Auch in Deutschland führte dies in den 1970er-Jahren zu einem Ausbau der Kulturinstitutionen und zu zahlreichen neuen kulturellen Praxisfeldern (bspw. Stadtteilkultur, soziokulturelle Zentren), die mit wachsenden öffentlichen Mitteln gefördert wurden. Gleichzeitig begannen sich in diesem Zusammenhang in größerem Umfang verschiedene (neue) Formen von Kulturvermittlung zu etablieren, die im weitesten Sinne eine Brücke zwischen künstlerischer Produktion und unterschiedlichen Gruppen von Rezipienten herstellen wollte.⁴⁸⁶

Ein zunehmendes gesellschaftliches Wettbewerbsbewusstsein machte in den Jahren von 1980 bis 1998 auch vor der Kultur nicht halt, so Allmanritter, und es folgte, aufgrund eines Spar- und Konsolidierungsdrucks der öffentlichen Haushalte⁴⁸⁷, mitunter im Zuge der Wiedervereinigung, eine

⁴⁸² Vgl. hierzu Bradley G. Morison/Julie G. Dalgleish, *Waiting in the Wings. A Larger Audience for the Arts and How to Develop It*, New York, 1987.

⁴⁸³ Ebd., S. 26.

⁴⁸⁴ Ebd., S. 33.

⁴⁸⁵ Ebd., S. 34.

⁴⁸⁶ Ebd.

⁴⁸⁷ Vgl. hierzu auch Birgit Mandel, *Interkulturelles Audience-Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Einrichtungen*, Bielefeld 2013, S. 12f.

stärkere marktwirtschaftliche Orientierung im gesamten Kulturbereich sowie ein Paradigmenwechsel von einem angebotsorientierten Ansatz zu einer nachfrageorientierten Haltung. Sowohl die Einspielergebnisse von Kulturinstitutionen als auch die Frage der Legitimation von öffentlicher Finanzierung abhängig von Besucherzahlen und der Besucherzusammensetzung rückten zunehmend in den Vordergrund.⁴⁸⁸

Eine finanziell angespannte Lage konstatiert Allmanritter 2017 auch für die aktuelle Phase, in der wir uns befinden, zu der gravierende Veränderungen aufseiten der Nachfragestrukturen kommen:

Hierzu gehören vor allem der Rückgang des Publikums traditioneller Kultureinrichtungen durch einen Schwund des traditionellen Kulturbildungsbürgertums sowie ein geringer werdendes Interesse von jungen Menschen an den traditionellen Kulturangeboten. Ähnlich wie in den USA ist gleichzeitig eine zunehmende Übersättigung des Marktes für kulturelle Angebote zu verzeichnen, denn während das Kulturangebot in Deutschland in den letzten 30 Jahren stark gewachsen ist, ist die Nachfrage gleich geblieben oder sogar gesunken. Fast alle Kulturinstitutionen haben somit heutzutage gemein, dass sie auf der einen Seite ihr Stammpublikum halten und auf der anderen neues Publikum hinzuzugewinnen müssen.⁴⁸⁹

Allmanritter konstatiert, dass infolgedessen in Deutschland die Bedeutsamkeit von Kulturvermittlung auf breiter Ebene zunehmend erkannt werde. Dem ist zuzustimmen, gleichwohl – und dies zeigt die Praxis – werden nicht, wie von Allmanritter dargelegt, „innerhalb von Kulturinstitutionen Positionen dafür geschaffen und auf kulturpolitischer Ebene Gelder für entsprechende Bemühungen zu Verfügung gestellt“⁴⁹⁰. Vielmehr fokussieren Träger aktuell – und dies zeigt sich am Beispiel der Institutionen Baden-Württembergs sehr deutlich – verstärkt die Digitalisierung der Häuser, und die Institutionen selbst sind es, die im Zusammenhang mit den Digitalisierungsmaßnahmen Aktionen realisieren, die mit einer verstärkten Einbindung des Besuchers einhergehen und damit auf ein Audience Development „im weitesten Sinne“ einzahlen. Tatsächlich zeigt sich, dass, obgleich der Begriff in der deutschen Kulturwelt seit einigen Jahren präsent ist, er innerhalb der Museen dezidiert nur sehr wenig Anwendung findet. So ist an den Leitfadeninterviews sehr deutlich ablesbar, dass die Teilnehmer – die wichtigsten Audience-Development-Elemente hervorhebend – über grundsätzliches Wissen und eine Meinung dazu verfügen, dies jedoch keinem konkreten Projekt, Mission Statement oder einer generellen niedergeschriebenen Einstellung resp. Devise des Hauses unterordnen. So finden sich bei den befragten Museen keine Programme, die unter dem Schirm „Audience Development“ entwickelt werden. Vielmehr zeigt sich, dass die Häuser vor dem Hintergrund der Erkenntnis der Notwendigkeit einer nachhaltigen Einbindung und einer Aktivierung der Besucher die Grundlagen des Audience Development „unbeabsichtigt“ mitdenken und in Programmen realisieren – dies jedoch auch nicht als Audience Development ausweisen.⁴⁹¹

Am ZKM beschäftigte sich von 2016 bis 2020 ein mit sieben europäischen Institutionen initiiertes EU-Projekt dezidiert mit Audience Development: *smARTplaces*. In einem Zeitraum von vier Jahren wurden

⁴⁸⁸ Allmanritter 2017, S. 35.

⁴⁸⁹ Ebd.

⁴⁹⁰ Ebd.

⁴⁹¹ Vgl. I1, S. 3f.; I2, S. 3; I3, S. 2f.; I4, S. 3f.; I5, S. 5f.; I6, S. 5; I7, S. 3f.

in diesem Kontext in den Einrichtungen europaweit diverse Projekte und Maßnahmen entwickelte. Das Projekt trat den aktuellen Entwicklungen in der Museumswelt mit einem visionären Ansatz entgegen: Kunst und Kultur sollten unter den neuen Bedingungen wahrgenommen, zugänglich gemacht und konsumiert und international mit digitalen Medien verknüpft werden.⁴⁹² Bis 2020 wurden mehrere Modellprojekte entwickelt, die alle dem Anspruch des Gesamtprojektes folgten: Die Standorte mit ihrem jeweils einzigartigen kreativ-kulturellen Angebot und ihre Besucher sollten strategisch inhaltlich vernetzt und langfristig zu einem *smart place*, also einem technisch intelligenten Ort, gemacht werden. Es wurden mehrdimensionale Maßnahmen lokal und auf europäischer Ebene umgesetzt, um recht heterogene Zielgruppen zu erreichen, die von Digital Natives über den digitalen Mainstream bis hin zu digitalen Einsteigern reichen. Die Beziehungen sollten intensiviert und potenzielle Besucher gewonnen werden. Der angestrebte Wandel hin zu einer partizipativen, vernetzten Kulturstätte wurde, so der Anspruch, von einem strategischen Changemanagement in den Institutionen selbst begleitet: Das Motto, das *smARTplaces* in den Mittelpunkt stellte, war „Veränderung durch Wissen“. Eine zentrale Säule des Projekts waren so Maßnahmen, die einen solchen Einstellungswandel und Wissenstransfer unter den beteiligten Mitarbeitern ermöglichten. Dazu wurden Schulungen, Workshops und ein kontinuierlicher Dialog über die Landesgrenzen hinaus angeboten.

Mit einem Fokus auf digitale Mittel zielte *smARTplaces* auf einen vernetzten, dialogischen und partizipativen kulturellen Raum, der geographische und soziale Grenzen überschreitet. Kunst- und Kulturstätten sollten zu interaktiven sowie partizipatorischen Bildungs- und Erfahrungsräumen werden, die neue Formen der Vermittlung von Kunst, Kultur und Information im Allgemeinen anstreben. Gleichzeitig wurden sie Teil eines globales *smARTplaces*-Netzwerks. Konkrete Ziele waren u. a. die Ansprache neuer Besucherzielgruppen und der Aufbau langfristiger Beziehungen; die Nutzung länderübergreifender Synergien durch die internationale Unterstützung von *smARTplaces* sowie durch die Verknüpfung von Ausstellungen, Exponaten und Einzelbesuchern; das Zurverfügungstellen von Medienkompetenzbildung durch die jeweiligen Orte sowie die kuratorische Erweiterung der Räume.

Vor dem Hintergrund dieses Projektes, welches weitgehend ohne einen theoretischen Rahmen verfolgt wurde, ist Allmannritters Beobachtung zuzustimmen, die in ihrer Untersuchung festhält:

Anscheinend hat hier die Praxis die Theorie überholt, denn in der Literatur finden sich oftmals Beschreibungen von als gelungen gepriesenen Audience Development-Praxis-Beispielen („Best Practice“). [...] Dabei erproben sie anscheinend – aus Ermangelung an Alternativen teilweise ohne fundierte theoretische oder praktische Kenntnisse hierzu – Audience Development-Strategien und definieren Audience Development implizit dadurch, dass sie es anwenden. Auch wenn es grundsätzlich natürlich zu begrüßen ist, wenn Erkenntnisse aus der Umsetzung in die weitere Theorieentwicklung einfließen und damit helfen, die weitere Umsetzung zu verbessern, ist infrage zu stellen, ob dies tatsächlich immer in ausreichendem Maß erfolgt.⁴⁹³

⁴⁹² Vgl. *smARTplaces – A European Audience Development Project*, [Projektwebsite], https://smartplaces.eu/static_html/ (abgerufen am 21.12.2022); vgl. ZKM | Zentrum für Kunst und Medien Karlsruhe (Hg.), „smARTplaces – EU-Projekt für Kunst und Kulturvermittlung (2016–2020)“, [Homepage], <https://zkm.de/de/projekt/smartplaces> (abgerufen am 21.12.2022).

⁴⁹³ Allmannritter 2017, S. 24.

Gleichzeitig stellt sich die Vermutung ein – und auch hier ist Allmanritter aus eigener Erfahrung zumindest im Ansatz zuzustimmen –, dass Kulturinstitutionen regelmäßig daran scheitern, nachhaltige Effekte im Sinne einer gesteigerten Beziehung zu (potenziellen) Besuchern zu erzielen, die über einzelne Projekte hinausgehen.

Zudem sei durch eine starke projektbezogene Förderung von öffentlichen Stellen ein Verständnis verbreitet, dass Audience Development etwas sei, das Kulturinstitutionen mit einem besonderen Zuschuss leisten oder es lediglich tun, um einen solchen zu erhalten, anstatt es als integrativen Teil der Institution und aller ihrer Aktivitäten zu sehen.⁴⁹⁴

Was Allmanritter 2017 konstatiert, gilt auch 2020: „Eine übergreifende Evaluation von Audience Development-Bemühungen in Deutschland hinsichtlich dieser Kriterien steht noch aus, doch es lässt sich vermuten, dass schon aufgrund der kaum ausgeprägten Tradition hierzulande ähnliche Schwierigkeiten festgestellt werden würden.“⁴⁹⁵

⁴⁹⁴ Ebd., S. 25.

⁴⁹⁵ Ebd.

6. Communication Hacking – Museumskommunikation für das 21. Jahrhundert

Das hier vorgelegte Konzept des „Communication Hacking“ formuliert eine neue und den aktuellen Gegebenheiten angepasste Struktur der Kommunikation von Museen. Das Ziel dieser Kommunikation ist es, Museen in die Rolle zu versetzen, ihre Öffentlichkeit – unabhängig von den Leitmedien – selbst herstellen zu können. Damit unterscheidet sich die Herangehensweise von der bisherigen. Galt es bisher, in erster Linie die Medien – und hier vor allem die Leitmedien – mit Informationen zu versorgen und die potenziellen Besucher über kostenintensive Werbung anzusprechen, bietet sich nun die Möglichkeit, unabhängig, schnell und weniger kostenintensiv im Hinblick auf Honorierung Dritter zu kommunizieren.

Das Erreichen dieses Ziels impliziert eine veränderte Haltung des Museumskommunikators, eine Aktualisierung der Arbeitsbereiche, insbesondere aber ein Umdenken der Arbeitsweisen der Museumskommunikation. Neben einem Framework, in dem die neuen Arbeitsweisen zu verorten sind, wird hierbei die Notwendigkeit des Wissens über Besucher, vor allem aber Nicht-Besucher als entscheidender Faktor hervorgehoben.

Die Experteninterviews zeigen, dass die befragten Häuser versuchen, mit verschiedenen Mitteln – und überschaubaren Kapazitäten – ihre bestehenden Besucher zu erreichen und neue zu gewinnen. Neben Sonderausstellungen, die zu Peaks im Hinblick auf Publikumszahlen führen⁴⁹⁶, scheinen sich die Besucherzahlen, folgt man den Aussagen der Kollegen⁴⁹⁷, generell über einen Zeitraum von zehn Jahren allerdings nicht wesentlich zu verändern – weder stiegen sie, noch waren vor der Coronapandemie Verluste festzustellen. Mit dem langsamen Ausklang der Pandemie zeigt sich ein ebenso langsamer Anstieg der in der Pandemie ins Bodenlose gefallenen Zahlen – von den Besucherzahlen des Jahres 2019 sind die meisten Museen zum Zeitpunkt der Untersuchung noch weit entfernt⁴⁹⁸.

Mit dem Einstieg in die sozialen Netzwerke und dem Ausbau ihrer Webseiten haben viele Museen deutschlandweit den Schritt in Richtung einer erweiterten, zeitgemäßen Kommunikation bereits erfolgreich vollzogen. Sie bemühen sich, ihre potenziellen Besucher so umfänglich wie möglich zu informieren und für einen Besuch anzusprechen – sei es über ein abwechslungsreiches Posting in den sozialen Netzwerken oder unter Anwendung neuer Formate. Doch es zeigt sich zunehmend, dass Museumskommunikation mehr leisten muss als bisher: Die beschleunigte technologische Entwicklung der Kommunikationskanäle zeigt neue Möglichkeiten auf und erhöht zugleich den Druck, schnell auf die verschiedenen Publika reagieren zu können. Der Druck auf die Abteilungen der Museumskommunikation, neue

⁴⁹⁶ Siehe dazu u. a. die Aussage von Trott hierzu: „[...] es gibt immer, sag ich mal, so eine Auf- und Abbewegung, immer in Abhängigkeit, gibt es große Sonderausstellung oder nicht? [...] In guten Jahren können wir 160 000 schaffen und in weniger guten Jahren so zwischen 110 000 und 120 000.“ (I3, S. 3.)

⁴⁹⁷ Siehe dazu u. a. Lorbeers Antwort auf die Frage, ob sich in den letzten zehn Jahren die Besucherzahlen am BLM verändert haben: „Also es ist erstaunlich – ich habe nämlich mal geguckt: Es gibt eine große Konstanz; das war für mich jetzt auch relativ überraschend.“ (I1, S. 5.)

⁴⁹⁸ Zum aktuellen Zeitpunkt, i. e. zum 17.12.2022.

Besucher – in erster Linie junge Besucher – zu gewinnen, steigt merklich. Parallel ist die Museumskommunikation organisatorisch konfrontiert mit sich beständig weiterentwickelnden und neu hinzukommenden Kommunikationsmitteln und -kanälen bei gleichzeitig unveränderten Kapazitäten wie auch Kompetenzen. Der konstatierte Wirkungsverlust des Feuilletons vor dem Hintergrund der dargelegten Mediennutzung und die damit verbundenen Erkenntnis, dass die Kulturinstitutionen zunehmend die Öffentlichkeit noch mehr als zuvor selbst adressieren müssen, führt, wie in Kapitel 2 dargelegt, dazu, dass Museen besonders im Hinblick auf ihren Bildungsauftrag vor neuen Herausforderungen stehen. Diese Entwicklungen wirken sich dabei direkt auf die Kommunikation von Museen aus, wollen diese bestehende Besucher erfolgreich ansprechen und – was angesichts der aktuellen Besucherfrequenz von Kulturinstitutionen mit dem Ausklang der Pandemie als noch dringlicher erscheint – neue Besucher gewinnen.

Die Rolle der Kultur als eine Erweiterung der Bildungsinstitutionen, als Reflektionsplattform und mögliches Korrektiv muss sich dabei unmittelbar in der Arbeit der Kommunikationsabteilungen niederschlagen. Sie muss in ihrer Kommunikation als Mehr- und Nutzwertlieferant sichtbar werden und überzeugend als verlässlicher Partner und Orientierungsgeber zugleich auftreten. Damit muss die Museumskommunikation mehr leisten als nur eine „Interaktion zwischen Kulturbetrieben und der Öffentlichkeit zur Information über die Leistungen und Tätigkeiten des Betriebs“⁴⁹⁹, wie Pöllmann dies reduziert formuliert. Bereits 2001 verweist Klein darauf, sich von der Organisationszentrierung zu entfernen, denn nur so könne ein Bezug zur Umwelt hergestellt und im Idealfall ein Mehr- und Nutzwert für den Nutzer generiert werden.⁵⁰⁰ Es ist also höchste Zeit, über eine Erweiterung der Museumskommunikation, ausgehend von einem veränderten, weil partizipativ orientierten und damit nachhaltig wirkenden Museumsbesuch, intensiver nachzudenken. Um dem potenziellen Besucher den erwünschten Mehrwert zu bieten, bedarf es mehr, als nur über das eigene Haus und seine Ausstellungen zu sprechen: Die Kür der Kommunikationsarbeit im 21. Jahrhundert besteht darin, Themen des Hauses mit aktuellen Themen der Gesellschaft sinnhaft zu verknüpfen und damit Mehrwerte für den Nutzer zu generieren.

Bereits heute sind vereinzelte Museumskommunikationsabteilungen in der Lage, mit redaktioneller Vorgehensweise auf Themen aufmerksam zu machen, diese in den Vordergrund zu schieben, eine Auseinandersetzung anzuregen, den Dialog zu erweitern und so idealerweise auf die Themenrangfolge des Rezipienten einzuwirken. Dies schafft, zum einen, die Möglichkeit, den Nutzer an die Hand zu nehmen und ihm Orientierung zu bieten, wie, zum anderen, nach außen hin eine Positionierung des Hauses im breiteren Kontext zu generieren. Dem Anspruch folgend, Öffentlichkeit herzustellen und Meinungsbildungsprozesse zu unterstützen, haben Museen die Chance über ihre Kommunikationsabteilungen deliberative Prozesse zu befördern. Diese Vorgehensweisen und strukturellen Anforderungen gilt es, näher zu betrachten und für eine breitere Anwendung nutzbar zu machen.

⁴⁹⁹ Pöllmann 2018, S. 154.

⁵⁰⁰ Vgl. A. Klein 2001, S. 64.

Im Folgenden wird daher ein Ansatz vorgestellt, der zu einer Dynamisierung und Flexibilisierung der Abteilung Museumskommunikation und ihrer Arbeit führen soll. „Communication Hacking“ als Sammelbegriff vereint Maßnahmen und Vorgehensweisen, die die Museumskommunikation resilienter oder gar „antifragiler“⁵⁰¹ für die Arbeit der Gegenwart und Zukunft machen sollen. Das Konzept wird als ein Kommunikationsansatz für die Kulturinstitutionen eingeführt, Besucher- und Followerzahlen im Sinne einer authentischen und auf nutzernahes Wissenswachstum fokussierten Kommunikation zu gewinnen und zu halten. Die Herangehensweise impliziert damit eine Kommunikation, die es zugleich versteht, Inhalte von Museen – kulturhistorischer, naturhistorischer wie künstlerisch-zeitgenössischer Natur – mit einem deutlichen Mehrwert für den Einzelnen zu formulieren, mit seinem Lebensalltag zu verknüpfen und gleichzeitig aktivierend und bildend im Hinblick auf den Besucher und Nutzer zu sein. Der Ansatz verfolgt den Aufbau einer resilienten Museumskommunikation angesichts der beschleunigten Entwicklung der Technologien und ihrer Auswirkungen auf die Gesellschaft sowie auch der zunehmenden Informationsflut im Kontext der Wissensgesellschaft und einer abnehmenden qualitätsorientierten Berücksichtigung durch die bisherigen Leitmedien.

Die **ideelle Grundvoraussetzung** für den Ansatz des Communication Hackings, findet sich im Kulturmanagement wieder, für welches eine Respektierung des „Primats des Inhalts“⁵⁰² gilt. Wie für das Kulturmanagement im Allgemeinen gilt es auch für den Kommunikationsansatz öffentlicher Institutionen, von kulturpolitischen Zielen und nicht den Wünschen des Marktes auszugehen. So formuliert Mandel 2008: „Kulturmanagement sucht den Markt für die Kultur und versucht nicht umgekehrt, in ökonomischer Logik, Kultur dem Markt anzupassen.“⁵⁰³ Dieser Ansatz ist über zehn Jahre später gar zu erweitern: Es muss der Anspruch der Kultur sein, alle Menschen zu erreichen und in die Auseinandersetzung mit den von ihr vorgebrachten Themen zu bringen. Nehmen die Kuratoren in diesem Zusammenhang eine „seismografische“ Funktion ein, dient die Museumskommunikation als ein „verlängerter Arm“ derselben.

Um diese Aufgabe adäquat zu erfüllen, müssen die **Arbeitsbereiche** der Museumskommunikation klar und die **Abteilungsstrukturen**, die sich an das Konzept der „**integrierten Kommunikation**“ anlehnen, den aktuellen Herausforderungen angepasst sein. Den **Ordnungsrahmen** (Framework) für ein Communication Hacking bildet dabei das **Audience Development**, welches hier im Sinne des ganzheitlichen Denkens einer Institution zu verstehen ist, die damit einen besonderen Fokus auf den Besucher legt und Interessen und Ansprüche in einer sich demografisch verändernden Gesellschaft berücksichtigt. Als **Fundament** für das Communication Hacking wird das **Wissen über Besucher- und Nicht-Besucher** installiert, ohne welches eine zielführende und effektive Museumskommunikation nicht auskommt.

⁵⁰¹ Zum Begriff der Antifragilität siehe auch: Nassim Taleb, *Antifragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen*, München 2013.

⁵⁰² Vgl. hierzu Max Fuchs (Hg.), *Zur Theorie des Kulturmanagements*, Remscheid, 1993 [zit. n. Mandel 2008, S. 43].

⁵⁰³ Birgit Mandel 2008, S. 40.

Dass das Wissen um potenzielle Besucher im Hinblick auf die Entwicklung von Ansprachen zu einem elementaren Faktor, wenn nicht sogar zu einer Bedingung geworden ist, wird einerseits daran deutlich, dass, wie zu beobachten ist, die Publikumsforschung von Museen heute teilweise immer noch halbherzig geführt wird und insbesondere die Nicht-Besucherforschung Potenziale für die Erweiterung von Zielgruppen mit sich bringt, sowie auch angesichts der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung, die mit den Stichwörtern Technologisierung, Informationsflut, Geschichtsvergessenheit sowie Notwendigkeit zur Unterstützung des kritischen Denkens umrissen werden kann.

6.1. Der Begriff „Communication Hacking“

Der hier eingeführte Begriff des „Communication Hacking“ entlehnt sich der Anwendung des sogenannten *Growth Hacking*, einer Marketingmethode, die auf dem digitalen Marketing beruht und aufgrund ihrer Ausgestaltung in den letzten Jahren vor allem bei Start-ups Anwendung findet.

Vor dem Hintergrund grundlegender Veränderung der Distributionskanäle mit dem Aufkommen des Internets wurde der Begriff resp. die Vorgehensweise des Growth Hacking 2010 von Sean Ellis geprägt. Dieses bezeichnet eine (Marketing-)Technik, die damals von Start-ups (bspw. Dropbox, Airbnb) und kleinen Unternehmen entwickelt wurde, mit dem Ziel, schnell und kosteneffizient Nutzer zu gewinnen, i. e., Wachstum zu erzeugen⁵⁰⁴: „Every decision that a growth hacker makes is informed by growth. Every strategy, every tactic, and every initiative, is attempted in the hopes of growing. Growth is the sun that a growth hacker revolves around. Of course, traditional marketers care about growth too, but not to the same extent.“⁵⁰⁵ Der Begriff des Hacking – das Eindringen in ein System – steht hier für die Idee, Ziele zu verfolgen und verschiedenste Methoden auszuprobieren, um – in diesem Fall – in das Distributionssystem einzudringen. „Growth Hacking ist crossfunktional und gilt als ein Zusammenspiel aus Marketing, Produkt, Technologie, HR, Customer Service, Sales und der Geschäftsführung. Alle mit dem gleichen übergeordneten Ziel: Growth.“⁵⁰⁶ Im Vordergrund steht das Wachstum von „Nutzer“-Zahlen mit dem Ziel eines Wachstums des Unternehmens.

Eine weitere Referenz zur Anwendung des Begriffs Hacking findet sich 2005 bei Düllo et al.⁵⁰⁷ im Kontext des „Cultural Hacking“. Die Autoren verorten den Begriff des „Hacks“ zum einen in der journalistischen Arbeitsweise, welche sich unorthodoxer Mittel bediente, um zum Ergebnis zu gelangen.⁵⁰⁸ Sie verweisen darüber hinaus auf den Bereich der Computerprogrammierung, die von Programmierern erforderte, „Umwege zu machen und kreative Lösungen zu entwickeln [...] um mit den Begrenztheiten

⁵⁰⁴ Vgl. Hendrik Lennarz, *Growth Hacking mit Strategie. Wie erfolgreiche Startups und Unternehmen mit Growth Hacking ihr Wachstum beschleunigen*, Wiesbaden 2017, S. 1.

⁵⁰⁵ Lars Lofgren, „Definite Guide to Growth Hacking“, in: *Quicksprout*, [Homepage], 24. Juni 2021, <https://www.quicksprout.com/growth-hacking/> (abgerufen am 20.04.2022).

⁵⁰⁶ Lennarz 2017, S. 2.

⁵⁰⁷ Vgl. Thomas Düllo et al., „Before and after Situationism – Before and after Cultural Studies: The Secret History of Cultural Hacking“, in: Thomas Düllo/Franz Liebl, (Hg.), *Cultural Hacking*, Wien/New York 2005, S. 13–46.

⁵⁰⁸ Vgl. Düllo et al., S. 13.

von Programmiersprachen, Betriebssystemen und Hardware-Ressourcen wie z.B. Speicherplatz fertig zu werden.“⁵⁰⁹ Düllo et al. konstatieren, „Hacking als Kulturtechnik mit einer eigenen Handlungsstrategie aufzufassen“.⁵¹⁰ Unter Rückbezug auf die Avantgarden, die Situationisten, wie auch durch die Berücksichtigung der ökonomischen Dimension im Hinblick auf die Konsumkultur sowie die Kommunikationsguerilla geben sie einen umfassenden Überblick über das Phänomen der ästhetischen Subversion (*cultural hacking*), dessen Wirkungsweise und Anwendungsgebiete. Der Fokus der hier genannten Kommunikationsguerilla nimmt Bezug auf situationistische Ideen, die mit Ansätzen der Cultural Studies versehen werden: Hier vertreten sind Elemente wie Verfremdung und Überidentifikation, Erfindung von Tatsachen zur Schaffung von Ereignissen, Camouflage oder Fake. Kommunikationsguerilla (auch Informationsguerilla, Medienguerilla) wird grundsätzlich definiert als

eine Form des Aktivismus (oder eine Gruppe beziehungsweise Bewegung, die sich dieser Form bedient), bei der gezielt Information oder Desinformation eingesetzt wird, um Ziele zu erreichen. Dabei wird die klassische Guerilla-Taktik, die sich um möglichst effektive und punktuelle Operationen bemüht, auf den Bereich von Information und Kommunikation übertragen. Man kann die Kommunikationsguerilla auch als eine künstlerische Strategie zur Subversion von Kommunikationsstrukturen oder eine kulturelle Instandbesetzung beschreiben [...].⁵¹¹

Im Gegensatz hierzu versteht sich Communication Hacking weder als Aktivismus noch als eine künstlerische Vorgehensweise: Das Subversive rückt zugunsten einer intelligenten Informationsweitergabe unter Berücksichtigung der heutigen Wahrnehmungskompetenzen potenzieller Besucher in den Hintergrund. Im Hinblick auf die Museumskommunikation kann hier daher keine direkte Ableitung zum Communication Hacking hin vollzogen werden. Folglich wird im Kontext des Communication Hacking im Weiteren auch auf eine Verknüpfung mit dem Begriff der Kommunikationsguerilla verzichtet und das Growth Hacking als Basis für die neue Herangehensweise an die Museumskommunikation herangezogen.

6.2. Ausrichtung der Arbeitsbereiche der Museumskommunikation

Mit dem Ziel, Besucher (nachhaltig) zu gewinnen, stehen die Museen – vor dem Hintergrund eines breiten Kulturangebots in Baden-Württemberg und in Deutschland – vor der Herausforderung, aufzufallen und herauszustechen. – Wie gilt es am besten zu kommunizieren? Welcher Ansprache bedürfen die Zielgruppen? Wie sind Nicht-Besucher zu adressieren und zu erreichen? Welche Kanäle sind zu bespielen und wie kommt man der wachsenden Anzahl insbesondere der Kanäle der sozialen Medien nach? Welche Kapazitäten werden benötigt, um mit den Interessenten und Besuchern im Austausch zu bleiben und wie generiert man diese?

⁵⁰⁹ Ebd.

⁵¹⁰ Ebd, S. 14.

⁵¹¹ Ebd.

Bevor auf möglichen Formate und Werkzeuge eingegangen wird, die zur Beantwortung der Fragen führen können, gilt es die Arbeitsbereiche einer heute erfolgreichen Museumskommunikation zu betrachten. Entscheidend wird dabei die Erkenntnis, dass es nicht darum gehen kann, die Arbeitsbereiche zu konstatieren sondern insbesondere deren Verhältnis zueinander zu berücksichtigen.

Aufgrund der bereits im Kapitel „Museumskommunikation“ erwähnten dünnen Literaturlage bzgl. der Kulturkommunikation erfolgt auch im Folgenden eine Anlehnung an die Unternehmenskommunikation an der Schnittstelle von Kommunikationswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre. Wie bereits benannt, unterliegt nach Ansicht der Verfasserin die Kommunikation der Museen ebenso wie die Kommunikation der Wirtschaft oder der Politik, Grundprinzipien, die einen „Kundenbeziehungszyklus“ – im Falle von Museen: „Besucherbeziehungszyklus“ – verfolgen und daran kommunikative Funktionen knüpfen, die sich im weiteren Vorgehen unterscheiden können. Auch in der Kultur gilt es, im Sinne einer Kundenakquise, ein Produkt (i. e. das Museum, seine Ausstellungen und Veranstaltungen) bekannt zu machen und Käufer (i. e. Besucher) zu gewinnen. Die Systematisierung der Arbeitsbereiche folgt der Systematisierung der kommunikationspolitischen Maßnahmen nach Bruhn und dem von ihm formulierten und an die Unternehmenswelt gewandten, „funktionsorientierten Ansatz“. Dieser baut auf bestehenden Ansätzen auf⁵¹², geht von in der Literatur anerkannten Instrumenten aus, ergänzt die bestehenden Ansätze und stellt die „fehlende Verbindung zwischen den Kommunikationsinstrumenten und den Zielen und Funktionen der Kommunikationspolitik“ der bisherigen Ansätze her.⁵¹³ Bruhn zieht die Qualität der Kommunikationsinstrumente zur Systematisierung heran, die eine Eignung des Instruments zur Erfüllung kommunikativer Funktionen impliziert.⁵¹⁴

Die Gesamtheit der kommunikativen Funktionen kann nach Bruhn, wie zuvor bereits angezeigt, zu drei zentralen Funktionen der Kommunikationspolitik zusammengefasst werden: *Darstellungs-, Marketing- und Dialogfunktion*.

⁵¹² Vgl. u. a. John Rossiter/Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, New York 1998; Heribert Meffert, *Marketing. Grundlagen der marktorientierten Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Mit neuer Fallstudie VW Golf*, 9., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000; Ingomar Kloss, *Werbung. Lehr-, Studien- und Nachschlagewerk*, 3. überarb. Aufl., München/Wien 2003; Günter Schweiger/Gertraud Schrattecker, *Werbung: Eine Einführung*, 6., neu bearb. Aufl., Stuttgart 2005.

⁵¹³ Bruhn 2009a, S. 34.

⁵¹⁴ Ebd.

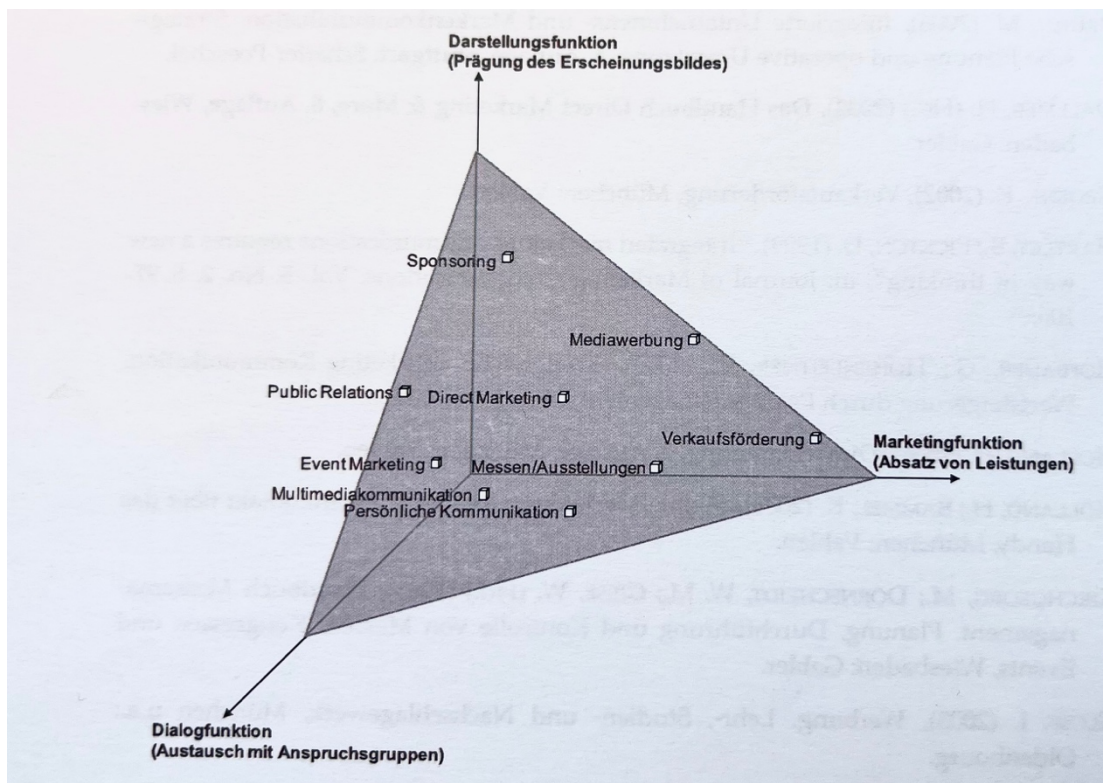


Abb. 5: Das kommunikationspolitische Instrumentarium
(Grafik entnommen Bruhn 2009a, S. 39.)

Obleich eine grundlegende Einigkeit hinsichtlich der Kommunikation zwischen Wirtschaft und Kultur ausgemacht werden kann und Parallelen zwischen Kunde und Besucher an zahlreichen Stellen zu ziehen sind, bedarf der von Bruhn formulierte Systematisierungsansatz einer Anpassung im Hinblick auf die Kommunikationsinstrumente bzw. deren Übertragung auf den Kulturbereich und die Museumskommunikation. Dazu wurde eine entsprechende Darstellung entwickelt, welche im Gegensatz zu der von Bruhn vorgenommenen „Aufspannung“ der Arbeitsbereiche innerhalb der drei Funktionen, ein stärkeres Ineinandergreifen der Instrumente und damit ihr Verhältnis zueinander innerhalb der Museumskommunikation augenfällig macht.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass der Austausch und das Dialogische im Kulturbereich und die Vermittlung von Kultur („Austausch mit Anspruchsgruppen“⁵¹⁵) eine prioritäre Funktion einnehmen, wird die *Dialogfunktion* als eine Basis in dem neuen, an die Kultur angepassten „aufbauenden“ Systematisierungsansatz eingeführt. Damit unterscheidet sich der Ansatz insofern vom Bruhn’schen, als dass die Funktionen nicht „aufgespannt“ werden, als vielmehr aufeinander aufbauen. Die *Vermittlungsfunktion* spiegelt hierbei den Arbeitsbereich der Vermittlung, der in besonders konzertierter Weise im Museum erfolgt. Damit unterscheidet sie sich von der Dialogfunktion, welche vor allem den Dialog mit Besuchern nach außen hin bezeichnet. Die beide Funktionen bilden die Basis, da der Dialog mit dem potenziellen und dem gewonnenen Besucher im Vordergrund steht und sich die Vermittlung der Inhalte nach

⁵¹⁵ Vgl. grafische Darstellung bei Bruhn 2009a, S. 39.

innen und außen aus der Erfahrung heraus überschneiden. Beide Bereiche werden hier als Kernkompetenz der Museumskommunikation identifiziert, geht es doch darum, über Kultur sprechen zu können. Sie fokussieren nicht nur Verbindungen zwischen Kulturpartnern (das Museum und seine Nutzer und Besucher), sondern befördern zugleich den Prozess des Wissenserwerbs.

Darstellungsfunktion und *Marketingfunktion* finden sich jeweils überschneidend auf dieser aufbauend wieder. In der näheren Betrachtung der Kommunikationsinstrumente wird zugleich sichtbar, dass einige der von Bruhn für die Unternehmenskommunikation genannten für die Museumskommunikation von geringerer Relevanz sind und weitere hinzugenommen werden sollten (siehe Dialogmarketing etc.).

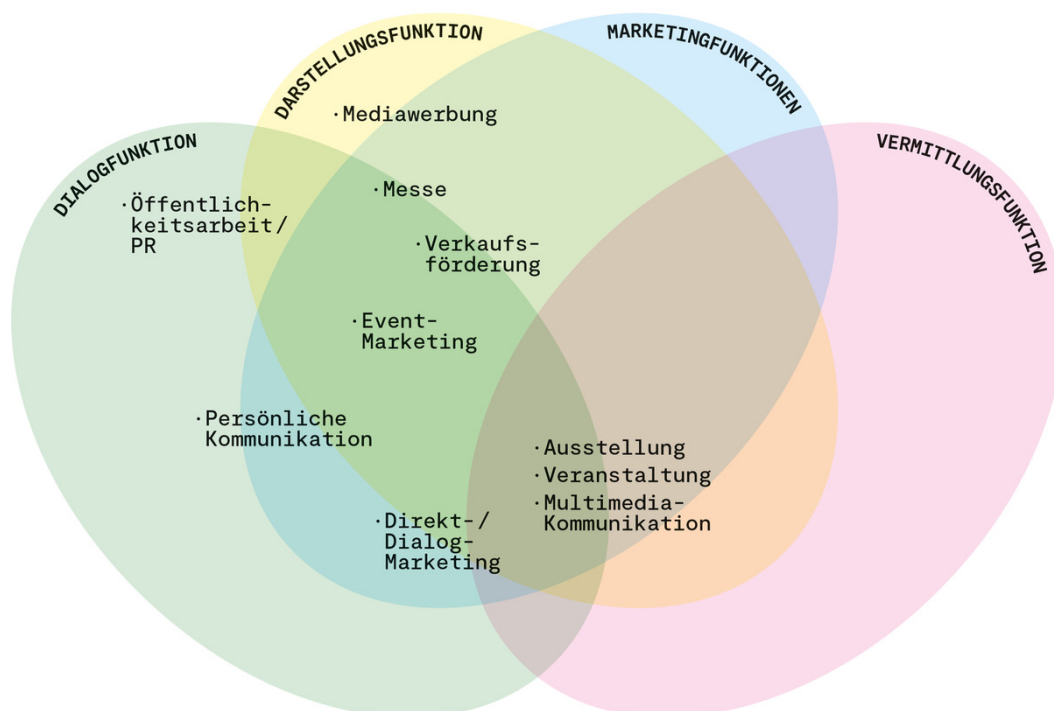


Abb. 6: „Aufbauender“ Systematisierungsansatz des kommunikationspolitischen Instrumentariums für den Kulturbereich (Eigenes Modell)

Der Dialogfunktion – in Überschneidung zur Marketing-, Darstellungs- und Vermittlungsfunktion – zugeordnet finden sich die Grundelemente des Museums **Ausstellung** und **Veranstaltung (Event)** wieder. Im Museum stellen sie nicht nur die Elemente der Kommunikation, sondern der eigentlichen Arbeit der Institution dar. Ein Fakt, der zugleich als Anspruch formuliert werden kann: Ausstellungen müssen heute in der Lage sein, einen Dialog mit dem Besucher zu eröffnen, partizipative Veranstaltungen sollten eine direkte dialogische Einbindung des Teilnehmers (Partizipation) ermöglichen. In beiden Fällen müssen Formate entwickelt werden, um kuratorische Erkenntnisse und Darstellungen zugänglich zu gestalten. In diesem Rahmen ist das von Bruhn benannte „Event-Marketing“ einzuordnen, erfährt dabei jedoch, wie bereits angedeutet, eine besondere Ausgestaltung: Die Veranstaltung ist nicht primär ein

Werkzeug des Marketings und der Darstellungsfunktion, vielmehr stützt das Marketing im Idealfall die Veranstaltung.

Hierauf aufbauend finden sich **PR (ÖA)** und **Direktmarketing** als Kommunikationsinstrumente, die als nach außen gerichtet zur Anwendung kommen. Aufbau, aktive Gestaltung und Pflege der Beziehungen stehen im Vordergrund der Öffentlichkeitsarbeit, die grundsätzlich jede Anspruchsgruppe umfasst. Obgleich bei Bruhn deutlich der Darstellungsfunktion zugeordnet, weist die PR (ÖA) im Kulturbereich eine stärkere Tendenz zur Dialogfunktion auf. Das Direktmarketing, welches sämtliche Maßnahmen umfasst, „die durch eine direkte oder indirekte Ansprache einen unmittelbaren Dialog mit dem Adressaten herstellen“⁵¹⁶, erfüllt im besonderen Maße eine dialogische Funktion, greift aber auch in die Marketingfunktion ein. Dient das Direktmarketing (in der Unternehmenskommunikation) in erster Linie dem Verkauf von Leistungen, schlägt es sich im Kulturbereich in enger Überschneidung zur Öffentlichkeitsarbeit in der Kommunikation bspw. über die sozialen Netzwerke mit bestimmten Zielgruppen nieder. Personalisierter Newsletterversand als ein mögliches Element des E-Mail-Marketings – und damit des Direktmarketings –, indem eine Ankündigung oder Einladung zu einer Ausstellung oder einer Veranstaltung ausgesprochen wird, kann hier zu weiteren Maßnahmen gezählt werden.

An PR (ÖA), Direkt- und das Dialogmarketing anknüpfend zeigt sich in der Kultur die von Bruhn geführte **Persönliche Kommunikation**, die im Museumsbereich bspw. mit einer eingehenden Beratung im Hinblick auf die Buchung bspw. des „richtigen“ Workshops, eines individuellen Familiennachmittags im Museum inklusive Gastronomie oder der Empfehlung zu einem frühen Ticketerwerb für eine kommende Ausstellung einhergehen kann. Vor dem Hintergrund der technologischen Möglichkeiten des 21. Jahrhunderts kann darüber hinaus aber auch die Einrichtung eines Chatbots, der auf der Website des Museums serviceorientierte Fragen beantwortet und auf diese Weise den Zugang vereinfacht, oder der Einsatz eines im Museum fahrenden Pepper-Roboters Teil dieser Kategorie sein. Es ist möglich, dass sich diese Unterscheidung mit der Optimierung der Technologien in den kommenden Jahren erübrigen wird, da im Moment allerdings diese Anwendungen die menschlichen Gesprächsebene nicht erreichen, wird hier unterschieden.

Die von Bruhn aufgeführte **Multimediakommunikation** impliziert Anwendungen, „die sich insbesondere durch die Konvergenz der so genannten TIME-Industrien (Telekommunikation, Informationstechnologien, Medienindustrie und audiovisuelle Elektronik/Unterhaltungselektronik) ergeben“.⁵¹⁷ Die Charakteristik dieses Marktes zeigt sich darin, dass

der Konsument vor der Nutzung mindestens drei separate Entscheidungen zu treffen hat. Er muss ein Endgerät erwerben, eine Netzstruktur bzw. Anbindungstechnologie auswählen und sich für die

⁵¹⁶ Ebd., S. 35.

⁵¹⁷ Bruhn 2009a, S. 38

Nutzung bestimmter Inhalte entscheiden. Diese drei Entscheidungen weisen untereinander Abhängigkeiten auf, da sie dem Konsumenten erst im Verbund Nutzen stiften.⁵¹⁸

Auf die Kultur angewandt weist das Kommunikationsinstrument Multimediakommunikation mehrere *Medien* aus, die sowohl die dialogische als auch die Darstellungs-, Marketing- und Vermittlungsfunktion bedienen können und zugleich die Bereiche der Telekommunikation, Informationstechnologie und (Unterhaltungs-)Elektronik abbilden: Website, soziale Netzwerke und Plattformen, aber auch Messenger sind hier prioritär zu nennen. Hinzu kommen Museums-Apps, AR- und VR-Anwendungen (Point-of-Fun), die als erprobte, wenn auch immer wieder zu überprüfende Werkzeuge in der Lage sind, den Zugang zur Kultur zu eröffnen, zu vereinfachen und immer wieder neu auszugestalten. Hier gilt es, die Entwicklung genau im Auge zu behalten und neue Möglichkeiten – immer mit dem Blick auf den potenziellen Nutzer und seine Bereitschaft zur Annahme – zu erproben.

Die Präsenz auf einer **Messe** stellt für Museen darüber hinaus eine weitere Möglichkeit dar, über die Grenzen des eigenen Hauses hinweg für ein größeres Publikum sichtbar zu werden. Der Begriff bedarf dabei einer Erweiterung, als dass es sich hier um Kunst- wie auch Konsumentenmessen, aber auch um Stadtfeste und weitere städtische oder regionale Anlässen handeln kann, in die sich die Kulturinstitution mit einem Programm passend einzufügen verstehen muss, um bspw. damit „in die Stadt hineinzugehen“.

Mediawerbung und **Verkaufsförderung** hingegen können als Kategorien, die sich vorwiegend im Bereich der ausführlich dargestellten Marketingfunktion und Darstellungsfunktion wiederfinden, weitgehend übernommen werden.

Die Maßnahmen der Mediawerbung sind hinsichtlich ihrer Ausgestaltungsmöglichkeiten auf die visuelle bzw. audiovisuelle Informationsvermittlung beschränkt. [...] [D]ie Mediawerbung nimmt eine ausschließlich informative Rolle ein, indem sie einerseits ein spezielles Image für das Unternehmen und/oder die Leistungen generiert, andererseits über die Vermittlung von Informationen zu Eigenschaften, Herkunft und Preisen des Leistungsprogramms einen Überblick über die Marktlage gibt. [...] Eine Fähigkeit zum direkten Austausch mit Anspruchsgruppen besteht bei der Mediawerbung nicht.⁵¹⁹

Die hier vorgelegte Systematisierung der Arbeitsbereiche bietet eine Basis für die Arbeitsweisen in der aktuellen Museumskommunikation, als dass sie die Arbeitsbereiche konstatiert und beschreibt, in denen – vor dem Hintergrund einer erfolgreichen Unternehmenskommunikation – eine erfolgreiche Museumskommunikation ihre Ausgestaltung finden kann.

⁵¹⁸ Knut Schlohmann, „Die TIME-Märkte und ihre Besonderheiten“, in: Ders. (Hg.), *Innovatorenorientierte Akzeptanzforschung bei innovativen Medientechnologien*, Wiesbaden 2012, S. 7–56, hier S. 7.

⁵¹⁹ Bruhn 2009a, S. 35.

6.3. Arbeitsweisen der Museumskommunikation – Kommunikationspolitisches Instrumentarium der Kultur

Das Kommunikationspolitische Instrumentarium – zuvor als „Arbeitsbereiche“ gekennzeichnet – weist Kategorien aus, die im Folgenden als *Medien*⁵²⁰ bezeichnet werden. Die in der Praxis zur Anwendung kommenden Medien wiederum implizieren *Arbeitsweisen* und *Kompetenzen*, die für die Arbeit der Museumskommunikation von höchster Relevanz sind. Insbesondere die Unterkategorie *Arbeitsweise* macht sichtbar, dass mehrere kommunikationspolitische Instrumente auf die gleichen Arbeitsweisen zurückgreifen – so ist die redaktionelle resp. journalistische Arbeit für die PR ebenso unentbehrlich wie für die Multimediakommunikation. Die Informierung, die eng mit einer redaktionellen Arbeitsweise einhergeht, trifft gleich auf mehrere Medien und damit kommunikationspolitische Instrumente zu. Und auch die Arbeitsweise des Growth Hacking, die im Folgenden als eine neue, das bisherige Marketing erweiternde Arbeitsweise für die Kultur eingeführt und näher untersucht wird, findet sich in zwei Instrumenten wieder.

Nach Meinung der Verfasserin ist es damit unerlässlich, die Arbeitsweisen innerhalb der Museumskommunikation zu fokussieren, impliziert doch – so die These – die Beherrschung der Arbeitsweisen (vorliegende und ggf. zu erweiternde Kompetenzen) eine Möglichkeit zur Austauschbarkeit der Medien entsprechend ihrer Aktualität. Damit eröffnet sich ein Weg zu einer agilen Museumskommunikation, die im Folgenden nur noch der technischen Einübung in der Bedienung der Medien bedarf, die nach Aktualität und Bedarf entsprechend austauschbar sind. Vor dem Hintergrund der schnellen technologischen Entwicklung resp. eines dynamischen Aufkommens neuer Medien mit der gleichzeitigen Möglichkeit der Promotion eines Hauses bietet sich damit eine Möglichkeit, schnell und proaktiv auf Veränderungen zu reagieren – ein Umstand der letztendlich zum Aufbau einer nachhaltig arbeitenden Abteilung führt.

⁵²⁰ Obgleich der Begriff „Instrument“ hier passender wäre, wird im Hinblick auf eine Doppelung auf die Nennung verzichtet.

Kommunikations-politisches Instrumentarium (Arbeitsbereiche)	Medium	Arbeitsweise	Kompetenz, Expertise
ÖA (Public und Media Relations)	Website, Blog, Magazin, soziale Netzwerke, Presseinformation	Informierend, journalistisch (redaktionelle Arbeitsweise)	Wissen (zum Haus und seinen Inhalten), Schreibkompetenz und Fähigkeit zur Adaption von Texten/ Formaten für verschiedene Plattformen, Storytelling, Bewegtbildproduktion
Direkt-/ Dialogmarketing	E-Mail-Marketing, Newsletter	Informierend, journalistisch (redaktionelle Arbeitsweise), Marketing	Wissen (zum Haus und seinen Inhalten), Schreibkompetenz und Fähigkeit zur Adaption von Texten, Verteiler/ Zielgruppen-segmentierung/ CRM
Multimedia-kommunikation	Website, soziale Netzwerke, digitale Plattformen	Informierend, journalistisch (redaktionelle Arbeitsweise), growth hacking	Wissen (zum Haus und seinen Inhalten), Schreibkompetenz/ Fähigkeit zur Adaption für verschiedene Plattformen, Storytelling, Bewegtbildproduktion, Suchmaschinen-Marketing (SEM)
Persönliche (maschinengestützte) Kommunikation	Infotheke/ Kasse; Chatbot	Informierend, präsentierend	Wissen (zum Haus und seinen Inhalten), Dialogkompetenz, Empathie
Messe	Stand, Programmangebot	Informierend, präsentierend, Marketing	Wissen (zum Haus und seinen Inhalten), Dialogkompetenz, Empathie
Mediawerbung (und Verkaufsförderung)	Printanzeigen, Werbespots im TV, Radio, Kino, Außenwerbung/ Out-of-Home-Medien; digitale Werbung/ Werbespots (stationär/ mobil)	Marketing, growth hacking	u.a. Wahrnehmungs- und Werbepsychologie, Verteiler/ Zielgruppen-segmentierung/ CRM, SEM

Tab. 5: Überblick über die Arbeitsweisen, ihre Medien und die benötigten Kompetenzen in der Museumskommunikation

Im Folgenden werden die Arbeitsweisen entlang der impliziten Kompetenzen ausformuliert. Im Vordergrund steht die personelle Ausstattung einer Abteilung, die in der Lage ist, flexibel, schnell und ziel-führend zu arbeiten.

6.3.1. Redaktionelle Arbeitsweise

Nicht nur ein breites Kulturangebot und damit die zunehmende „Konkurrenz“, die immer schwieriger zu erreichende Berücksichtigung durch das Feuilleton, sondern auch die Fragmentierung und Emanzipierung der Besucher erfordern von Museen als Orten der Öffentlichkeit eine neue, avancierte Form der Kommunikation. Der gleichzeitig veränderte Konsum überregionaler Medien vonseiten potenzieller Besucher, die Möglichkeit zur selbständigen Streuung und Verbreitung von Inhalten seitens der Kulturinstitutionen erfordern und generieren neue Handlungsweisen.

Um dem eigenen Anspruch gerecht zu werden, so viele Menschen wie möglich zu erreichen, müssen Museen, so die These dieses Vorhabens, selbst Öffentlichkeit generieren. Der Anspruch an die Museen, vor dem Hintergrund ebenjener Entwicklungen die Öffentlichkeit selbst zu schaffen, fordert – wollen die Museen am Puls der Zeit und in der Gesellschaft präsent bleiben – eine redaktionelle und damit qualitativ gesicherte Arbeitsweise ein. Die medialen Bedingungen erfordern – und die technischen Möglichkeiten erlauben –, heute nicht nur faktische Inhalte zum Haus und seinen Themen zu streuen, sondern dezidiert eine Auseinandersetzung und eine Involvierung der potenziellen Besucher zu initiieren und auszubauen.

Die hier formulierte Arbeitsweise „Redaktion“ oder „redaktionelles Arbeiten“ impliziert die Organisation der Abteilung im Sinne einer solchen. Die „Redaktion [...] bezeichnet die Gesamtheit der Redakteure eines Medienbetriebs [...]“ mit der „Aufgabe, Informationen in eine zur Veröffentlichung geeignete Fassung zu bringen.“⁵²¹ Redaktionelle Arbeit kann hierbei vielfältige Medien/Kanäle betreffen und sowohl einer konsequenten Organisation von Informierung, v. a. aber einer journalistischer Arbeit dienen.⁵²² In regelmäßigen Treffen (i. e. Redaktionskonferenzen) werden zu kommunizierende Inhalte, ihre Formate und ihre Auspielung in die jeweiligen Kanäle besprochen. Je nach Umfang der zu kommunizierenden Inhalte kann dies innerhalb der Museumskommunikation ein- oder zweimal wöchentlich stattfinden. Wie im Redaktionsmanagement von Zeitungsverlagen heute zunehmend vorzufinden, sollte auch hier ein „Newsdesk“ im Zentrum stehen, bei dem alle Informationen zusammenlaufen. Für die Museumskommunikation wird hier alternativ der Begriff des „Content Desks“ vorgeschlagen, um einem grundsätzlichen Anspruch zwingender täglicher Aktualität zu entgehen. Auf die Struktur der Redaktion innerhalb der Abteilung wird zu einem späteren Zeitpunkt eingegangen.

Findet bislang eine klare Abgrenzung zwischen Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit statt, gilt es, diese genauer zu betrachten und den Museen als Orten der Bildung und Vermittlung zu erlauben, ihren Werkzeugkasten dahingehend zu erweitern. Dabei geht es nicht darum, aus PR-Leuten Journalisten zu machen, doch ebenso, wie sich im Journalismus schon längst eine Verschmelzung des unabhängigen

⁵²¹ „Redaktion“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Redaktion> (abgerufen am 15.05.2021); vgl. im Weiteren: Elisabeth Noelle-Neumann, Winfried Schulz, Jürgen Wilke (Hrsg.): *Fischer Lexikon Publizistik, Massenkommunikation*, aktual., vollst. überarb. u. erg. Ausgabe, Frankfurt a. M. 2002.

⁵²² Vgl. „Redaktion“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Redaktion> (abgerufen am 15.05.2021).

Journalisten und der durch die Kultureinrichtung gekauften „Redaktionsseite“ zeigt, bietet sich für Museumskommunikatoren die Möglichkeit, ihr Wissen zum Haus einzusetzen und dieses mit der Lebensrealität zu verknüpfen, um – den ethischen Prinzipien entsprechend – Mehrwerte für den potenziellen Besucher zu schaffen. In keinem Fall geht es hier darum, eine potenzielle Kunstkritik, die zur Aufgabe unabhängiger Journalisten gehört, auszuüben. Vielmehr bietet sich die Möglichkeit, die eigenen Inhalte selbst in einen breiten, lebensnahen Kontext der potenziellen Besucher zu stellen, mit dem Ziel, die Auseinandersetzung mit den Inhalten zu befördern.

Die **Informierung** stellt eine grundlegende Arbeitsweise der Museumskommunikation dar. Sie wird hier als ein elementarer Bestandteil der redaktionellen Arbeitsweise formuliert und impliziert ein umfangreiches Wissen über das eigene Haus und dessen Inhalte: Die Mitarbeiter der Museumskommunikation müssen beständig auf dem aktuellen Stand hinsichtlich der Entwicklung des Hauses, seiner Bestände und seines Programms sein, wobei hier auch die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit komplexen Fachinhalten der Bestände gegeben sein muss – gegenüber allen Zielgruppen und Stakeholdern. Dies impliziert einen engen Austausch mit der Leitung des Hauses, einen regelmäßigen Abgleich der Information, aber auch der Konsultation von fachlichen Quellen aller Art im Falle der Verarbeitung der zu kommunizierenden Themen. Damit verlangt bereits der Bereich der „Informierung und Präsentation“ einer Befähigung zum Dialog im Sinne eines Wissensaustauschs inklusive einer Wissensweitergabe. Nicht die auswendig gelernte Pressemitteilung, sondern die Fähigkeit zum Aufzeigen von Perspektiven, die beim Gegenüber ein Interesse zur vertieften Auseinandersetzung anregen können, stehen hierbei im Vordergrund.

Dieser Aspekt trifft in besonderem Maße auf die Media Relations, also auf die „Pressearbeit“ zu. Nahmen diese – als Unterkategorie der PR und Weg zur Zielgruppe der Leitmedien – eine bis dahin unangefochtene Rolle im Kommunikationsportfolio einer Museumskommunikation ein, so ist heute, wie u. a. die geführten Leitfadeninterviews zeigen, eine gewisse Ernüchterung erkennbar. Ein umfangreiches Kulturangebot im Überregionalen und ein überschaubarer Platz im Feuilleton sowie ein nicht zu erkennendes Selektionsschema der Feuilletonjournalisten führen bei vielen Museumskommunikationen zur Ratlosigkeit im Hinblick auf die Möglichkeit einer Besprechung und damit einer „Weihe“ der Ausstellung. Was bleibt, ist die regelmäßige Adressierung der Presse mit der verbliebenen Ambition eines Schaffens von „Awareness“ für die Ausstellung. Umso mehr muss die Kommunikation in der Lage sein, zu triggern und den Journalisten die Inhalte – im Idealfall – in enger Verbindung zum aktuellen Geschehen der Gesellschaft aufzuzeigen .

Über die Arbeit mit der Presse hinaus bedarf es im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit einer dialogorientierten Informierung potenzieller Besucher. Auftritte des Museums außerhalb der eigenen vier Wände – das „Nach-draußen-Gehen“ im Rahmen von Veranstaltungen von Land oder Stadt, Messen und gesellschaftlichen Ereignissen – generieren und befördern eine Handlung des Austauschs von Wissen,

Meinungen und Ansichten. Für die Museen muss es dabei um mehr gehen, als die „Interaktion zwischen Kulturbetrieben und der Öffentlichkeit zur Information über die Leistungen und Tätigkeiten des Betriebs“⁵²³. Vielmehr geht es um ein aktives „Abholen“ und „An-die-Hand-Nehmen“ des Gegenübers, um eine Verbindung zwischen dem Museum und der Welt des Nutzers respektive des potenziellen Besuchers herzustellen. Bereits 2001 verwies Klein darauf, dass es gälte, sich von der Organisationszentrierung zu entfernen, denn nur so könne ein Bezug zur Umwelt hergestellt und im Idealfall ein Mehrwert und Nutzwert für den Nutzer generiert werden.⁵²⁴ – Und dieser Mehrwert steht in der Gesellschaft des beginnenden 21. Jahrhunderts mehr denn je im Vordergrund.

Journalistisches Schreiben

Mit dem Anspruch der Transparenz im Hinblick auf die Kommunikation der Inhalte und ihrer Autorenschaft bietet sich das journalistische Schreiben als eine Möglichkeit an, die Inhalte eines Museums selbständig in einem breiten Kontext zu verorten. Was grundsätzlich auch in Form einer Pressemitteilung als Information „zu bringen“ ist, aber ohne weitere Verortung, Kommentierung oder gar Erzählung schnöde und nur wenig reizvoll wirkt, kann in einem geeigneten journalistischen Stil im Rahmen eines gedruckten Hausmagazins, des digitalen Magazins auf der eigenen Website, eines Digitalmagazins etc. weit- aus ansprechender und einladender wirken. Die Aufgabe des Museums ist es an dieser Stelle, nicht die Rolle des Kritikers der eigenen Ausstellung, der eigenen Themen einzunehmen, da eine Neutralität hier nicht aufrechtzuerhalten ist. Vielmehr kann die Museumskommunikation zu einem verlängerten Arm des Kurators werden und in vielfältigen und spannenden Formen für eine Erweiterung der Ausstellung oder Veranstaltung in andere Kanäle hinein sorgen. Damit geht sie zugleich mit der von Bonfadelli formulierten, im Idealfall sich zeigenden „seismografischen Funktion“ des Feuilletons einher:

Prozessorientiert und in einer Zeitperspektive wird damit meist ein Sachverhalt angesprochen, dass Medien im Sinne einer Frühwarnfunktion auf gesellschaftliche Probleme zuhanden von Öffentlichkeit und Politik hinweisen bzw. Entwicklungen thematisieren, mit denen sich die Gesellschaft zukunftsorientiert befassen sollte. Erwartet wird von den Medien positiv ein Beitrag zur besseren Steuerung und zur zukunftsorientierten Problembewältigung.⁵²⁵

Im Weiteren gilt es zu eruieren, welche journalistischen Formen für Inhalte von Museen als am besten geeignet erscheinen.

Der Journalismus, der ursprünglich die periodische publizistische Arbeit von Journalisten bezeichnet, welche zum Ziel hat, die Öffentlichkeit mit gesellschaftlich relevanten Informationen zu versorgen und

⁵²³ Pöllmann 2018, S. 154.

⁵²⁴ Vgl. A. Klein 2001, S. 64.

⁵²⁵ Heinz Bonfadelli, „Einleitung“, in: Heinz Bonfadelli/Kurt Imhof/Roger Blum/Otfried Jarren, *Seismografische Funktion von Öffentlichkeit im Wandel*, Wiesbaden, S. 7–14, hier S. 7.

damit Öffentlichkeit herzustellen, ist vielfältig und – in all seinen Facetten – selbst einem beständigen Wandel unterworfen.⁵²⁶

Weischenberg et al. definieren im Rahmen einer Repräsentativbefragung von Journalisten 2005 drei Ebenen von Journalismus.⁵²⁷ Auf *gesellschaftlicher Ebene* wird Journalismus als soziales System konzipiert, das eine exklusive Funktion für die Gesellschaft erfüllt und sich durch professionelle Fremdbeobachtung der verschiedenen Gesellschaftsbereiche im Hinblick auf Aktualität, Faktizität und Relevanz auszeichnet und entsprechend Themen durch Publikation für die öffentliche Kommunikation zur Verfügung stellt. Dies unterscheidet den Journalismus insbesondere von anderen Formen der öffentlichen Kommunikation wie Public Relations, Werbung und Literatur, die auf Tatsachen(-Erfahrungen) basieren. Auf der *organisatorischen Ebene* produzieren Medienbetriebe kontinuierlich journalistische Kommunikation mit Aktualität, Faktizität und Relevanz. Damit unterscheidet sich der Journalismus von Medien mit fehlender Periodizität (Bücher) und fehlender Faktizität (Belletristik). Auf der *Ebene professioneller Akteure* wird der Journalismus von hauptberuflich agierenden Journalisten ausgeübt. Hauptberuflichkeit ist festzustellen, wenn ein Journalist mehr als die Hälfte seiner Einkünfte aus journalistischer Arbeit bezieht oder mehr als die Hälfte seiner Arbeitszeit für journalistische Medien tätig ist.⁵²⁸

Im Hinblick auf die Museumskommunikation zeigt sich zunächst einmal, dass sich die journalistische Arbeit der Abteilung in erster Linie auf der *organisatorischen Ebene* bewegt. Die Museumskommunikation produziert kontinuierlich Inhalte zum Programm des Hauses, die mit Aktualität, Faktizität und Relevanz an die Lebensbereiche der bestehenden und der idealerweise neu zu gewinnenden Leser andocken. Eine Periodizität ist hier entscheidend: Nur mit einer regelmäßigen Kontaktherstellung können Leser gehalten werden – egal ob dies in Form von spannenden Geschichten, Berichten oder Hinweisen und Anmerkungen, die in aufeinander aufbauenden Folgen strukturiert werden, geschieht. Auch die Faktizität spielt eine große Rolle, geht es doch darum, Mehrwerte für den Leser und sein Leben zu schaffen und damit den Besucher zu halten.

Die eingeforderte Fremdbeobachtung der *gesellschaftlichen Ebene* kann hier primär nicht eingehalten werden, geschieht das Verfassen von Beiträgen doch von innen heraus und hat somit die museale Einfärbung. Und selbst wenn im Sinne der *Akteursebene* Journalisten engagiert werden, um für das Museum zu schreiben, so fungieren sie als Auftragsautoren und sind als solche im Hinblick auf Transparenz auszuweisen.⁵²⁹ Doch auch vor diesem Hintergrund haben Museen eine gute Möglichkeit, zur

⁵²⁶ Vgl. Martin Löffelholz, „Theorien des Journalismus“, in: Universität Trier (Hg.), *Wiki zum Seminar „Theorien der Medienkommunikation“*, [Wiki], http://luhmann.uni-trier.de/index.php?title=Kommunikator-Theorien:_Theorien_des_Journalismus, Stand: 13. April 2006 (abgerufen am 15.05.2021).

⁵²⁷ Siegfried Weischenberg et al., „Journalismus in Deutschland 2005“, in: *Media Perspektiven*, H. 7, 2006, S. 346–361, hier S. 346f., https://web.archive.org/web/20100602043942/http://www.media-perspektiven.de/uploads/tx_mppublications/07-2006_Weischenberg.pdf (abgerufen am 15.05.2021).

⁵²⁸ Vgl. Weischenberg, Siegfried et al. (2006) *Die Souffleure der Mediengesellschaft: Report über die Journalisten in Deutschland*, S. 347

⁵²⁹ Vgl. La Roche 2013, S. 38.

Meinungsbildung beizutragen und das Agenda-Setting zu bestimmten Themen zu befördern, indem sie faktenorientiert arbeiten, ihre Artikel auf einer gründlichen Recherche aufbauen und eine Ansprache finden, die ihre potenziellen Adressaten erreicht. Im Hinblick auf die mögliche Einordnung der zu publizierenden Inhalte im Rahmen des Kulturjournalismus bietet sich zunächst die Form des *Interpretativen Journalismus* an. Hier steht die Interpretation von musealen Themen und Inhalten im Vordergrund und damit die Möglichkeit, dem Leser durch Erweiterung um Hintergrundinformationen eine Meinungsbildung zu ermöglichen. Obgleich der Autor hier eine eigene Position vertreten kann, gilt es weniger, selbst Stellung zu beziehen, als vielmehr objektiv zu berichten und bestenfalls mehrere Standpunkte zu zitieren. *Interpretativer Journalismus* ist auch als „Erklärender“ oder „Aufklärender Journalismus“ bekannt.⁵³⁰ Eine weitere für die Museumskommunikation spannende Form bietet der „New Journalism“, der, sich an Fakten orientierend, von literarischen Stilmitteln Gebrauch macht.⁵³¹ „Verfolgt man die Geschichte des Journalismus jedoch zurück bis zu seinen Wurzeln im 17. bzw. 18. Jahrhundert wird ersichtlich, dass das Verhältnis von Literatur und Journalismus tatsächlich schon seit jeher durch eine überaus enge Wechselbeziehung geprägt ist.“⁵³² Eder betont, dass im Rahmen des New Journalism recherchierter Journalismus mit literarischem Anspruch im Mittelpunkt steht; dabei können Reportage und Essay als die bevorzugten Darstellungsformen angesehen werden. Eine weitere interessante Option scheint der „Konstruktive Journalismus“, der bewusst über positive Entwicklungen berichtet. Dabei geht es nicht darum, Probleme zu ignorieren, als vielmehr die Auseinandersetzung mit dem Thema um weitere Lösungsansätze anzureichern. Das vordergründige Ziel des Konstruktiven Journalismus ist es, den sogenannten Negativ-Bias zu verhindern und eine konstruktive – und damit realistischere – Grundhaltung zu erzeugen.⁵³³ Die Studie des Solutions Journalism Network aus dem Jahre 2014 zeigt, dass

compared to readers of non-solutions articles, readers of solutions-based articles not only indicate that they feel more informed by reading solutions stories, but that they want to continue to learn about the issue and were inspired to work toward a solution. For news organizations, the benefits lie in the solutions-readers’ deeper connection to the issues and desire to continue to engage on them, their increased propensity to share what they read, and their desire to read more articles by the author and from the same newspaper. These benefits to individuals, news organizations and, potentially, society, could make solutions journalism a valuable alternative to traditional problem-focused reporting.⁵³⁴

Nicht zuletzt wäre in diesem Zusammenhang der *Datenjournalismus* anzuführen, der insbesondere für Naturkunde- und Technikmuseen eine vielfältige Möglichkeit darstellt, die Bestände und Inhalte in

⁵³⁰ Vgl. „Interpretativer Journalismus“, in: *Wikipedia*, https://de.wikipedia.org/wiki/Interpretativer_Journalismus (abgerufen am 16.05.2021).

⁵³¹ Vgl. Joan Kristin Bleicher/Bernhard Pörksen (Hg.): *Grenzgänger. Formen des New Journalism*, Wiesbaden 2004.

⁵³² Gabriele Eder: „Literatur und Journalismus: ein komplexes Beziehungsgeflecht. Schnittmengen und Funktionsunterschiede in einer analysierenden Betrachtung“, in: *Fachjournalist*, H. 20, 2005, S. 22, http://www.fachjournalist.de/PDF-Dateien/2012/05/FJ_20_2005-Literatur-und-Journalismus_ein-komplexes-Beziehungsgeflecht.pdf (abgerufen am 20.05.2021).

⁵³³ Vgl. Alexander L. Curry/Keith H. Hammonds: „The Power of Solutions Journalism“, in: *The Engaging News Project* [Center for Media Engagement], Juni 2014, abgerufen über: https://web.archive.org/web/20150318031200/http://solutionsjournalism.org/wp-content/uploads/2014/06/ENP_SJN-report.pdf (abgerufen am 16.05.2021).

⁵³⁴ Ebd., S. 5.

Form von Daten und Zahlen mit der Lebenswirklichkeit in Verbindung zu bringen. Digitalisierte Daten resp. maschinenlesbare Informationen können hierbei analysiert und miteinander in Beziehung gebracht werden, d. h., *Datenjournalismus* kombiniert die Recherche mit Visualisierungen und wird kommentiert publiziert. Angesichts unserer zunehmend von verfügbaren Daten geprägten Welt und der zugleich zunehmenden Möglichkeiten, damit arbeiten zu können, bietet der *Datenjournalismus* eine spannende Form der Veröffentlichung.⁵³⁵

Die Kritik liegt nahe, dass der Museumskommunikator nicht über die Qualifikation des Journalisten verfüge und daher per se nicht in der Lage sei, eine der hier genannten journalistischen Formen auszuüben. Und tatsächlich gibt es hinsichtlich der personellen Besetzung von Abteilungen der Museumskommunikation oftmals weitreichende Unterschiede hinsichtlich Textsicherheit, Sprachgewandtheit und Motivation. Doch angesichts der Tatsache, dass die Ausbildung resp. das Studium zahlreicher Mitarbeiter in der Museumskommunikation der der Journalisten nicht unähnlich ist und diese – als Kunst- oder Kulturwissenschaftler, Literatur- oder Medienwissenschaftler – mitunter ein Faible für das Schreiben mitbringen, scheint die Einführung journalistischer Arbeit in die Museumskommunikation auch praktisch nicht abwegig. Die über zehnjährige Erfahrung der Verfasserin mit Mitarbeitern zeigt, dass hier mithilfe von Weiterbildungen eine Verbesserung der Kompetenzen erreicht werden kann.

Ein weitaus wesentlicherer Faktor bleibt in diesem Sinne die zeitliche Kapazität: Während der Journalist sich gänzlich der Produktion von Artikeln widmen kann, lasten auf den Schultern der Museumskommunikation in den meisten Fällen noch weitere Aufgaben – ein wesentlicher Aspekt, auf den im weiteren Verlauf noch näher eingegangen wird. Zuvor jedoch gilt es, noch einen Blick auf die Arbeitsweisen des Storytellings und des Bewegtbildes zu werfen, die für die Museumskommunikation heute von wesentlicher Bedeutung sind.

Storytelling

Als eine weitere Möglichkeit zur Ansprache, Bindung und Involvierung des potenziellen Publikums wird die Methode des Storytellings eingeführt. Professionelles Storytelling ist eine Fragetechnik, die zu bestimmten Antworten, Erkenntnissen und relevanten Inhalten führt.⁵³⁶ Unser ganzes Leben ist eine Abfolge von Geschichten – und so scheint es nicht weit hergeholt, sich dieses Konzeptes zu bedienen, um Inhalten Sichtbarkeit zu verleihen. Storys sind in der Lage, Abstraktes konkret, Sachliches lebendig und Komplexes einfach zu machen. Storys können unterhaltsam sein, wecken im Idealfall unser Interesse, weil sie uns sowohl kognitiv erreichen als auch emotional erlebbar sind.⁵³⁷ Ein weiterer Vorteil

⁵³⁵ Vgl. Lorenz Matzat, „Datenjournalismus und die Zukunft der Berichterstattung“, in: *Datenjournalist*, [Homepage], 05. Januar 2011, <https://www.datenjournalist.de/datenjournalismus-und-die-zukunft-der-berichterstattung/> (abgerufen am 16.05.2021.).

⁵³⁶ Vgl. Ron Kellermann, *Das Storytelling Handbuch. Professionelles Storytelling in Theorie und Praxis*, Zürich 2018, S. 14.

⁵³⁷ Vgl. ebd., S. 15.

ist ein mögliches Aufzeigen von Bedeutungszusammenhängen, das in der Lage ist, Sinnstrukturen zu schaffen, an die Menschen anknüpfen können. Diese Sinnstrukturen sind es letztendlich, die einen Mehrwert generieren und eine Möglichkeit bieten können, museale Inhalte mit aktuellen Fragestellungen zu verknüpfen. Inhalte lassen sich durch Geschichten leichter und idealerweise nachhaltiger vermitteln. Kellermann hebt hervor, dass gute Storys auch die Kapazität besitzen, Wertediskurse zu vermitteln, indem Wissen, Werte, Tradition und Kultur weitergegeben werden.⁵³⁸ Es können narrative Identitäten entstehen, die als Mittel der Beziehungsgestaltung verstanden werden. Eine Möglichkeit, die aufseiten der Geschichtenerzähler ein hohes Maß an Verantwortung mit sich bringt.

Bewegtbild

War in der klassischen Medienwelt eine strikte Trennung von der Entwicklung werblicher Inhalte, PR-Botschaften und Mediaplanung die Regel, erfordert das Aufstreben von digitalen Kanälen wie Social Media eine viel stärkere Integration. Unternehmen sind nicht mehr ausschließlich auf klassische Gatekeeper aus Journalismus und Media-Vermarktung angewiesen, sondern in der Lage, direkt mit dem Endkonsumenten zu kommunizieren.⁵³⁹

Moss und Stog verweisen hier auf eine Entwicklung, die seit den Nullerjahren eine eigene Dynamik entwickelt hat. So sind heute auch Museen potenziell in der Lage Inhalte zu produzieren und zu verteilen, ohne auf Gatekeeper resp. Leitmedien angewiesen zu sein.⁵⁴⁰ Die Bewegtbildproduktion erreicht heute im Internet neue Ausmaße: Sie hat und entwickelt beständig neue Formen und Formate – entsprechend den Kanälen werden Bewegtbilder in unterschiedlichen Längen, zu unterschiedlichen Themen und in unterschiedlichen Kontexten produziert. Museen wissen diese Möglichkeiten bereits seit längerer Zeit zu nutzen, und doch brachte die Pandemie einen sichtbaren Schub: Museen, die bis dahin zögerten, mit bspw. per Smartphone produzierten Videos ins Netz zu gehen, um dem Vorwurf von Unprofessionalität aus dem Weg zu gehen, begannen nun verstärkt, alle ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu nutzen. Mit Sicherheit stellt die Einbindung einer professionellen Medienagentur zur (Film-)Produktion immer noch die beste Möglichkeit dar. Die Kosten halten jedoch viele Museen davon ab und es zeigt sich zugleich, dass zahlreiche Formate, mitunter aufgrund ihrer Authentizität, besonders gut beim Publikum ankommen. Die entstehenden Formate reichen von Beiträgen der Museumsdirektion über die Vorstellung einzelner Kunstgegenstände, Trailer zu und Dokumentation von Ausstellungen bis hin zu erzählenden Beiträgen über die Vorgänge im Museum.

Erhebungen zeigen, dass Bewegtbild besonders gut konsumiert wird, umso mehr lohnt es sich hier für Museen, weiter zu „investieren“. Das Verfassen von Skripten resp. Drehbüchern stellt daher einen elementaren Bestandteil der redaktionellen Arbeit dar und bedarf auch hier einer kontinuierlichen Entwicklung im Hinblick auf Formate (Welche werden besonders gut vom Publikum angenommen?), Themen

⁵³⁸ Vgl. ebd., S. 16.

⁵³⁹ Christoph Moss/Niklas Stog, „Integrierte Kommunikation im Newsroom als Beitrag zum Unternehmenswert“, in: Christoph Moss (Hg.), *Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation. Wie sich Themen effizient steuern lassen*, Wiesbaden 2016, S. 7–17, hier S. 9.

⁵⁴⁰ Vgl. Weibel/Szope 2020, S. 37.

(Was interessiert das potenzielle Publikum?) wie auch die Ausspielung in die einzelnen Kanäle (Wo erreichen wir welche Zielgruppen?). Mehr als andere Formate vermag ein gut umgesetztes Bewegtbild Interesse auch bei Nicht-Besuchern und nicht an Kultur Interessierten zu wecken. Mit der Möglichkeit des Bewegtbildes kann der redaktionelle Ausbau der Website einhergehen, aber auch das Zurückgreifen resp. die Bespielung und Übertragung in weitere Formate, wie bspw. ein Digital (Städel) bzw. ein auf Pageflow⁵⁴¹ basierendes Format.

6.3.2.Redaktionelles Arbeiten der Museumskommunikation in der Praxis

Informationen in eine zu veröffentlichende Fassung zu bringen, Texte und weitere Formate herauszugeben, i. e., redaktionell zu arbeiten, sollte eine Kernbestandteil der Museumskommunikation sein. Mit dem Ziel, eine Verbindung zwischen den Inhalten des Museums und dem Leben der Adressaten herzustellen, fokussiert es eine mehrwertorientierte Ansprache des Publikums und damit die Gewinnung von potenziellen Besuchern.

Von der Pressemitteilung, die in Abstimmung mit den Kuratoren konzipiert wurde, werden weitere Versionen wie bspw. strukturell intelligent aufgemachte Informationen auf der Website, kurze Beiträge und Ansprachen auf Social Media sowie Skripte resp. Drehbücher für das Bewegtbild erstellt. Die tiefere Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema ermöglicht die Produktion von Autorentexten. In Anlehnung an die Redaktion eines Zeitungsverlags, jedoch zugleich nicht rigide der Struktur jener folgend kann eine redaktionelles Arbeiten unabhängig von der Größe der Abteilung in diese eingeführt werden. Die Organisation in einer Redaktion ermöglicht dabei, den Überblick über die Themen und Zeitpläne der Veröffentlichung zu behalten, Zusammenhänge zwischen Beiträgen zu erkennen und mögliche thematische Redundanzen oder Wiederholungen zu vermeiden.

Obleich die Herausgabe von Texten unterschiedlicher Art für viele Häuser zur täglichen Arbeit gehört, stellen sich nachfolgend Fragen zur Arbeitsweise: Arbeitet eine Person an einem Thema/Ausstellung und deckt alle text- und inhaltsbasierten Formate ab oder herrschen „Kanalzuständigkeiten“ vor, d. h., der Presseverantwortliche erstellt den Presstext, gibt den Inhalt an den Kollegen des Social-Media-Bereichs usw. In einem hochfrequenten Tagesgeschäft, wie es etwa am ZKM | Karlsruhe gegeben ist, zeigt sich nach Erfahrung der Verfasserin, dass die Verteilung der Schreibkompetenzen auf mehrere Schultern am besten funktioniert. Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter der Museumskommunikation in der Lage ist, die unterschiedlichen Textformate zu verfassen resp. zu konzipieren und in die entsprechenden Kanäle einzuspeisen. Reicht die Textsicherheit nicht für einen Autorentext, ist der Zuständige dafür verantwortlich, nach weiteren Möglichkeiten, wie bspw. externen Autoren, zu suchen und den Inhalt und Ansatz – die Idee hinter dem Text – konkret abzusprechen. Dies zeigt sich bei einer gewissen Personenstärke der Abteilung, ist aber bereits sinnvoll, wenn die Abteilung über einen

⁵⁴¹ Siehe dazu auch die Website des gleichnamigen Open-Source-Werkzeugs: <https://www.pageflow.io/de/> (abgerufen am 17.12.2022).

Presseverantwortlichen, einen Social-Media-Manager und eine Volontär verfügt, der möglicherweise zwischen „Marketing“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ oszillieren.

Die Vorteile einer Loslösung vom „Kanaldenken“ liegen auf der Hand: die in höherem Maße gegebene Möglichkeit, sich in Themen einzuarbeiten und mit ihnen auseinanderzusetzen, sowie die kontinuierliche Einübung einer möglicherweise bis dahin nicht weiter entwickelten Textsicherheit über alle Formate hinweg. Indem der für das Thema/die Ausstellung Zuständige bspw. die Postings in den sozialen Medien übernimmt, kann auch an dieser Stelle mehr Kompetenz einfließen und das Portfolio der Unterthemen entsprechend ausgestaltet werden. Unabdingbar ist damit eine Redaktion und die orchestrierte Ausspielung von Texten. In einem Redaktionsplan werden die unterschiedlichen Herausgaben festgehalten, sodass es bei der Aussendung nicht zu nachteiligen Überschneidungen kommt. Die Idee einer Redaktionsitzung sollte sich in der wöchentlichen Arbeit der Abteilung widerspiegeln.

Darüber hinaus führt die Arbeitsweise zu einer größeren Beweglichkeit innerhalb der Techniken: die Art und Weise der Bespielung (siehe *Growth Hacking* im Folgenden) oder ein Kanalwechsel – das Aufgeben eines von den gewünschten Zielgruppen nicht mehr frequentierten Kanals zugunsten eines neu auf gekommenen – kann smarter vollzogen werden. Nicht eine Person ist gezwungen eine Entscheidung dahingehend zu treffen resp. als Experte zu fungieren, vielmehr werden die Erfahrungen aller an der Aussendung Beteiligten zusammengebracht – man entscheidet gemeinsam, ob ein Kanal weiterverfolgt werden soll, alle können etwas dazu sagen, weil sie über entsprechende Erfahrungen verfügen.

Die Arbeit mit der Presse sollte an dieser Stelle nicht übergangen werden: Auch der bis dato Presseverantwortliche geht in der dargestellten Struktur in den Pool der „Redakteure“ über. Gleichzeitig kann seine bisherige Tätigkeit auf mehrere Schultern in der Abteilung verteilt werden. Nach dem im Vorfeld gezeichneten Wandel des Feuilletons und der Rolle der Leitmedien scheint es angebracht, den Umgang mit der Presse an die inhaltlichen Kompetenzen zu binden und weniger an Positionen. Es ist daher sinnvoll, wenn der Museumkommunikator, der mit dem Thema vertraut ist, erste Informationen an die Presse ausliefert, um zum geeigneten Zeitpunkt bspw. an die Kuratoren zu übergeben.

Ist das Konzept der redaktionellen Struktur innerhalb einer Abteilung erst einmal etabliert, zeigt sich, dass der Vorwurf der mangelnden zeitlichen Kapazität nicht hält. Die nach Zuständigkeiten für Themen organisierte Arbeit bietet mehr Möglichkeiten der Vertiefung, nimmt aber zugleich nicht mehr Zeit ein als eine kanalorientierte Arbeitsweise.

Mit dem Ziel, selbst eine Öffentlichkeit zu schaffen, wird eine Fokussierung der Öffentlichkeitsarbeit sichtbar. Angesichts der Tatsache, dass Museen verstärkt die Aufgabe übernehmen sollten, über die Leistungen und Tätigkeiten des Betriebs hinaus zu informieren, ist die Museumskommunikation damit mehr als eine Verbindung zur Presse oder ein Contentmanager der hauseigenen Website. Im Idealfall erweist sie sich als eine dialogführende und -befördernde Entität.

6.3.3. Growth Hacking

Selbst Öffentlichkeit zu schaffen, geht mit dem Anliegen einher, ein Wachstum in Quantität und Qualität im Hinblick auf die Adressierung von Rezipienten zu schaffen. Die Idee des *growth hacking* beschreibt den *growth hacker* als „[...] a person whose true north is growth. [...] Everything they do is scrutinized by its potential impact on scalable growth. Is positioning important? Only if a case can be made that it is important for driving sustainable growth.“⁵⁴² Sean Ellis prägte den Begriff 2010, verbreitet wurde er 2012 von Andrew Chen, der ihn in einem Blogpost mit dem Titel „Growth Hacker is the new VP Marketing“ weiter definierte – „Growth hackers are a hybrid of marketer and coder, one who looks at the traditional question of ‚How do I get customers for my product?‘“ – und zugleich die Breite seiner Qualifizierung aufzeigte:

This isn't just a single role – the entire marketing team is being disrupted. Rather than a VP of Marketing with a bunch of non-technical marketers reporting to them, instead growth hackers are engineers leading teams of engineers. The process of integrating and optimizing your product to a big platform requires a blurring of lines between marketing, product, and engineering, so that they work together to make the product market itself.⁵⁴³

Während *growth*, also das englische Wort für Wachstum, klar zu fassen ist und bezogen auf das Web im Rahmen des Growth-Hacking-Prozesses insbesondere das Wachstum der Userzahl fokussiert, weist der Begriff *hacker*, der im technischen Bereich verortet ist, mehrere Bedeutungen aus. Stallmann konstatiert, dass *hacking* „playfulness, cleverness, and exploration“ vereine, um dann auszuführen: „Thus, hacking means exploring the limits of what is possible, in a spirit of playful cleverness. Activities that display playful cleverness have ‚hack value‘.“⁵⁴⁴ Aaron Ginn charakterisierte den *growth hacker* 2012 u. a. als jemanden, „[who] has a fascination at why visitors choose to be users and engage and why some products fall flat on their face. With today's distracted users, growth hackers are habitually exploring to find new ways to push metrics up and to the right.“⁵⁴⁵ Lennarz charakterisiert den Hacker konkreter als jemanden, der „immer ein bestimmtes Ziel verfolgt und verschiedenste Methoden ausprobiert, um in das System einzudringen“⁵⁴⁶. Um sich in ein „System zu hacken“, müsse dieser sich nicht an vorgegebene Prozesse halten, vielmehr müsse er alles ausprobieren, um das gewünschte Ziel zu erreichen.⁵⁴⁷ Dabei ist der Begriff auf zahlreiche Bereiche der Technologie zu beziehen und umfasst in einem

⁵⁴² Sean Ellis, „Find a Growth Hacker for Your Startup“, in: *startup-marketing.com*, [Blog], 26. Juni 2010, <https://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/> (abgerufen am 09.12.2020).

⁵⁴³ Andrew Chen, „Growth Hacker is the new VP Marketing“, in: *andrewchen.com*, [Homepage], o. J., <https://andrewchen.com/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/> (abgerufen am 09.12.2020).

⁵⁴⁴ Richard Stallman, „On Hacking“, in: *stallman.org*, [Homepage], o. J., <https://stallman.org/articles/on-hacking.html> (abgerufen am 09.12.2020).

⁵⁴⁵ Aaron Ginn: „Defining a Growth Hacker: Three Common Characteristics“, in: *TechCrunch*, [Homepage], 02. September 2012, <https://techcrunch.com/2012/09/02/defining-a-growth-hacker-three-common-characteristics/> (abgerufen am 09.12.2020).

⁵⁴⁶ Lennarz 2017, S. 1.

⁵⁴⁷ Vgl. ebd.

übergreifenden Sinn experimentierfreudige Technikenthusiasten, insbesondere aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik.⁵⁴⁸

Growth Hacking kann heute als eine Marketingtechnik definiert werden, die darauf abzielt, möglichst schnell und kosteneffizient Nutzer zu gewinnen⁵⁴⁹. Die Vorgehensweisen und damit die Haltung zu einem gewissen Generalistentum mit ausgewählten Expertisen etablierte sich im Laufe der letzten zehn Jahre vor dem Hintergrund einer technologischen, v. a. aber gesellschaftlichen Entwicklung, die mit dem Akronym VUCA⁵⁵⁰ eine mögliche, wenn auch nicht abschließende Beschreibung findet. Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit implizieren dabei mehrere Perspektiven: So können sowohl Systeme als auch Nutzergruppen resp. Rezipienten eine Unbeständigkeit aufweisen. Nicht lineare Entwicklungen können sowohl von systemischer wie auch von Nutzerseite Komplexitäten erzeugen. Growth Hacking spiegelt die Haltung und den Versuch wieder, Fragmentierungen erkannt zu haben und mit einer „Sensibilität“ gegenüber potenziellen Empfängern, mit Dialogorientierung, aber auch mit Schnelligkeit und Effizienz den Empfänger und Nutzer erreichen zu wollen.

Bereits in der Definition zeigt sich eine differenzierte Ansicht über das Verhältnis von Growth Hacking zu Marketing. Während Wikipedia das Growth Hacking als eine Marketingtechnik und einen Teil des Onlinemarketings definiert, die von Start-ups entwickelt wurde⁵⁵¹, zeigt sich gegenüber den üblichen Marketeers, aber auch innerhalb der Szene der Growth Hacker selbst eine differenzierte Ansicht in der Definition des Growth Hacking und seiner Relation zum Marketing. Entgegen der bisher vorgebrachten Definition konstatiert Ward van Gasteren in seinem Kurs *Full Beginners Course to Growth Hacking*⁵⁵² der Growth University, einer Plattform, die sich der Ausbildung von Growth Hackern widmet:

I regularly hear people describe growth hacking as „marketing of the future“. I have to confess that the difference is not very big for some people and it just depends on how you look at it, because I know that there are also marketers who don't work this. Sorry. In my opinion, there are five differences between marketing and growth hacking: A growth hacker uses the entire funnel, where most marketers only look at Awareness and Acquisition, a growth hacker runs experiments; he tests which direction works best, where a marketer often focuses on one method, a growth hacker works data driven, where that is not the case for most marketing departments, a growth hacker has some technical skills, such as programming, tooling and automations, a growth hacker is involved in the product, because, among other things, he has to pay attention to the retention of active customers.⁵⁵³

Andrew Chen betont:

⁵⁴⁸ Vgl. hierzu Boris Gröndahl, *Hacker*, Berlin 2000.

⁵⁴⁹ Vgl. Lennarz 2017, S. 1.

⁵⁵⁰ VUCA steht gemeinhin für *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*. (Vgl. hierzu auch „Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity“, in: *Wikipedia*, https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity [abgerufen am 20.02.2022].)

⁵⁵¹ Vgl. „Growth Hacking“, in: *Wikipedia*, https://de.wikipedia.org/wiki/Growth_Hacking (abgerufen am 26.5.2021).

⁵⁵² Vgl. Ward van Gasteren, „Full Beginners Course to Growth Hacking: 1.5 - Growth vs Marketing: How is it different & How does that impact you?“, in: *Growth University*, [Homepage], o. J., <https://growthuniversity.teachable.com/courses/1146405/lectures/24782534> (abgerufen am 26.5.2021).

⁵⁵³ Ebd.

Growth hackers are a hybrid of marketer and coder, one who looks at the traditional question of „How do I get customers for my product?“ and answers with A/B tests, landing pages, viral factor, email deliverability, and Open Graph [Möglichkeit der Vorschau, Anm. d. Verf.]. On top of this, they layer the discipline of direct marketing, with its emphasis on quantitative measurement, scenario modeling via spreadsheets, and a lot of database queries. If a startup is pre-product/market fit, growth hackers can make sure virality is embedded at the core of a product. After product/market fit, they can help run up the score on what’s already working.⁵⁵⁴

Lars Lofgren konstatiert, der „growth hacker is not a replacement for a marketer. A growth hacker is not better than marketer. A growth hacker is just different than a marketer. To use the most succinct definition from Sean’s post, ‚A growth hacker is a person whose true north is growth‘.⁵⁵⁵

Sean Ellis und Morgan Brown betonen in ihrer Einführung in das Growth Hacking, dass es nicht allein darum geht, wie man neue Kunden gewinnt. Es gehe darum, wie man sie anspricht, aktiviert und für sich gewinnt, damit sie immer wiederkommen. Es gehe darum, wie man sich schnell an ihre sich ständig ändernden Bedürfnisse und Wünsche anpasst und sie nicht nur in eine wachsende Einnahmequelle verwandelt, sondern auch in leidenschaftliche Botschafter und einen Motor für Mundpropaganda für ihre Marke oder ihr Produkt.⁵⁵⁶

Was Ellis und Brown für ein Wirtschaftsunternehmen formulieren, gilt ebenso für eine Kultureinrichtung: Es gilt jedes noch so kleine Wachstumspotenzial auszuschöpfen, indem man sich auf das kontinuierliche Testen zahlreicher Optimierungen an einem Produkt – in diesem Fall bspw. einer Ausstellung –, „seinen Funktionen, der Kommunikation mit den Nutzern sowie den Mitteln, mit denen sie akquiriert und gebunden werden und Einnahmen generieren, konzentrier[t].“⁵⁵⁷ Die Autoren sehen das Growth Hacking als eine Antwort auf „the urgent need for speed experienced by all businesses today. Finding growth solutions fast is crucial in today’s ever-more-competitive and rapidly changing business landscape. [...] The need today for great agility in adapting to new technologies and platforms cannot be overestimated.“⁵⁵⁸

Einen weiteren Aspekt gilt es in Anlehnung an Ellis und Brown auch für die Kultur hervorzuheben: So verweisen die Autoren auf einen höchst ineffizienten Zyklus innerhalb des traditionellen Geschäftsmodells, das in den meisten Unternehmen immer noch vorherrscht: Produktmanagement, Marketing, Vertrieb und Technik sind nach wie vor in ihren jeweiligen Geschäftsbereichen mit unterschiedlichen Prioritäten und mangelnder Zusammenarbeit isoliert.⁵⁵⁹ Sie resümieren, dass Start-ups und etablierte

⁵⁵⁴ Chen o. J.

⁵⁵⁵ Lofgren 2021.

⁵⁵⁶ Vgl. Sean Ellis/Morgan Brown, „An Unstoppable Growth Machine“, in: Dies., *Hacking Growth. How Today’s Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*, New York 2017, o. S.

⁵⁵⁷ Ebd. (Eigene Übersetzung)

⁵⁵⁸ Ebd.

⁵⁵⁹ Produktteams führen die Marktforschung durch, entwickeln die Produktspezifikationen und schätzen die Marktgröße ein. Erst wenn das Produkt richtig definiert ist, übergeben sie es an die Produktionsseite des Hauses – die Entwicklung oder die Fertigung –, die dann das fertige Produkt zur Marktreife bringen. Zur gleichen Zeit beginnen die Vermarkter mit der Ausarbeitung von Marketingplänen, sobald sie die Forschungsergebnisse und Spezifikationen vom Produktteam erhalten haben – oft beauftragen sie externe Agenturen, die noch weiter vom Schlüsselpersonal entfernt sind, mit der Planung von Werbung

Unternehmen es sich nicht leisten können, durch organisatorische Silos gebremst zu werden. Das Gleiche gilt nach Meinung der Verfasserin für den Kultursektor: Auch im Kulturbereich ermöglicht das Growth Hacking durch das Aufbrechen von Barrieren, flexibler und reaktionsschneller auf die sich ständig ändernden Anforderungen und Bedarfe der Gesellschaft zu reagieren. Vor dem Hintergrund dieser geforderten Geschwindigkeit identifizieren Ellis und Brown den Ansatz, mit dem schnellstmöglichen Tempo zu experimentieren als ein Schlüsselmerkmal des Growth Hacking.⁵⁶⁰ Mit diesem Anspruch auf Geschwindigkeit geht auch die Einsicht einher, dass der Hacker nicht über einen beständigen als vielmehr einen dynamischen Werkzeugkasten verfügt, denn

[t]he tools are always changing, but the process of a growth hacker doesn't. Whatever tool you use you'll always be guiding people through your funnel. You'll always be creating hypotheses, running experiments, and optimizing the results. [...] Growth hacking is a mindset and process more than it is a collection of tools.⁵⁶¹

In seinem grundlegenden Verständnis ist das Growth Hacking eine datenbasierte Vorgehensweise (Data-driven-Marketing) um Wachstum zu generieren. Der grundsätzliche Ansatz – das Aufbrechen von Silos um Arbeitsprozesse zu vereinfachen und zu verschlanken, zu experimentieren und damit in der Lage zu sein, sich an neuen Entwicklungen der Kommunikation zu beteiligen – passt in eine Zeit, die schnell und von einem kontinuierlichen Wandel beherrscht ist. So sehr Museen auch für Kontinuität und Bewahrung eintreten, so flexibel muss ihre Kommunikation sein, um ihre Zielgruppen auch wirklich erreichen zu können.

Mit Growth Hacking gegen das weiße Rauschen?

Werbung im digitalen Bereich führt im Bereich der musealen Arbeit immer wieder zu Diskussionen um Effektivität und Erfolg – sei es aus mangelndem Wissen heraus oder einer tief sitzenden Skepsis. Und tatsächlich hört man auch auf dem Feld der Experten kritische Stimmen zu aktuellen digitalen, aber auch analogen Werbemöglichkeiten und -angeboten. Ellis und Brown konstatieren 2017 für den britischen und den amerikanischen Raum:

The techniques of traditional marketing—both print and television advertising, and the newer online versions that have become essential parts of the traditional marketing toolkit—are in crisis, as markets are becoming more and more fragmented and ephemeral, while advertising is becoming both more expensive and less viewed. One key problem is that the growth of the Internet audience in major markets, particularly the US and Europe, is plateauing: with nearly 89 percent of the US population online and 93 percent of the UK's population connected, the audience is growing barely faster than

und Verkaufsförderung. Erst wenn das Produkt ausgeliefert wird, arbeitet das Unternehmen an der Maximierung der Verkäufe, und die Verkaufsberichte aus dem Feld sind Rückmeldungen an das Produkt- und Marketingteam, um die nächste Produktveröffentlichung zu steuern. Diese Vorgehensweise, so Ellis/Brown weiter, führe zu einer lähmenden Verzögerung bei der Reaktion auf sich ändernde Kundenwünsche oder technologische Entwicklungen sowie bei der Einführung neuer Funktionen, Produktinnovationen und Marketingkanäle, über die Kunden erreicht werden sollen. (Ebd. [Eigene Übersetzung].)

⁵⁶⁰ Ebd.

⁵⁶¹ „Growth Hacking“, in: *Digital Diamond Media*, [Homepage], o. J., <https://digitaldiamondmedia.com/2016/10/12/elon-musk-quote/> (abgerufen am 26.05.2021).

the population. Even in the fast-growing mobile space, 64 percent of the US population has mobile Internet connectivity. This means that as more ad dollars continue to shift online, each ad has more competition for the same eyeballs, and that's been driving prices up at an alarming rate. At the same time, increasingly tech-savvy consumers are tuning out. In fact, 69.8 million Internet users in the US (up 34 percent year over year), including nearly two out of three millennials, report using ad blocking software. Add to that the fact that due to the ubiquity of streaming services like Netflix, Hulu, and Amazon Prime that are now a staple in 50 percent of American homes, not to mention TiVo and other DVR technology, the notion of watching TV—and by extension TV commercials—has become as quaint and old-fashioned as the 1950s-era Swanson TV dinner. In short, ads have become, at worst, completely invisible, and at best, little more than white noise.⁵⁶²

Studien der letzten Jahre kommen zu dem Schluss, dass grundsätzlich zu viel für Werbung ausgegeben werde. So untersuchte Steve Levitt von der University of Chicago die Werbung eines Unternehmens, das jährlich rund eine Milliarde Dollar in diesen Bereich investiert. Mithilfe eines Testmarkts, in dem man vier Wochen lang auf die gewohnte Zeitungswerbung verzichtete, zeigte sich, dass diese Maßnahme nahezu keinen (negativen) Effekt bzgl. des Umsatzes hatte.⁵⁶³ Doch nicht nur der Zeitungsmarkt im analogen Raum, sondern auch Werbung im Fernsehen scheint nicht an die Erfolge der vergangenen Jahrzehnte anzuknüpfen. Anna Tuchmann von der Northwestern University Kellogg School of Management, die sich seit einigen Jahren mit der Werbewirkung von TV-Kampagnen befasst, wertete in Zusammenarbeit mit Günter H. Hitch und Bradley Shapiro von der University of Chicago in einer Meta-studie 288 Marken aus, die im Fernsehen warben. Sie kommen zu dem Schluss:

We estimate the distribution of television advertising elasticities and the distribution of the advertising return on investment (ROI) for a large number of products in many categories. Our results reveal substantially smaller advertising elasticities compared to the results documented in the literature, as well as a sizable percentage of statistically insignificant or negative estimates. The results are robust to functional form assumptions and are not driven by insufficient statistical power or measurement error. The ROI analysis shows negative ROIs at the margin for more than 80% of brands, implying over-investment in advertising by most firms. While the overall ROI of the observed advertising schedule is only positive for one third of all brands, statistical uncertainty provides the possibility that advertising may be valuable for a larger number of brands if advertising is reduced at the margin.⁵⁶⁴

Koch verweist im Hinblick auf Onlinewerbung

dass Procter & Gamble und Unilever vor Jahren ihre Onlinewerbung um 41 Prozent beziehungsweise 59 Prozent herunterfahren und dabei nach eigener Aussage keinerlei Auswirkungen auf ihr Geschäftsergebnis erlebten. Auch Uber kürzte nach einem massiven AdFraud-Angriff das Online-Budget um zwei Drittel – ohne jegliche Auswirkungen auf die Zahl der App-Installationen.⁵⁶⁵

⁵⁶² Sean Ellis/Morgan Brown, „The Rising Costs and Dubious Returns of Traditional Marketing“, in: Dies. 2017d, o. S.

⁵⁶³ Vgl. Burkhard Heinz 2019, „Werbung wirkt weniger als vermutet“, in: mediapress (Hg.), *Medienbeobachtungen*, [Blog], 16. März 2021,

https://blog.mediapress.com/medienbeobachtungen/werbung_wirkt_wissenschaftlich_weniger_als_vermutet/?fbclid=IwAR0Fwh6eeQIp-G4krfdUcs51AbJkob95WCyVoD0oAtPG9yImJbW9vVWCw7E (abgerufen am 09.04.2023).

⁵⁶⁴ Shapiro et al., *TV Advertising Effectiveness and Profitability: Generalizable Results from 288 Brands*, 29. Januar 2021, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3273476> (abgerufen am 24.05.2021).

⁵⁶⁵ Thomas Koch, „Wirkt Werbung überhaupt nicht? Oder nur falsch?“, in: *Wirtschaftswoche*, [Homepage], 02. März 2021, <https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/werbesprech-wirkt-werbung-ueberhaupt-nicht-oder-nur-falsch/26962092.html> (abgerufen am 24.05.2021).

Diese drei Beispiele fungieren an dieser Stelle als ein Hinweis auf eine unklare Situation im Hinblick auf die Sicherheit von Werbemethoden resp. der Versprechen der Werbeanbieter. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesem Bereich würde den Umfang der vorliegende Arbeit jedoch sprengen und wird daher nicht weiter ausgeführt.

Follower, Kunden resp. Besucher können auf verschiedene Weise gewonnen werden. Via etwa Viralität oder nachhaltiger Netzwerkeffekte eröffnen sich hier zahlreiche Möglichkeiten, welche dabei einem permanenten Wandel unterworfen sind. Beobachtungen zur Effektivität der viralen Kanäle bspw. lassen an dieser Stelle jedoch konstatieren, dass der Erfolg, über einen bestimmten Kanal zu werben, immer an einen zeitlichen Wert gebunden ist. Currier stellt fest: „[...] Another unique thing about virality is that it comes and goes over time depending on the channels available. These viral channels are constantly in flux. Not true with network effects, which are more stable over time. Which viral playbooks are most effective depends upon the era you’re operating in.“⁵⁶⁶

Vor dem Hintergrund, dass Kulturmarketing zunächst das Ziel hat, Kultur möglichst breit abzusetzen und zur Ausweitung des Kulturmarktes beizutragen, besteht die besondere Herausforderung des Kulturmarketings nach Mandel (2008) und unter Verweis auf Klein (2001) darin, ausgehend von künstlerischen Produktionen, kulturelle Bedürfnisse zu wecken, die bislang nicht vorhanden oder nicht bewusst waren.⁵⁶⁷ Diesem Anspruch und der zuvor genannten Erkenntnis zur Viralität und Netzwerkbindung folgend erweist sich das Growth Hacking als eine schlüssige Arbeitsweise, die durch höchste Agilität, i. e. Anpassung und Dynamik, sowie ein „Funnel-Denken“⁵⁶⁸ gekennzeichnet ist, welches eine breite Ansprache erlaubt. Die Tatsache, dass dieses Vorgehen aufgrund der niedrigen Kosten von Start-ups angewandt wird, bildet ein weiteres Argument für die Anwendung im Kulturbereich.

6.3.4. Growth Hacking der Museumskommunikation in der Praxis

Growth Hacking erweitert zum einen das Feld des bisherigen Marketeers, wird in der Museumskommunikation jedoch operativ in erster Linie der Tätigkeit des Redakteurs zugeordnet.

Für den Growth-Hacking-Prozess spielt es keine Rolle, welche Produkt es zu bewerben gilt. Der Fokus liegt auf einer Reihe von Aktivitäten, die mithilfe von schnellen Experimenten durchgeführt werden, um neue Wachstumsmöglichkeiten zu finden und bestehende zu verstärken. Der Prozess ist ein kontinuierlicher Zyklus, der vier Schlüsselschritte umfasst: (1) Datenanalyse und Erkenntnis, (2) Ideengenerierung, (3) Priorisierung der Experimente und (4) Durchführung der Experimente, um im Anschluss

⁵⁶⁶ James Currier, „Viral Effects Are Not Network Effects“, in: *NfX*, [Homepage], Oktober 2020, <https://www.nfx.com/post/viral-effects-vs-network-effects/> (abgerufen am 27.05.2021).

⁵⁶⁷ Vgl. Mandel 2008, S. 24.

⁵⁶⁸ Bzgl. einer Definition siehe etwa: „Funnel“, in: *OnlineMarketing.de*, [Homepage], o. J., <https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-funnel> (abgerufen am 17.12.2022).

zum Analyseschritt zurückzukehren, um die Ergebnisse zu überprüfen und die nächsten Schritte zu entscheiden. Bereits nach einem ersten Durchlauf können vielversprechende Bereiche eruiert werden, während diejenigen, die unzureichende Ergebnisse zeigen, verworfen werden können.⁵⁶⁹

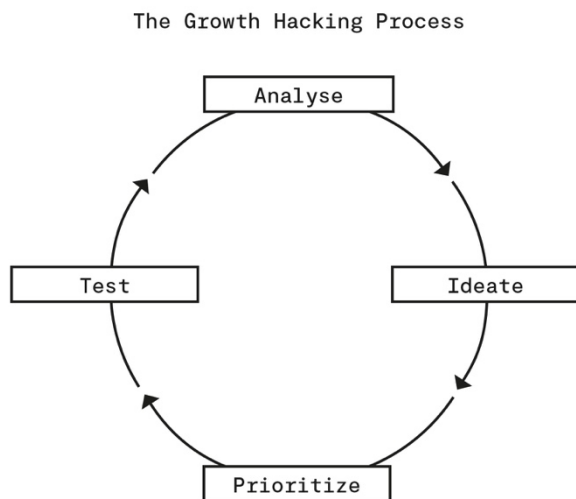


Abb. 7: Der Growth-Hacking-Prozess
(Eigene Abb. nach Ellis/Brown 2017d, o. S.)

Im Vorfeld der Analyse gilt es eine sogenannte Bottleneck Research, auch bekannt als der Pirate Funnel (AAARRR)⁵⁷⁰ durchzuführen. Die Metriken Awareness, Acquisition, Activation, Revenue, Retention, Referral (AAARRR) helfen dabei, den Flaschenhals zu finden, der letztendlich dazu führt, dass „Botschaften“ nicht „ankommen“, und schaffen so den Ausgangspunkt für den weiteren Prozess des Growth Hackings.

⁵⁶⁹ Vgl. Ellis/Brown, „The How“, in: Dies., 2017d, o. S.

⁵⁷⁰ Vgl. hierzu etwa Ward van Gasteren, „What is the Pirate Funnel (AARRR framework) and how to apply it in 5 quick steps?“, in: *Grow with Ward*, [Homepage], 2020, <https://growwithward.com/aaarr-pirate-funnel/> (abgerufen am 26.05.2021).

Definiton of Pirate Funnel
(By Ward van Gasteren)

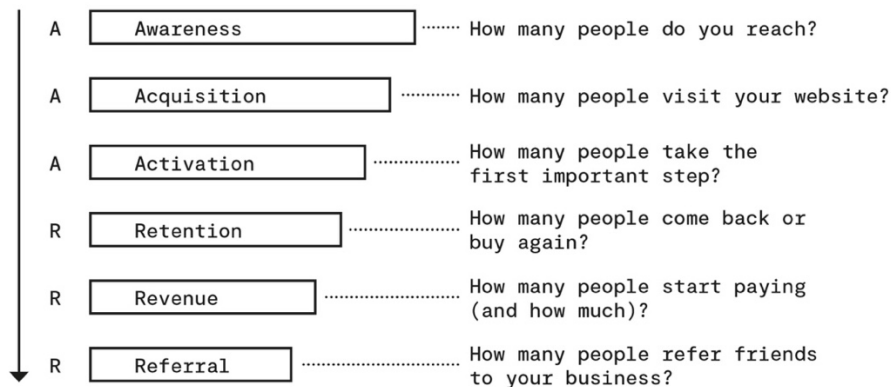


Abb. 8: *Pirate Funnel*
(Eigene Abbildung nach Gasteren 2020b.)

Im Prozess selbst gilt es, sich auf eine Metrik (Flaschenhals, hier OMTM bzw. *one metric that matters*) zu fokussieren und den weiteren Prozess zu starten. Im Kontext der Ideenentwicklung, wie ein Inhalt beworben werden kann, geht es dabei nicht um Perfektion, sondern um Schnelligkeit. Dabei werden Entscheidungen daten- und nicht gefühlsbasiert getroffen. Gasteren verweist auf das GROWS-Netzwerk⁵⁷¹: Im Vorfeld steht ein Brainstorming im Team und die Aufstellung möglichst vieler Experimentierideen, die im Anschluss daran nach dem höchsten ROI (Return on Investment) priorisiert werden. Die Experimente gilt es, so schnell und so klein wie möglich zu entwerfen und in einem Zeitfenster von zwei bis vier Wochen durchzuführen. Den Abschluss bildet eine Analyse der Ergebnisse und eine Entscheidung, ob die Anwendung zu implementieren ist oder ob es weiterer Experimente bedarf.

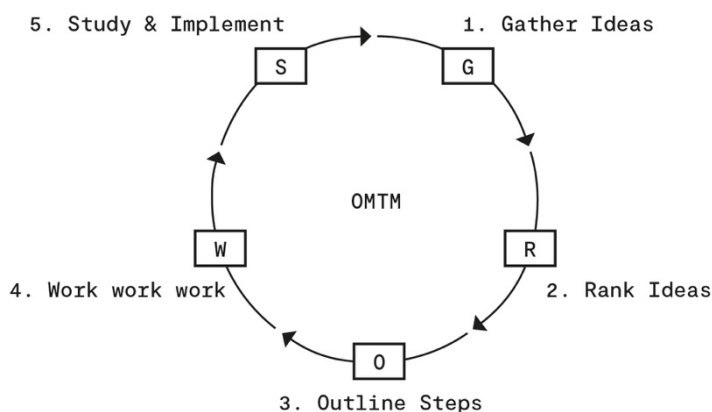


Abb. 9: *Der GROWS-Prozess*
(Eigene Abbildung nach Gasteren 2020a.)

⁵⁷¹ Vgl. Ward van Gasteren, „G.R.O.W.S.-process by Growth Tribe explained. A step-by-step growth hacking process“, in: *Grow with Ward*, [Homepage], 2020, <https://growwithward.com/grows-process-growth-tribe/> (abgerufen am 26.05.2021).

Die Idee des sogenannten Funnels, der im Marketing, wie auch im Verkauf zur Anwendung kommt, beschreibt die an der Form eines Trichters orientierte Ansprache, wie sie sich auch beim Pirate Funnel zeigt. Der Begriff ist insofern missverständlich, als dass bei einem Trichter am Ende unten genauso viel herauskommt, wie oben hineingegeben wird. Beim Marketing-, Lead- oder Sales-Funnel ist dies nicht so: Da „unten“ immer weniger herauskommt, wäre der Begriff eines „Filters“ an dieser Stelle passender. Grundsätzlich geht es hier um eine Konversion, eine Umwandlung bspw. von Interessenten zu tatsächlichen Kunden. Prozesse der Bewerbung sind damit immer mit einem „Funnel-Denken“ verbunden: Es gilt, so viele Menschen wie möglich zu erreichen und eine höchstmögliche Konversion zu erhalten. Dieser auch dem Growth Hacking zugrunde liegende Prozess und die sich hier ergebende Relation verweisen auf den Erfolg des Prozesses.

Als hilfreich für den Anstoß eines Growth-Hacking-Prozesses erweist sich die Installation eines **Marketing-Dashboards**. Dieses ist in der Lage, die verschiedenen Metriken von Auswertungstools wie Google Analytics oder die Auswertungen der sozialen Netzwerke nach gewünschten Parametern auszuspielen und so eine Analyse zu erleichtern. Die hier ausgespielten KPIs (Key Performance Indicators, also Leistungskennzahlen) lassen die Trends auf der Grundlage der vergangenen Leistung erkennen. Es ist hilfreich zu sehen, ob ein KPI im Allgemeinen nach oben oder unten geht.

Bei der Durchführung von A/B-Tests ist es wichtig, daran zu denken, dass die Stichprobengröße eine Rolle spielt: Wenn Option A und B nur ein paar Hundert Besuchern gezeigt werden, ist die Statistik nicht aussagekräftig genug. Auch der Faktor Zeit ist hier entscheidend: Wenn ein A/B-Test für einen Tag durchgeführt wird, an diesem Tag 2000 Besucher erreicht werden und Option A in 70 % der Fälle die gewünschten Ergebnisse liefert, dann würde das Experiment als erfolgreich gekennzeichnet werden. Stellt sich jedoch heraus, dass ausgerechnet an diesem Tag ein neuer Blogbeitrag auf das Produkt verlinkte und der Traffic von diesem Blog 90 % des Traffics an diesem Tag ausmachte, sagt der A/B-Test im Idealfall etwas über das Publikum dieses Blogs, nicht aber über die Benutzer des Produkts insgesamt aus.

Das Growth Hacking ist im Kontext der Museumskommunikation als eine zu fokussierende Maßnahme innerhalb des Marketings der Institution zu sehen. Zahlreiche Fortbildungen, die im Netz angeboten werden, bieten die Möglichkeit eines langsamen Einstiegs in das datengetriebene Marketing. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass es nicht darum geht, die etablierten Marketingmethoden des eigenen Hauses von einem Tag auf den nächsten über Bord zu werfen, vielmehr kann eine datenfokussierte Ansprache nach und nach eingeführt werden, um bis dahin angewandte, aber womöglich nicht ganz so erfolgreiche resp. überzeugende Methoden abzulösen. Ein weiteres Argument für eine datengetriebene Arbeitsweise, ein Data-driven-Marketing, bildet die Tatsache der inhaltsorientierten Arbeit der Museen im digitalen Raum: Das Content-Marketing auf welches bereits im vorangehenden Kapitel hingewiesen

wurde, ist hier ein entscheidender Faktor. Die inhaltsbasierte Marketingkommunikation, die alle Befragten der Leitfadenterviews als grundlegend für die Museumsarbeit erachten, steht „[i]m Gegensatz zu werbenden Techniken wie Anzeigen, Bannern oder Werbespots“ und „biete[t] nützliche Informationen, weiterbringendes Wissen oder Unterhaltung.“⁵⁷² „Seine Ziele erreicht das Content-Marketing, indem es den Inhaltsproduzenten als Experten, Berater und Entertainer profiliert, der Kompetenzen, Know-how und Wertversprechen durch den Inhalt demonstriert, statt sie nur zu behaupten.“⁵⁷³

Gleichzeitig ist Content-Marketing nicht mit Journalismus zu verwechseln, obgleich die Qualität der Texte im Hinblick auf die zu transportierenden Inhalte überzeugen muss. Content-Marketing verfolgt immer klare Marketingziele, die idealerweise mit einer messbaren Konversion und klaren KPIs verbunden sind.

Mögliche KPIs für digitales Content-Marketing können sein: Traffic/Klickzahlen, Verweildauer, Reaktionen, Suchmaschinensichtbarkeit, Leads, Markenbindung, – im Falle von Museen – reale Besuche etc. Eine relativ weiche und damit verhältnismäßig leicht zu generierende Konversion stellt die „Aufmerksamkeit“ für die eigene Marke/Institution dar; Besuche sind deutlich härtere „Konversionen“, die schwerer zu erreichen sind. Ziel des Content-Marketings ist es, Markeninteressen (z. B. Leads, Besuche) mit Kundeninteressen (z. B. Information, Nutzwert, Unterhaltung etc.) in Einklang zu bringen. Jede Kommunikation muss also vom Kunden i.e. Besucher her gedacht werden. Die Fokussierung auf den Kunden i.e. Besucher (Customer Centricity) und die damit verbundene ehrliche Frage, was ihn tatsächlich interessiert, steht hier im Vordergrund und sollte im Bereich Kultur zur „Grundausstattung“ jeder Kommunikationsabteilung gehören. Content-Marketing stellt in Verbindung mit Growth Hacking eine effiziente Vorgehensweise der Museumskommunikation dar.

6.4. Die aktualisierte Struktur der Abteilung Museumskommunikation

Wie Unternehmen stehen auch Museen heute in einem „Kommunikationswettbewerb“. Die Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung wird, wie Bruhn ausführt⁵⁷⁴, aufgrund der zunehmenden Komplexität der Kommunikationsprozesse für die Unternehmenskommunikation, aber, so die Meinung der Verfasserin, auch für die Kommunikation der Museen, immer dringlicher. Bruhn spricht bereits 2014 von einer „Technologie-, Ökologie-, Rechts-, Politik und Wertedynamik“, die neue Herausforderungen für die Kommunikationspolitik mit sich bringt und eine Veränderung der Kommunikationsstrategie erfordert, die wiederum eine schnelle Reaktion auf Zukunftsthemen impliziert.⁵⁷⁵ Obgleich im Museum nicht unbedingt von „Zukunftsthemen“ zu sprechen ist, so erfordert doch der kontinuierliche und sich zuweilen immer schneller vollziehende Wandel der Gesellschaft – und damit der potenziellen Rezipienten und Besucher – eine immer wieder zu aktualisierende Ausrichtung der Strategie und damit eine

⁵⁷² „Content-Marketing“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Content-Marketing> (abgerufen am 20.04.2020).

⁵⁷³ Ebd.

⁵⁷⁴ Vgl. Bruhn 2014, S. 87.

⁵⁷⁵ Vgl. ebd., S. 90.

Reaktionsfähigkeit und Wandelbarkeit der Museumskommunikation. Dabei handelt es sich jedoch nicht nur um eine Reaktionsfähigkeit einzelner Kommunikationsinstrumente, als vielmehr um einen „integrierten Einsatz aller Kommunikationsinstrumente“⁵⁷⁶.

6.4.1. Integrierte Museumskommunikation

Das Konzept der *Integrierten Kommunikation* wird im Folgenden – in Anlehnung an die Unternehmenskommunikation – hinzugezogen, um, im Kontext des Audience Developments, eine konsistente und erfolgreiche Kommunikation auf Basis einer aktualisierten Abteilungsstruktur „Museumskommunikation“ zu ermöglichen.

Integrierte Kommunikation in Unternehmen

Die Notwendigkeit eines überzeugenden Auftretens von Unternehmen, die mit einer Reduktion von Kommunikationsdefiziten einhergeht, impliziert die Zielsetzung einer „Einheit im Sinne einer konsistenten und aufeinander abgestimmten Unternehmenskommunikation“⁵⁷⁷. Bruhn kennzeichnet den Ansatz zur Entwicklung einer für das gesamte Unternehmen ganzheitlichen Kommunikationsstrategie als das „Konzept einer integrierten Kommunikation“⁵⁷⁸. Dabei verortet er die Verantwortung für diese Integration resp. Gesamtkommunikation in der Führungsebene (Geschäftsführung, Vorstand). Der Einsatz der Kommunikationsinstrumente wird im Falle der Unternehmenskommunikation von den Fachabteilungen verantwortet, die hier in einen engen Abstimmungsprozess eingebunden sind. Bruhn definiert die Integrierte Kommunikation als einen

strategische[n] und operative[n] Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens beziehungsweise eines Bezugsobjekts der Kommunikation zu vermitteln.⁵⁷⁹

Nach Bruhn sind im Rahmen der Integrierten Kommunikation sämtliche Kommunikationsinstrumente strategisch auszurichten und erfordern eine mittel- bis langfristige Schwerpunktlegung. Dies impliziert eine Abstimmung der Kommunikationsfachabteilungen untereinander.⁵⁸⁰

In Unternehmen kommt es hier zur Entstehung eines komplexen Kommunikationssystems, welches konsequenter Abstimmungsprozesse bedarf. Bruhn weist auf gleich mehrere Bereiche hin, in denen ein Integrationsbedarf notwendig wird: So können sich Kommunikationsdefizite zwischen der internen und der externen Kommunikation ergeben, ebenso wie zwischen Führung und Mitarbeitern oder der

⁵⁷⁶ Ebd., S. 91.

⁵⁷⁷ Ebd., S. 92.

⁵⁷⁸ Ebd.

⁵⁷⁹ Ebd., S. 97.

⁵⁸⁰ Vgl. ebd., S. 93.

externen Kommunikation und der horizontalen Kommunikation, also wenn sich bspw. Kampagne und Verkaufsförderungsaktionen widersprechen.

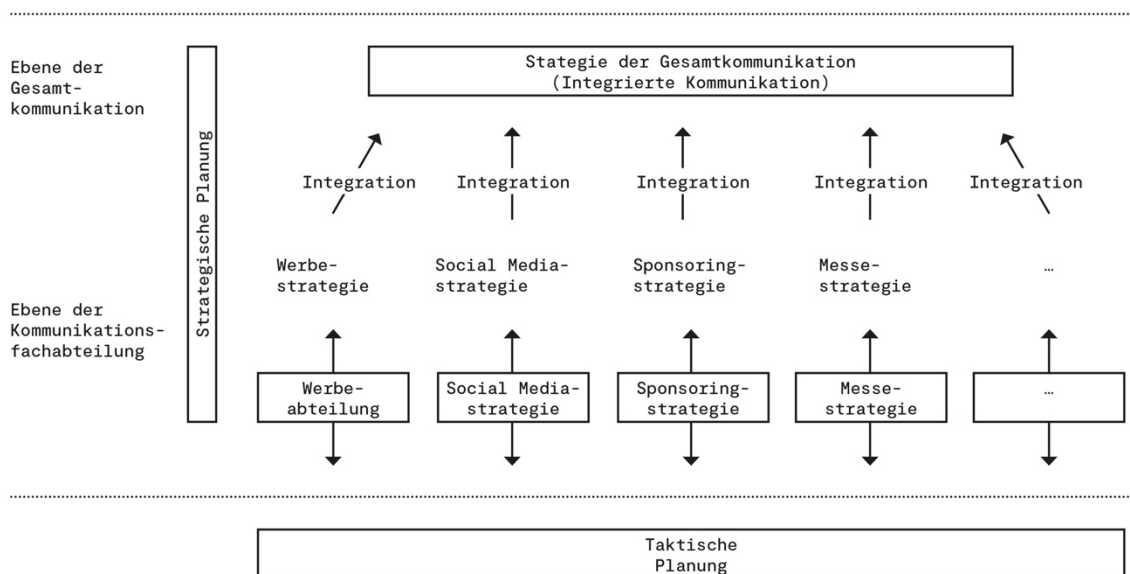


Abb. 10: Integrierte Kommunikation im Unternehmen
(Eigene Abbildung nach Bruhn 2014, S. 93.)

Mit dem Verständnis der Integrierten Kommunikation verbindet Bruhn Merkmale, die zu einer Einheit der Kommunikation eines Unternehmens beitragen sollen: So ist zunächst einmal die Integrierte Kommunikation ein Ziel der Kommunikation, d. h., die Kommunikation eines Unternehmens ist so auszurichten, dass eine strategische Positionierung möglich wird. Als ein Managementprozess gedacht erfordert Integrierte Kommunikation Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, um eine Integration zu ermöglichen. Sie umfasst sämtliche interne und externe Kommunikationsinstrumente und erfordert damit eine genaue Erfassung und Analyse der Funktionen, Zielgruppen, Aufgaben und ihrer Beziehungen untereinander. Schließlich soll die Integrierte Kommunikation „die Effizienz und Effektivität der Kommunikation steigern“⁵⁸¹.

Weiterhin führt Bruhn unterschiedliche Formen der Integrierten Kommunikation auf, wobei er zwischen der „Inhaltlichen Integration“, der „Formalen Integration“ sowie der „Zeitlichen Integration“ unterscheidet: Erstere verfolgt das Ziel, die Kommunikationsmaßnahmen thematisch zu verbinden, und dient, da langfristig angelegt, der strategischen Kommunikation von Unternehmen. Zweitere zielt darauf ab, für die unterschiedlichen Kommunikationsmittel formale Vereinheitlichungen vorzunehmen, und „umfasst sämtliche Aktivitäten, die die Kommunikationsinstrumente und -mittel durch Gestaltungsprinzipien miteinander verbinden und damit im Hinblick auf die zentralen Kommunikationsziele eine

⁵⁸¹ Ebd., S. 98.

einheitliche Form des Erscheinungsbildes vermitteln“⁵⁸². Die „Zeitliche Integration“ fokussiert die zeitliche Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen und ist kurz und mittelfristig ausgerichtet.

Abschließend verweist Bruhn auf zwei Ebenen der Integrierten Kommunikation: die interinstrumentelle sowie die intrainstrumentelle. So hat auf interinstrumenteller Ebene eine Vernetzung aller kommunikationspolitischen Aktivitäten mit den Maßnahmen anderer Kommunikationsinstrumente zu erfolgen. Bruhn identifiziert die interinstrumentelle Integration damit als Bestandteil des ganzheitlich vernetzten Planungsprozesses, der die Voraussetzung für eine Integrierte Kommunikation darstellt. Als Ausgangspunkt der interinstrumentellen Integration identifiziert er idealerweise die Schaffung einer Kommunikationsplattform, die den „Mittelpunkt verschiedener Kommunikationsinstrumente bildet, die inhaltlich, formal und zeitlich aufeinander abgestimmt werden.“⁵⁸³ „Auf intrainstrumenteller Ebene ist eine Vernetzung innerhalb der einzelnen Kommunikationsinstrumente vorzunehmen, d. h. die Kommunikationsmittel und die kommunikativen Einzelmaßnahmen sind aufeinander abzustimmen.“ Nach Bruhn bedeutet dies nicht, dass jede Kommunikationsaktivität in identischer Weise zu erfolgen hat, vielmehr ist es erforderlich, die Besonderheiten der Maßnahmen und die verschiedenen Erwartungshaltungen sowie Informations- und Kommunikationsbedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen zu berücksichtigen.

Integrierte Museumskommunikation

Im Folgenden wird das Konzept der Integrierten Kommunikation auf die Museen übertragen und als *Integrierte Museumskommunikation* ausgewiesen. Die Wahl des Bruhn'schen Ansatzes folgt der Idee, das Ziel einer ökonomischen Effizienzsteigerung eines Wirtschaftsunternehmens parallel zum Besucherwachstum einer Kultureinrichtung zu sehen. Die Betrachtung der Integrierten Kommunikation zeigt, dass das Modell in der von Bruhn beschriebenen Form in erster Linie in großen Unternehmen mit zumeist umfangreichen personellen Ressourcen zur Anwendung kommen kann, in der die Unternehmenskommunikation aus zahlreichen Unterabteilungen besteht, deren Zusammenarbeit komplex und zugleich notwendig ist. Eine direkte Übertragung auf die Museumskommunikation erweist sich hier also als wenig sinnvoll.

Ogleich die Ziele eines integrativen Einsatzes – ein überzeugender Auftritt des Hauses und Effizienzsteigerung der Kommunikation sowie Reduktion von Kommunikationsdefiziten innerhalb des Hauses und Vermeidung der Informationsüberlastung aufseiten der Rezipienten im weitesten Sinne – erhalten bleiben, weicht die folgende Interpretation der Integrierten Kommunikation daher im Hinblick auf die Organisationsstruktur vom ursprünglichen, oben dargestellten Ansatz ab. Der Grund hierfür liegt zum einen in der Tatsache begründet, dass die Museen über Kommunikationseinheiten in überschaubarer Größe verfügen und hier das Silodenken der Abteilung selbst eine Weiterentwicklung und Optimierung bremst. Gleichzeitig – und hier zeigt sich die Notwendigkeit einer Integration am dringlichsten – sind

⁵⁸² Ebd., S.103.

⁵⁸³ Ebd., S.109.

Museen heute zuweilen immer noch stark von hierarchisch Strukturen geprägt: Ausstellungen werden beispielsweise immer noch allein von den Kuratoren oder den wissenschaftlichen Abteilungen geplant, Vermittlung und Kommunikation jedoch erst im Nachgang eingebunden. Daher scheint die Notwendigkeit groß, den Ansatz der *Integrierten Kommunikation* auf eine grundlegende Struktur in der Zusammenarbeit im Sinne des Audience Development nicht nur innerhalb der Gewerke der Kommunikation, sondern innerhalb des gesamten Hauses zu verlegen. Bevor also die Struktur der Kommunikationsabteilung selbst einer näheren Betrachtung unterzogen wird, gilt es, die notwendigen Prozesse innerhalb des Hauses zu fokussieren und einen integrativen Ansatz für das gesamte Haus zu formulieren.

In diesem Zuge werden zunächst die von Bruhn benannten Fachabteilungen der Kommunikation im folgenden Modell durch die diversen Abteilungen der Kultureinrichtung ersetzt.⁵⁸⁴ Deren taktische Planung konzentriert sich auf ihren Arbeitsbereich, also bspw. die Organisation von Veranstaltungen, die Beforschung von Sammlungsobjekten oder die Konzeption von Ausstellungen. Die sich hieraus ergebende „Strategie“ fließt, im Sinne der *Integration*, in einer Gesamtstrategie zusammen. Ein Prozess, der an Häusern vielfach in der Theorie selbstverständlich ist und dennoch dazu führt, dass manche Gewerke später als andere miteinbezogen werden. Entscheidend ist daher eine *Zeitliche Integration*, die zum Ziel haben muss, dass sich die Abteilungen im zeitlichen Einsatz gegenseitig unterstützen und nicht aufgrund von hierarchischen Strukturen benachteiligen. Die *Inhaltliche Integration*, wie sie von Bruhn formuliert wird, bildet in diesem Modell eine Grundlage, die lediglich von Bereichen wie Sammlung, Archive und Forschung vernachlässigt werden kann, da die zeitlichen Abläufe hier zumeist langwieriger sind und eine inhaltliche Anbindung an das aktuelle Geschehen – wenn auch spannend und vorteilhaft für eine Institution – so doch nicht zwingend ist.

⁵⁸⁴ Aufgrund der vielfältigen Ausgestaltung von Museumstrukturen – Kuratoren und Sammlung bilden bspw. nicht selten eine Einheit oder die Kommunikation wird ggf. auch der Vermittlung untergeordnet – ist diese Darstellung beispielhaft zu verstehen.

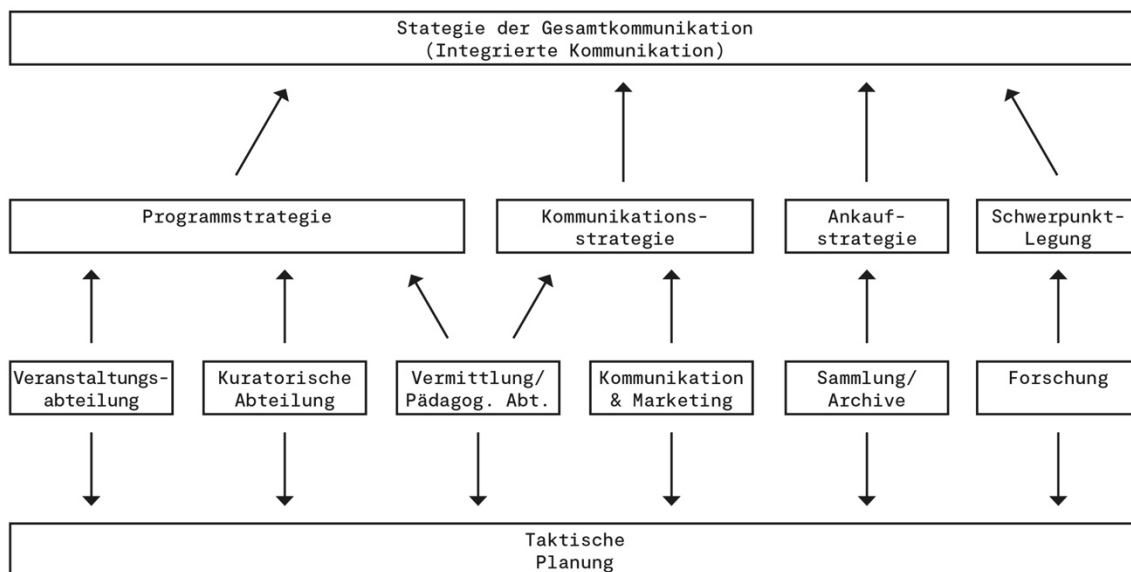


Abb. 11: Integrierte Kommunikation im Museum
Adaption des Bruhn'schen Modells (Eigene Darstellung)

Die *Integrationsaufgaben*, die, wie im Unternehmen auch, im Museum von der Führung des Hauses verantwortet werden, werden ebenfalls aus dem Bruhn'schen Modell übernommen.

Die *Planerischen Integrationsaufgaben* erfordern, analog zum Unternehmen, eine Einbettung in ein Planungs- und Kontrollsystem insofern, als dass neben einer Situationsanalyse der Kommunikation die Entwicklung eines strategischen Konzepts nicht allein aus dem Bereich der Kommunikation kommen kann, sondern ein Zusammenspiel aller Abteilungen erforderlich ist. Dazu bedarf es im Sinne der *Organisatorischen Integrationsaufgaben* – und hiermit der Aufbauorganisation nach Bruhn folgend⁵⁸⁵ – einer Einheit zur Koordination. Da die Einführung einer weiteren hierarchischen Stufe im Sinne eines Stabes oder einer Aufbauorganisation in einem Museum kontraproduktiv im Hinblick auf eine Agilisierung ist, wird hier eine *Redaktion* vorgeschlagen, die, von der Museenskommunikation organisiert, Programmplanung und strategische Kommunikation vereint. *Personelle* wie *Kulturelle Integrationsaufgaben* finden sich im Museum im Zuge der integrativen Arbeit ebenso wieder wie im Unternehmen. *Informationelle Integrationsaufgaben* implizieren den Einsatz von Datenbanken, die im Museum seit Jahrzehnten eingeführt sind. Nichtsdestotrotz lohnt hier ein Blick in aktuelle Entwicklungen, die die Museumsarbeit smarter machen können.

⁵⁸⁵ Vgl. Bruhn 2014, S. 98.

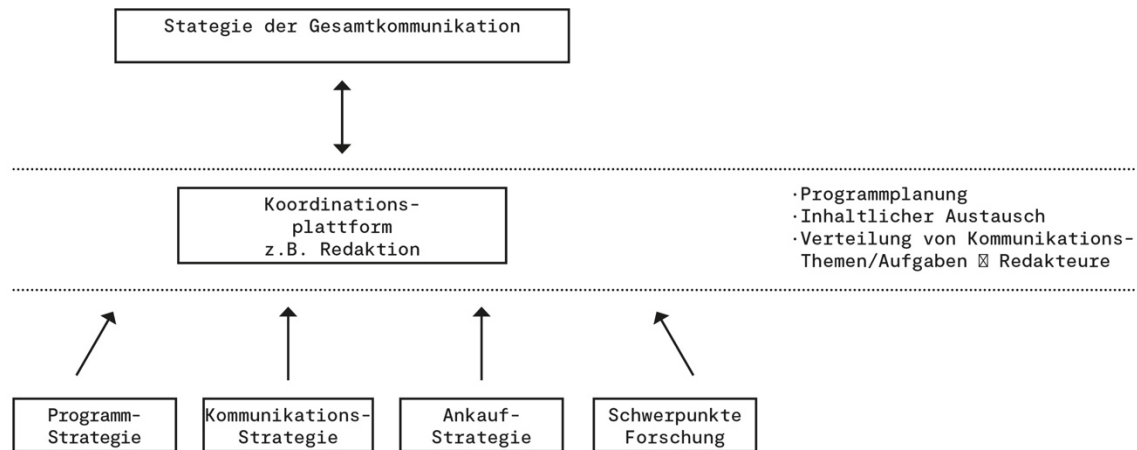


Abb. 12: Installierung einer Redaktionsplattform zur Umsetzung der Integrierten Museumskommunikation (Eigene Darstellung)

Nicht nur im Hinblick auf eine *Integrierte Museumskommunikation* sondern auch mit Blick auf die Struktur der Abteilung Museumskommunikation soll die Idee der *Redaktion* vertieft werden, bildet sie doch eine wichtige Vorstufe für die anschließende, für die eigentliche Arbeit der Abteilung.

An Häusern weitgehend etabliert sind Treffen, die Programmabsprachen oder Ausstellungsvorbereitungen dienen und die, je nach Einrichtung, hinsichtlich Teilnehmer und Fokus in unterschiedlicher Ausgestaltung anzutreffen sind. Konkret vorgeschlagen wird im Folgenden – dem Anspruch einer *Integrierten Museumskommunikation* folgend – die Einführung einer *Redaktion*.

Die Redaktion geht über eine Programmplanung hinaus, als dass sie:

- sich aus allen Abteilungen des Hauses zusammensetzt (hier auch bspw. die Technik des Hauses – ob permanent oder als Gast – nicht auslöst, da deren Inhalte, wie etwa ein Einblick in den Aufbau einer Ausstellung, auch der Kommunikation dienlich sein kann);
- Kollegen anderer Abteilungen, die Formate der Museumskommunikation kennenlernen und mitgestalten können (hier bspw. im Sinne eines Bewegtbildformats, der gemeinsamen Konzeption eines Interviews mit einem Künstler, welches nicht nur für ein Fachpublikum, sondern auch für weitere Zielgruppen von Interesse ist);
- über einen inhaltlichen Austausch zu den Programmen zu einer Wissensanreicherung idealerweise auf allen Seiten führen kann (hier idealerweise Steigerung einer Kooperationsbereitschaft);
- der Aufbau von Geschichten für die Rezipientenansprache umfänglicher und tiefer erfolgen kann (bspw. durch den Input der Kuratoren, Wissenschaftler, Restauratoren etc.);

- ein Verständnis für die kommunikativen Abläufe der Museumskommunikation den Kollegen anderer Abteilungen nähergebracht werden kann und zeitliche Vorgänge optimierbar werden;
- durch ein Kennenlernen der kuratorischen Netzwerke zu einer Optimierung der externen Kommunikation einer Ausstellung führen kann.

Die Redaktion ist damit Bestandteil des ganzheitlich vernetzten Planungsprozesses, der die Voraussetzung für eine *Integrierte Kommunikation* bildet. Als Kommunikationsplattform⁵⁸⁶ bildet die Redaktion den Ausgangspunkt der *Instrumentellen Integration*, indem sie die Abteilungen des Hauses vereint und eine inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung ermöglicht. Kommunikationsdefiziten innerhalb des Hauses kann damit effektiv vorgebeugt werden, da ein regelmäßiges Zusammenkommen den Austausch befördert.

6.4.2. Abteilungsstruktur

Selbst Öffentlichkeit zu schaffen, bedeutet nun nicht – wie bereits zuvor angedeutet –, Kritiken zu den eigenen Ausstellungen zu schreiben. Aber es bedeutet, alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu finden und zu nutzen, um über Ausstellungen nicht nur zu berichten, sondern vielmehr zu erzählen, zum Gespräch darüber anzuregen und möglichst viele Menschen zu einer Auseinandersetzung mit der Thematik zu bewegen und zu involvieren. Das Erzählen von Geschichten, aber auch das qualitative Aufzeigen von Zusammenhängen – ob in Wort oder Bild resp. Bewegtbild – wird hier unabdingbar. Ganz im Sinne der journalistischen Meinungsbildung gilt es, Adressaten an Themen heranzuführen und an den journalistischen Gedanken der Zeitungsverlage anzuschließen. Konstruktiver Journalismus⁵⁸⁷, Entschleunigter Journalismus⁵⁸⁸, in besonderen Fällen resp. bei besonderen Kompetenzen sogar der New Journalism⁵⁸⁹ können hier fruchtbare Hilfswerkzeuge darstellen, um Adressaten zu binden. Über die Fähigkeit des Schreibens einer Pressemitteilung hinaus, könnte der PR-Mitarbeiter zukünftig sein Portfolio erweitern. Darüber hinaus widerspricht es nicht der Haltung eines Museums, Autoren mit journalistischem Hintergrund dafür zu gewinnen, sich Objekten oder Themen der Ausstellungen aus einer externen Perspektive heraus anzunähern. Ein solches „Auftragsschreiben“, das auch entsprechend zu kennzeichnen ist, erweitert das Spektrum der Zugangsmöglichkeiten für potenzielle Besucher, da es variierte Formen der Ansprache aufweist.

⁵⁸⁶ Vgl. ebd., S.109.

⁵⁸⁷ Vgl. Selbstbeschreibung des Constructive Journalism Projects, (o. J.), <https://www.constructivejournalism.org/about/> (abgerufen am 02.05.2020).

⁵⁸⁸ Vgl. Megan Le Masurier, „What is Slow Journalism?“, in: *Journalism Practice*, H. 2, 9. Jg, [2014] 2015, S. 138–152, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17512786.2014.916471> (abgerufen am 17.12.2022); Peter Laufer, *Slow News: A Manifesto for the Critical News Consumer*, Corvallis 2014.

⁵⁸⁹ Vgl. Bleicher/Pörksen 2004; Claudia Benthien, „Literarizität in der Medienkunst“, in: Claudia Benthien/Brigitte Weingart, *Handbuch Literatur & Visuelle Kultur*, Berlin 2014, S. 265–286.

Unabdingbar ist dabei die Streuung dieser Produktionen. Die Website allein reicht heute nicht mehr, um das Interesse zu wecken – schon gar nicht, wenn man bemüht ist, Nicht-Besucher anzusprechen. Dies erfordert die Bewegung auf Plattformen und Plätzen, die, aller Vermutung nach, andere inhaltliche Adressierungen verlangen. Mit der weiten Streuung einhergehend ist es das Bestreben des bisherigen Marketings, die Zugriffszahlen zu vergrößern und „wachsen“ zu lassen. „Funnel-Denken“ und das Aufsetzen von Kampagnen erfordern nicht nur ein enges Zusammenspiel der Mitarbeitenden, sondern auch die Fähigkeit zur Datenanalyse, u. a. ein Verständnis für A/B-Tests und die Bereitschaft zum beständigen Lernen entlang neu aufkommender Technologien wie beispielsweise KI-getriebener Automation im Bereich Marketing.

Die Öffentlichkeit selbst zu schaffen, erfordert eine Abdeckung dieser Arbeitsweisen. Im Hinblick auf die praktische Umsetzung impliziert der Anspruch konkrete Veränderungen der Abteilungsstruktur mit dem Ziel von Flexibilisierung und Agilisierung. Dies bedeutet keinesfalls, dass die etablierten Arbeitsfelder wie Öffentlichkeitsarbeit, Presse, Marketing nun aufgelöst würden – vielmehr werden diese Silos aufgebrochen und gehen in den Tätigkeitsfeldern der einzelnen Mitarbeitenden der Abteilung auf.

Parallel führt – vor dem Hintergrund einer *Integrierten Kommunikation* – die Zusammenführung der kurz-, mittel- wie auch der langfristigen Strategien in einer *Redaktion* zu einer sich bereits in den Arbeitsweisen andeutenden, neuen Struktur der Abteilung Museumskommunikation.

Die in der Kommunikationsplattform *Redaktion* zusammenlaufenden Inhalte werden unter dem Aspekt der *Strategie* für das Haus behandelt. D. h., hier gilt es zu klären, welche Inhalte anstehen und in welcher Folge sie an die Öffentlichkeit zu bringen sind. Es gilt zu klären, inwieweit sich möglicherweise thematische Überschneidungen ergeben. Zugleich können hier auch Ideen im Hinblick auf die Ansprache der Besucher aus den verschiedensten Perspektiven eingebracht werden und so der Tätigkeit der Museumskommunikation zugutekommen.

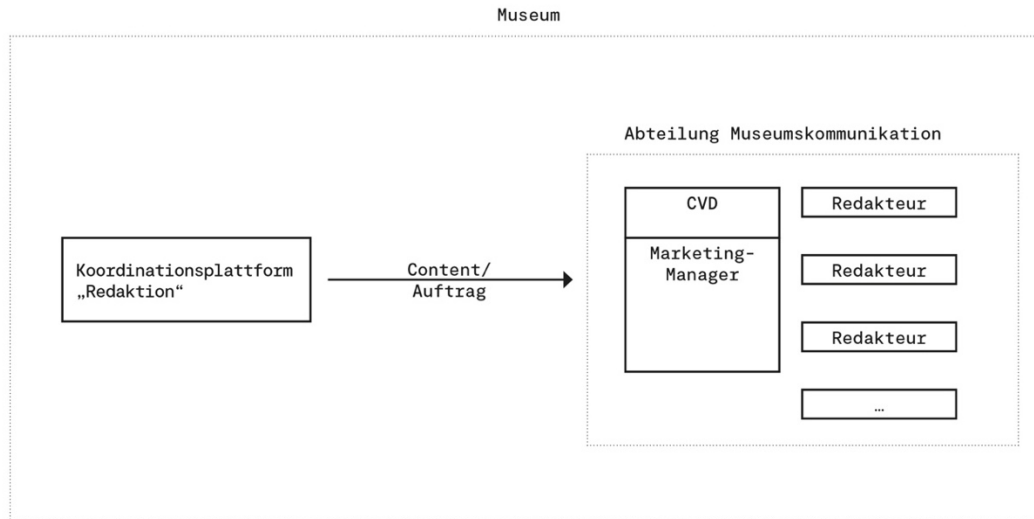


Abb. 13: Organisation der Redaktion innerhalb der Museumskommunikation (Eigene Darstellung)

Aus der *Redaktion* formuliert sich damit ein Auftrag an die Museumskommunikation, der zunächst vom CvD (Chef vom Dienst) koordiniert und an die Redakteure verteilt wird, und dessen Umfang und Zeitplan zugleich gemeinsam mit dem Marketingmanager in die Kommunikationsplanung eingebracht wird. Der Redakteur, der sich des Themas annimmt, ist in der Regel für die redaktionelle Arbeit, i. e. für die Textproduktion wie auch dessen digitale Verteilung in den Netzwerken im Sinne des Growth Hackings zuständig. Der Marketingmanager begleitet alle Redakteure im Hinblick auf darüber hinausgehende Marketingmaßnahmen wie Plakatierung, Anzeigenschaltung etc. Sinnvollerweise gehen analoge und digitale „Verteilung“, i. e., Maßnahmen bis hin zu Kampagnen, hier zeitlich wie inhaltlich Hand in Hand. Natürlich steht es dem Marketingmanager frei und ist sogar wünschenswert, Maßnahmen des Growth Hackings zu unterstützen, gilt es doch, in diesem Bereich im Hinblick auf die Besucherakquise immer wieder Neues zu erproben. Dies bedeutet eine beständige Kommunikation zwischen Marketingmanager und den Redakteuren, um einen einheitlichen Auftritt zu gewährleisten. Der Chef vom Dienst, der eine Personal- und Sachverantwortung in der Museumskommunikation ausübt, steuert die Auspielung der Inhalte, gewährleistet eine beständige Kommunikation mit der Führung und kann darüber hinaus für – in der Museumkommunikation immer wieder anfallende – Sonderprojekte eingesetzt werden. Dieser Ansatz ist skalierbar insofern, als dass in einer kleineren Kultureinrichtung der (einzige) Redakteur selbst als CvD fungieren kann, wenn er beispielsweise mit externen Hilfskräften arbeitet.

Die Führung des Hauses – künstlerischer und/oder geschäftsführender Vorstand – übt einen entscheidenden Einfluss und die Tätigkeit der Kommunikationsabteilung aus. Die Formen dessen könnten allerdings auch heute unterschiedlicher nicht sein – so interessieren sich auch heute noch manche Direktoren sehr wenig für die Kommunikationsarbeit ihres Hauses, während andere die einzelnen Postings in den sozialen Medien sehen wollen, bevor diese an die Öffentlichkeit kommuniziert werden. Jenseits

eines Mikromanagements muss die Führung des Hauses heute aktiv in die neue Organisationsstruktur – entsprechend ihren eigenen Ressourcen – eingebunden werden, um das Ziel des „Sprechens mit einer Stimme“ auch zu gewährleisten.

Dass es im Hinblick auf die Kommunikation längst an der Zeit ist, sich von Silo-orientierten Strukturen zu lösen, ist nicht neu. Auch wenn das Fortschreiten digitaler Medien das Zusammenwachsen der Kommunikationsdisziplinen beschleunigt und die unternehmerische Bedeutung von Marketing und Unternehmenskommunikation stärkt, erhärtet sich zuweilen der Verdacht, dass die zunehmende Fragmentierung der Disziplinen die Abstimmung innerhalb von Unternehmen komplexer macht und im schlimmsten Fall zu einer Schwächung der Gesamtreputation führen kann.⁵⁹⁰ Moss schlägt daher bereits 2016 die Einrichtung eines Newsrooms für die Unternehmenskommunikation vor:

Der beschriebene Graben zwischen Anspruch und Wirklichkeit führt zu der naheliegenden Frage, warum die erfolgreiche Umsetzung integrierter Kommunikation noch immer die Ausnahme in Unternehmen ist und was zur Überwindung dieses Grabens getan werden kann. Um den strategischen Wert integrierter Kommunikation zu erschließen, kommt dem Newsroom in der Unternehmenskommunikation eine zentrale Bedeutung zu.⁵⁹¹

Moss' Betrachtung bezieht dabei Ansätze aus der Sozialwissenschaft, Organisationspsychologie und Informationstechnik mit ein, um eine „Verschmelzung von kommunikativen Teildisziplinen aufzudecken“⁵⁹². Im Vordergrund des Newsroom-Konzeptes steht das ressort- und medienübergreifende Planen und Arbeiten und – durch eine architektonische Zusammenführung sowie technische Erweiterungen – eine bessere Möglichkeit zur Absprache und Koordination. Die Zusammenführung bisher getrennt arbeitender „Ressorts“ zur besseren Abstimmung der Inhalte ist ebenso das Ziel wie auch die Steigerung der Effektivität hinsichtlich Veröffentlichung auf den verschiedenen Kanälen, die Schaffung von mehr Ressourcen für Hintergrundartikel sowie eine gesteigerte Reaktionsfähigkeit in den digitalen Medien. Obgleich das Moss'sche Konzept des Newsrooms hier nicht übernommen wird, so zeigt die Entwicklung in Unternehmen die Notwendigkeit, die *Integrierte Kommunikation* mit strukturellen Maßnahmen zu stützen.

In der Museumskommunikation geht diese Perspektivveränderung mit grundlegenden organisatorischen Veränderungen einher und resultiert im Gewinn zeitlicher Kapazitäten zur Fokussierung und Vertiefung von relevanten Themen des Museumsprogramms. Ebenso führt sie zu einer Fokussierung der Streuung von Inhalten insbesondere mithilfe des Data-driven-Marketings (Growth Hacking).

Zugleich zeichnet sich in der neuen Struktur der Museumskommunikation ein neues Profil des Kommunikators ab: Der Communication Hacker des Museums bedarf nicht nur der Schreibkompetenzen,

⁵⁹⁰ Vgl. Moss/Stog 2016, S. 10.

⁵⁹¹ Ebd., S. 11

⁵⁹² Ebd.

sondern bringt idealerweise auch ein Verständnis für die Eruierung und den Umgang mit Zielgruppen mit. Im Gegensatz zur derzeitigen Situation in vielen Abteilungen der Museumskommunikation, in denen viele Quereinsteiger mit rein wissenschaftlicher Ausbildung zu finden sind, stellt dies eine aktuelle Herausforderung dar, der es zu begegnen gilt.

6.5. Audience Development – das Framework für das Communication Hacking

Im folgenden Schritt gilt es, den Arbeitsweisen und den sich daraus ableitenden Strukturen – die schlussendlich mit einer neuen Haltung einhergehen – einen ideellen Ordnungsrahmen zu geben, in dem es zur Entfaltung und Weiterentwicklung kommen kann. Aufgrund der Komplexität der Strukturen, i. e. der Museumsarbeit, in denen diese neue Haltung wirksam werden soll, erweist sich im Hinblick auf die Organisation der Arbeit der Begriff des *framework* als geeignet: In Anlehnung an die Informatik verdeutlicht er ein (Programmier-)Gerüst⁵⁹³ und damit kein geschlossenes Silo als vielmehr eine Orientierung gebende und v. a. zu erweiternde Konstruktion. Vor dem Hintergrund der Entwicklung der Kultur- resp. Kunstvermittlung erweist sich das Audience Development als ein geeigneter Ordnungsrahmen für die Museumskommunikation, also als ein passendes Framework für die Entwicklung zeitgemäßer Kommunikation und damit für das Konzept des Communication Hacking.

Im Zuge des im Kapitel 5 erwähnten Projekts in Nordrhein-Westfalen kristallisierte sich deutlich heraus, dass, zum einen, eine enge Verbindung zur künstlerischen Arbeit von Bedeutung ist, denn

[n]ur dann, wenn auch die künstlerisch Verantwortlichen, die in der Hierarchie der öffentlichen Institutionen in Deutschland deutlich über den für Vermittlung und Marketing Zuständigen angesiedelt sind, die Arbeit mit neuen Nutzern auch für künstlerisch wertvoll erachten und dies durch positive Beurteilung in der überregionalen Fachpresse bestätigt wird, [...] mit einer positiven Entscheidung der Leitung gerechnet werden [kann], die Institution für Interessen neuer Nutzergruppen stärker [zu öffnen].⁵⁹⁴

Zum anderen ist ein Wandel der inneren Strukturen für Prozesse des Audience Developments unentbehrlich⁵⁹⁵ – eine Erkenntnis, die auch in Großbritannien inzwischen etabliert ist: „If you want to change your audience, you first have to change yourself.“⁵⁹⁶

Die Hinwendung zum Audience Development seitens der Institutionen impliziert neben einem Wandel der Strukturen auch eine Veränderung im Hinblick auf die Programmpolitik. Diese kollidiere laut

⁵⁹³ Vgl. „Framework“, in: *Wikipedia*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Framework> (abgerufen am 27.12.2020).

⁵⁹⁴ Mandel 2016a, S. 32.

⁵⁹⁵ Vgl. ebd.

⁵⁹⁶ Ebd. in Bezug auf: Morton Smyth Ltd. [Maddy Morton et al.], „*Not for the Likes of You*“: *How To Reach a Broader Audience. Phase Two Final Report*, Edinburgh 2004.

Mandel in Deutschland allerdings „mit der Maxime der Kunstfreiheitsgarantie, die eine Berücksichtigung von Publikumsinteressen in der künstlerischen Programmgestaltung von öffentlich geförderten Einrichtungen tendenziell tabuisiert.“⁵⁹⁷ Ein Umstand, der bereits 2001 von Klein hervorgehoben wurde: „Als wesentliches Unterscheidungsmerkmal (und auch Legitimationsgrundlage) für öffentliche Kulturinstitutionen gegenüber kommerziellen Kulturunternehmen war ausdrücklich die Nichtanpassung des Produktes an den jeweiligen Publikumsgeschmack genannt worden.“⁵⁹⁸ Mandel konstatiert 2016 weiterhin, dass Bemühungen „um ein anderes Publikum in der Regel an die Abteilungen für Marketing und Vermittlung ausgelagert“ werden und „nicht das ‚Kerngeschäft‘ der künstlerischen Arbeit und die Leitungsebene“ berühren⁵⁹⁹ – ein Umstand, der von der Verfasserin – und damit aus einer praktischen Perspektive – bestätigt werden kann. Nicht selten stehen diese Bereiche vor der Herausforderung, die notwendigen Besucher „reinzuholen“, und werden die erstrebten Zahlen nicht erreicht, so wird die Verantwortung eher selten bei den Programmverantwortlichen gesehen.

Ausschlaggebend für eine Beurteilung resp. weitere Vorgehensweise ist in den Augen der Verfasserin hier das Potenzial der Kuratoren: Diese haben im Idealfall eine Ausbildung erfahren, die es ihnen ermöglicht, neue Perspektiven auf Werke und Themen zu eröffnen, aber auch aktuelle und neue Themen der Auseinandersetzung aufzudecken und in den Vordergrund zu rücken – und damit den Erfahrungshorizont der Besucher zu vergrößern resp. zu vertiefen. Die Schaffung entsprechender Attraktoren für eine Präsentation bzw. Ausstellung kann im Folgenden nur aus einer engen Zusammenarbeit zwischen Kuratoren, Kommunikation und Vermittlung resultieren. In diesem Sinn scheint die Vorstufe einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit an dieser Stelle weitaus wichtiger, geht es doch um eine „Übersetzung“ der Inhalte, individualisiert ausgerichtet an verschiedenen Zielgruppen, und nicht um eine „Anpassung“ der kuratorischen Arbeit an die Wünsche des Publikums. Der Anspruch Programme zu entwickeln, die „alle angehen“⁶⁰⁰, ist an dieser Stelle daher differenziert zu behandeln: Nicht die Themen stehen notwendigerweise zur Disposition als vielmehr deren Transfer, i. e., die Art und Weise, damit umzugehen und sie zu transportieren.

6.6. Wissen über Besucher und Nicht-Besucher – das Fundament einer erfolgreichen Kommunikation

Damit es gelingt, bei neuen Besuchergruppen ein nachhaltiges Interesse an Kunst und Kultur zu wecken, bedarf es Formen der Kultur- bzw. Kunstvermittlung, die die Diskrepanz zwischen eigenem Leben und der Welt von Kunst und Kultur überbrücken. Voraussetzung für Kulturvermittlung sind Erkenntnisse über Einstellungen von Kulturnutzern ebenso wie von Nicht-Kulturnutzern. [...] Das subjektive Erleben ist jedoch im Kulturnutzungsprozess, der eine besondere aktive innere Beteiligung des Rezipienten erfordert, von entscheidendem Einfluss, seine wissenschaftliche Untersuchung damit als Grundlage für die Kulturvermittlung unentbehrlich.⁶⁰¹

⁵⁹⁷ Mandel 2016a, S. 33f.

⁵⁹⁸ A. Klein 2001, S. 308.

⁵⁹⁹ Mandel 2016a, S. 33f.

⁶⁰⁰ Ebd., S. 34.

⁶⁰¹ Mandel 2008, S. 48.

Der von Mandel formulierten Anforderung kann kaum widersprochen werden und doch zeigten die Gespräche mit den Landesmuseen Baden-Württembergs auf, dass bisher eine überschaubare Auseinandersetzung mit dem Besucher resp. Nicht-Besucher in Form von Umfragen stattgefunden hat: Zwar wird öfter die Meinung zum Besuch von Sonderausstellungen abgefragt, sie verrät jedoch recht wenig bspw. über das Mediennutzungsverhalten von Besuchern oder deren Empfänglichkeiten für Ansprachen.⁶⁰² Führen manche der Museen kleinere, dafür aber auch häufigere Umfragen in Form von ausgelegten Karten⁶⁰³ oder sogar permanent installierte Abfragen über Terminals im Eingangsbereich durch⁶⁰⁴, greifen manche von ihnen auf externe Anbieter zurück, die sich auf Evaluation und Besucherforschung im Kulturbereich spezialisiert haben⁶⁰⁵. Deren Einbindung geht allerdings öfter mit einem größeren finanziellen Aufwand einher, weshalb solche Umfragen seltener durchgeführt werden. In allen berichteten Fällen wird deutlich, dass der Output der Umfragen überschaubar ist und die Museen die Ergebnisse als „Hinweise“ aufnehmen⁶⁰⁶, wenn es um die Modifizierung resp. Optimierung des Ausstellungserlebnisses geht. Noch weniger allerdings wissen die Museen über ihre Nicht-Besucher. Dies wird jedoch unabdingbar, will man dem Anspruch folgen, nicht nur mehr Menschen, sondern auch neue Interessensgruppen für das Museum zu gewinnen. Eine Entwicklung neuer Ansprachen und Vorgehensweisen ist aber unmittelbar mit dem Wissen darüber verbunden.

Das Wissen um die Besucher und Nicht-Besucher bildet eine elementare Grundlage für die Kommunikation, es nimmt eine der ersten Positionen in der Zieldefinition ein und kann an dieser Stelle nicht nachgestellt werden: Wen wollen wir ansprechen, mit wem wollen und müssen wir kommunizieren? Wer sollen unsere nächsten Besucher sein? Wen konnten wir bisher nicht erreichen?

Die Besucher- resp. Publikumsforschung rückt damit in den Vordergrund. Im Folgenden wird ein Überblick hierzu geboten: Es wird festzustellen sein, dass Umfragen gewisse Herausforderungen mit sich bringen können, weshalb im Anschluss ein „Umfrage-Baukasten“ für Museen (Annex 4) vorgestellt wird, der es Institutionen ermöglichen soll, selbst kontinuierliche Umfragen sowohl bei bereits erreichten Besuchern im Haus (Annex 4) als auch unter Nicht-Besuchern (Annex 5) vorzunehmen. Dabei ist es nicht das Ziel des Baukastens, wissenschaftlich repräsentative Umfragen durch die Häuser durchführen zu lassen, als vielmehr Hinweise zu generieren, mit denen im Anschluss im Hinblick auf Museenskommunikation gearbeitet werden kann.

⁶⁰² Vgl. Kapitel 4.

⁶⁰³ Vgl. hierbei das Beispiel, welches Trott an der Staatlichen Kunsthalle Karlsruhe beschreibt: „Und dann haben wir halt diese Form von analogen kleinen Zetteln, wo wir um Feedback bitten, wo dann die klassischen Fragen kommen, also die Bewertung: Wie war die Ausstellung? Hat sie dir gefallen? Was hat dir nicht gefallen? Woher kommen Sie? Wie sind Sie darauf aufmerksam geworden? Und was haben Sie vielleicht für einen Hintergrund? Wir prüfen jetzt, wie wir das auch in die digitale Form überführen können.“ (I3, S. 8.)

⁶⁰⁴ Claudia Paul erwähnt im Interview eine permanent installierte Onlinebefragung im Foyer des Technoseums (vgl. I6, S. 10.).

⁶⁰⁵ Vgl. I2, S. 6f.

⁶⁰⁶ Diese Wahrnehmung wurde von den Häusern in den geführten Experteninterviews durchweg bestätigt, siehe u. a. I2, S. 7; I4, S. 5; I5, S. 8f.; I7, S. 8.

6.6.1. Publikums-, Besucher- und Nicht-Besucherbeforschung – ein Überblick

Der Wandel der Aufgaben und des damit einhergehenden Selbstverständnisses der Museen – eine Verschiebung des Fokus von Objekten hin zum Publikum – brachte auch einen Wandel im Verhältnis von Museen und Publikum.⁶⁰⁷ So schreibt Hudson: „The most fundamental change that has affected museums [...] is the now almost universal conviction that they exist in order to serve the public.“⁶⁰⁸ Für dieses Publikum da zu sein, impliziert wiederum, es annähernd zu kennen.

Wegner konstatiert 2015 unter Verweis auf Reussner (2010)⁶⁰⁹, dass die Besucherforschung in Deutschland hinsichtlich Verbreitung und Kontinuität hinter den USA, Großbritannien, Kanada oder Australien zurückbleibt. Erste systematische Befragungen zu Museen in Deutschland zeigen sich in den 1970er-Jahren⁶¹⁰, in einer Zeit, in der Museen zunehmende gesellschaftliche Bedeutung erfahren und eine Erweiterung des Publikums gefordert wird.⁶¹¹ Die Forschung konzentriert sich hier zunächst auf soziodemografische Merkmale der Museumsbesucher und erste dokumentierte Besucherbefragungen aus den 1960er- und 1970er-Jahren stammen hier speziell von Sonderausstellungen.⁶¹² Recht bald kommt es zu einer Erweiterung der Untersuchungsmethoden und Fragestellungen, aber auch qualitativer Instrumente, Nicht-Besucherbefragungen oder Evaluationen von Planungsprozessen. Die vorherrschende Leitdisziplin der Soziologie wird hierbei um weitere Disziplinen wie Kommunikationswissenschaft, Pädagogische Psychologie oder Kognitionspsychologie ergänzt.⁶¹³ Zu den bekanntesten Studien dieser Zeit, die auch an den internationalen Forschungsstand anschließen, zählen v. a. *Der Gläserne Besucher*, eine museumsübergreifende Besucherbefragung aus den Jahren 1984 bis 1986⁶¹⁴, und *Neue Methoden der Ausstellungsplanung in Museen*, eine Anwendungsstudie zu verschiedenen Evaluationsformen⁶¹⁵. Wegner hält fest, dass aufgrund verstärkten zielgruppenorientierten Arbeitens auch Besucheranalysen

⁶⁰⁷ Vgl. hierzu Françoise Benhamou/Nathalie Moureau, „From Ivory Towers to Museums Open to the Community: Changes and Developments in France’s Cultural Policy“, in: *Museum International*, H. 4, 58. Jg, 2006, S. 21–28; Graham Black, *The Engaging Museum. Developing Museums for Visitor Involvement*, London 2005; Jean Davallon, „Le musée est-il vraiment un média?“, in: *Publics et Musées*, H. 2, 1992, S. 99–124; Eileen Hooper-Greenhill, *Museums and Their Visitors*, London, 1994; Lange et al. (Hg.), *The Responsive Museum: Working with Audiences in the Twenty-First Century*, Aldershot/Burlington, VT, 2006; Stephen E. Weil, *Making Museums Matter*, Washington, D.C., 2002.

⁶⁰⁸ Kenneth Hudson, „The Museum refuses to stand still“, in: *Museum International*, H. 1, 50. Jg., 1998, S. 43–50, hier S. 43.

⁶⁰⁹ Vgl. hierzu Eva Reussner, *Publikumsforschung für Museen. Internationale Erfolgsbeispiele*, Bielefeld 2010.

⁶¹⁰ Vgl. hierzu Hans Joachim Klein, *Besuchersanalyse der Ausstellung Herbst des Mittelalters im Auftrag der Kunsthalle Köln*, Karlsruhe 1971; Heiner Treinen, „Museum und Öffentlichkeit“, in: Deutsche Forschungsgemeinschaft (Hg.), *Denkschrift Museen. Zur Lage der Museen in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West)*, Boppard 1974, S. 21–38.

⁶¹¹ Vgl. Nora Wegner, *Publikums-magnet Sonderausstellung – Stiefking Dauerausstellung? Erfolgsfaktoren einer zielgruppenorientierten Museumsarbeit*, Bielefeld 2015, S. 59; vgl. auch Deutsche Forschungsgemeinschaft (Hg.) *Denkschrift Museen. Zur Lage der Museen in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West)*, Boppard 1974.

⁶¹² Vgl. Hans Joachim Klein, *Barrieren des Zugangs zu öffentlichen kulturellen Einrichtungen*, Karlsruhe 1978, S. 15ff.; Hans Joachim Klein/Monika Bachmayer, *Museum und Öffentlichkeit. Fakten und Daten – Motive und Barrieren*, [Unter Mitarbeit von Helga Schatz], [Berliner Schriften zur Museumskunde, Bd. 2], Berlin 1981, S. 72ff.

⁶¹³ Vgl. Reussner 2010, S.39ff.; Bernhard Graf, Annette Noschka-Roos, „Stichwort: Lernen im Museum oder: Eine Kamerafahrt mit der Besucherforschung“, in: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, H. 1, 12. Jg., 2009, S. 7–27, hier S. 7.

⁶¹⁴ Hans Joachim Klein, *Der gläserne Besucher. Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft*, [Unter Mitarbeit von Anneliese Almasan], [Berliner Schriften zur Museumskunde, Bd. 8], Berlin 1990.

⁶¹⁵ Almasan et al., *Neue Methoden der Ausstellungsplanung in Museen*, Karlsruhe 1993.

und -segmentierungen in dieser Zeit immer wichtiger werden: Die Forschung konzentriert sich nun nicht primär auf soziodemografische Merkmale zur Charakterisierung des Publikums, sondern auch auf Lebensstile und Milieus⁶¹⁶, wobei auch Nicht-Besucher und Besuchsbarrieren berücksichtigt werden⁶¹⁷. Renz konstatiert eine bis dato kurze systematische wissenschaftliche Beschäftigung mit der empirischen Erhebung seitens der Kulturbetriebe und Kulturpolitik und merkt an, dass

[o]bwohl die Rezeption von Kunst zum originären Gegenstand kunst- und kulturwissenschaftlicher Forschung gehört, gibt es z. B. in den Theater- oder Bildenden Kunstwissenschaften nur äußerst wenig empirische Erkenntnisse über die Adressaten der Kunstwerke. Dies ist zum einen theoretisch mit dem Bild eines eher idealtypischen (und nicht konkret empirisch greifbaren) Rezipienten, zum anderen mit in diesen Disziplinen verbreiteten Forschungsmethoden und -traditionen zu erklären.⁶¹⁸

Wissenschaftlich ist die empirische Publikumsforschung somit weniger in den Kultur- als in den Sozialwissenschaften zu verorten.⁶¹⁹ Vor dem Hintergrund der bisherigen Untersuchungen konstatiert Renz in dem Zusammenhang eine „im Diskurs über die Adressaten von Kunst und Kultur immer noch (...) große Lücke zwischen theoretischen Annahmen, was Kunst und Kultur auslösen sollte, und dem empirischen Wissen, ob diese – durchaus wohlgemeinten – Ansprüche auch tatsächlich erreicht werden“.⁶²⁰ Renz verweist darauf, dass die empirische Kulturpublikumsforschung in den letzten circa dreißig Jahren auch durch kulturpolitische⁶²¹ oder kulturbetriebliche⁶²² Auftragsforschung in Form einer angewandten Sozial- und Evaluationsforschung geprägt wurde, wobei die Studien, welche an und von Kultureinrichtungen selbst durchgeführt wurden, meist auf den theoretischen Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere der Marketingmanagement-Theorie⁶²³, basieren und in den 1990er-Jahren zunächst das Ziel verfolgen, das Publikum quantitativ zu vergrößern: „Es geht dann darum, mehr Karten zu verkaufen mit dem Ziel der Vollausslastung der eigenen Ressourcen. Welche Personengruppen kommen und welche nicht, spielt in dieser Logik keine primäre Rolle.“⁶²⁴ Wegner verweist 2015 auf eine Studie des Zentrums für Audience Development, die zu dem Schluss kommt, dass zum damaligen Zeitpunkt knapp über die Hälfte der befragten Museen angaben, in den letzten Jahren Besucherforschung zum Einsatz gebracht zu haben. Am häufigsten waren dies Besucherbefragungen, seltener Befragungen von

⁶¹⁶ Vgl. Wegner 2015, S. 59f.; siehe hierzu auch Ralf Terlutter, *Lebensstilorientiertes Kulturmarketing, Besucherorientierung bei Ausstellungen und Museen*, Wiesbaden 2000; Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hg.), *Die Museen. Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit*, [KGSt Gutachten], Köln 1989; Volker Kirchberg, „Kulturkonsum als Merkmal von Lebensstilen. Eine Überprüfung der Typologien von Mitchell, Gans und Bourdieu“, in: Jörg Blasius/Jens S. Dangschat (Hg.), *Lebensstile in den Städten. Konzepte und Methoden*, Opladen 1994, S. 286–300; Volker Kirchberg, *Gesellschaftliche Funktionen von Museen. Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven*, Wiesbaden 2005; Manuela Kohl, *Kunstmuseen und ihre Besucher. Eine lebensstilvergleichende Studie*, Wiesbaden 2006.

⁶¹⁷ Vgl. hierzu u. a. H. J. Klein 1997; Kirchberg 2005.

⁶¹⁸ Vgl. Thomas Renz, „Nicht-Besucher im Kulturbetrieb. Ein Überblick des aktuellen Forschungsstands und ein Ausblick auf praktische Konsequenzen der Publikumsforschung in Deutschland“, in: Mandel 2016b, S. 61–78, hier S. 62.

⁶¹⁹ Renz 2016, S. 62f; vgl. auch Patrick Glogner-Pilz, *Publikumsforschung. Grundlagen und Methoden*, Wiesbaden 2012.

⁶²⁰ Renz 2016, S. 63.

⁶²¹ Vgl. hierzu Susanne Keuchel (Hg.), *Rheinschiene – Kulturschiene. Mobilität – Meinungen – Marketing*, Bonn 2003.

⁶²² Vgl. hierzu Gerlinde Bendzuck, „Kulturmarktforschung am Beispiel des Ohnsorg-Theaters“, in: Peter Bendixen (Hg.), *Handbuch Kulturmanagement. Die Kunst, Kultur zu ermöglichen*, Bd. 5, 1992–2006, Blatt D2.6, Dezember 1999, Stuttgart.

⁶²³ Vgl. Renz 2016, S. 63.

⁶²⁴ Vgl. ebd., S. 62f.

bestimmten Teilen des Publikums (27 %) oder Nicht-Besuchern (16 %). Mehrheitlich wurden die Untersuchungen in Eigeninitiative von hauseigenem Personal durchgeführt.⁶²⁵

Vor dem Hintergrund der Begriffsverwendung und Herangehensweise verweist Reussner in ihrer Studie aus dem Jahr 2010 auf den in ihren Augen zu engen Bezug auf den Besucher und schlägt den Begriff der „Publikumsorientierung“ vor:

Mit der Verwendung des breiteren Begriffs „Publikum“ statt Besucher soll unterstrichen werden, dass es nicht nur um den optimierten Umgang mit bereits erreichten Besuchern geht, sondern sich die Frage nach dem Verhältnis von Museum und Publikum auch auf der Ebene der gesamten Öffentlichkeit einschließlich der bisher museumsfernen Bevölkerungsteile stellt. Darüber hinaus weist der Wortbestandteil Orientierung darauf hin, dass es um eine übergreifende Denkhaltung geht, die Leitlinien für das Handeln vorgibt.⁶²⁶

Damit plädiert sie für eine Definition des Begriffs über Einstellungen und nicht über Anwendungsgebiete und impliziert eine Haltung, die von der gesamten Organisation gelebt wird und nicht auf eine einzelne Abteilung begrenzt bleibt. „Eine solche ‚Querschnittsfunktion‘ der Publikumsorientierung, welche die Museumsarbeit übergreifend beeinflusst, hat sich ab den 1990er Jahren allmählich zu entwickeln begonnen. Sie fungiert als Klammer über die zunehmend ausdifferenzierten Aufgaben des Museums hinweg.“⁶²⁷ Publikumsforschung fokussiert Reussner folgend damit sowohl Besucher vor Ort als auch nicht anwesenden Adressatengruppen resp. Nicht-Besucher. Ihrer Auslegung folgend deckt der Begriff *Besuchersforschung* nur das Teilgebiet der *Publikumsforschung* ab, das sich den erreichten Besuchern zuwendet. Sie führt im Weiteren dazu aus:

Die nicht erreichten Adressaten hingegen werden mittels Nicht-Besuchersforschung im Rahmen der Markt- und Marketingforschung näher erkundet. Die Publikumsforschung umfasst darüber hinaus diverse Formen der Evaluation, welche Rückmeldung über die Rezeption und den Erfolg der Museumsarbeit geben und Informationen für Planung und Verbesserung liefern.⁶²⁸

Die Besuchersforschung fokussiert das Erlangen genauer Kenntnisse über die Besucher vor Ort.⁶²⁹ Mit der Erhebung der Besucherzahlen zur Ermittlung von Tendenzen hinsichtlich Besuchstagen sowie der Erhebung soziodemographischer Daten und Angaben zu Besuchsanlass, Besuchsumständen und Besuchshistorie können Erkenntnisse zum Einzugsbereich des Museums, Bildungsniveau und Stellenwert im Rahmen der Freizeitgestaltung gewonnen werden. Wegner verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass „insbesondere psychographische Merkmale wie Einstellungen, Interessen, Präferenzen und

⁶²⁵ Vgl. Nora Wegner, „Besuchersforschung und Evaluation in Museen: Forschungsstand, Befunde und Perspektiven“, in: Patrick Glogner-Pilz/Patrick S. Föhl (Hg.), *Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 127–181, hier S. 131; vgl. auch Zentrum für Audience Development (Hg.), *Besuchersforschung in öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen. Eine Untersuchung des Zentrums für Audience Development (ZAD) am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Freien Universität Berlin*“, Bd. 1, Berlin 2007, S. 6ff.

⁶²⁶ Reussner 2010, S. 5f.

⁶²⁷ Ebd., S. 6.

⁶²⁸ Ebd., S. 8f.

⁶²⁹ Vgl. Hans Joachim Klein, „Besuchersforschung als Antwort auf neue Herausforderungen“, in: Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hg.), *Museen und ihre Besucher*, Bonn 1996, S. 72–83.

Besuchsmotive“ aufschlussreich sein können, um die Ausgangssituation der Besucher und ihre Erwartungen an einen Museumsbesuch kennenzulernen.⁶³⁰ Dies sollte immer mit dem Ziel geschehen, sich des „Facettenreichtums der vertretenen Bevölkerungsteile bewusst zu werden und auf der Basis der gewonnenen Informationen ein entsprechend der identifizierten Zielgruppen differenziertes Angebot zu entwickeln“.⁶³¹ Im Hinblick auf die Segmentierung empfiehlt Wegner, von klassischen soziodemographischen Besucherprofilen Abstand zu nehmen und neue Modelle gesellschaftlicher Segmentierung nach Lebensstilen und Milieus heranzuziehen.⁶³²

Während die Besucherforschung im Hinblick auf Kulturkonsum mit den Klassikern der Kulturosoziologie und ihren Protagonisten wie Veblen (1899), Simmel (1905), Bourdieu (1974, 1983, 2001), Adorno (1975), Peterson (1992) und Schulze (1992)⁶³³ auf eine umfangreiche Beforschung aus verschiedenen Perspektiven zurückblicken kann, zeichnet sich die Nicht-Besucherforschung durch eine späte Entwicklung aus: Beginnt die Beforschung im angelsächsischen Raum bereits in den frühen 1980er-Jahren, entwickelt sich ein Interesse für die Nicht-Besucherforschung in Deutschland in den 1990er-Jahren.⁶³⁴ Dabei leitet die von Kirchberg vorgelegte Studie *Besucher und Nichtbesucher von Museen* aus dem Jahre 1996⁶³⁵ mitunter einen Haltungswandel in der langjährigen Nicht-Beachtung der Nicht-Besucher in Deutschland ein.⁶³⁶ Tröndle verweist im Weiteren auf die vom Deutschen Bühnenverein verfasste Studie, die „für sich in Anspruch nehmen [kann], die erste umfassende, auch öffentlich wahrgenommene Studie im Bereich der Nichtbesucherforschung im deutschsprachigen Raum zu sein.“⁶³⁷

Die auf Museen bezogene Markt- und Marketingforschung (bzw., wie oben nach Reussner dargelegt, Nicht-Besucherforschung) fokussiert die Beziehungen des Museums nach außen und versucht zu ermitteln, welche Bevölkerungsteile erreicht wurden und welche das Museum nicht besuchen. Die darauf aufbauenden Maßnahmen haben zum Ziel, diverse Adressatengruppen für einen Museumsbesuch zu gewinnen. „Indem das Publikum nach charakteristischen Merkmalen segmentiert wird, können Zielgruppen definiert werden, die eine fokussierte Adressierung erlauben. Informationen zu Besuchsmotiven, Freizeitpräferenzen und kultureller Partizipation sind hier aufschlussreicher als soziodemographi-

⁶³⁰ Wegner 2011, S. 134.

⁶³¹ Ebd.

⁶³² Vgl. hierzu auch Volker Kirchberg: „Besucher und Nichtbesucher von Museen in Deutschland“, in: *Museumskunde*, Bd. 61, H. 2., 1996, S. 151–162.

⁶³³ Vgl. Thorstein Veblen, *Theorie der feinen Leute. Eine ökonomische Untersuchung der Institutionen* [1899], München 1971; Georg Simmel, „Philosophie der Mode“, in: *Moderne Zeitfragen*, Nr. 11, [hg. von Hans Landsberg], Berlin 1905), S. 5–41; Pierre Bourdieu [1970], *Zur Soziologie der symbolischen Formen* [1970], Frankfurt a. M. 1974; Pierre Bourdieu, „Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital“, in: Reinhard Kreckel (Hg.), *Soziale Ungleichheiten*, [Soziale Welt, Sonderband 2], Göttingen 1983, S. 183–198; Pierre Pierre, *Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes* [1992], Frankfurt a. M. 2001; Theodor W. Adorno, *Gesellschaftstheorie und Kulturkritik*, Frankfurt a. M.; Richard A. Peterson, „Understanding Audience Segmentation: From Elite and Mass to Omnivore and Univore“, in: *Poetics*, H. 4, 21. Jg., S. 243–258; Gerhard Schulze, *Die Erlebnisgesellschaft. Kulturosoziologie der Gegenwart*, Frankfurt a. M. 1992.

⁶³⁴ Martin Tröndle, Leonie Awischus, „Besucher und Nichtbesucher“, in: Martin Tröndle (Hg.), *Besucherforschung. Audience Development für Kultureinrichtungen*, Wiesbaden 2019, S. 1–33, hier S. 25.

⁶³⁵ Vgl. Volker Kirchberg, „Besucher und Nichtbesucher von Museen in Deutschland“, in: *Museumskunde*, Bd. 61, H. 2., 1996, S. 151–162.

⁶³⁶ Vgl. Tröndle/Awischus 2019, S. 25.

⁶³⁷ Ebd., S. 26.

sche Merkmale.“⁶³⁸ Vor dem Hintergrund der Markt- und Marketingforschung bietet sich, Kirchberg zufolge, die Nicht-Besucherforschung an, um Besuchbarrieren bei museumsfernen Bevölkerungsteilen zu ermitteln.⁶³⁹ Auf den Aspekt der Barrieren wird im Weiteren vertiefter eingegangen. Wegner verweist darauf, dass auf Marketing bezogene Studien, Erkenntnisse liefern können,

welche Kommunikationsmittel mit Blick auf die jeweiligen Zielgruppen besonders effektiv zur Publikumsansprache eingesetzt werden können, von Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und Werbung bis hin zur Arbeit mit Keyworkers [...]. Der Beitrag der Markt- und Marketingforschung zur Realisierung publikumsorientierter Museumsarbeit liegt vor allem in der Beschaffung von Informationen zur gezielten Erhöhung der Besuchszahlen und zur Ausdifferenzierung des Publikums, um eine Ansprache der Bevölkerung in ihrer ganzen Breite zu erreichen. [...] Entsprechend dient die Markt- und Marketingforschung nicht allein der nachfragebezogenen Publikumsorientierung, sondern auch den gesellschaftsorientierten Zielsetzungen von Museen.⁶⁴⁰

Im Hinblick auf die Nicht-Besucherforschung, unterstreicht Hans Joachim Klein bereits 1997 die Schwierigkeit, museumsfernes Publikum zu gewinnen.⁶⁴¹

Markt- und Marketingforschung kann Rückmeldung über die Wirksamkeit bereits erfolgter Maßnahmen geben und ist dann als Element der Evaluation zu verstehen. Diese stellt eine auf empirischen Methoden basierende Erfolgskontrolle und -beurteilung auf Basis inzwischen vielfältiger Maßnahmen dar. Wegner verweist darauf, dass hierbei zwei Perspektiven zu unterscheiden sind: „[Z]um einen im Hinblick auf die Verbesserung von Programmen und ihrer Durchführung und Wirkungsweise und zum anderen ihre Anwendung zum Zweck der ‚Wirkungsanalyse und Erfolgskontrolle‘⁶⁴² nach erfolgter Implementierung von Maßnahmen“.⁶⁴³ Bezugnehmend auf Screven (1990)⁶⁴⁴ konstatiert sie, dass Evaluationsstudien nach ihrem Zweck (Verbesserung oder Erfolgsbestimmung) und nach dem Zeitpunkt der Durchführung relativ zum Stand des betreffenden Projektes (Planung, Entwicklung, nach der Implementation) unterschieden werden. Die Vorabevaluation bietet hier die Möglichkeit, Publikumsvoraussetzungen und -perspektiven hinsichtlich eines Vorhabens zu eruieren. Nach Abschluss des Projektes wiederum können Evaluationen auf zwei Weisen angewandt werden: Entweder als Nachbesserungsevaluation, um nach der Implementierung auftretende Schwachstellen und Probleme zu ermitteln; oder als Summative Evaluation mit dem Fokus auf Wirkungsanalyse und abschließender Erfolgsbeurteilung hinsichtlich des Grades der Zielerreichung, wobei die Erfüllung der zuvor festgelegten Ziele, aber auch Bildungswirkung und Besucherzufriedenheit im Vordergrund stehen. Wegner verweist darauf, dass auf diese Weise in seltenen

⁶³⁸ Wegner 2011, S. 134.

⁶³⁹ Vgl. Kirchberg 1996.

⁶⁴⁰ Wegner 2011, S. 134.

⁶⁴¹ Vgl. Hans Joachim Klein, „Nichtbesucher und museumsferne Milieus: lohnende Zielgruppen des Museumsmarketings?“, in: Rheinisches Archiv- und Museumsamt (Hg.), *Das besucherorientierte Museum*, Köln/Bonn 1997, S. 28–43.

⁶⁴² Hans Joachim Klein, *Museumsbesuch als kulturelle Praxis. Sekundäranalyse des Publikums verschiedener Museumsarten nach Sammlungsrichtung im Hinblick auf Typisierungsansätze kultureller Routinen*, Karlsruhe 1991, S. 3.

⁶⁴³ Wegner 2011, S. 134f.

⁶⁴⁴ Vgl. hierzu Chandler G. Screven, „Uses of Evaluation Before, During and After Exhibit Design“, in: *ILVS Review*, H. 2, 1. Jg., 1990, S. 36–66.

Fällen auch die ökonomischen (Neben-)Effekte von Ausstellungen (*economic impact*) bestimmt werden können.⁶⁴⁵

Der Einsatz von Methoden im Rahmen von Publikumsstudien lässt sich verkürzt und unter Rückbezug auf die empirische Sozialforschung mit den vier Erhebungsmethoden Befragung, Beobachtung, Inhaltsanalyse und Experiment beschreiben, wobei hauptsächlich die ersten beiden für Studien im Kulturbereich Relevanz haben.⁶⁴⁶

Die vom Zentrum für Audience Development befragten Museen, die Besucherforschung betrieben, verwendeten am häufigsten ausgeteilte Fragebogen zum Selbstauffüllen (71 %). An zweiter Stelle wurden persönliche Interviews eingesetzt (61 %). Ein weiteres in der Museumsforschung sinnvoll einsetzbares Verfahren ist, Wegner zufolge, die Beobachtung: „Laufwege in Ausstellungen oder Verweilzeiten vor Exponaten können beobachtet werden und Rückschlüsse auf das Orientierungsverhalten der Besucher in der Ausstellung geben. Dies kann zum einen mittels teilnehmender Beobachtung erfolgen, als Führungsteilnehmer oder als Aufsichtspersonal.“⁶⁴⁷

6.6.2. Herausforderungen der Durchführung einer Nicht-Besucherstudie

Tröndle zeichnet sich 2018/2019 mit Studierenden der Zeppelin Universität Friedrichshafen – neben der regelmäßigen Untersuchungen des Instituts für Kulturelle Teilhabeforschung Berlin – für eine der jüngsten Nicht-Besucherstudien verantwortlich, die, obgleich sie interessante und zum Teil bereits in vorherigen Studien konstatierte Einblicke in Gründe und Motivationsverhalten bietet, aus nächstgenannten Gründen nur eingeschränkt berücksichtigt werden kann: Die Fokusgruppe hier setzt sich zusammen aus Berliner und Potsdamer Studierenden (Humboldt Universität, Technische Universität, Universität der Künste, Universität Potsdam), die vor dem Hintergrund der akademischen Bildung ohnehin grundsätzlich eine größere Tendenz bzw. Affinität zur Kultur aufweisen⁶⁴⁸. Darüber hinaus beschränkt sich der geografische Radius auf die Städte Berlin und Potsdam und ermöglicht nach Ansicht der Verfasserin somit nur beschränkt Vergleiche zu anderen Metropolen wie München, Frankfurt oder kleineren Städten und ländlichen Gebieten.

Im Mittelpunkt von Tröndles Beforschung steht die Frage: „Was zeichnet Besucher und vor allem Nicht-Besucher von Kultureinrichtungen aus?“ sowie im weiteren Verlauf: „Was sind die Prädikatoren, die den Besuch von Kultureinrichtungen wahrscheinlich machen? Und wie können diese von den Kultureinrichtungen genutzt werden?“⁶⁴⁹ In der Studie wurde das konkrete Verhalten (Besuch in den letzten 12 Monaten) wie auch das grundsätzliche Interesse, eine Kultureinrichtung zu besuchen, abgefragt. Tröndle rechtfertigt diese Annäherung mit der sich ergebenden, valideren Typologie, als es die bloße

⁶⁴⁵ Vgl. Wegner 2011, S. 134f.

⁶⁴⁶ Vgl. Glogner-Pilz 2012, S. 596.

⁶⁴⁷ Wegner 2011, S. 134f.

⁶⁴⁸ Vgl. Tröndle et al., „Methodik der (Nicht)Besucherforschung, in: Tröndle 2019b, S. 35–53, hier S. 37.

⁶⁴⁹ Martin Tröndle, „Nichtbesucher, Annäherung an ein unbekanntes Wesen“, in: Ders. 2019b, S. 107–120, hier, S.107.

Gegenüberstellung von Besucher/Nicht-Besucher zu leisten vermöchte. Die quantitative Erhebung zeigte nach einer Segmentierung in „Nie-Besucher“, „Noch-Besucher“, „Selten-Besucher“, „Gelegenheitsbesucher“ und „Häufig-Besucher“, dass rund 20 % der Befragten ein aktives Besuchspotenzial aufweisen. 50 % der Befragten gaben an, ein Interesse für Kunst zu haben, womit Tröndle insgesamt eine hohe Offenheit resümiert und im weiteren Verlauf die Frage aufwirft: „Was ist jedoch dafür zu tun, um diese per se Interessierten aber bisher kaum aktivierten Personen zu erreichen und sie langfristig für Kultureinrichtungen zu begeistern?“⁶⁵⁰ Dieser Frage voraus geht hierbei die Frage nach den Faktoren, die einen Kulturbesuch beeinflussen, und welche sich davon selbst beeinflussen lassen.

Argumente, die „schnell zur Hand sind“ wie „kein Geld“ oder „keine freie Zeit“ konnten in Tröndles Studie nicht bestätigt werden.⁶⁵¹ Dazu führt er aus:

Deutlich zeigen unsere Daten hingegen, dass die Präferenzen in der Freizeitgestaltung entscheidenden Einfluss auf den Besuch von Kultureinrichtungen haben. Probanden, die generell gerne Video- und Computerspiele in ihrer Freizeit spielen, gehören öfter zur Gruppe der absoluten Nichtbesucher genauso wie diejenigen, die angaben, gerne Parties zu feiern. Probanden, die in ihrer Freizeit viel lesen, sind eher Besucher. Der Besuch von Kultureinrichtungen wird deutlich vom Freizeitverhalten und den Freizeitpräferenzen geprägt.⁶⁵²

Im Weiteren kann Tröndle aufzeigen, dass der Einfluss der Freunde bei der Entscheidung für oder gegen einen Theater-, Opern- oder Konzertbesuch signifikant ist: „Wird im Freundeskreis über Theater etc. gesprochen, ist der Besuch einer Veranstaltung deutlich wahrscheinlicher.“⁶⁵³ Tröndle konstatiert, dass Freizeitverhalten, Interessen, Freunde und das Geschlecht zu den selten diskutierten Faktoren im Bereich Kulturvermittlung und Audience Development zählen und häufiger darauf rekurriert wird, dass die kulturelle Bildung und das Elternhaus entscheidenden Einfluss haben. In seiner Studie konnte Tröndle diesen Aspekt belegen: „Es ergaben sich klare Hinweise darauf, dass die formale Bildung der Eltern den Besuch von Oper, Theater, Ballett und klassischem Konzert beeinflusst: je höher diese ist, desto wahrscheinlicher ist der Besuch ihrer Kinder.“⁶⁵⁴ Ein weiterer für Museen relevanter Aspekt ist der Zusammenhang zwischen dem Besuch von Kultureinrichtungen mit der Schule resp. den Eltern sowie dem späteren Besuchsverhalten:

Hier zeigt sich, dass sowohl Besuche mit der Schule als auch mit den Eltern einen deutlichen Effekt auf das spätere Besuchsverhalten von Oper, Ballett, Theater und klassischem Konzert haben. Weiter gilt, dass je länger ein Instrument gespielt wurde, die Wahrscheinlichkeit desto höher ist, dass später klassische Konzerte besucht werden. Jedoch: das Spielen eines Instrumentes hat zwar einen positiven, aber keinen durchschlagenden Effekt auf den späteren Besuch einer Kultureinrichtung. Ähnliches gilt für den Museumsbesuch [...]. Wir konnten ebenso zeigen, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Kunstwissen und der Häufigkeit von Besuchen von Kunstmuseen, Theater,

⁶⁵⁰ Ebd., S.108.

⁶⁵¹ Vgl. Ebd.

⁶⁵² Ebd., S.109.

⁶⁵³ Ebd., S.110.

⁶⁵⁴ Ebd.

Oper und Konzert besteht. Wer eher einen Bezug dazu hat, besucht diese Kulturveranstaltungen öfter.⁶⁵⁵

Im Hinblick auf den Nicht-Besuch verweist Tröndle darauf, „dass Aspekte der Sozialisation wie der lebensstilspezifischen Selbst-Sozialisation, Bildungsaspekte wie die persönliche Disposition, aber auch Eigenschaften der Kultureinrichtung und die Herausforderung, die richtige Begleitung zu finden, bei der Entscheidung für oder gegen den Besuch ineinandergreifen.“⁶⁵⁶ Er kritisiert damit einfache Theoriemodelle, die die dazu neigen, die Einflussfaktoren zu reduzieren:

Die Entscheidung für oder gegen den Besuch einer Kultureinrichtung ist multifaktoriell und interdependent, aber jeweils durch das Dispositiv Nähe bestimmt. Eine realitätsnahe (Nicht)Besucherforschung sollte interdisziplinär und integrativ betrieben werden und dabei soziale und individuelle, ästhetische und praktische Aspekte des (Nicht) Besuches berücksichtigen.⁶⁵⁷

Der Begriff der „Barriere“, der in der Besucherforschung eine besondere und nicht unumstrittene Rolle einnimmt und auf den im Folgenden einzugehen sein wird, findet auch bei Tröndle Berücksichtigung, der hervorhebt:

Die hier vorgestellten statistischen Ergebnisse zeigen hingegen ein differenzierteres Bild davon, warum Kultureinrichtungen nicht besucht werden. Es geht nicht darum, Barrieren abzubauen, sondern darum, Nähe aufzubauen. Die Forderung ‚Kultur für Alle‘ überfordert Kultureinrichtungen, denn in einer lebensstilsegmentierten Gesellschaft ist es für Erlebnisanbieter nahezu unmöglich, alle Lebensstiltypen gleichermaßen anzusprechen.⁶⁵⁸

Nicht-Besucherforschung: Barrieren

Glogner-Pilz zufolge sind die Barrieren, die Publikum von einem Besuch abhalten und welche von den Kultureinrichtungen selbst ausgehen, forschungstechnisch am einfachsten identifizierbar: Erreichbarkeit, verkehrstechnische Fragen, aber auch eine kulturelle Infrastruktur bilden grundsätzliche Voraussetzungen für einen Besuch.⁶⁵⁹ Zugleich hält er fest, dass die bloße Existenz einer Kultureinrichtung noch lange keine Garantie für Besuchsaktivitäten der ansässigen Bevölkerung darstellt: Der Eintrittspreis würde als relevante, oft auch als primäre Barriere benannt, und so wünschten sich 2007 über 80 % der Europäer kostenlose Kulturangebote.⁶⁶⁰ Glogner-Pilz zitiert im Weiteren eine schwedische Studie, welche für Museen zum dem Schluss kommt, dass durch entsprechende Preisreduktion bisher museumsferne Zielgruppen erreicht werden konnten. Dazu führt er aus:

Allerdings wird dabei auch immer wieder deutlich, dass der Anstieg der Besucherzahlen vor allem auf eine intensiviertere Besuchsaktivität derjenigen zurückzuführen ist, welche als Gelegenheits- oder

⁶⁵⁵ Ebd., S.110f.

⁶⁵⁶ Ebd., S.114.

⁶⁵⁷ Ebd.

⁶⁵⁸ Ebd.

⁶⁵⁹ Vgl. Glogner-Pilz 2012, S. 17.

⁶⁶⁰ Ebd.

Kernbesucher ohnehin schon zum Publikum gehören. [...] Ebenfalls interessant in diesem Kontext ist die vor allem bei Nicht-Besuchern verbreitete Unkenntnis der Eintrittspreise öffentlich geförderter Kultureinrichtungen, die häufig höher eingeschätzt werden.⁶⁶¹

Als weitere Barriere identifiziert Glogner-Pilz eine unpassende Kommunikation der kulturellen Angebote und betont:

Damit die Kommunikationspolitik von Theatern oder Museen Einfluss auf die Entscheidungsfindung dieser Zielgruppen nehmen kann, müsste das Informationsverhalten von Nie-Besuchern berücksichtigt werden. Bei Nie-Besuchern überwiegt tendenziell „ein situatives, spontanes Informationsverhalten“⁶⁶² und die Mund-zu-Mund-Propaganda hat einen noch höheren Stellenwert als bei der Gesamtbevölkerung. Nicht-Besucher mit niedriger Schulbildung scheinen durch die klassische Medienarbeit, z. B. im Kulturteil von Tageszeitungen, nicht erreicht werden zu können.⁶⁶³

Als weiteren nicht zu vernachlässigenden Punkt nennt Glogner-Pilz die Verständnisschwierigkeiten, vor denen Nicht-Besucher zurückschrecken, wie auch moderne Ästhetik bspw. im Theater oder im Museum. Zugleich verweist er darauf, dass „diese Zuschreibungen vor allem bei besuchsunerfahrenen Nicht-Besuchern weniger auf dem tatsächlichen Kulturangebot und mehr auf subjektiven Imagezuschreibungen“⁶⁶⁴ zutreffen.

Auf persönliche Gründe vonseiten der Besucher, die einen Besuch verhindern (Barrieren), verweist Renz im Zusammenhang mit einem negativen Image, welches sich „aus der Summe aller positiven und negativen Einstellungen gegenüber den einzelnen Leistungsbestandteilen“ einer Kultureinrichtung herausbildet. Klassischen Kultureinrichtungen und ihren Veranstaltungen wird mehrheitlich ein Image als Bildungseinrichtung zugeschrieben, ohne dass dies positiv konnotiert wird. Vor allem stellt die Zuschreibung von „langweilig“, so Renz weiter,

eine besuchsbehindernde Barriere dar. [...] Ausgehend vom hohen Stellenwert von Kulturbesuchen als soziale Aktivität, stellt auch fehlende Begleitung, die auf mangelndes Interesse im eigenen Freundes- und Bekanntenkreis zurückzuführen ist, eine relevante Barriere dar. Vor allem bei Nie-Besuchern spielt die soziale Funktion eine bedeutende Rolle in der Freizeitgestaltung.⁶⁶⁵

Der Faktor Zeit kann eine weitere Barriere darstellen: „Fehlende Zeit ist als besuchsverhindernde Barriere in allen Sparten relevant. [...] Fehlende Zeit für potenzielle Kulturbesuche entsteht auch durch alternative Freizeitaktivitäten.“⁶⁶⁶ Damit führt Renz einen entscheidenden Punkt in der Betrachtung der Nicht-Besucher und möglicher Barrieren ein, zu dem er festhält:

Wenn also z. B. der neueste Blockbuster im Multiplex-Kino, der abendliche Besuch im Fitness-Studio oder einfach ein gemütlicher Fernsehabend wichtiger als der Besuch einer öffentlich

⁶⁶¹ Ebd.; vgl hierzu auch Susanne Keuchel/Andreas Johannes Wiesand (Hg.), *Das 1. Jugend-KulturBarometer. Zwischen Eminem und Picasso*, Bonn 2006, S. 81.

⁶⁶² Frank et al. 1991, S. 217.

⁶⁶³ Glogner-Pilz 2012, S. 17.

⁶⁶⁴ Ebd.

⁶⁶⁵ Renz 2016, S.70f.

⁶⁶⁶ Ebd.

geförderten Kultureinrichtung ist, dann kann das Barrierenmodell vielleicht gar nicht greifen. Denn wo keine Motivation existiert, da kann diese auch nicht durch Barrieren unterbrochen werden.⁶⁶⁷

Generell konstatiert Renz, dass eine theoretische Verortung von Barrieren schwierig sei, da diese aus Studien entstammen, „deren Grundlage nur äußerst selten theoretisch ausgearbeitet ist bzw. überhaupt existiert“ und kritisiert, dass es sich bei „der Mehrzahl der Studien um tendenziell im Sinne der Kulturpolitik und des Kulturmanagements anwendungsorientierte Arbeiten, welche zwar durchaus wissenschaftstheoretisch zu verorten sind, die aber Barrieren nicht aus einem theoretischen Modell ableiten.“⁶⁶⁸ Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis scheint daher, Renz zufolge, die Frage relevanter, woran es liege, dass viele Menschen überhaupt keine Grundmotivation haben, das öffentlich bereitgestellte Kulturangebot zu besuchen, womit der Autor an das theoretische Konzept der sozialen Ungleichheitsforschung anknüpft. Nicht persönliche Entscheidungen als vielmehr gesellschaftliche Strukturen, die auf eine soziale Exklusion bestimmter Teile der Bevölkerung hinauslaufen,⁶⁶⁹ sind oftmals der Grund für einen Nicht-Besuch: „Es geht dann darum, herauszuarbeiten, ob ‚Menschen aufgrund ihrer Stellung in sozialen Beziehungsgefügen von den ›wertvollen Gütern‹ einer Gesellschaft regelmäßig mehr als andere erhalten‘⁶⁷⁰ [...]“⁶⁷¹

Im Zusammenhang seiner Sekundäranalyse hebt er die Bildung als wichtigsten Einflussfaktor auf kulturelles Interesse hervor und konstatiert, dass ein hohes Kulturinteresse meist mit den formal höchsten Bildungsabschlüssen einhergeht.⁶⁷² Er führt die Motivation auf unterschiedliche Bedürfnisse zurück:

Kulturbesuche können auf dem Wunsch nach sozialer Interaktion, nach ästhetischem oder inhaltlichem Nutzen oder auch nach einer symbolischen Aufwertung basieren. Die Motivation, Theater und Museen zu besuchen, kann aber auch dann entstehen, wenn ein wie auch immer initiiertes Besuch die eigenen Bedürfnisse nach einer sinnvollen Freizeitgestaltung erfüllt und somit eine Relevanz für das eigene Leben erfahren wurde. Nicht-Besucher haben dabei andere Präferenzen als das Stammpublikum von Kultureinrichtungen: Sie bevorzugen soziales Miteinander im Familienkreis und aktives Mitmachen.⁶⁷³

Renz kommt in seiner Analyse zu dem Schluss, dass die Verortung dieser Fragestellung nach dem Nicht-Besuch im Rahmen der sozialen Ungleichheitsforschung eine Haltung impliziert,

das Nicht-Besuchen von Theatern oder Museen nicht ausschließlich als freie Entscheidung der Individuen zu verstehen, sondern eine ungleiche Verteilung der Teilhabe immer als abbauwürdigen, sozialen Missstand, als Exklusion bestimmter Gruppen der Gesellschaft von demokratischen Prozessen zu begreifen. Daraus können Modelle entwickelt werden, wie der demokratische Staat eine solche kulturelle Teilhabe fördern kann, beispielsweise im Sinne von staatlichen Leitkonzepten.⁶⁷⁴

⁶⁶⁷ Ebd.

⁶⁶⁸ Ebd., S. 71f.

⁶⁶⁹ Vgl. ebd., S. 63.

⁶⁷⁰ Stefan Hradil, *Soziale Ungleichheit in Deutschland*, [unter Mitarbeit von Jürgen Schiener], 8. Aufl., Wiesbaden 2001 [zit. n. Renz 2016, S. 63f.].

⁶⁷¹ Renz 2016, S. 63f.

⁶⁷² Vgl. ebd., S. 71f.

⁶⁷³ Ebd.

⁶⁷⁴ Ebd., S. 63f.

Eine Erkenntnis, zu der die Museen selbst nur in überschaubarem Rahmen beitragen können.

Nicht-Besuchersforschung: Motivation

Die Motivation stellt daher – nach Ansicht der Verfasserin – einen wesentlichen Faktor in der Betrachtung von Nicht-Besuchern dar.

Das *Kulturbarometer*, eine deutschlandweite Bevölkerungsbefragung, führt 2005 bei der Erwartung an einen Kulturbesuch in absteigender Folge „gute Unterhaltung“, „etwas live erleben“ und „gute Atmosphäre“ als Anreizpunkte für einen Kulturbesuch an.⁶⁷⁵ Mandel verweist auf eine Bevölkerungsbefragung der Universität Hildesheim, in der als wichtigstes Motiv für den Besuch von (Hoch-)Kulturveranstaltungen, der Wunsch nach sozialer Aktivität, nach gemeinsamen Unternehmungen mit Partner oder Freunden, und erst darauf folgend die Motive „sich weiterbilden, etwas lernen“ und „neue Kunstformen kennen lernen und ästhetischer Genuss“ genannt wurden.⁶⁷⁶ Dabei konstatiert Mandel eine Diskrepanz in den Sichtweisen von Besuchern und Kulturveranstaltern:

Während bei der Mehrheit der Kulturbesucher der Wunsch nach außeralltäglichen Erlebnissen in sozialen und geselligen Kontexten, nach Unterhaltung und Ablenkung vom Alltag dominiert, gehen die Kulturinstitutionen in der Regel von einer intrinsischen Motivation, einem Interesse an der spezifischen Ästhetik ihres Angebotes aus. Eine vergleichende Befragung von Laien und Kulturschaffenden zeigte, dass die Experten die Aufgabe von Kunstveranstaltungen mehrheitlich darin begreifen, Gesellschaft kritisch zu reflektieren, während die befragten Laien darin vor allem die zwischenmenschliche Komponente sehen, also das Potential von Kultur, Kommunikation und Geselligkeit zu ermöglichen.⁶⁷⁷

In der Betrachtung der Barrieren, wie vorangehend mit Renz ausführlicher dargelegt wurde, kommt Mandel zu dem Schluss, dass Nicht-Kulturnutzer offensichtlich davon ausgehen,

„dass Kulturangebote keine Relevanz für ihr eigenes Leben haben und nicht kompatibel zum eigenen Lebensstil sind und dass es einer spezifischen Bildung und Begabung bedarf, um Kultur zu verstehen und auszuüben. Auffällig ist, dass auch Nicht-Nutzer Kultur generell einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert bescheinigen, sich jedoch für ihr eigenes Leben keinen Vorteil davon versprechen.“⁶⁷⁸

Zurecht konstatiert sie, dass es gerade „diese Erkenntnis sei, die die Kulturvermittlung herausfordere, Wege der Präsentation und Kommunikation kultureller Angebote zu entwickeln, die Anschlüsse

⁶⁷⁵ Vgl. Susanne Keuchel, *Akzeptanz als Chance nutzen für mehr Publikum in Musiktheatern und Konzerten! Ein erster, zusammenfassender Bericht zum 8. KULTURBAROMETER* [hg. v. Zentrum für Kulturforschung in Kooperation mit der Deutschen Orchestervereinigung], Bonn 2005, keine Seitenangabe. https://www.orchestermanagement.de/wp-content/uploads/2021/03/8_Kulturbarometer_Zusammenfassung_02.pdf, abgerufen am 14.05.2023

⁶⁷⁶ Vgl. Mandel 2008, S. 50; sowie siehe im Weiteren dazu: Birgit Mandel, „Audience Development Programme in Großbritannien – Ein Modell zur Förderung kultureller Teilhabe in Deutschland?“, in: Bernd Wagner (Hg.) [für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft], *Jahrbuch für Kulturpolitik 2005. Thema: Kulturpublikum*, Bd. 5, Essen 2005, S. 77–85.

⁶⁷⁷ Mandel 2008, S. 50.

⁶⁷⁸ Ebd.

zwischen den Welten schaffen und Distanz verringern.“⁶⁷⁹ Hier zeigen sich entscheidende Erkenntnisse und Hinweise für die Kommunikation von Kunst und Kultur.

Die Erkenntnisse der Besucherforschung münden in einer Segmentierung von Zielgruppen, die hilfreich ist für die Ausbildung von Ansprachen an bereits bestehenden Besuchergruppen resp. Zielgruppen (welche bereits zu Besuchern gezählt werden können) und entscheidende Hinweise liefert zu Vorlieben und Haltungen der Besucher. Vor dem Hintergrund des reichen Spektrums an vorliegender Literatur zur Segmentierung von Museumsbesuchern wird an dieser Stelle von einer weiteren Darlegung abgesehen. Als theoretische Bezugspunkte und hilfreiche Beispiele sollen hier v. a. Gluchowski (1988)⁶⁸⁰, Terlutter (2000), Falk (2006)⁶⁸¹, Bandi (2007)⁶⁸² und Föhl/Glogner-Pilz (2011) und Wegner (2015) angeführt werden.

Im Hinblick auf die Nicht-Besucherforschung und vor dem Hintergrund der Auseinandersetzung mit der zuvor genannten Grundmotivation zeigen die vorangehenden Erkenntnisse bereits einen entscheidenden Ansatzpunkt im Hinblick auf den Nicht-Besucher auf: Wie kann es einem Museum und seiner Kommunikation gelingen, eine Relevanz für das Leben des Nicht-Besuchers herzustellen?

6.6.3. Abfrage von Besucher- und Nicht-Besucherdaten

Auf Basis der dargelegten Erkenntnisse zu Besuchern und Nicht-Besuchern sowie der Bedeutung der Abfrage dieser erscheint es notwendig, Museen entsprechende Fragenkataloge an die Hand zu geben. In der Abfrage der baden-württembergischen Museen wurde deutlich, dass sowohl personelle Kapazitäten als auch finanzielle Ressourcen einer regelmäßigen Abfrage im Wege stehen. Kontinuität aber stellt einen wesentlichen Aspekt dar, in unserer schnelllebigen Gesellschaft am Puls der Zeit bleiben und auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren zu können. Aus der Perspektive einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ zielen die im Folgenden erarbeiteten Fragebögen darauf ab, die Museen in die Lage zu versetzen, selbst Umfragen durchzuführen und damit, obgleich mit einer reduziert wissenschaftlich fundierten Repräsentativität, so doch mit dem Gewinn empirisch basierter „Hinweise“, die Ansprache von Besuchern und Nicht-Besuchern optimieren zu können.

Im Hinblick auf personelle Kapazitäten zeigen die Erfahrungen der Verfasserin, dass Umfragen sehr gut mit Agenturen⁶⁸³ oder aber auch – in vereinfachter Form – mit hilfswissenschaftlichen Kräften durchgeführt werden können. Die bspw. auf einem Tablet vorinstallierte Umfrage in einem entsprechenden

⁶⁷⁹ Ebd.

⁶⁸⁰ Peter Gluchowski, *Freizeit und Lebensstile. Plädoyer für eine integrierte Analyse von Freizeitverhalten*, Erkrath 1988.

⁶⁸¹ John H. Falk, „An Identity-Centered Approach to Understanding Museum Learning“, in: *Curator. The Museum Journal*, H. 2, 49. Jg., 2006. S. 151–166.

⁶⁸² Monika Bandi, *Kunstmuseen und Tourismus. Eine Marktsegmentierung der Museumstouristen*, [Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, Bd. 47], Bern 2007.

⁶⁸³ Hierbei handelt es sich um Agenturen, die sich auf quantitative Marktforschung und Umfrageforschung spezialisieren und in der Lage sind, mit Fokusgruppen Umfragen durchzuführen.

und von vielen Firmen angebotenen Umfragetool ermöglicht eine einfache Abfrage, die entweder zusammen mit dem Besucher, d. h., mit Assistenz der wissenschaftlichen Hilfskraft, durchgeführt wird oder, wünscht der Besucher diese selbst auszufüllen, kann der Hilfswissenschaftler das Tablet übergeben und einen Schritt zurücktreten, während der Besucher sich der Umfrage selbständig widmet. Der Vorteil im Einsatz einer Person und keines fest installierten Terminals ist eine proaktive Weise des Herantretens an den Besucher, der durch die Situation womöglich eher geneigt ist, eine Umfrage auszufüllen, als wenn sie irgendwo im Raum fest installiert ist. Denkbar ist auch der Einsatz beider Möglichkeiten gleichzeitig. Die angebotenen Umfragetools bringen alle Möglichkeiten einer Auswertung der Daten mit; eine Auspielung in Form verschiedener Darstellungen resp. Grafiken ermöglicht eine schnelle Sichtbarkeit, mit der im Folgenden weitergearbeitet werden kann.

6.6.4. Besucherumfrage

Mit dem in dieser Arbeit vorliegenden Fokus auf Kommunikation und der damit verbundenen Intention einer Optimierung der Ansprache des Publikums muss die im Museum erhobene Umfrage den entsprechenden Schwerpunkt ausweisen. Die Umfrage zielt dabei auf eine generelle Abfrage des Besuchers und ist damit nicht an eine Sonderausstellung gebunden. Damit kann die Umfrage sowohl in Zeiten einer Sonderausstellung als auch während einer Zeit, in der lediglich die Dauer- resp. Sammlungsausstellung zu sehen ist, durchgeführt werden. In der Auswertung gibt in diesem Fall der Zeitpunkt der Umfrage den entsprechenden Hinweis auf mögliche Differenzen. Neben der Abfrage demografischer und sozio-geografischer Daten sowie Daten zu Bildung und Interessen muss der Fragebogen in diesem Fall auch Fragen zur Mediennutzung ausweisen – ein Umstand, der in Erhebungsbögen befragter, aber auch anderer Museen teilweise nicht auftaucht – ausweisen. Denn nur wenn das Museum weiß, wie es seine Besucher erreicht, ist es befähigt, die adäquaten Ansprachen – basierend auf demografischen und sozio-geografischen Daten sowie Bildung und Interessen – über die frequentierten Kanäle zu streuen (Mediennutzung). Der im Folgenden vorgeschlagenen Fragenkatalog, der auf einem von der Verfasserin ausgearbeiteten Katalog für das ZKM basiert, spiegelt die Erfahrungen der Verfasserin im Hinblick auf Umfang und Tiefe der Fragen und damit der bewährten Handhabbarkeit und Anwendung der Umfrage wieder.

Der erste Frageblock zum *Besuch der Institution* (1) über die Akzeptanz des Besuchers im Hinblick auf die Institution gibt einen ersten Hinweis auf Erwartungen seitens der Besucher und die Einlösung dieser vonseiten der Institution. Freitextfelder bieten dem Besucher hier die Option zu vermerken, was seiner Erwartung nicht entsprach.

Die Frage nach den *genutzten Medien* (2.) wird im Folgenden nach zwei Seiten hin formuliert: Zunächst einmal kann es darum gehen, generell in Erfahrung zu bringen, welche Medien zur Information von Besuchern genutzt werden (2.1.). So ließe sich hierüber bspw. erfahren, wie viele Besucher tatsächlich

zu Lesern des Feuilletons zählen. Diese Abfrage lässt sich erweitern – ist man bspw. gerade in der Vorbereitung eines Podcast, kann eine Abfrage zur Frequenz und Art der Podcastnutzung hier einen hilfreichen Hinweis im Hinblick auf spätere Nutzer liefern. Die Aussagen zur Mediennutzung im Hinblick auf einen Besuch (2.2.) geben hingegen Auskunft darüber, welche Medien der Besucher proaktiv heranzog, um sich über das aktuelle Programm zu informieren, oder aber welche Medien als Attraktoren dienten und auf das Haus/die Ausstellung aufmerksam machten.

Anlass und Häufigkeit der Besuche (3.) sind in der Erhebung sinnvoll, um zum einen eine Bestätigung der Akzeptanz eines Jahresprogramms zu eruieren, zum anderen aber auch auf Basis einer kontinuierlichen Erhebung im Rückgriff auf die vergangenen Jahre einen Vergleich herstellen zu können. Ein solcher Vergleich kann wertvolle Hinweise zur Publikumsentwicklung liefern, wenn bspw. eine Programmumstellung erfolgte. Die Feststellung sinkender Zahlen in der Jahreshäufigkeit des Besuchs (bei unveränderten Besucherzahlen im Jahr) kann, obgleich sie keine Gründe liefert, bspw. einen gezielten Eruiierungsprozess initiieren.

Die *Aussagen zur Person* (4.) bilden eine Grundlage in jeder Umfrage und liefern eine Basis für die Bestimmung von zu adressierenden Zielgruppen, die durch Bildung und Interessen im Einzelnen definiert werden können. Ein hilfreiches Segmentierungsmodell für den Kulturbesucher liefert in diesem Zusammenhang Terlutter (2000) aber auch einfache Modelle, die sich bspw. nur nach der Besuchshäufigkeit richten (Torregiani 2016), können je nach Anspruch hilfreich sein, um – in diesem Fall – Ansprachen zu formulieren.⁶⁸⁴ Auf weitere Segmentierungsmodelle wurde in Abschnitt 6.6.2. bereits hingewiesen.

6.6.5. Nicht-Besucherumfrage

Der Erfahrungshintergrund der Verfasserin zeigt auf, dass grundlegende Nicht-Besucherstudien wie Tröndle (2019a) hilfreich sind, jedoch in der konkreten Umsetzung für die betreffende Institution nur bedingt weiterhelfen. Im Hinblick auf das potenzielle lokale und regionale „Laufpublikum“ einer Institution bietet es sich nach eigener Erfahrung an, eine auf den eigenen Ort spezifizierte Umfrage durchzuführen, um etwas über die Nicht-Besucher zu erfahren. Diese Herangehensweise begründet sich zum einen darin, dass sich Städte durch ihre Kulturinstitutionen in Anzahl und Angebot unterscheiden und damit eine stärkere oder schwächere Präsenz und Sichtbarkeit von Kultur (und „Konfrontation“ mit dieser) in der Stadt ausüben können. Zum anderen liegt die Vermutung nahe – die von einer 2014 durchgeführten Studie zum Städtevergleich gestützt wird – dass sich Städte im Hinblick auf das Stadtleben voneinander unterscheiden. Frank, Gehring, Griem und Haus (2014)⁶⁸⁵ greifen die Frage auf – welche in der Stadtsoziologie, in den Planungswissenschaften und in der lokalen Politikforschung über

⁶⁸⁴ Im Weiteren sind Segmentierungsmodelle auch mit dem Ziel einer ansprechenderen Programmgestaltung einsetzbar.

⁶⁸⁵ Sybille Frank et al. (Hg.), *Städte unterscheiden lernen. Zur Analyse interurbaner Kontraste: Birmingham, Dortmund, Frankfurt, Glasgow*, Frankfurt 2014.

Jahrzehnte bisher kaum gestellt worden ist, nämlich ob Städte individuelle Züge besitzen. Sie untersuchen dabei, ob sich in den alltäglichen Wirklichkeiten von Städten Eigenarten zeigen, und kommen anhand eines Städtevergleichs zwischen Birmingham, Dortmund, Frankfurt am Main und Glasgow zu folgendem Schluss: Unterschiede zeigen sich zum einen in der städtebaulichen Gestalt und der Attraktivität der öffentlichen Räume, den Aspekten der Deindustrialisierung und des Wandels zur postindustriellen Stadt, der Segregations- und Suburbanisierungsprozesse sowie der Gentrifizierung. Zum anderen können darüber hinaus Unterschiede im urbanen Habitus, der Mentalität, dem Duktus und der Art, wie die einzelnen Städte Probleme bearbeiten, festgestellt werden.⁶⁸⁶

Unwissenschaftliche, dafür lebensnahe Äußerungen wie Kommentare oder „Selbstbeschreibungen“ von Städtern scheinen diese Erkenntnis im Hinblick auf Habitus und Mentalität zu spiegeln. So sagt „der Münchner“,

daß wie in vielen berliner bars punks und gutgekleidete, feine leute gemeinsam am tresen stehen, ist hier undenkbar. aßlig oder spießig, grattler oder schickimickis, edellokale oder absteigen. dazwischen gibt es außer mainstream recht wenig, die fronten sind verhärtet. daß sich eine in versace gekleidete bwl-studentin angeregt einen ganzen abend lang mit einem am ganzen körper tätowierten und gepiercten sadomasochisten unterhält, wie in köln beobachtet, geht hier eben nicht.⁶⁸⁷

Gleichzeitig weiß „der Berliner“ von sich zu erzählen:

„Ich schätze die Berliner Unverbindlichkeit. Wir leben die Provisorien. Wir planen unseren Freitagabend nicht, sondern schauen einfach mal. Und wenn wir am Ende mit einem Wegbier vorm Späti enden, dann ist das auch egal.“ [...] „NACH BERLIN ZIEHT MAN NICHT WEGEN DER KARRIERE, SONDERN UM SICH SELBST ZU VERWIRKLICHEN.“ [...] „Andere Städte sind ordentlicher, aber Berlin ist spannender.“⁶⁸⁸

Die Selbstbeschreibungen und selbst erstellten Typisierungen spiegeln ein Gefühl für den Bewohner selbst in seiner Stadt wieder. Die sichtbar werdende Aspekte u. a. der Mentalität und des Habitus lassen, obgleich sie auch nur einen Teil der Stadtbewohner beschreiben, die Vermutung zu, dass im Rahmen einer Befragung jede Stadt in der Lage wäre, ihre individuellen Typisierungen vorzunehmen. Diese wären dann bspw. weiteren Studien gegenüberzustellen, um das Empfinden anhand tatsächlicher, empirisch erhobener Befunde auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen.

Im Hinblick auf die Umfrage von Nicht-Besuchern lässt die Untersuchung von Frank, Gehring, Griem und Haus daher vermuten, dass eine allgemeine Nicht-Besucherumfrage, die sich bspw. lediglich an der Größe einer Stadt und dem Kulturangebot orientiert oder eine spezielle Zielgruppe befragt – und damit Allgemeingültigkeit impliziert –, nicht hilfreich sein wird. Es wird daher im Folgenden die Entwicklung

⁶⁸⁶ Vgl. ebd.

⁶⁸⁷ „Der Münchner an sich. Eine leicht übertriebene Analyse“, in: *Munichx.de*, [Homepage], o. J., <https://www.munichx.de/leben/muenchner.php> (abgerufen am 17.01.2021).

⁶⁸⁸ „Insulaner auf Identitätssuche: Das sind die top 7 Berliner Eigenschaften“, in: *AußerGewöhnlich Berlin*, 20.02.2015, <https://aussergewoehnlich-berlin.de/berliner-eigenschaften/> (abgerufen am 17.01.2021).

eines individuellen Fragebogens vorgeschlagen, der es Institutionen ermöglicht, die Nicht-Besucher an ihrem Ort, in ihrer Stadt zu befragen, mit dem Ziel, mehr über die Parameter zu erfahren, die zu einer Steigerung der Motivation zu einem Besuch führen können. Die Nicht-Besucherumfrage ist wie die Besucherumfrage quantitativ ausgelegt und – dies sei hier noch einmal betont – nicht als wissenschaftlich repräsentativ als vielmehr als ein Handlungshinweis für die jeweilige Institution zu verstehen.

Basierend auf den bereits erfolgten Nicht-Besucheranalysen wie sie von Renz (2016) und Mandel (2008) benannt worden sind, berücksichtigt die Umfrage die bereits formulierten Erkenntnisse resp. Kernaussagen wie „gute Unterhaltung“, „etwas live erleben“, „gute Atmosphäre“, „Wunsch nach sozialer Aktivität“, „Wunsch nach gemeinsamen Unternehmungen mit Partner oder Freunden“ insoweit, als dass diese Werte nicht infrage gestellt werden. Den genannten Aussagen gemein ist der Wunsch nach einem „Wohlbefinden“ und einem „Wohlgefühl“, wenn es um eine mögliche Teilnahme an Kultur geht. Im Frageblock 1 geht es daher zunächst einmal darum, die grundsätzliche Haltung zur Institution abzufragen (Fragen 1.1. bis 1.5.). Den Aspekten „gute Atmosphäre, etwas live erleben, Aktivität“ geht Punkt 1.6. nach. Die Fragen 1.6. bis 1.8. geben Hinweise zum Wert und Umgang mit der Freizeit und damit erste Hinweise auf die Möglichkeiten der Ansprache. Wenn bspw. zahlreiche Befragte die Freizeit mit der Familie verbringen, ist es sinnvoll, eine Ansprache zu wählen, die diese im Verbund anspricht.

Mittels Fragen zu Demografie, Bildung und sozialem Hintergrund (Fragen 2.1. bis 2.7.) wird das Spektrum der Ansprache in sprachlicher und visueller Hinsicht eruiert. Antworten auf die Frage 2.8. geben Hinweise auf das Interessensspektrum und erlauben eine erste Einschätzung, aus welcher Perspektive die von der Kultureinrichtung aufgegriffenen Themen adressiert werden sollten. Vor dem Hintergrund des Storytellings und der Frage nach Mehr-/Nutzwert für den Einzelnen kann bspw. das Ausstellungsthema hier aus den entsprechenden Perspektiven formuliert werden.

Antworten auf die Fragen 3.1. und 3.2. geben zunächst Auskunft über das generelle Mediennutzungsverhalten. Die nachfolgenden Fragen (3.3., 3.4.) zielen darauf ab, zu eruieren, über welche Kanäle ein potenzieller Besucher angesprochen werden möchte.

Im letzten Schritt wird – auf Umfragen am Beispiel des ZKM basierend – die Erkenntnis als Fundament herangezogen, dass der heutige Besucher die Möglichkeit der Partizipation besonders hoch schätzt und diese einer bloßen passiven Teilnahme vorzieht. Obgleich sich hier Abstufungen zeigen – so sind die einen Besucher aktiver als die anderen –, ist jedoch die Wertschätzung einer grundlegenden Möglichkeit zur Partizipation ein verbindendes Merkmal. Im Frageblock 4 stellt sich daher die Frage, welche Arten der Partizipation ansprechend sind und einen attraktiven Charakter in der Ansprache haben könnten. Generiert die Frage 4.1. eine Auskunft zur Ausgangssituation des Befragten, fokussieren die Fragen 4.2. bis 4.4. sein potenzielles Maß an zu entwickelndem Interesse im Museum. Die Fragen 4.5. und 4.6. fragen direkt nach der Motivation und geben denjenigen, die bereits eine konkrete Vorstellung haben, die Möglichkeit einer direkten Antwort. Damit steht in der Umfrage nicht primär im Vordergrund, welches Programm dem bisherigen Nicht-Besucher gefallen und ihn motivieren würde, ins Museum zu

kommen⁶⁸⁹, als vielmehr, mit welcher Ansprache er zu adressieren wäre, um Interesse und Neugier zu wecken.

Entgegen der Umfrage von Tröndle⁶⁹⁰, zielt die hier vorgestellte Abfrage auf die Möglichkeit, aus dieser direkt Handlungsmöglichkeiten entwickeln zu können. Die Ergebnisse sollen den Museen in pragmatischer Weise dabei helfen, Ansprache und Formate der Vermittlung zu konzipieren und auszurollen.

Als eine Umfrage angelegt, die gedacht ist, von Museen selbständig durchgeführt zu werden, umfasst sie einen Fragenkatalog, der auf die jeweilige Stadt und Institution durch Veränderungen einiger weniger Parameter anzupassen ist. Auf eine a priori Segmentierung verzichtend und in Anlehnung an Wegner (2011), nimmt die Umfrage damit eine individuelle Perspektive ein. Die Cluster „Wohlgefühl“, „Ansprache“, „Mediennutzung“ und „Partizipation“ geben zunächst einen groben Aufschluss über den Nicht-Besucher: Sie zeigen seine Herkunft, seine Interessen, das potenzielle Spektrum seiner Freizeitgestaltung. Sie geben erste Hinweise für ein mögliches Storytelling, um Inhalte des Hauses mit einem Mehrwert zu verknüpfen. Sie zeigen auf, wie ein potenzieller Besucher zu kontaktieren und im Museum „aufzunehmen“ wäre.

⁶⁸⁹ Hier kommt noch einmal das Primat des Inhalts zur Geltung: Es geht nicht drum, das Programm des Hauses nach den Besuchern auszurichten (siehe „Museum als Seismograf“) als vielmehr die Ansprache.

⁶⁹⁰ Vgl. hierzu Tröndle et al. 2019.

7. Fazit

Der Ansatz des **Communication Hacking** präsentiert eine neue, eine zeitgemäße Herangehensweise an die aktuellen Herausforderungen der Museumskommunikation. Die vorliegende Arbeit zeigt auf, welche Strukturen, Arbeitsbereiche und Arbeitsweisen der heutigen Museumskommunikation verändert werden müssen, um über sich beständig aktualisierende Formen der Ansprache mehr Menschen als bisher zu erreichen und als Besucher zu gewinnen. Der Ansatz führt zu einer Dynamisierung und Flexibilisierung der Abteilung Museumskommunikation und ihrer Arbeit. Nicht zuletzt vereint das Modell des Communication Hacking Maßnahmen und Vorgehensweisen, die die Museumskommunikation resilienter für die Arbeit der Gegenwart und der Zukunft machen.

7.1. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Verweisen die **Experteninterviews** darauf, dass es bzgl. der Adressierung der potenziellen Besucher hinsichtlich Kapazitäten und Formen noch viel Raum zur Verbesserung der Kommunikation der Museen gibt, zeigt sich gleichzeitig ein anhaltender Druck in den Häusern, mehr – insbesondere aber – junge Besucher zu gewinnen. Die von den Experten konstatierte Konfrontation mit sich beständig weiterentwickelnden und neu hinzukommenden Kommunikationsmitteln und -kanälen nötigt den Häusern kontinuierliche Anpassungen ab, die bei gleichzeitig unveränderten Ressourcen in den aktuellen Organisationsformen kaum zu leisten sind. Stagnierende resp. nach der Pandemie zurückgegangene Besucherzahlen und gleichzeitig sich verändernde gesellschaftliche Strukturen gehen mit einer zunehmenden Komplexität des gesellschaftlichen Lebens und Arbeitens einher und erschweren resp. verunmöglichen passgenaue Ansprachen der Museen im Hinblick auf die Gewinnung von neuen Besuchern.

Die veränderte Mediennutzung verweist auf eine zunehmende Fragmentierung der Informationsgesellschaft und damit eine – aufgrund der schlechten Datenlage zu vermutende – **Reduktion der Leserschaft des für die „Kultur“ bis dahin bedeutenden Feuilletons**. Eine Zunahme an Ausstellungen vor dem Hintergrund der beispielhaften Darstellung von Basting ([2005] 2012) und Karich (2016) im Hinblick auf die Themenauswahl der Feuilletonjournalisten zeigt dabei, die nur schwer zu erfüllbaren Herausforderungen an das Feuilleton seinerseits das kulturelle Geschehen abzudecken. Zugleich zeigt sie die Nichtnachvollziehbarkeit der journalistischen Auswahl und deutet damit die geringe Wahrscheinlichkeit der Häuser, „ins Feuilleton zu kommen“ bereits an. Diese Erkenntnisse bedeuten keinesfalls eine radikale Abwendung vom Feuilleton als vielmehr die Verlagerung von jahrzehntealten Schwerpunkten in der Museumskommunikation. Hieraus resultiert eine neue Haltung, nach der davon auszugehen ist, dass Museen im 21. Jahrhundert selbst ihre Öffentlichkeit schaffen und diesen Prozess nicht den bisherigen Leitmedien überlassen können. Die **selbständige Schaffung der Öffentlichkeit durch die Museen** wird verstärkt durch die Notwendigkeit der Häuser, Besucher zu halten, ausbleibende Besucher zurückzuholen und neue Besucher – bisherige Nicht-Besucher – zu gewinnen.

Communication Hacking fokussiert ein „Wachstum“ der Besucherzahlen, darüber hinaus aber auch eine Steigerung der Akzeptanz und Annahme von durch Kultureinrichtungen vermittelten Inhalten. Eine Entwicklung die auf lange Sicht darauf auslegt ist, die Hemmschwellen eines Museumsbesuchs zu reduzieren resp. zu eliminieren.

Die Anlehnung des Communication Hacking an das hier angeführte Growth Hacking resultiert aus der Erkenntnis, dass nur durch ein Aufbrechen der bisherigen Organisationsstrukturen, der organisatorischen Silos und Barrieren, Museen flexibler und schneller auf die sich ständig verändernden Anforderungen und Bedarfe der Gesellschaft zu reagieren imstande sind. Die Kommunikation vom Besucher her zu denken, ihn „zu kennen“, zu wissen, was ihn interessiert, steht damit im Vordergrund. In einem schnellen Tempo mit der Entwicklung und Ausspielung von Ansprachen zu experimentieren, so die Erkenntnis der vorliegenden Arbeit, gehört in den dynamischen Werkzeugkasten des Museumskommunikators. **Das hier vorgestellte Communication Hacking bricht die bisherigen Organisationsstrukturen der Abteilung Museumskommunikation mit dem Ziel der Flexibilisierung und Dynamisierung durch neue Kompetenzen und Aufgabenverteilungen (Positionen) auf.**

Die Prozesse der Museumskommunikation sind hier dezidiert im Sinne einer **dialogischen Öffentlichkeitsarbeit** (vs. Kulturmarketing) anzusiedeln. Die Museumskommunikation agiert innerhalb einer **Integrierten Kommunikation** und ist damit eng mit den Abteilungen des Hauses wie auch der Führung verzahnt. Als ideeller Rahmen fungiert hier das **Audience Development**, das grundsätzlich danach fragt, wie der Besucher Themen begegnen kann. Das Audience Development bietet in seiner Grundkonzeption die Möglichkeit, eine Kommunikation aufzubauen, die losgelöst von starren Strukturen stärker den potenziellen Besucher fokussiert. Nicht das Haus, die Ausstellung oder das Werk im ersten Schritt „verkündend“, sondern fragend, wie der Besucher dem Thema begegnen könnte, wird im Framework des Audience Development, das den Kontakt zum Besucher sucht, realisiert. Haltung und Ordnungsrahmen bieten damit einen fruchtbaren Boden, auf dem eine Kommunikation nicht nur selbst wachsen, sondern ein Wachstum des Publikums (Audience) befördern kann. Eine **agile Ordnungsstruktur** – ein abteilungsübergreifendes Arbeiten und das Erproben neuer Vorgehensweisen – macht für die Kommunikation den Weg frei, sich von überkommenen Kommunikationskanälen zu lösen, die Sprache zu modifizieren und den gesuchten Gruppen anzupassen oder Aktionen der Ansprache zu entwickeln, die zuvor nur schwer möglich waren. Das in diesem Prozess mit entscheidendste Element ist das **Wissen um den Besucher resp. Nicht-Besucher**. Nur wenn bekannt ist, wer ans Haus kommt und wer bisher nicht erreicht werden konnten, können neue Wege der Ansprache beschritten werden.

Gleichzeitig stehen das Audience Development und die Kommunikation selbst in einem Wechselverhältnis. In dem Sinne kann eine – sich an der Ordnungsstruktur des Audience Development orientierende – Kommunikation am Haus bereits einsetzen, noch bevor dieses selbst eine agile Haltung im Sinne des Audience Developments umfänglich angenommen hat. Obgleich sich also das Communication

Hacking im Kontext eines bestehenden Audience Developments sicherlich besser entwickeln kann, ist es dennoch als eine von der Gesamtstruktur unabhängige Kommunikationshaltung anzusehen.

Die Orientierung der Museumskommunikation entlang der genannten **Arbeitsweisen**, i. e. **eine redaktionelle Arbeitsweise (informierend, journalistisch) sowie das bisherige Marketingmanagement wie auch das neu eingeführte Growth Hacking und das neue Rollenverständnis der Kommunikatoren** stellen eine wesentliche Veränderung der bisherigen Kommunikationstätigkeit dar. Das schnelle Experimentieren mit verschiedenen Ansprachen mit unterschiedlichen technischen Mitteln steht im Fokus des Digital-driven-Marketings.

Ein durchdachter und nachhaltiger Aufbau der Growth Hackings in der Abteilung bringt Wissen und Kenntnis um die Prozesse, die im Hintergrund der digitalen Anbieter laufen, und eröffnet Möglichkeiten, Ansprachen zu erproben und auf Konversion zu verifizieren. So kann im Rahmen eines A/B Test zur Bewerbung einer Veranstaltung eruiert werden, welche Ansprache besser funktioniert – gekoppelt an eine Abfrage vor Ort kann mitunter eine Konversion (der digitalen Nutzer in analoge Besucher) ermittelt werden. Statt einer personellen Fokussierung auf konkrete Medien und Kanäle und damit einer Eingrenzung weiterer und neuer Möglichkeiten eröffnet ein solches redaktionelles Arbeiten einen größeren Spielraum im Hinblick auf die Ansprache von Besuchern: Sind grundsätzlich Schreibkompetenzen vorhanden, können hieraus verschiedenste Formate entstehen. Ein Social-Media-Manager, der in der Anfangsphase der digitalen Museumskommunikation sinnvoll war, hilft heute nur bedingt weiter. Seine Kenntnis der Kanäle ist zwischenzeitlich in den Alltag und damit in einen einigermaßen selbstverständlichen Umgang mit denselben übergegangen. Und selbst wenn es nicht versierte Kollegen geben sollte, so steht der selbständigen Handlung nach einer Einführung nichts im Wege.

Im Vordergrund der Arbeitsweisen steht damit ein gelungener Transfer (i. e. Übersetzung und Sendung) von Inhalten. Der Weg zu dieser Form von agiler Museumskommunikation wird durch eine Veränderung der Arbeitsweisen ermöglicht, insofern als die Beherrschung dieser die Möglichkeit zur Austauschbarkeit der Medien entsprechend ihrer Aktualität generiert. Werden die formulierten Arbeitsweisen beherrscht, bedarf es im Folgenden nur noch der technischen Einübung in der Bedienung der Medien. Vor dem Hintergrund der schnellen technologischen Entwicklung bietet sich damit eine Möglichkeit, rasch und proaktiv auf Veränderungen der Kommunikationsmedien zu reagieren – ein Umstand der letztendlich zum Aufbau einer nachhaltig arbeitenden Abteilung führt.

Vor dem Hintergrund des Primats des Inhalts liegt die Herausforderung der redaktionellen Arbeit darin, dem Publikum verständlich zu machen, warum das vom Museum aufgebrachte Thema von Relevanz ist, welche Bedeutung es für das eigene Leben haben kann und warum man sich damit auseinandersetzen sollte. **Eine Anpassung an Wünsche des Publikums findet somit auf der zweiten Ebene, der Ebene der Vermittlung, statt, die sich an aktuellen Modellen und Formaten orientiert und die**

zahlreichen Zielgruppen anzusprechen versteht – eine Arbeit, die von Anbeginn des Projekts gemeinsam mit den Kuratoren initiiert werden muss.

Die neue Sicht auf Arbeitsweisen und deren vorliegende fokussierte Behandlung bildet einen elementaren Bestandteil des im Titel formulierten Communication Hackings: Es gilt, Möglichkeiten zu gewinnen, um schnell und mehrwertorientiert Ansprachen zu formulieren. Vor dem Hintergrund einer fragmentierten Gesellschaft, sich schnell entwickelnder Kommunikationsmittel und vielfältiger Interessen aufseiten der Adressaten benötigt die Museumskommunikation Flexibilität, um, im Sinne von Kreativität und Originalität, Kommunikationsprozesse zu „hacken“ – um Aufmerksamkeit zu erzeugen.

Abschließend erscheint es notwendig, über die Einstellung oder auch Haltung im Bereich der Museumskommunikation zu sprechen: Ein breites Angebot an Kultur und fragmentierte Mediennutzungsszenarien auf der einen Seite, uninteressierte Nicht-Besucher von Museen auf der anderen Seite rufen nach neuen Formen der Ansprache, die wiederum ebenso einer Entwicklung und Schnellebigkeit unterworfen sind. Damit unmittelbar verbunden ist die Frage nach den Kompetenzen des heutigen Kommunikators. Die bisherigen Arbeitsbereiche und Arbeitsweisen scheinen dem zuvor formulierten aktuellen Anspruch nicht gerecht zu werden. Zumindest weisen die – bereits erwähnten – sich seit zehn Jahren weitgehend durchschnittlich konstant verhaltenden Besucherzahlen der Häuser (außerhalb der Pandemie), die in Experteninterviews befragt wurden, nicht auf einen Wachstum hin.

In der neuen Struktur der Museumskommunikation zeichnet sich ein neues Profil des Kommunikators ab: **Der Communication Hacker des Museums bedarf nicht nur der Schreibkompetenzen, sondern bringt idealerweise auch ein Verständnis für die Eruierung und den Umgang mit Zielgruppen mit sowie ein grundlegendes technisches Wissen.** Im Gegensatz zur gegenwärtigen Situation in vielen Abteilungen der Museumskommunikation, in denen viele Quereinsteiger mit rein wissenschaftlicher Ausbildung zu finden sind, stellt dies aktuell eine Herausforderung dar, der es zu begegnen gilt. In diesem Zuge ist es zielführend, die **Grundhaltung des Growth Hackings** heranzuziehen und für die spezifischen Anforderungen in der Museumskommunikation fruchtbar zu machen: Gelten Daten, Kreativität und Neugier als die zentralen diesen antreibenden Charakteristika eines Growth Hackers, so ist auch die Haltung des **Communication Hackers** vor diesem Hintergrund zu sehen. Diese neue Haltung baut auf in der Praxis etablierten Erkenntnissen auf: Besonders die Digitalisierung – die durch die Pandemie einen enormen Schub erfahren hat – hat in den letzten Jahren eine Offenheit für technologische Entwicklungen eingefordert. Dies impliziert ein Verständnis für technische Vorgänge, die Bereitschaft, mit der neuen Kulturtechnik zu arbeiten, eine flexible Haltung vor dem Hintergrund sich schnell weiterentwickelnder technischer Möglichkeiten und damit immer wieder neuen Möglichkeiten und Variationen der Ansprache. Damit einher geht die erforderliche Erkenntnis nicht linearer Entwicklungen und neuer,

iterativer Arbeitsweisen, welche wiederum einen permanenten Lernprozess einfordern.⁶⁹¹ Zugleich wird es angesichts der Unabgeschlossenheit zahlreicher Prozesse notwendig, im Sinne der Heuristik die Haltung einer, wie Zierold 2020 formuliert, „souveränen Improvisation“⁶⁹² zu gewinnen, die ein Handeln einfordert noch bevor das vollständige Wissen agglomeriert, getestet und eingeübt werden konnte.

Grundlegend für die hier formulierten Anforderungen erscheinen Charakterzüge als wertvoll, die mit Neugier, Experimentierfreude, Kreativität und der grundlegenden Bereitschaft einhergehen, etablierte Wege und Prozesse zu verlassen, um sowohl in der Verarbeitung der zu kommunizierenden Inhalte wie auch deren Verbreitung neue Wege zu finden. – Erproben, testen, evaluieren ist hier vordergründig.

Doch auch jenseits der technologischen Hintergründe zeigt die zunehmende Komplexität des gesellschaftlichen Daseins im 21. Jahrhundert, die mit einem immer größeren Wissenserwerb einhergeht, dass die Orientierung zu einem wesentlichen Faktor des Kommunikationsangebots wird. **Die Fähigkeit, sich mit aktuellen Themen auseinanderzusetzen, diese kritisch zu hinterfragen und intelligente Verknüpfungen zum realen Dasein herzustellen, kristallisiert sich als ein Vorteil der aktuellen Kommunikation.** Auch hier wird die Notwendigkeit einer beständiger Neugier für das Neue sichtbar, die zugleich die Fähigkeit einfordert, Komplexitäten herunterbrechen und so zugänglich machen zu können. Zugleich impliziert die in den letzten Jahren erfolgte Entfernung von einer Haltung als „Sender“ eine Dialogbereitschaft und damit Empathie sowie eine gewisse – den Medien und Rezipienten angepassten – Eloquenz. All diesen Charakterzügen liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die Kommunikation, ihre Wege und Formate einem beständigen Wandel unterworfen sind und es – aller Voraussicht nach – in den nächsten Jahren bleiben werden.

7.2. Weiterführende Forschung und kritische Schlussbetrachtung

Die hier vorliegende Auseinandersetzung findet ihren Ursprung in der Praxis, und hier in Ermangelung erfolgreicher „Vorgehensweisen“ im Hinblick auf die Ansprache von Besuchern resp. Nicht-Besuchern von Museen. Die anfängliche Idee, sich einer Literatur der Kulturkommunikation zu bedienen, um eine Abteilung der Museenskommunikation an der aktuellen Anforderungen auszurichten, scheiterte angesichts mangelnder Quellen. Das hier nun dargelegte Thema, das sich fundierter gleichwohl jedoch älterer Erkenntnisse aus dem Bereich der Kulturkommunikation und des aktuellen Wissens aus der Unternehmenskommunikation bedient, eröffnet ein breites Spektrum an weiterer Beforschung, die hier nicht geleistet werden kann.

⁶⁹¹ Die hier genannten Punkte speisen sich aus der über zehnjährigen Erfahrung der Verfasserin und zahlreichen Gesprächen mit Kollegen des eigenen Hauses wie auch anderer Häuser weltweit.

⁶⁹² Martin Zierold, „Souverän improvisierter Umgang mit Komplexität?“, Vortrag im Rahmen der 8. *digiS Jahreskonferenz 2020: Digitalität als Haltung – Zwischen Verantwortung und Anforderung*, [online], 26. November 2020 [unveröffentlicht]; siehe außerdem digis-Workshop *Strategieprozesse mit mehr Wirksamkeit*, <https://www.digis-berlin.de/digis/veranstaltungen/workshops/> (abgerufen am 01.05.2023).

Die leitfadengestützten Experteninterviews deuten in ihrem geringen Umfang bereits die unterschiedliche Ausgestaltung der einzelnen Abteilungen „Museumskommunikation“ an. Eine Ausweitung dieser Erhebung – zum einen über Baden-Württemberg hinaus, zum anderen auf Museen weiterer Größen (klein, mittel, groß) sowie in unterschiedlicher Trägerschaft (Bund/Land/Kommune/privat) – könnte weitere Hinweise auf eine Aktualisierung der Arbeitsweisen mitbringen. Zugleich wäre eine Betrachtung der Integrierten Kommunikation auf die unterschiedlichen Museumsgrößen angewandt ebenfalls von größerem Interesse, als dass hier zu modifizierende resp. zu erweiternde Modell denkbar wären.

Gleicherweise wäre es dringend notwendig, über eine erweiterte Abfrage der Häuser mehr über die Kompetenzen der Mitarbeiter von Kommunikationsabteilungen zu lernen. Im langjährigen Austausch und Gespräch mit Kollegen zeigt sich, dass neben kompetenten Kommunikatoren nicht selten Quereinsteiger aus wissenschaftlichen Bereichen zu finden sind, die keine oder nur eine geringe Vorbildung in der praktischen Kommunikationsarbeit vorweisen können und mit einem Learning by Doing den Alltag meistern, was jedoch eine zuverlässige Kommunikationsarbeit erschwert. Die Möglichkeiten zur Ausbildung von Kulturkommunikatoren sollten hier ebenso eine Untersuchung erfahren wie auch die der Fortbildung. Unabdingbar ist die Formulierung eines neuen Profils resp. Berufsbildes für den Museumskommunikator im 21. Jahrhundert. Hier implizit ist die Entwicklung entsprechender Curricula, aber auch die Möglichkeiten, seitens der Kulturpolitik entsprechende größere Fortbildungen zu fördern.

Nur unzureichend dargestellt ist in der vorliegenden Untersuchung der Aspekt der Mediennutzung in Verbindung mit Kultur. Aktuelle Erhebungen fokussieren nur selten direkt Kulturnutzer resp. richten sich nach den potenziellen Fragen von Museumskommunikatoren.

Die ausbleibenden Antworten der Redaktionen überregionaler Zeitungen im Hinblick auf Themenauswahl erschwerten die Auseinandersetzung zur aktuellen Funktion und Reichweite des Feuilletons. Eine Vertiefung dieser Untersuchung wäre dringend notwendig, stellt sich doch generell letztendlich die Frage nach Leitmedien und ihrer Bedeutung: Wie sind Leitmedien heute zu definieren und welche gelten für welche Zielgruppen? Welche Bedeutung können sie für die weitere Arbeit der Museumskommunikation haben?

Der Aspekt der Publikumsforschung konnte angesichts der umfänglichen Quellenlage nur gestreift werden. Sichtbar wurde jedoch nachdrücklich, dass, so etabliert die Besucherforschung auch ist, sie nur selten konsequent von Museen angewandt resp. nutzbar gemacht wird. Die Auseinandersetzung mit der Nicht-Besucherforschung stellt für Museen eine schier unüberwindbare Aufgabe dar, wenn sie wissenschaftlich repräsentativ durchgeführt werden soll. Zahlreiche Studien wie auch laufende Erhebungen bspw. des Instituts für Kulturelle Teilhabeforschung in Berlin zeigen die Sinnhaftigkeit der Auseinandersetzung mit dem Nicht-Besucher. Die hier vorgelegte Abfrage von Nicht-Besuchern stellt einen ersten Versuch dar, Museen direkt eine Hilfestellung in der Eruierung dieser Informationen zu geben.

Nicht zuletzt konnte in der vorliegenden Untersuchung nur eine Museumkommunikation auf Basis von Häusern aus Baden-Württemberg formuliert werden. Eine Untersuchung dieser im europäischen und internationalen Kontext würde nach Ansicht der Verfasserin nicht nur weitere Erkenntnisse zur aktuellen Arbeit der Museumkommunikation erbringen, sondern vielleicht auch Modelle aufzeigen, die bereits eine Anpassung an die aktuellen Gegebenheiten durchlaufen haben und von alten Abteilungsmodellen abweichen.

Der dargelegte Vorschlag zu einer Aktualisierung und konsequenten Weiterentwicklung der Museumskommunikation resultiert aus den Entwicklungen innerhalb der Gesellschaft und der Museen in den letzten zehn Jahren. Durch die fast zwanzigjährige Expertise der Verfasserin im Bereich der Kommunikation von musealen Inhalten liegt der Arbeit damit eine umfängliche praktische Erfahrung zugrunde, die Notwendigkeiten und Bedarfe benennt und neue Wege in der Begegnung mit den aktuellen Herausforderungen vorschlägt.

Der Begriff des „Communication Hacking“ erschien der Verfasserin als besonders passend, da es in der Tat darum geht, zementierte Silos in den Museen aufzubrechen. Es geht damit also nicht nur darum, in gesellschaftliche Strukturen „zu hacken“, um Menschen zu erreichen, sondern auch in die Struktur des Hauses einzugreifen – und dies auf mehreren Ebenen. Zweifelsohne bedarf eine solche Veränderung Mut vonseiten der Führung und die Ambition vonseiten der Mitarbeiter, sich zuweilen auch auf neuem Terrain zu orientieren, Maßnahmen und Vorgehensweisen neu zu erlernen und kontinuierlich zu erweitern, um so neue Wege gehen zu können. Wenn jedoch mehr und mitunter neue Besucher für die Museen gewonnen werden sollen und das Primat des Inhalts dabei gewahrt und auf niederschwellige Unterhaltungsformate weiterhin weitgehend verzichtet werden soll, dann ist ein Wandel in der Darreichung und Adressierung der Museumsinformation unentbehrlich. Die vorliegende Arbeit ist in diesem Prozess eine erste, wie auch überaus notwendige Stütze.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Akrap, Doris/Knörer, Ekkehard/Löffler, Sigrid/Müller, Lothar (2017), „Denken zwischen Ästhetik und Ökonomie. Zur Lage des Feuilletons (Podiumsdiskussion)“, in: Kernmayer, Hildgard/Jung, Simone (Hg.), *Feuilleton. Schreiben an der Schnittstelle zwischen Journalismus und Literatur*, Bielefeld, S. 375–390.
- Allmanritter, Vera (2017), *Audience Development in der Migrationsgesellschaft: Neue Strategien für Kulturinstitutionen*, Bielefeld.
- Almasan, Anneliese/Borzyskowski, Ellen von/Schambach, Sigrid/Klein, Hans Joachim (1993), *Neue Methoden der Ausstellungsplanung in Museen*, Karlsruhe.
- AußerGewöhnlich Berlin (Hg.) (2015), „Insulaner auf Identitätssuche: Das sind die Top 7 Berliner Eigenschaften“, [Homepage], 20.02.2015, <https://aussergewoehnlich-berlin.de/berliner-eigenschaften/> (abgerufen am 17.01.2021).
- Avenarius, Horst (2000), *Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation*, 2., überarb. Aufl., Darmstadt.
- Badisches Landesmuseum (Hg.) (o. J.), „Das Badische Landesmuseum“, [Homepage], <https://www.landmuseum.de/museum> (abgerufen am 08.04.2023).
- Baerns, Barbara (1991), *Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluss im Mediensystem*, 2. Aufl., Köln.
- Bandi, Monika (2007), *Kunstmuseen und Tourismus. Eine Marktsegmentierung der Museumstouristen*, [Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, Bd. 47], Bern.
- Basting, Barbara ([2005] 2012), „Von der Kunstkritik zum Leserservice“, in: Lamprecht, Wolfgang (Hg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Wien, S. 461–468.
- Baur, Joachim (2016), „Ausstellen. Trends und Tendenzen im kulturhistorischen Feld“, in: Graf, Bernhard/Rodekamp, Volker (Hg.), *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen*, [Berliner Schriften zur Museumsforschung, Bd. 30 – Sonderband], Berlin, S. 55–56, https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Berliner_Schriften/IFM_Berliner_Schriften-Bd_30.pdf (abgerufen am 13.04.2023).
- Bauer, Theresia (2020), „Mit Mut in die Zukunft – Verantwortung für das Erbe“, in: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden Württemberg (Hg.), *Dialog 2020. Kulturpolitik für die Zukunft*, Stuttgart, S. 14–19, https://mwk.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/mwkwk/intern/dateien/pdf/Kunst/Kulturpolitik_BW/201020_Kulturpolitik-fuer-die-Zukunft.pdf (abgerufen am 15.03.2023).
- Beisch, Natalie/Koch, Wolfgang/Schäfer, Carmen (2019), „ARD/ZDF-Onlinestudie 2019: Mediale Internetnutzung und Video-on-Demand gewinnen weiter an Bedeutung“, in: *Media Perspektiven*, H. 9, S. 374–388, https://www.ard-media.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2019/0919_Beisch_Koch_Schaefer.pdf (abgerufen am 15.08.2020).

- Bendzuck, Gerlinde (1999), „Kulturmarktforschung am Beispiel des Ohnsorg-Theaters“, in: Bendixen, Peter (Hg.), *Handbuch Kulturmanagement. Die Kunst, Kultur zu ermöglichen*, Bd. 5, 1992–2006, Blatt D2.6, Dezember 1999, Stuttgart.
- Benhamou, Françoise/Moureau, Nathalie (2006), „From Ivory Towers to Museums Open to the Community: Changes and Developments in France’s Cultural Policy“, in: *Museum International*, H. 4, 58. Jg., S. 21–28.
- Bentele, Günter (1994), „Öffentliches Vertrauen. Normative und soziale Grundlage für Public Relations“, in: Armbrrecht, Wolfgang/Zabel, Ulf J. (Hg.), *Normative Aspekte der Public Relations. Grundlegende Fragen und Perspektiven. Eine Einführung*, Opladen, S. 131–158.
- Bentele, Günter/Szyszka, Peter (Hg.) (1995), *PR-Ausbildung in Deutschland. Entwicklung, Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Wiesbaden.
- Bentele, Günter/Liebert, Tobias/Seeling, Stefan (1997a), „Von der Determination zur Intereffikation. Ein integriertes Modell zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus“, in: Schulze-Fürstenow, Günther/Martini, Bernd-Jürgen (Hg.), *Handbuch PR. Öffentlichkeitsarbeit in Wirtschaft, Verbänden, Behörden*, Neuwied 1997, S. 1–33.
- Bentele, Günter/Tobias, Liebert/Stefan, Seeling (1997b), „Von der Determination zur Intereffikation. Ein integriertes Modell zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus“, in: Bentele, Günter/Haller, Michael (Hg.), *Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit*, Konstanz, S. 225–250.
- Bentele, Günter/Brosius, Hans-Bernd/Jarren, Otfried (Hg.) (2003), *Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft*, Wiesbaden.
- Bentele, Günter (2008), *Objektivität und Glaubwürdigkeit. Medienrealität rekonstruiert*, [hg. u. eingel. v. Stefan Wehmaier, Howard Nothaft u. René Seidenglanz], Wiesbaden.
- Bentele, Günter/Will, Markus (2008), „Public Relations als Kommunikationsmanagement“, in: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 153–185.
- Benthien, Claudia (2014), „Literarizität in der Medienkunst“, in: Benthien, Claudia/Weingart, Brigitte (Hg.), *Handbuch Literatur & Visuelle Kultur*, Berlin, S. 265–286.
- Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften (Hg.) (o. J.), „Kunstkritik“, in: *DWDS – Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache*, <https://www.dwds.de/wb/Kunstkritik> (abgerufen am 12.07.2020).
- Berndt, Ralph (1992), „Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketings“, in: Berndt, Ralph/Hermanns, Arnold (Hg.), *Handbuch Marketing-Kommunikation*, Wiesbaden, S. 3–18.
- Bittmann, Viktoria (2015), „Vom Gatekeeper zum Gatekitter“, in: *Politik & Kommunikation*, [Homepage], 31.07.2015, <https://www.politik-kommunikation.de/ressorts/artikel/vom-gatekeeper-zum-gatekitter-163980394> (abgerufen am 20.09.2020).

- Black, Graham (2005), *The Engaging Museum. Developing Museums for Visitor Involvement*, London.
- Bleicher, Joan Kristin/Pörksen, Bernhard (Hg.) (2004), *Grenzgänger. Formen des New Journalism*, Wiesbaden.
- Bonfadelli, Heinz (2008a), „Einleitung“, in: Bonfadelli, Heinz/Imhof, Kurt/Blum, Roger/Jarren, Otfried, *Seismografische Funktion von Öffentlichkeit im Wandel*, Wiesbaden, S. 7–14.
- Bonfadelli, Heinz (2008b), „Kulturberichterstattung im Wandel“, in: Bonfadelli, Heinz/Imhof, Kurt/Blum, Roger/Jarren, Otfried, *Seismografische Funktion von Öffentlichkeit im Wandel*, Wiesbaden, S. 3003–319.
- Bonfadelli, Heinz/Imhof, Kurt/Blum, Roger/Jarren, Otfried (2008), *Seismografische Funktion von Öffentlichkeit im Wandel*, Wiesbaden.
- Brennan, James F. (1998), „The Reflection of the Dreyfus Affair in the European Press, 1897–1899“: in: *Studies in Modern European History*, H. 25, 1998.
- Bruhn, Manfred (2009a), „Das kommunikationspolitische Instrumentarium“, in: Bruhn, Manfred/Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (Hg.), *Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden. S. 23–43.
- Bruhn Manfred/Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (Hg.) (2009b), *Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2009c), *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung*, 5., überarb. u. aktual. Aufl., Stuttgart.
- Bruhn, Manfred (2014), *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für integriertes Kommunikationsmanagement*, 3., überarb. Aufl., München.
- Bruhn, Manfred (2019), *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*, 14., überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (Hg.) (1994), *Zeitungen '94*, Bonn.
- Chen, Andrew, (o. J.), „Growth Hacker is the new VP Marketing“, in: *andrewchen.com*, [Homepage], <https://andrewchen.com/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnbairbnb-craigslist-case-study/> (abgerufen am 09.12.2020).
- Constructive Journalism Project (Hg.) (o. J.), [„About“], [Homepage], <https://www.constructivejournalism.org/about/> (abgerufen am 02.05.2020).
- Currier, James (2020), „Viral Effects Are Not Network Effects“, in: *NfX*, [Homepage], Oktober 2020 <https://www.nfx.com/post/viral-effects-vs-network-effects/> (abgerufen am 27.05.2021).

- Curry, Alexander L./ Hammonds, Keith H. (2014), „The Power of Solutions Journalism“, in: *The Engaging News Project* [Center for Media Engagement], Juni 2014, abgerufen über: https://web.archive.org/web/20150318031200/http://solutionsjournalism.org/wp-content/uploads/2014/06/ENP_SJN-report.pdf (abgerufen am 16.05.2021).
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (Hg.) (1974), *Denkschrift Museen. Zur Lage der Museen in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West)*, Boppard.
- Deutscher Museumsbund e V. und Bundesverband Museumspädagogik e V. in Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Verband der KulturvermittlerInnen im Museums- und Ausstellungsweisen und Mediamus – Schweizerischer Verband der Fachleute für Bildung und Vermittlung im Museum (Hg.) (2008), *Qualitätskriterien für Museen: Bildungs- und Vermittlungsarbeit*, Berlin, <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2017/03/qualitaetskriterien-museen-2008.pdf> (abgerufen am 26.12.2021).
- Davallon, Jean (1992), „Le musée est-il vraiment un média?“, in: *Publics et Musées*, H. 2, S. 99–124.
- Dewey, John ([1934] 1988), *Kunst als Erfahrung*, Frankfurt a. M.
- Diggle, Keith (1984), *The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, London.
- Digital Diamond Media (Hg.) (2016), „Growth Hacking“, [Homepage], <https://digitaldiamondmedia.com/2016/10/12/elon-musk-quote/>, 12. Oktober 2016, (abgerufen am 26.05.2021).
- Diller, Hermann (Hg.) (2001), *Vah lens Großes Marketing Lexikon*, München.
- Dorner, Alexander (1949), *The Way Beyond ‚Art‘: The Work of Herbert Bayer*, New York.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2015), *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*, 6. Aufl., Marburg.
- Düllo, Thomas/Liebl, Franz/Kiel, Martin (2005), „Before and after Situationism – Before and after Cultural Studies: The Secret History of Cultural Hacking“, in: Düllo, Thomas/Liebl, Franz (Hg.), *Cultural Hacking*, Wien/New York, S. 13–46.
- Eder, Gabriele (2005), „Literatur und Journalismus: ein komplexes Beziehungsgeflecht. Schnittmengen und Funktionsunterschiede in einer analysierenden Betrachtung“, in: *Fachjournalist*, H. 20, S. 21–25, http://www.fachjournalist.de/PDF-Dateien/2012/05/FJ_20_2005-Literatur-und-Journalismus_ein-komplexes-Beziehungsgeflecht.pdf (abgerufen am 15.05.2021).
- Egger, Andreas/Gerhard, Heinz (2019), „Bewegt bildnutzung 2019“, in: *Media-Perspektiven*, H. 9, S. 389–405, http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2019/0919_Egger_Gerhard.pdf (abgerufen am 16.08.2020).
- Ellis, Sean (2010), „Find a Growth Hacker for Your Startup“, in: *startup-marketing.com*, [Blog], 26. Juni 2010, <https://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/> (abgerufen am 09.12.2020).

- Ellis, Sean/Brown, Morgan (2017a), „The Rising Costs and Dubious Returns of Traditional Marketing“, in: Dies., *Hacking Growth. How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*, New York, o. S.
- Ellis, Sean/Brown, Morgan (2017b), „An Unstoppable Growth Machine“, in: Dies., *Hacking Growth. How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*, New York, o. S.
- Ellis, Sean/Brown, Morgan, „The How“ (2017c), in: Dies., *Hacking Growth. How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*, New York, o. S.
- Ellis, Sean/Brown, Morgan (2017d), *Hacking Growth. How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*, New York.
- Engel, Bernhard/Mai, Lothar/Müller, Thorsten (2018), „Massenkommunikation Trends 2018: Intermediale Nutzungsportfolios“, in: *Media Perspektiven*, H. 7–8, S. 330–347, https://www.ard-zdf-massenkommunikation.de/files/Download-Archiv/MK_Trends_2018/070818_Engel_Mai_Mueller.pdf (abgerufen am 15.08.2020).
- Enkemann, Jürgen (1983), *Journalismus und Literatur. Zum Verhältnis von Zeitungswesen, Literatur und Entwicklung bürgerlicher Öffentlichkeit in England im 17. und 18. Jahrhundert*, Tübingen.
- Falk, John H. (2006), „An Identity-Centered Approach to Understanding Museum Learning“, in: *Curator. The Museum Journal*, H. 2, 49. Jg., S. 151–166.
- Frank, Bernward/Maletzke, Gerhard/Müller-Sachse (1991), Karl-Heinz, *Kultur und Medien. Angebote – Interessen – Verhalten. Eine Studie der ARD/ZDF-Medienkommission*, [Media Perspektiven, H. 11], Baden-Baden.
- Frank, Sybille/Gehring, Petra/Griem, Julika/Haus, Michael (Hg.) (2014), *Städte unterscheiden lernen. Zur Analyse interurbaner Kontraste: Birmingham, Dortmund, Frankfurt, Glasgow*, Frankfurt.
- Frees, Beate/Kupferschmitt, Thomas/Müller, Thorsten (2019), „ARD/ZDF Massenkommunikation Trends 2019: Non-lineare Mediennutzung nimmt zu“, S. 314–333, https://www.ard-media.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2019/070819_Frees_Kupferschmitt_Mueller.pdf (abgerufen am 15.08.2020).
- Frees, Beate/Koch, Wolfgang (2018/2019), „ARD/ZDF-Onlinestudie 2018: Zuwachs bei medialer Internetnutzung und Kommunikation“, in: *Media Perspektiven*, H. 9, [korrigierte Fassung vom 29.01.2019], S. 398–413, http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2018/0918_Frees_Koch.pdf (abgerufen am 24.04.2020).
- Gasteren, Ward van (o. J.), „Full Beginners Course to Growth Hacking: 1.5 - Growth vs Marketing: How is it different & How does that impact you?“, in : *Growth University*, [Homepage], <https://growthuniversity.teachable.com/courses/1146405/lectures/24782534> (abgerufen am 26.5.2021).

- Gasteren, Ward van (2020a), „G.R.O.W.S.-process by Growth Tribe explained. A step-by-step growth hacking process“, in: *Grow with Ward*, [Homepage], 2020, <https://growwithward.com/grows-process-growth-tribe/> (abgerufen am 26.05.2021).
- Gasteren, Ward van (2020b), „What is the Pirate Funnel (AARRR framework) and how to apply it in 5 quick steps?“, in: *Grow with Ward*, [Homepage], 2020, <https://growwithward.com/aaarr-pirate-funnel/> (abgerufen am 26.05.2021).
- GIM – Gesellschaft für innovative Marktforschung (Hg.) (2020), *Zukunftsperspektiven 2030*, <https://www.gim-foresight.com/de/values-visions/deep-dives/zukunftsperspektiven-2030.html> (abgerufen am 12.11.2022).
- Ginn, Aaron (2012), „Defining A Growth Hacker: Three Common Characteristics“, in: *TechCrunch*, [Homepage], 02. September 2012, <https://techcrunch.com/2012/09/02/defining-a-growth-hacker-three-common-characteristics/> (abgerufen am 09.12.2020).
- Glaser, Hermann (1975): „Ist das Äffchen Feuilleton verunglückt? Beobachtungen zum Kulturteil der Tageszeitungen“, in: *Tribüne*, 14. Jg., S. 6588–6596.
- Glogner-Pilz, Patrick (2012), *Publikumsforschung. Grundlagen und Methoden*, Wiesbaden.
- Glutz, Peter/Langenbacher, Wolfgang ([1969] 2012), „Der missachtete Leser. Zweite journalistische Fehlanzeige: Das Feuilleton“, in: Lamprecht, Wolfgang (Hg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Wien, S. 88–95.
- Gluchowski, Peter (1988), *Freizeit und Lebensstile. Plädoyer für eine integrierte Analyse von Freizeitverhalten*, Erkrath.
- Göttlich, Udo (2002), „Massenmedium“, in: Schanze, Helmut (Hg.): *Metzler Lexikon Medientheorie – Medienwissenschaft: Ansätze – Personen – Grundbegriffe*, Stuttgart/Weimar, S. 193–194.
- Graf, Bernhard/Noschka-Roos, Annette, „Stichwort: Lernen im Museum oder: Eine Kamerafahrt mit der Besucherforschung“, in: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, H. 1, 12. Jg., 2009, S. 7–27.
- Graf, Bernhard/Rodekamp, Volker (Hg.) (2016a), *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen*, [Berliner Schriften zur Museumsforschung, Bd. 30 –Sonderband], Berlin, https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publicationen/Berliner_Schriften/IFM_Berliner_Schriften-Bd_30.pdf (abgerufen am 13.04.2023).
- Graf, Bernhard/Rodekamp, Volker (2016b), „Einleitung“, in: Dies. (Hg.), *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen*, [Berliner Schriften zur Museumsforschung, Bd. 30 –Sonderband], Berlin, S. 11–12, https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publicationen/Berliner_Schriften/IFM_Berliner_Schriften-Bd_30.pdf (abgerufen am 13.04.2023).

- [Greiner, Ulrich et al.,] „Diskussion“ [Das Feuilleton und die Leser – das zynische Feuilleton] (2014), in: Steinfeld, Thomas (Hg.), *Was vom Tage bleibt. Das Feuilleton und die Zukunft der kritischen Öffentlichkeit in Deutschland*, Frankfurt a. M., S. 105–112.
- Gröndahl, Boris (2000), *Hacker*, Hamburg.
- Grunig, James E. (Hg.) (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New York.
- Grunig, Larissa A./Grunig, James E./Dozier, David M. (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries*, Mahwah, NJ.
- Gruning, James E./Hunt, Todd (1984), *Managing Public Relations*, New York.
- Gstettner, Astrid, (1979), *Aktuelle Kulturberichterstattung in österreichischen Tageszeitungen. Eine inhaltsanalytische Untersuchung*, [Diss. Univ. Wien].
- Günter, Bernd/Hausmann, Andrea (2009), *Kulturmarketing*, Wiesbaden.
- Haake, Wilmont (1987), „Das Feuilleton des 20. Jahrhunderts“, in: Brobowksy, Manfred/Duchkowitzsch, Wolfgang/Haas, Hannes (Hg.), *Medien- und Kommunikationsgeschichte. Ein Textbuch zur Einführung*, Wien, S. 161–188.
- Hausendorf, Heiko/Müller, Marcus (Hg.) (2016), *Handbuch Sprache in der Kunstkommunikation*, Berlin/Boston.
- Hausmann, Andrea (2019), *Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Heinz, Burkhard (2021), „Werbung wirkt weniger als vermutet“, in: mediatpress (Hg.), *Medienbeobachtungen*, [Blog], 16. März 2021, https://blog.mediatpress.com/medienbeobachtungen/werbung_wirkt_wissenschaftlich_weniger_als_vermutet/?fbclid=IwAR0Fwh6eeQIp-G4krfdUcs51AbJkob95WCyVoD0oAtPG9yImJbW9vVWCw7E (abgerufen am 09.04.2023).
- Hofbauer, Günter/Hohenleitner, Christina (2005), *Erfolgreiche Marketing-Kommunikation. Wertsteigerung durch Prozessmanagement*, München.
- Hoffmann, Hilmar (1979), *Kultur für alle. Perspektiven und Modelle*, Frankfurt a. M.
- Hölig, Sascha/Hasebrink, Uwe (2020), *Reuters Institute Digital News Report 2020 – Ergebnisse für Deutschland*, [Unter Mitarbeit von Julia Behre], [Arbeitspapiere des Hans-Bredow-Instituts | Projektergebnisse, Nr. 50], Juni 2020, <https://leibniz-hbi.de/de/publikationen/reuters-institute-digital-news-report-2020-ergebnisse-fuer-deutschland> (abgerufen am 13.08.2020).
- Hooper-Greenhill, Eilean (1994), *Museums and Their Visitors*, London.
- Hudson, Kenneth (1998), „The Museum refuses to stand still“, in: *Museum International*, H. 1, 50. Jg., S. 43–50.

- Imboden, Carlo/Probst, Patrick (2012), „Rezepte für einen lesernahen Kultur-Journalismus in der gedruckten Tageszeitung – empirisch erprobt mittels Readerscan“, in: Lamprecht, Wolfgang (Hg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Wien, S. 106–132.
- Institut für Demoskopie Allensbach (Hg.) (1991), *Kulturelles Interesse und Kulturpolitik. Eine Repräsentativumfrage über die kulturelle Partizipation, den Kulturbegriff der deutschen Bevölkerung und die Bewertung der Kulturpolitik*, Allensbach.
- Institut für Museumsforschung (2021), „Entwicklung der Anzahl von Museen in Deutschland bis 2019“, zitiert nach Statista, [Stand: Juli 2021], <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2821/umfrage/entwicklung-der-anzahl-von-museen-in-deutschland> (abgerufen am 11.01.2022).
- Karich, Swantje (2016), „Die Kunstvermittlung im Feuilleton“, in: Hausendorf, Heiko/Müller, Marcus (Hg.) *Handbuch Sprache in der Kunstkommunikation*, Berlin/Boston, S. 336–358.
- Kellermann, Ron (2018), *Das Storytelling Handbuch. Professionelles Storytelling in Theorie und Praxis*, Zürich.
- Kernmayer, Hildegard/Jung, Simone (2017a), „Feuilleton. Interdisziplinäre Annäherung an ein journalistisch-literarisches Phänomen“, in: Kernmayer, Hildegard/Jung, Simone (Hg.), *Feuilleton. Schreiben an der Schnittstelle zwischen Journalismus und Literatur*, Bielefeld, S. 9–30.
- Kernmayer, Hildegard/Jung, Simone (2017b), *Feuilleton. Schreiben an der Schnittstelle zwischen Journalismus und Literatur*, Bielefeld.
- Keuchel, Susanne (2003), *Rheinschiene – Kulturschiene. Mobilität – Meinungen – Marketing*, Bonn.
- Keuchel, Susanne (2005), *8. Kulturbarometer*, [hg. v. Zentrum für Kulturforschung in Kooperation mit der Deutschen Orchestervereinigung], Bonn.
- Keuchel, Susanne/Wiesand, Andreas Johannes (Hg.) (2006), *Das 1. Jugend-KulturBarometer. Zwischen Eminem und Picasso*, Bonn.
- Kirchberg, Volker (1994), „Kulturkonsum als Merkmal von Lebensstilen. Eine Überprüfung der Typologien von Mitchell, Gans und Bourdieu“, in: Blasius, Jörg/Dangschat, Jens S. (Hg.), *Lebensstile in den Städten. Konzepte und Methoden*, Opladen, S. 286–300.
- Kirchberg, Volker (1996), „Besucher und Nichtbesucher von Museen in Deutschland“, in: *Museumskunde*, Bd. 61, H. 2, S. 151–162.
- Kirchberg, Volker (2005), *Gesellschaftliche Funktionen von Museen. Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven*, Wiesbaden.
- Klein, Armin (2001), *Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe*, München.

- Klein, Hans Joachim (1971), *Besucheranalyse der Ausstellung Herbst des Mittelalters im Auftrag der Kunsthalle Köln*, Karlsruhe.
- Klein, Hans Joachim (1978), *Barrieren des Zugangs zu öffentlichen kulturellen Einrichtungen*, Karlsruhe.
- Klein, Hans Joachim/Bachmayer, Monika (1981), *Museum und Öffentlichkeit, Fakten und Daten – Motive und Barrieren*, [Unter Mitarbeit von Helga Schatz], [Berliner Schriften zur Museumskunde, Bd. 2], Berlin.
- Klein, Hans Joachim (1990), *Der gläserne Besucher. Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft*, [Unter Mitarbeit von Anneliese Almasan], [Berliner Schriften zur Museumskunde, Bd. 8], Berlin.
- Klein, Hans Joachim (1991), *Museumsbesuch als kulturelle Praxis. Sekundäranalyse des Publikums verschiedener Museumsarten nach Sammlungsrichtung im Hinblick auf Typisierungsansätze kultureller Routinen*, Karlsruhe.
- Klein, Hans Joachim (1996), „Besuchersforschung als Antwort auf neue Herausforderungen“, in: Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hg.), *Museen und ihre Besucher*, S. 72–83.
- Klein, Hans Joachim (1997), „Nichtbesucher und museumsferne Milieus: lohnende Zielgruppen des Museumsmarketings?“, in: Rheinisches Archiv- und Museumsamt (Hg.), *Das besucherorientierte Museum*, Köln/Bonn, S. 28–43.
- Klein, Hans Joachim (2003), Kultur, in: Schäfers, Bernhard (Hg.), *Grundbegriffe der Soziologie*, Wiesbaden
- Koch, Thomas (2021), „Wirkt Werbung überhaupt nicht? Oder nur falsch“, in: *Wirtschaftswoche*, [Homepage], 02. März 2021, <https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/werbesprecher-wirkt-werbung-ueberhaupt-nicht-oder-nur-falsch/26962092.html> (abgerufen am 24.05.2021).
- Köcher, Renate (2017), „Interessen schlagen Fakten. Eine Dokumentation des Beitrags von Prof. Dr. Renate Köcher in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* Nr. 45 vom 22. Februar 2017“, in: Institut für Demoskopie Allensbach, [Homepage], o. S., https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/kurzberichte_dokumentationen/FAZ_Februar2017_Fakten.pdf (abgerufen am 24.04.2020).
- Kohl, Manuela (2006), *Kunstmuseen und ihre Besucher. Eine lebensstilvergleichende Studie*, Wiesbaden.
- Kohle, Hubertus (2014), „Museen weltweit. Ein interessanter Artikel im Economist“, in: *arthistoricum.net*, [Homepage], 18.01.2014, <https://blog.arthistoricum.net/beitrag/2014/01/18/museen-weltweit> (abgerufen am 11.02.2022).
- Kloss, Ingomar (2003), *Werbung. Lehr-, Studien- und Nachschlagewerk*, 3. überarb. Aufl., München/Wien.

- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hg.) (1989), *Die Museen. Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit*, [KGSt Gutachten], Köln.
- Koszyk, Kurt (1989), „Kommunikationsgeschichte als Sozialgeschichte“, in: Kaase, Max/Schulz, Winfried (Hg.), *Massenkommunikation. Theorien, Methoden, Befunde*, [Kölner Zeitschriften für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 30], Wiesbaden, S. 46–56.
- Kotowski, Elke-Vera (2007), „Der Fall Dreyfus und die Folgen“, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.), *Aus Politik und Zeitgeschichte: Juden in Europa*, Bd. 50, [Stand: 29.11.2007], <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/30051/der-fall-dreyfus-und-die-folgen/> (abgerufen am 04.03.2023);
- Kunczik, Michael (2010), *Public Relations. Konzepte und Theorien*, 5., überarb. u. erw. Aufl., Köln/Weimar/Wien.
- Kunz-Ott, Hannelore/Kindler, Gabriele/Lefarth, Ute/Stephan, Ralf (2004), „Zum Bildungsauftrag der Museen. Stellungnahme des Bundesverbandes Museumspädagogik e. V.“, in: Bundesverband für Museumspädagogik, [Homepage], <https://www.museumspaedagogik.org/fileadmin/Data/Dokumente/2004-kultusministeriumkonferenz.pdf> (abgerufen am 26.12.2021).
- La Roche, Walter von (2013), *Einführung in den praktischen Journalismus: Mit genauer Beschreibung aller Ausbildungswege Deutschland · Österreich · Schweiz*, 19., neu bearb. Aufl. v. Gabriele Hoofacker und Klaus Meier, Wiesbaden.
- Lachenmaier, Jens F. (2020), „Informationstechnologie (IT)“, in: Ludwig Gramlich, Peter Gluchowski, Andreas Horsch, Klaus Schäfer, Gerd Waschbusch (Hg.), *Gabler Banklexikon*, [Homepage], [Stand: 09.04.2020] <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/informationstechnologie-it-58827/version-377520> (abgerufen am 01.05.2021).
- Lamprecht, Wolfgang (Hg.) (2012), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Wien.
- Landesmuseum Württemberg (Hg.) (o. J.), „Sammlung Online“, [Homepage], <https://www.landmuseum-stuttgart.de/sammlung/sammlung-online> (abgerufen am 06.04.2023)
- Landesmuseum Württemberg (Hg.) (o. J.), „Über das Museum“, [Homepage], <https://www.landmuseum-stuttgart.de/museum/ueber-das-museum> (abgerufen am 06.04.2023)
- Laufer, Peter (2014), *Slow News: A Manifesto for the Critical News Consumer*, Corvallis.
- Lang, Caroline/Reeve, John/Woollard, Vicky (Hg.) (2006), *The Responsive Museum: Working with Audiences in the Twenty-First Century*, Aldershot/Burlington, VT.
- Le Masurier, Megan ([2014] 2015), „What is Slow Journalism?“, in: *Journalism Practice*, H. 2, 9. Jg., S. 138–152, <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.916471> (abgerufen am 17.12.2022).

- Meunier, Ernst (1930), „Feuilletonisierung der modernen Presse“, in: *Zeitungs-Verlag*, 14.06.1930, S. 1001–1006.
- Lennarz, Hendrik (2017), *Growth Hacking mit Strategie. Wie erfolgreiche Startups und Unternehmen mit Growth Hacking ihr Wachstum beschleunigen*, Wiesbaden.
- Martin Löffelholz (2006), „Theorien des Journalismus“, in: Universität Trier (Hg.), *Wiki zum Seminar „Theorien der Medienkommunikation“*, [Wiki], <http://luhmann.uni-trier.de/index.php?title=Kommunikator-Theorien: Theorien des Journalismus>, [Stand: 13. April 2006] (abgerufen am 15.05.2021).
- Lorenz, Dagmar (2002), *Journalismus*, Stuttgart/Weimar.
- Lüddemann, Stefan (2016), „Kunstkritik und Kunstbetrieb“, in: Hausendorf, Heiko/Müller, Marcus (Hg.), *Handbuch Sprache in der Kunstkommunikation*, Berlin/Boston, S. 225–241.
- Mandel, Birgit (2008), „Kulturvermittlung als Schlüsselfunktion auf dem Weg in eine Kulturgesellschaft“, in: Dies. (Hg.), *Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung. Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung*, München, S. 17–72.
- Mandel, Birgit (2009), *PR für Kunst und Kultur. Handbuch für Theorie und Praxis*, Bielefeld.
- Mandel, Birgit ([2012] 2013), „Kulturvermittlung, Kulturmanagement und Audience Development als Strategien für Kulturelle Bildung“, in: *kubi.online: Wissenstransfer für kulturelle Bildung*, [Projektwebsite], <https://www.kubi-online.de/artikel/kulturvermittlung-kulturmanagement-audience-development-strategien-kulturelle-bildung> (abgerufen am 31.08.2020).
- Mandel, Birgit (2013), *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Einrichtungen*, Bielefeld.
- Mandel, Birgit (2015), „Interkulturelles Audience Development“, in: *Kulturkonzepte*, [Homepage], 22. Januar 2015, <https://kulturkonzepte.at/2015/01/22/interkulturelles-audience-development/> (abgerufen am 09.01.2022).
- Mandel, Birgit (2016a), „Audience Development, kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building“, in: Mandel, Birgit (Hg.), *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturerlebens*, Bielefeld, S. 19–49.
- Mandel, Birgit (Hg.) (2016b), *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturerlebens*, Bielefeld.
- Matzat, Lorenz, „Datenjournalismus und die Zukunft der Berichterstattung“, in: *Datenjournalist*, [Homepage], 05. Januar 2011, <https://www.datenjournalist.de/datenjournalismus-und-die-zukunft-der-berichterstattung/> (abgerufen am 16.05.2021.).
- Max-Planck-Institut für Bildungsforschung (Hg.) (2019), „Mit der Informationsflut sinkt die Aufmerksamkeitsspanne der Gesellschaft“, [Pressemeldung], 19.04.2019, <https://www.mpib->

berlin.mpg.de/pressemeldungen/informationsflut-senkt-aufmerksamkeitsspanne (abgerufen am 25.04.2020).

- May, Rolf (1992), „Exkurs: Theaterkritik in der Boulevardzeitung“, in: Heß, Dieter (Hg.) *Kulturjournalismus. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis*, München, S. 81–85.
- Mayring, Philipp (2015), *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 12., überarb. Aufl., Weinheim/Basel.
- Meffert, Heribert (2000), *Marketing. Grundlagen der marktorientierten Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Mit neuer Fallstudie VW Golf*, 9., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2008), *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 10. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2015), *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 12., überarb. u. aktual. Aufl., Wiesbaden.
- Merton, Robert K. (1968), *Social Theory and Social Structure*, New York.
- Ministère de la Culture (Hg.) (o. J.), „Dépôt légal du ministère de la Culture“, [Homepage], <https://www.culture.gouv.fr/Depot-legal-du-ministere-de-la-Culture/> (abgerufen am 03.04.2023).
- Morison, Bradley G./Dagleish, Julie G. (1987), *Waiting in the Wings. A Larger Audience for the Arts and How to Develop It*, New York.
- Mörsch, Carmen (2013), „Sich selbst widersprechen. Kunstvermittlung als kritische Praxis innerhalb des educational turn in curating“, in: schnittpunkt (Jaschke, Beatrice/Sternfeld, Nora) (Hg.), *educational turn. Handlungsräume der Kunst- und Kulturvermittlung*, [hg. in Zusammenarbeit mit Institute for Art Education, Zürcher Hochschule der Künste], [ausstellungstheorie & praxis. Bd. 5], Wien, S. 55–78.
- Moss, Christoph/Stog, Niklas (2016), „Integrierte Kommunikation im Newsroom als Beitrag zum Unternehmenswert“, in: Moss, Christoph (Hg.), *Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation. Wie sich Themen effizient steuern lassen*, Wiesbaden, S. 7–17.
- Mühlbacher, Hans (1993), „Public Relations“, in: Wittmann, Waldemar (Hg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart, Sp. 3616–3624.
- Müller-Sachse, Karl H. (1988), „Trist, trocken, traurig – kulturbezogene Angebote in Zeitungen. Ausgewählte Ergebnisse einer inhaltsanalytischen Untersuchung“, in: *Media Perspektiven* 19, H. 9, S. 576–589.
- Müller, Burkhard ([2003] 2012), „Der Verrat am Leser“, in: Lamprecht, Wolfgang (Hg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Wien, S. 348–349.

- Munichx (Hg.) (o. J.), „Der Münchner an sich. Eine leicht übertriebene Analyse“, [Homepage], <https://www.munichx.de/leben/muenchner.php> (abgerufen am 17.01.2021).
- Nagy, Ursula (2013), *Moderner Kulturjournalismus*, Konstanz/München.
- Nassehi, Armin (2021), *Unbehagen. Theorie der überforderten Gesellschaft*, München.
- Newman, Nic/Fletcher, Richard/Kalogeropoulos, Antonis/Nielsen, Rasmus Kleis (2019), *Reuters Institute Digital News Report 2019*, Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford 2020, https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/inline-files/DNR_2019_FINAL.pdf (abgerufen am 13.08.2020).
- Noschka-Roos, Annette (2016), „Vermitteln. Bildung als Auftrag“, in: Graf, Bernhard/Rodekamp, Volker (Hg.), *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen*, [Berliner Schriften zur Museumsforschung, Bd. 30 – Sonderband], Berlin, S. 61–64, https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publicationen/Berliner_Schriften/IFM_Berliner_Schriften-Bd_30.pdf (abgerufen am 13.04.2023).
- Oeckl, Albert (1964), *Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und in der Welt*, München.
- Oeckl, Albert (1976), *PR-Praxis. Der Schlüssel zur Öffentlichkeitsarbeit*, Düsseldorf/Wien.
- Oldenburg, Ray (1989), *The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and other Hangouts at the Heart Community*, New York.
- Petra Olschowski (2020), „Blick nach vorn – 13 Thesen“, in: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (Hg.), *Dialog für die Zukunft*, [Projektwebsite], <https://dialog-kulturpolitik-fuer-die-zukunft.landbw.de/zum-dialog-allgemein/fazit-von-petra-olschowski> (abgerufen am 15.03.2023).
- OnlineMarketing.de (Hg.) (o. J.), „Funnel“, [Homepage], <https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-funnel> (abgerufen am 17.12.2022).
- Pageflow, [Homepage], <https://www.pageflow.io/de/> (abgerufen am 17.12.2022).
- Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2007) (Hg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden.
- Pöllmann, Lorenz (2018), *Kulturmarketing. Grundlagen – Konzepte – Instrumente*, Wiesbaden.
- Porombka, Stephan (2006), „Die Kulturwissenschaft der Jetztzeit. Möglichkeiten der kulturjournalistischen Praxis im Studium“, in: Koch, Helmut K./Berning, Johannes/Keßler, Nicola (Hg.), *Schreiben im Kontext von Schule, Universität, Beruf und Lebensalltag*, Berlin, S. 198–219.
- Lars Lofgren (2021), „Definite Guide to Growth Hacking“, in: *Quicksprout*, [Homepage], 24. Juni 2021, <https://www.quicksprout.com/growth-hacking/> (abgerufen am 20.04.2022).

- Rager, Günther/Haase, Helga/Weber, Bernd (Hg.) (1994), *Zeile für Zeile – Qualität in der Zeitung*, Münster/Hamburg.
- Reckwitz, Andreas/Rosa, Hartmut (2021), *Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie?*, Berlin.
- Rehberg, Karl-Siegbert (2016), „Hort der Materialität in einer virtualisierten Welt. Überlegungen zu Chancen und Misere einer kulturellen Erfolgseinstitution“, in: Graf, Bernhard/Rodekamp, Volker (Hg.), *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen*, [Berliner Schriften zur Museumsforschung, Bd. 30 – Sonderband], Berlin, S. 17–18, https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Berliner_Schriften/IFM_Berliner_Schriften-Bd_30.pdf (abgerufen am 13.04.2023).
- Renz, Thomas (2016), „Nicht-Besucher im Kulturbetrieb. Ein Überblick des aktuellen Forschungsstands und ein Ausblick auf praktische Konsequenzen der Publikumsforschung in Deutschland“, in: Mandel, Birgit (Hg.), *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturerlebens*, Bielefeld, S. 61–78.
- Reumann, Kurt (1994), „Journalistische Darstellungsformen“, in: Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfrid/Wilke, Jürgen (Hg.), *Fischer Lexikon Publizistik, Massenkommunikation*, Frankfurt a. M., S. 91–116.
- Reus, Gunter (1999), *Ressort Feuilleton: Kulturjournalismus für die Massenmedien*, 2., überarb. Aufl., Konstanz.
- Reus, Gunter/Harden, Lars (2005), „Politische Kultur. Eine Längsschnittanalyse des Zeitungsfeuilletons von 1983 bis 2003“, in: *Publizistik*, H. 2, 50. Jg., S. 153–172.
- Reussner, Eva (2010), *Publikumsforschung für Museen. Internationale Erfolgsbeispiele*, Bielefeld.
- Stallman, Richard (o. J.), „On Hacking“, in: *stallman.org*, [Homepage], <https://stallman.org/articles/on-hacking.html> (abgerufen am 09.12.2020).
- Rollka, Bodo (2000), „Feuilleton, Unterhaltung und Werbung. Frühes Berliner Feuilleton“, in: Kaufmann, Kai/Schütz, Erhard (Hg.), *Die lange Geschichte der kleinen Form. Beiträge aus der Feuilletonforschung*, Berlin, S. 81–102.
- Ronneberger, Franz/Rühl, Manfred (1992), *Theorie der Public Relations. Ein Entwurf*, Opladen.
- Rossiter, John/Percy, Larry (1998), *Advertising and Promotion Management*, New York.
- Röttger, Ulrike (2009a), „Definitionen von Public Relations“, in: Bruhn, Manfred/Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (Hg.), *Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, S. 67–84.
- Röttger, Ulrike (2009b), „Welche Theorien und für welche PR?“, in: Röttger, Ulrike (Hg.) *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*, Wiesbaden, S. 9–25.

- Röttger, Ulrike (Hg.) (2009c), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*, Wiesbaden.
- Röttger, Ulrike (2010), *Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie*, 2., durchges. Aufl., Wiesbaden.
- Röttger, Ulrike/Kobusch, Jana/Preusse, Joachim (2018), *Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*, 3., aktual. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- Ruß-Mohl, Stephan (2003), *Journalismus. Das Hand- und Lehrbuch*, Frankfurt a. M.
- Saxer, Ulrich/Langenbacher, Wolfgang R./Fritz, Angela (1989), *Kommunikationsverhalten und Medien. Lesen in der modernen Gesellschaft. Eine Studie der Bertelsmann-Stiftung*, Gütersloh.
- Schlohmann, Knut (2012), „Die TIME-Märkte und ihre Besonderheiten“, in: Schlohmann, Knut (Hg.), *Innovatorenorientierte Akzeptanzforschung bei innovativen Medientechnologien*, Wiesbaden, S. 7–65.
- Schnitzmeier, Jürgen (1989), „Macht der Öffentlichkeitsarbeit oder Macht des Journalismus“, in: *PR-Magazin*, H. 9, S. 27–34.
- Schulz-Bruhdoel, Norbert (2007), „Pressearbeit: Gute Geschäfte auf Gegenseitigkeit“, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden, S. 399–418.
- Schulz, Winfried (1976), *Die Konstruktion der Realität in den Nachrichtenmedien. Analyse der aktuellen Berichterstattung*, Freiburg/München.
- Schweiger, Günter/Schrattenecker, Gertraud (2005), *Werbung: Eine Einführung*, 6., neu bearb. Aufl., Stuttgart.
- Screven, Chandler G., „Uses of Evaluation Before, During and After Exhibit Design“, in: *ILVS Review*, H. 2, 1. Jg., 1990, S. 36–66.
- Shapiro, Bradley/Hitsch, Günter J./Tuchman, Anna (2021), *TV Advertising Effectiveness and Profitability: Generalizable Results from 288 Brands*, [Stand: 29. Januar 2021], <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3273476> (abgerufen am 24.05.2021).
- smARTplaces – A European Audience Development Project*, [Projektwebsite], https://smartplaces.eu/static_html/ (abgerufen am 21.12.2022).
- Staatliche Kunsthalle Karlsruhe (Hg.), „Bauliche Zukunft der Kunsthalle“, [Homepage], <https://www.kunsthalle-karlsruhe.de/kunsthalle/zukunft/> (abgerufen am 03.04.2023).
- Staatliche Kunsthalle Karlsruhe (Hg.), „Drei Orte für die Kunst“, [Homepage], <https://www.kunsthalle-karlsruhe.de/kunsthalle/orte-der-kunsthalle> (abgerufen am 03.04.2023).

- Staatliche Kunsthalle Karlsruhe (Hg.), „Die Sammlung der Kunsthalle Karlsruhe“, [Homepage], <https://www.kunsthalle-karlsruhe.de/sammlung/ueber-die-sammlung/> (abgerufen am 03.04.2023).
- Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz (Hg.) (1987), *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1986*, [Materialien aus dem Institut für Museumskunde, H. 18], Berlin, https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat18.pdf (abgerufen am 15.04.2023).
- Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz (Hg.) (o. J.), „Zahlen und Materialien aus dem Institut für Museumsforschung“, [Homepage], <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/institut-fuer-museumsforschung/forschung/publikationen/zahlen-und-materialien-aus-dem-institut-fuer-museumsforschung/> (abgerufen am 15.04.2023).
- Staatliches Museum für Naturkunde Karlsruhe (Hg.) (o. J.), „Wir über uns“, [Homepage], <https://www.smnk.de/museum/wir-ueber-uns/> (abgerufen 03.04.2023).
- Staatliches Museum für Naturkunde Karlsruhe (Hg.) (o. J.), „Die Geschichte des Hauses“, [Homepage], <https://www.smnk.de/museum/geschichte-des-hauses/naturalienkabinett/> (abgerufen 03.04.2023).
- Staatliches Museum für Naturkunde Stuttgart (Hg.) (o. J.), „Über uns“, [Homepage], <https://www.naturkundemuseum-bw.de/museum> (abgerufen am 3.4.2023).
- Stalder, Felix (2017), *Kultur der Digitalität*, Frankfurt a. M.
- Statista (Hg.) (2020), „Bevölkerung in Deutschland nach Häufigkeit des Zeitunglesens in der Freizeit von 2016 bis 2019“, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171897/umfrage/haeufigkeit-zeitung-lesen-in-der-freizeit/> (abgerufen am 24.04.2020).
- Statista (Hg.) (2020), „Entwicklung der verkauften Auflage der Wochenzeitungen in Deutschland in ausgewählten Jahren von 1975 bis 2019“, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3747/umfrage/auflage-deutscher-wochenzeitungen-seit-1975/> (abgerufen am 20.12.2020).
- Statista (Hg.) (2020), „Überregionale Tageszeitungen – Statistiken und Daten“, <https://de.statista.com/themen/3410/ueberregionale-zeitungen/> (abgerufen am 24.04.2020).
- Statista (Hg.), „Verkaufte Auflage deutscher Tages- und Sonntagszeitungen in ausgewählten Jahren (1975–2019)“, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3746/umfrage/auflage-deutscher-tages--und-sonntagszeitungen-seit-1975/> (abgerufen am 20.12.2020).
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hg.) (2020/2021), *Kulturfinanzbericht 2020*, Wiesbaden, https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publikationen/Downloads-Kultur/kulturfinanzbericht-1023002209004.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 11.02.2022).
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (1994), *Im Blickpunkt: Kultur in Deutschland. Zahlen und Fakten*, Stuttgart.

- Stegert, Gernot (1997), „Die Rezension: Zur Beschreibung einer komplexen Textsorte“, in: *Beiträge zur Fremdsprachenvermittlung*, H. 31, S. 89–110.
- Stegert, Gernot (1998), *Feuilleton für alle. Strategien im Kulturjournalismus der Presse*, Tübingen.
- Steinfeld, Thomas (Hg.) (2014), *Was vom Tage bleibt. Das Feuilleton und die Zukunft der kritischen Öffentlichkeit in Deutschland*, Frankfurt a. M.
- Taleb, Nassim (2013), *Antifragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen*, München.
- Terlutter, Ralf (2000), *Lebensstilorientiertes Kulturmarketing, Besucherorientierung bei Ausstellungen und Museen*, Wiesbaden 2000.
- Thamer, Hans-Ulrich (2016), „Das ‚zweite Museumszeitalter‘. Zur Geschichte der Museen seit den 1970er Jahren“, in: Graf, Bernhard/Rodekamp, Volker (Hg.), *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen*, [Berliner Schriften zur Museumsforschung, Bd. 30], Berlin, S. 21–22,
https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publicationen/Berliner_Schriften/IFM_Berliner_Schriften-Bd_30.pdf (abgerufen am 13.04.2023).
- The Audience Agency (Hg.) (o. J.), [„About Us“], [Homepage],
<https://www.theaudienceagency.org/about-us> (abgerufen am 03.01.2021).
- The Audience Agency (Hg.) (2020), *Creating an Effective Audience Development Plan*,
<https://www.theaudienceagency.org/asset/2157> (abgerufen am 03.01.2021).
- Thim-Mabrey, Christiane (2016), „Formen der Kunstkritik“, in: Hausendorf, Heiko/Müller, Marcus (Hg.), *Handbuch Sprache in der Kunstkommunikation*, Berlin/Boston. S. 242–262.
- Todorov, Almut ([2008] 2012), „Feuilletondiskurs und seismographische Funktion von Kulturkommunikation“, in: Lamprecht, Wolfgang (Hg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Wien, S. 60–79.
- Torreggiani, Anna (2016), „40 Years of Audience Focus“, in: Mandel, Birgit (Hg.), *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturerlebens*, Bielefeld, S.115–122.
- Treinen, Heiner (1974), „Museum und Öffentlichkeit“, in: Deutsche Forschungsgemeinschaft (Hg.), *Denkschrift Museen. Zur Lage der Museen in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West)*, Boppard, S. 21–38.
- Tröndle, Martin (2019a), „Nichtbesucher, Annäherung an ein unbekanntes Wesen“, in: Tröndle, Martin (Hg.), *Besuchersforschung. Audience Development für Kultureinrichtungen*, Wiesbaden, S. 107–120.
- Tröndle, Martin (Hg.) (2019b), *Besuchersforschung. Audience Development für Kultureinrichtungen*, Wiesbaden.

- Tröndle, Martin/Awischus, Leoni (2019), „Besucher und Nichtbesucher“, in: Tröndle, Martin (Hg.), *Besuchersforschung. Audience Development für Kultureinrichtungen*, Wiesbaden, S. 1–33.
- Tröndle, Martin/Keßler, Elias/Kuhn, Thomas/Reisenegger, Karina (2019), „Methodik der (Nicht)Besuchersforschung“, in: Tröndle, Martin (Hg.), *Besuchersforschung. Audience Development für Kultureinrichtungen*, Wiesbaden, S. 35–53.
- Tropp, Jörg (2014), *Moderne Marketing-Kommunikation. System – Prozess – Management*, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- Ungeheuer, Gerold (1987), *Kommunikationstheoretische Schriften I: Sprechen, Mitteilen, Verstehen*. [Aachener Studien zur Semiotik und Kommunikationsforschung, Bd. 14], Aachen.
- Weber, Stefan (2001), „Journalismus als Content-Management?“, in: *Forum Medienethik: Journalismus heute – nur Content-Management?*, [hg. v. Klaus Koziol u. Gerfried W. Hunold], H. 2, 3. Jg., München, S. 7–15.
- Wegner, Nora (2011), „Besuchersforschung und Evaluation in Museen: Forschungsstand, Befunde und Perspektiven“, in: Glogner-Pilz, Patrick/Föhl, Patrick S. (Hg.), *Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung*, Wiesbaden, S. 127–181.
- Wegner, Nora (2015), *Publikumsmagnet Sonderausstellung – Stiefking Dauerausstellung? Erfolgsfaktoren einer zielgruppenorientierten Museumsarbeit*, Bielefeld.
- Weibel, Peter/Szope, Dominika (2020), „Das intelligente Museum“, in: Mangold, Michael/Weibel, Peter/Woletz, Julie (Hg.), *Vom Betrachten zum Gestalten. Digitale Medien in Museen – Strategien, Beispiele und Perspektiven für die Bildung*, Baden-Baden, S. 29–44.
- Weil, Stephen E., *Making Museums Matter*, Washington, D.C., 2002.
- Weischenberg, Siegfried/Malik, Maja/Scholl, Armin (2006), „Journalismus in Deutschland 2005“, in: *Media Perspektiven*, H. 7, S. 346–361, https://web.archive.org/web/20100602043942/http://www.media-perspektiven.de/uploads/tx_mppublications/07-2006_Weischenberg.pdf (abgerufen am 15.05.2021).
- Werder, Axel von/Grundel, Jens (2009), „Organisationale Verankerung der Kommunikation im Unternehmen“, in: Bruhn, Manfred/Esch, Franz-Rudolph/Langner, Tobias (Hg.), *Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, S. 1179–1197.
- Wikipedia (Hg.), „Content-Marketing“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Content-Marketing> (abgerufen am 26.09.2020).
- Wikipedia (Hg.), „Direktmarketing: Dialogmarketing (Direct-Response-Marketing)“, [https://de.wikipedia.org/wiki/Direktmarketing#Dialogmarketing_\(Direct-Response-Marketing\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Direktmarketing#Dialogmarketing_(Direct-Response-Marketing)) (abgerufen am 21.03.2021).
- Wikipedia (Hg.), „Framework“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Framework> (abgerufen am 27.12.2020).

Wikipedia (Hg.), „Graswurzel-Journalismus“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Graswurzel-Journalismus> (abgerufen am 20.09.2020).

Wikipedia (Hg.), „Growth Hacking“, https://de.wikipedia.org/wiki/Growth_Hacking (abgerufen am 26.5.2021).

Wikipedia (Hg.), „Hacker“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Hacker> (abgerufen am 07.01.2022).

Wikipedia (Hg.), „Interpretativer Journalismus“, https://de.wikipedia.org/wiki/Interpretativer_Journalismus (abgerufen am 16.05.2021).

Wikipedia (Hg.), „Kulturjournalismus“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Kulturjournalismus> (abgerufen am 21.06.2020).

Wikipedia (Hg.), „Kunstpädagogik“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Kunstp%C3%A4dagogik> (abgerufen am 26.09.2020).

Wikipedia (Hg.), „Linden-Museum Stuttgart“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Linden-Museum> (abgerufen am 04.09.2022).

Wikipedia (Hg.), „Liste der Museen in Frankreich“, Wikipedia, https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_Museen_in_Frankreich (abgerufen am 07.04.2023).

Wikipedia (Hg.), „Marketing“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Marketing> (abgerufen am 26.09.2020).

Wikipedia (Hg.), „Marketing: Marketing-Mix“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Marketing#Marketing-Mix> (abgerufen am 20.04.2020).

Wikipedia (Hg.), „Öffentlichkeitsarbeit“, <https://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96ffentlichkeitsarbeit> (abgerufen am 29.09.2020).

Wikipedia (Hg.), „Redaktion“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Redaktion> (abgerufen am 15.05.2021).

Wikipedia (Hg.), „Readerscan“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Readerscan> (abgerufen am 19.07.2020).

Wikipedia (Hg.), „Rezension“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Rezension> (abgerufen am 27.06.2020).

Wikipedia (Hg.), „Staatliches Museum für Naturkunde Karlsruhe“, https://de.wikipedia.org/wiki/Staatliches_Museum_f%C3%BCr_Naturkunde_Karlsruhe (abgerufen am 04.09.2022).

Wikipedia (Hg.), „Staatliches Museum für Naturkundemuseum Stuttgart“, https://de.wikipedia.org/wiki/Staatliches_Museum_f%C3%BCr_Naturkunde_Stuttgart (abgerufen am 04.09.2022).

- Wikipedia (Hg.), „Technoseum“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Technoseum> (abgerufen am 04.09.2022).
- Wikipedia (Hg.), „Telekommunikation: Definition und Abgrenzung“, https://de.wikipedia.org/wiki/Telekommunikation#Definition_und_Abgrenzung (abgerufen am 01.05.2021).
- Wikipedia (Hg.), „Unterhaltungselektronik“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Unterhaltungselektronik> (abgerufen am 01.05.2021).
- Wikipedia (Hg.), „Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity“, https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity (abgerufen am 20.02.2022).
- Wikipedia (Hg.), „Zentrum für Kunst und Medien“, https://de.wikipedia.org/wiki/Zentrum_f%C3%BCr_Kunst_und_Medien (abgerufen am 04.09.2022).
- Wiktionary (Hg.), „Medienindustrie“, <https://de.wiktionary.org/wiki/Medienindustrie> (abgerufen am 01.05.2021).
- Windgasse, Thomas/Malfeld, Rüdiger (2019), „Was ist eigentlich Information, Beratung, Bildung, Kultur und Unterhaltung?“, in: *Media Perspektiven*, H. 12, S. 556–562, https://www.ard-werbung.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2019/1219_Windgasse_Malfeld.pdf (abgerufen am 15.08.2020).
- Zentrum für Audience Development (Hg.), *Besuchersforschung in öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen. Eine Untersuchung des Zentrums für Audience Development (ZAD) am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Freien Universität Berlin*“, Bd. 1, Berlin 2007.
- ZKM | Zentrum für Kunst und Medien Karlsruhe (Hg.) (o. J.), „Gründung und Geschichte“, [Homepage], <https://zkm.de/de/ueber-das-zkm/entstehung-philosophie/gruendung-geschichte> (abgerufen am 03.04.2023).
- ZKM | Zentrum für Kunst und Medien Karlsruhe (Hg.), „smARTplaces – EU-Projekt für Kunst und Kulturvermittlung (2016–2020)“, [Homepage], <https://zkm.de/de/projekt/smartplaces> (abgerufen am 21.12.2022).
- ZKM | Zentrum für Kunst und Medien Karlsruhe (Hg.) (o. J.), „Video & Audio. Videos und Tondokumente zu Werke, Künstler:innen, Wissenschaftler:innen, Ausstellungen, Veranstaltungen und Projekten“, [Homepage], <https://zkm.de/de/sammlung-archive/video-audio> (abgerufen am 23.12.2022).
- Zimmermann, Kurt W. ([2007] 2012), „Kultur in den Medien – ein überschätztes Programm für Minderheiten“, in: Lamprecht, Wolfgang (Hg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Wien, S. 609–613.

Annex

Annex 1: Leitfadengestützte Interviews

Annex 2: Fokus ZKM und das Feuilleton

Annex 3: Mediennutzung der ZKM-Besucher

Annex 4: Besucher-Umfrage

Annex 5: Umfrage Nicht-Besucher

Annex 1: Leitfadengestützte Interviews

Leitfadeninterview 1: Katrin Lorbeer, Badisches Landesmuseum Karlsruhe, 10.09.2020

Leitfadeninterview 2: Dr. Heike Scholz, Landesmuseum Württemberg Stuttgart, 15.09.2020

Leitfadeninterview 3: Florian Trott, Staatliche Kunsthalle Karlsruhe, 19.08.2020

Leitfadeninterview 4: Ulrich Schmid/Tobias Wilhelm, Naturkundemuseum Stuttgart, 15.09.2020

Leitfadeninterview 5: Constanze Hampp/Nina Gothe, Staatliches Museum für Naturkunde Karlsruhe, 06.11.2020

Leitfadeninterview 6: Claudia Paul, Technoseum Mannheim, 04.09.2020

Leitfadeninterview 7: Martin Otto-Hörbrand, Linden-Museum Stuttgart, 13.11.2020

Leitfadeninterview 1: Katrin Lorbeer, Badisches Landesmuseum Karlsruhe, 10.09.2020

B: Mein Name ist Katrin Lorbeer, ich arbeite seit elf Jahren am Badischen Landesmuseum, wo ich das Referat PR und Marketing leite. Das ist wiederum Teil der Abteilung Kommunikation, die als zweiten großen Block die Kulturvermittlung inne hat, und als deren Leiterin fungiert Elke Kollar.

I: Was ist der Auftrag des Badischen Landesmuseums? Manche sprechen auch von einem Mission Statement; kannst du mir da in wenigen Worten etwas erzählen?

B: Wir zeichnen uns auf der einen Seite als ein ganz klassisches kulturhistorisches Museum aus und zeigen Kulturgeschichte vom Anbeginn der Menschheit bis ins 21. Jahrhundert, bauen da auf lange Bestände und sehr große Sammlungen. Die zwei Besonderheiten sind: Wir zeigen die Kulturen im Austausch miteinander, also es geht nicht darum Kulturen in ihrer Abgeschlossenheit, in ihrer Einzigartigkeit zu beschreiben. Sondern, was sich als roter Faden durch das Haus zieht und was, glaube ich, auch unsere tiefste Überzeugung und auch unsere Zukunftsaufgabe ist, zu vermitteln: Es gibt keine Hochkultur, die allein für sich steht, sondern es gibt immer, bei allen Innovationen, einen Austausch untereinander. Und Kulturen sind sozusagen Gebilde mit Bezügen, und das zeigen wir in allen Ausstellungen, von der Antike bis zu der jüngst eingerichteten Sammlungsausstellung *WeltKultur/GlobalCulture*. Das ist mal das eine; und daraus leiten sich natürlich für uns in der Gegenwart und in der Zukunft verschiedene Aufgaben ab, nämlich Kulturen in einen Austausch miteinander zu bringen und dementsprechende Angebote zu machen. Und das andere ist unsere besondere Rolle, die wir haben durch die Immobilie; wir sitzen mitten im Zentrum der Stadt, wir sind beherbergt in einem wunderbaren Barockschloss, das per se ein großer touristischer Anziehungspunkt ist, das eine wunderbare Kulisse ist auch für Festivitäten; man kann bei uns heiraten und feiern; man kann wunderbare Selfies vor dem Schlossplatz machen; da ist viel Leben. Man hat vom Schlossturm aus einen fantastischen Blick auf die ganze Stadt und bis hin nach Frankreich; da ist man schon wieder beim Grenzübergreifenden. Das heißt, alle Fäden oder Straßen führen auf das Schloss zu; von uns aus blickt man in die ganze Welt und in die ganze Geschichte. Das heißt aber auch, dass wir diese Offenheit auch leben und wir ein offener Kommunikationsort sein müssen.

I: Und vielleicht noch als Ergänzung jetzt im Hinblick auf eure Besucher und eure potenziellen Besucher: Welchem Auftrag folgt ihr?

B: Diese Zweigliedrigkeit zieht sich ja hin bis zur Gestaltung unserer Website hindurch. Wir haben also den klassischen Kulturtouristen, der eine große kulturhistorische Ausstellung sehen möchte, die er, glaube ich, bei uns auch in einzigartiger szenografischer Weise zu sehen bekommt mit großen internationalen Kooperationen und hervorragenden Leihgaben. Wir haben auf der anderen Seite aber auch den, wie soll ich sagen, zufällig vorbeikommenden Touristen, der erst einmal nur an diesem Schloss, an dieser Location, an dem Ausblick auf dem Turm interessiert ist. Und da wird die Einstiegsseite unserer

Website genau dem gerecht. Die einen wollen ins Museum und sagen – „Wir wollen kulturelle Inhalte“ – das ist jetzt sehr verkürzt; auch da gibt es ja viele, viele Abstufungen und unterschiedliche Ansprachen. Und die anderen möchten: „Ich will hier heiraten, ich will hier Kaffee trinken, ich will einen schönen Tag, einmal rauf auf den Turm; ich will das Filmerlebnis im Schlossturm genießen.“ – Also insofern diese doppelte Funktion; es war ein Erfahrungswert, den wir so in Workshops herausgearbeitet haben.

I: Kannst du beschreiben, wie deine Abteilung strukturiert ist – aber auch den größeren Schirm, unter dem deine Abteilung fungiert? Wie sieht es aus mit den Kapazitäten und mit den Kompetenzen?

B: Wie ich bereits gesagt habe: Wir gehören der großen Abteilung Kommunikation an, die diese zwei Säulen hat: PR/Marketing und Kulturvermittlung. Über mir ist Elke Kollar, als Abteilungsleiterin, die aber von Hause aus Kulturvermittlerin ist und auch die Referatsleitung der Kulturvermittlung inne hat. Das heißt, ich habe die Referatsleitung für PR/Marketing, insofern ist das dann auch mein Schwerpunkt und Elke Kollar betreut sozusagen diese beiden Stränge nicht gleichmäßig. Von daher haben wir auch eine größere Eigenständigkeit. Trotzdem ist diese konkrete Anbindung jetzt auch räumlich gegeben; Früher war ein Referat im Turm, ein Referat hier im Direktionsgebäude. Das hat sich jetzt enger zusammen gefunden; da ist auch ein größerer Austausch da als zuvor. Was auch neu ist, [ist] der Veranstaltungsbereich; da gibt es eine neue Kollegin, die uns jetzt auch mehr zuarbeitet.; das ist eine zunehmende Entlastung über die ich sehr froh bin. Ansonsten gibt eine volle Stelle für Pressearbeit, eine volle Stelle für das Marketing, eine Volontärin, eine volle Stelle für das Onlinemarketing – das ist der zweite Schwerpunkt, den man nennen müsste; eine halbe Stelle für die Grafik und eine FSJlerin.

I: Und kannst mir noch sagen, wie es auf der Seite von Elke Kollar in der Vermittlung aussieht?

B: Das sind Halbtagskräfte: Einmal mit Schwerpunkt Schule und Museum, das ist eine halbe Stelle; dann einmal eine halbe Stelle Kulturvermittlung, eine halbe Stelle mit Schwerpunkt barrierefreie Angebote; dann gibt es eine ganze Reihe Kulturvermittler, freie Kulturvermittler, damit man sie flexibel einsetzen kann; und es gibt auch noch eine Stelle für den Besucherservice.

I: Sind das in deinem Bereich unbefristete Stellen?

B: Ja, bis auf die Volontariate. Das sind zwei Jahre mit einem sehr guten Curriculum, das sie durchmachen, mit einer großen Qualitätssicherung, also mit internen Fortbildungen; regelmäßige Fahrten zu Landesvolontärstagungen, Bundesvolontärstagungen sind selbstverständlich mit dabei. Und eben die eine FSJlerin, die ein Jahr da ist; aber ansonsten sind das unbefristete Stellen. Das war früher auch anders. Wir hatten in früheren Jahren – als ich angefangen habe unter Herrn Siebenmorgen immer Projektkräfte, die dann zum Beispiel große Ausstellungen betreut haben. Das ist aber wenig sinnvoll, denn da muss man ja gerade auf die bestehenden Kontakte zugreifen. Nun haben wir dadurch viel mehr

Kontinuität in der Arbeit. . Und dafür wurde stattdessen das Volontariat verstetigt und die Online-Stelle geschaffen. Und das ist ja auch sinnvoll, dass das fest ist.

I: Auf die Online-Stelle möchte ich gleich noch zurückkommen. – Aber vorher würde ich ganz gern den Punkt ansprechen: Jetzt heißt deine Abteilung PR und Marketing. Ist für dich Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit das Gleiche?

B: Ehrlich gesagt, das ist eine gewachsene Übernahme.

I: Aber es war für euch auch nie ein Thema – nennen wir die Abteilung PR oder nennen wir sie Öffentlichkeitsarbeit?

B: Marketing hat ja so viele verschiedene Bedeutungen. Also wenn du mich fragen würdest, finde ich – allein vom Sprachgebrauch her – je einfacher der Begriff umso besser. Öffentlichkeitsarbeit wäre für mich der übergeordnete Begriff.

I: Wie sieht die Öffentlichkeitsarbeit bei euch aus? Was sind die Säulen der Öffentlichkeitsarbeit?

B: Also, es gibt natürlich die ganz klassische Pressearbeit. Dazu gehört ja inzwischen auch nicht nur der Kontakt zu Medienvertretern, sondern auch zunehmend zu Bloggern, zu Influencern. Dann gibt es das ganz klassische bezahlte Marketing, Werbemaßnahmen. Auch das Kooperationsmarketing gehört mit dazu, bis hin zum Beschwerdemanagement, Wegeleitung, zum Teil Veranstaltungsmanagement, also eigentlich sehr umfassend gedacht.

I: Welche Rolle spielt Audience Development bei euch im Haus? Arbeitet ihr mit diesem Begriff ganz grundsätzlich? Ist das im Haus ein Punkt über den gesprochen wurde, gesprochen wird? Werden Projekte oder werden Anliegen direkt den Aspekten des Audience Development untergeordnet oder ist [das] etwas, was ganz automatisch in die Öffentlichkeitsarbeit einfach einfließt, ja, was sich so selbstverständlich ergibt?

B: Audience Development findet statt. Also zum Beispiel: Wir haben durch die Einführung des Nutzerabweises eine Klientel von uns verbundenen Besuchern, die eine Jahreskarte für das Badische Landesmuseum erwerben. Die sind natürlich aus dem näheren Umkreis, lokal aus Karlsruhe – so wie hier ein Drittel unserer Besucher mindestens. Wir machen ja die Evaluation hauptsächlich für die großen Sonderausstellungen, daher wissen wir, ungefähr ein Drittel stammt aus dem Umkreis von Karlsruhe, die wir durch dieses Angebot näher an das Haus binden und die dadurch besondere Erlebnisse genießen können. Wir haben ja auch im Rahmen von *Creative Collections* einen Bürgerbeirat gebildet, wo uns klar geworden ist, unsere klassischen Stammbesucher sind – wenn ich jetzt mal vergleiche mit dem ZKM – relativ alt. Das ist ein klassisches Kulturpublikum, aber es gibt ein großes Potenzial an Wissen und an Interesse in der Bevölkerung. Und diesen Prozess haben wir 2018, meine ich, war es, angestoßen

und einen Bürgerbeirat gebildet und entwickeln uns mit ihnen zusammen fort, um unsere Angebote neu auszurichten.

B: Der Bürgerbeirat, ja, der Nutzerschein ist schon ein bisschen älter. Und wir machen jetzt zum Beispiel zum zweiten Mal wieder eine Familienausstellung – wir hatten ja 2016 *Cowboy & Indianer* – da haben wir ganz klassisch auch Objekte gezeigt, also Filmkostüme von Marlene Dietrich und von Pierre Brice; die ältere Generation hatte auch was zu gucken. Was macht man aber mit der kleinen, tobenden Menge, die hier durch das Haus zieht, die alles ausprobieren will, alles anfassen? Also ganz andere Bedürfnisse; und wir machen das jetzt zum zweiten Mal mit der *Räuber Hotzenplotz*-Ausstellung, wo es wirklich darum geht: Wo sind die Wickelplätze? Wo ist der Kinderwagenparkplatz? Wie kommen die Leute die Treppe rauf, wie kommen sie runter? Kann ich da picknicken? Das ist wirklich spannend; diese Bedürfnisse existieren ja – das ist auch ein Novum für uns bis ins Kleinste hinein – es geht ja nicht nur um Räumlichkeiten, sondern wie werden die Leute betreut? Die klassische Aufsicht, die sagt: „Oh, nichts anfassen. Nicht rumschreien.“ Also man braucht komplett neues Personal auch dafür auf der Ausstellungsfläche.

I: Und das habt ihr jetzt?

B: Ja, das haben wir jetzt. Die heißen auch nicht Aufsichten, die heißen Scouts und die sind auch wirklich in der Lage, mit den Kindern zu reden, sie zu animieren, sie anzuleiten. Die sind wirklich sehr viel mehr als Aufsicht und werden extra gecastet. [Für die Ausstellung gab es eine Ausschreibung; Anm. d. Verf.]

I: Aber das heißt, eure Aufsichtskräfte waren auch keine externe Firma früher, sondern waren eure Angestellten?

B: Sowohl als auch. – Also wir haben für unser Haus einen Stamm von festangestellten Aufsichten, aber wir haben natürlich auch für Stoßzeiten, für Sonderausstellungen, externe Firmen.

I: Und in dem Rahmen kommen dann auch die Scouts zum Einsatz?

B: Die Scouts, die sind wirklich extra mit Bewerbungsgesprächen für diese Zeit bei uns unter Vertrag.

I: Ich verstehe. In diesem Kontext: Siehst du in den Besucherzahlen des BLM eine Veränderung in den letzten zehn Jahren?

B: Also es ist erstaunlich – ich habe nämlich mal geguckt: Es gibt eine große Konstanz; das war für mich jetzt auch relativ überraschend. Es gibt den Ausreißer 2014 nach oben; da hatten wir die Große Landesausstellung in Konstanz; kein Wunder, die war an dieser besonderen Location im Konstanzer Konzil sehr frequentiert. Aber ansonsten muss man wirklich sagen, wir haben keine Tendenz nach unten

oder nach oben, sondern es gibt natürlich immer mal wieder Jahre, je nachdem auch, wie erfolgreich die Ausstellungen sind. Sehr besucherstark ist auch das Deutsche Musikautomatenmuseum in Bruchsal, das gehört ja auch bei uns mit dazu.

I: Dann lass uns bitte über das Marketing sprechen: Seit wann hast du Onlinemarketing in deiner Abteilung, was macht die Stelle und wie siehst du das Content-Marketing bei euch angesiedelt?

B: Das war eine Stelle, die 2016 angetreten worden ist. Wir haben uns auch wirklich beraten lassen im Vorfeld für die Ausschreibung, weil wir jemanden für das Onlinemarketing brauchten – aber wen suchen wir denn eigentlich, was muss derjenige können? Weil uns bewusst geworden ist, dass – na ja, Herr Köhne ist Präsident des Deutschen Museumsbundes, der guckt natürlich immer ganz nach oben, und was so das Metropolitan Museum oder was das Städel macht, ist natürlich die Messlatte, und da wollten wir hin. Das heißt, wir brauchten jemanden, der strategisch denken kann und nicht einfach nur die Website pflegen. Ich habe vor elf Jahren hier angefangen, da gab es ja noch nicht mal einen Facebook-Account. Das hat man ja am Anfang so ein bisschen nebenher gemacht, das war ja auch ganz übersichtlich, aber inzwischen ist die Onlinekommunikation – also [es] sind ja nicht nur mehrere Kanäle, das sind unterschiedliche Ansprachen, es gibt unterschiedliche Projekte, unterschiedliche Kommunikationslinien. Man macht zum Beispiel einen *Archeo-Swap* mit einem Museum – da muss man ja sich intensiv mit den Kollegen dort austauschen. Man braucht den intensiven Austausch mit den Fachkuratoren zum Content-Marketing. Da muss wirklich ein toller Inhalt zu dem Objekt dazu. Das ist doch sehr viel mehr Vorbereitung und dann ist es gut, wenn das in einer Hand ist, weil sich natürlich auch die einzelnen Kanäle ergänzen. Wir versuchen, sie unterschiedlich aufzustellen, aber vieles lässt sich ja auch zweitverwerten. Und dann kommt eine technische Affinität hinzu, die man braucht, und eben auch Zeit, auf Fortbildungen zu gehen. Und dann kam hinzu, dass wir auch die Website neu aufgesetzt haben. Die ist letztes Jahr relaunched worden, die ja für uns der Schlüssel ist eigentlich zu allem.

I: Warum hast du aber die Stelle Onlinemarketing und nicht Onlinekommunikation genannt?

B: Sie heißt Onlinekommunikation, Entschuldigung, Onlinekommunikation.

I: Ok, aber das heißt, Content-Marketing ist für euch kein Fremdwort, das ist im Arbeitsprozess mit drin?

B: Ich hab mal aufgeschrieben, was wir so alles machen an Content-Marketing. Da ist ja auch vieles übergreifend, also je nachdem, wie unterhaltsam oder wie informativ es ist, geht es ja auch fast schon in Richtung Kulturvermittlung. Also angefangen hat es mit dem *to go* – was woanders *Digitorial* genannt wird –, dass wir einfach gemerkt haben: Es gibt eine Klientel von Leuten, die interessiert sind an einer Ausstellung, obwohl sie gar nicht kommen können. Die brauchen Inhalte und wir würden gerne auch das, was wir zeigen in der Ausstellung, ein bisschen länger präsentieren über den Ausstellungszeitraum

hinaus. Also mit tollen Impressionen, mit interaktiven Karten, mit wissenswerten Inhalten, das gebündelt – dafür gibt es diese *to go*-Formate. Es entstehen jetzt gerade in der Kulturvermittlung digitale Museumskoffer als Vorbereitung oder als Unterrichtsbegleitung für Schulklassen. Jetzt einmal für die *Archäologie in Baden* und für die *Römer am Oberrhein*. – Instagram habe ich erwähnt, dass wir da einen Erzählstrang haben, wo wir wirklich richtig kulturhistorisch, klassisch einfach tolle Objekte präsentieren und die Geschichte dahinter. Wir haben jetzt ein ganz neues Projekt am 01.09.2020 präsentiert: die neue Web-App *Dein Geschenk*. Das ist ja gerade in Coronazeiten so: Man geht alleine ins Museum, man möchte sein Museumserlebnis teilen und es verbinden mit einer persönlichen Botschaft: „Guck mal, ich habe da was gesehen im Museum, da habe ich an dich gedacht; das sieht genauso aus wie du.“ Oder: „Darüber würdest du auch lachen.“ Oder ... also diese zunehmende Personalisierung, die ja auch gewünscht ist.

I: Habt ihr euch das speziell „für Corona“ überlegt oder war das Projekt schon vorher angelegt?

B: Das war im letzten Jahr schon in Grundzügen da gewesen. Dann habe ich diese Kooperation mit dem Staatstheater, *Lebendige Antike* – das ist ja wieder etwas ganz Kulturhistorisches, also Verbindungen von unserer wunderbaren Vasensammlung mit klassischen antiken Texten. Es gibt diesen Museumspodcast, *Kaffee mit Kolleg*innen*. Also da gibt es immer mehr. Wir schreiben zum Beispiel jetzt auch gerade [mit] alle[n] Kollegen aus allen Abteilungen „Objekt-Dialoge“. Das ist im Prinzip ein Multimediale Guide, wo ich mit dem Objekt chatten kann. – Diese Fragen und Antworten – es gibt immer mehrere Antwortmöglichkeiten –, die muss man sich ja vorher ausdenken, und dann muss das auch noch Spaß machen und bisschen absurd, schräg, augenzwinkernd intelligent sein. Das ist ziemlich viel Arbeit, da sind wir gerade dabei.

I: Also das heißt, ihr arbeitet an einem gescrripteten Bot und der geht dann wann raus?

B: Spätestens Anfang nächsten Jahres. Aber man muss ja gleich mit einer großen Anzahl von Dialogen rausgehen und das muss ja dann auch unterfüttert sein, dann auch noch mal mit Anmerkungen, lustigen Bildern dazu. Die ersten Dialoge stehen.

I: Ihr habt auch einen Newsletter? Wie viele Adressaten erreicht ihr darüber?

B: Das müssten so um die 3000 sein, aber wir haben auch noch einen eigenen Lehrer-Versand. Und es gibt auch einen eigenen Verteiler für barrierefreie Angebote, also da machen wir auch sehr viel. Wir haben regelmäßig Führungen in deutscher Gebärdensprache; wir hatten aber auch schon Rollstuhlführungen, die einfach mehr Platz brauchen, Blindenführungen ...

I: Wie ist das mit der Bewegtbildproduktion? Greift ihr da auf externe Agenturen zurück?

B: Ja, das ist so ein Punkt; ich glaube, da geht noch mehr. Das ist jetzt das Nächste, was wir mehr in Angriff nehmen.

I: Aber Smartphone-Aufnahmen macht ihr bereits?

B: Ja, ganz viel. Also wie war das ... – Am Freitag, den 13.03. kam die Nachricht vom Lockdown. Wir waren am Montag, den 16.03. mit dem ersten Video online auf *Landesmuseum digital*; jeden Tag gab es ein Video. Also wir hatten diesen *quick and dirty*-Lernprozess während Corona [...], da hieß es: „Start where you are, use what you have, do what you can.“ – Das haben wir getan. Michael Danz – das war wirklich hervorragend, wenn man so jemanden hat für die Onlinekommunikation –, der hat wirklich jeden Tag ein Video gepostet. Das waren zum Teil kleine Führungen, das waren Einblicke, aus ganz unterschiedlichen Bereichen. Und es hat uns, weil wir so schnell waren – also ich möchte nicht sagen, dass wir von den Inhalten her perfekt waren, gar nicht, aber wir waren so schnell und es hat uns so viel Aufmerksamkeit beschert. Weil nämlich am Anfang alle noch in Schockstarre waren und dann auch: „Oh Gott, dann müssen wir doch erst ... Und wer könnte denn ...?“ – und wir haben es einfach gemacht; wir hatten eine tolle Berichterstattung darüber.

I: Wenn wir jetzt über Resonanz sprechen: Zielgruppen, hast du gesagt, evaluiert ihr immer bei den großen Ausstellungen. Passierte es auch das ganze Jahr hindurch?

B: Wir haben dieses angeschlossene ZEB, Zentrum für Evaluations- und Besucherforschung, das war eine große Erfindung von Herrn Siebenmorgen. – Als insofern sind wir da in einer besonderen Lage, als dass wir hausintern ein eigenes Evaluationszentrum haben, und die haben sogar auch eine Nicht-Besucherstudie gemacht.

Also noch mal diese Doppelung Schloss und Landesmuseum: Auf der einen Seite ist das Schloss ein Besuchermagnet, weil jeder rein will; auf der anderen Seite wissen wir ja zum Beispiel: Viele wissen nicht, was im Schloss drin ist. Ja, das sind solche Erfahrungen, die wir immer wieder machen. Wir haben eine sehr hohe Bekanntheit, das ist klar, aber da geht noch was.

I: Ich verstehe. Und zu den Zielgruppen, da hast du ja schon erwähnt, ihr habt ihr vor allem älteres Publikum, so ganz grundsätzlich. Ihr werdet aber sicher auch sehr viele Schulklassen haben?

B: Ja, wir machen auch eigene Lehrer-Einführungen, so richtig als Abendveranstaltung; auch Einführungen für Erzieher mit Hinweisen auf das Programm. Was wir auch hatten, waren die „Internships“ – zur Zielgruppe gehören ja auch die Stakeholder – also: wie überzeugt man die Politik davon, was man tut? Und wir haben Politiker eingeladen, ein eintägiges Praktikum bei uns zu machen – es waren auch schon vier da –, da waren wir deutschlandweit die erste Institution, die das gemacht hat. Die waren einen Tag lang bei uns und dann mussten sie als Erstes die Fahne oben auf dem Schlossturm hissen oder saßen

an der Kasse oder durften mal eine Vitrine putzen und einrichten und dann gab es Mittagessen mit der kaufmännischen Direktorin. – Also ein Rundumschlag und Blick hinter die Kulissen, bisschen was mit anpacken, auch einen eigenen Post erstellen. Das war aufwendig, aber ich glaube, sehr effizient, weil es den Betrieb noch mal aus einer anderen Perspektive zeigt. Ich meine, diejenigen, die entscheiden über unser Geld, sollen auch wissen, was damit passiert.

I: Der Multimediaguide: In welcher Abteilung entsteht er?

B: In der Abteilung von Elke Kollar; das sind dann Projektverträge.

I: Lass uns noch mal kurz auf eure digitalen Projekte zu sprechen kommen, um Johannes Bernhardt und Christiane Lindner herum: Wo sind diese angesiedelt?

B: Die greifen ja in alle anderen Projekte über, das ist ja das Faszinierende. Zum Beispiel, das Schreiben der Dialoge für die App *Mein Objekt* : Das ist so viel Schreibearbeit, da müssen alle anderen mithelfen. Der Pepper-Roboter, den wir auf den Messen hatten, der wird zwar von ihnen betreut und soll in Zukunft auch Lügengeschichten erzählen können – der wird auch ausgeweitet, und soll auch eine eigene Führungen geben in der Sammlung zu einzelnen Objekten. Ich nehme den ja auch mit zu Messen mit.

I: Ich verstehe. Kommen wir noch mal kurz auf die Kanäle zu sprechen: Du hast Instagram erwähnt; ihr seid ja auch auf Facebook und auch Twitter, korrekt?

B: Ja, und auf YouTube, ein bisschen.

I: Plant ihr TikTok ein?

B: Das ist nicht auszuschließen, aber ist im Moment nicht auf der Prioritätenliste.

I: Sprechen wir noch mal über Onlinekommunikation: Also du hast ja eine Stelle für die Onlinekommunikation, die kümmert sich um die Aktualisierung der Website, die Bespielung, kümmert sich aber auch um die Netzwerke. Wie siehst du jetzt die Verflechtungen? Du hast eine Stelle für Presse, für das Marketing – wie sieht da die Zusammenarbeit aus? Ich beobachte eine zunehmende Auflösung der Silos; eine immer stärkere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Personen ist gefordert, dass also zum Beispiel der Pressereferent in einer Institution sehr stark an den Inhalten der Website und Netzwerken mitwirkt. Ist das bei euch auch so?

B: Silos hat es bei uns nie gegeben. Also ich habe früher die Onlinekommunikation gemacht und ich lese und schreibe auch an jeder Pressemeldung mit. Wir sind [...] ja zu fünft verteilt auf zwei Büros, das heißt, wir machen sowieso immer alles zusammen. In meinen Augen ist das auch das Einzige, was funktionieren kann. Das heißt, diese Aufteilung hat es auch früher nicht gegeben, Dann müssen wir uns

sowieso in Urlaubszeiten vertreten – also wir haben ja geregelte Arbeitszeiten und sind ja auch einmal weg und der Laden muss ja weiterlaufen. Da geht es ja überhaupt nicht, dass nur einer alles macht. Das heißt, es muss eine gegenseitige Vertretung da sein – wir schreiben uns auch gegenseitig immer die Übergaben. Wir haben nach wie vor hier auch die großen Veranstaltungen, dann müssen wir sowieso alle zusammenarbeiten. Wir brauchen mindestens immer ein Sechs- bis Acht-Augen-Prinzip – also die großen Publikationen, Jahresberichte, Jahresmagazin machen wir eh alle zusammen. Es sind doch dieselben Bilder, es ist doch immer dasselbe Material. Die Ansprache ist unterschiedlich, die Schwerpunkte sind unterschiedlich, aber ansonsten ist es ganz rotierender, fließender Prozess. Wir müssen eigentlich alles können, sonst geht es nicht.

I: Wie sieht es denn mit eurer Werbung aus? Weil es auch ganz klar Frau Scholz von eurer Partnerinstitution war, die gesagt hat, dass sich deren Bewerbung vor allem auf die Sonderausstellungen fokussiert, das heißt, sie bewerben weniger die Sammlung. Ist das bei euch auch so? Sie sagt, dass sie sich auf die einzelnen Projekte stützt, weil sie damit aus der Erfahrung heraus bessere Ansprachen formulieren können. Ich habe den Eindruck, dass es bei euch nicht so [ist].

B: Also wir haben das Schloss – dieser touristische Zielpunkt ist immer da. Natürlich haben wir einen hohen Anteil [...] Imagewerbung – vielleicht ein bisschen höher als bei anderen. Aber vom Budget her gilt der Schwerpunkt den Sonderausstellungen, weil das die Sonderanlässe sind. Aber zu deiner Frage, wie kann man in der kurzen Zeitspanne Aufmerksamkeit generieren? Du weißt es selber, der schönste Post ist: „Die Krokusse blühen im Schlossgarten.“ – Da sind wir uns auch nicht zu schade; es ist einfach schön; das Schloss im Abendschein, das Schloss bei Sonnenaufgang, das Schloss im Regen. Es ist eine sensationelle Kulisse. Und diese Einfachheit des Zuspitzens, das Augenzwinkern, das Absurde, aber immer gleich auf den Punkt kommen: Das gilt auch für die komplexen Inhalte. Aber wir haben es zum Glück sehr einfach mit unserer schönen Immobilie.

I: Ich würde gern mit dir über das Feuilleton sprechen. Ist das bei euch im Haus ein großes Anliegen, vom Feuilleton aufgegriffen zu werden? Gibt es einen Druck von Seiten der Leitung?

B: Das Anliegen ist da, dass nicht nur das Feuilleton, sondern auch das Fernsehen berichtet. Das ist ein Geschäft, für das man genug Vorbereitungszeit braucht – das ist ja der Schwerpunkt von Natalia März. Das ist natürlich auch sehr abhängig von dem Projekt und dem Thema, das man gerade hat. Also ich sage es mal ganz banal: Mit einer *Ramses*-Ausstellung komme ich ins überregionale Feuilleton, mit dem *Hotzenplotz* nicht; das ist ganz klar. Natürlich machen wir – auch für das Ministerium – eine Presseauswertung hinterher und wir zählen Presseartikel.

Aber man ist schon gehalten, den Erfolg der Ausstellung anhand der überregionalen Presseberichterstattung nachzuweisen – dass man eben auch alles getan hat, das schon. Ich merke auch, dass die

überregionale Presse nicht mehr nur berichtet, sondern auch zunehmend bewertet, was uns eigentlich freut. Also früher waren es relativ sachliche Artikel über das Ausstellungsthema, heute steht dann schon mal explizit drin, dass die Ausstellung sehr gelungen ist oder dass sie sehr ansprechend ist – das hilft uns natürlich. Und wenn der überregionale Bericht da ist, dann kommt mancher Vorortjournalist und sagt: „Ach ja, dazu könnte ich ja jetzt auch noch schreiben.“

I: Würdest du sagen, dass der Aufwand der Ansprache der Überregionalen und des Feuilletons in Relation zum Ertrag steht?

B: Ich glaube schon. Das ist nach wie vor der Maßstab, an dem unser Erfolg gemessen wird – auch der Erfolg unserer Abteilung gemessen wird – und: Wenn ich einen Lokaljournalisten mit einer relativ geringen Reichweite habe, der womöglich nur seine Praktikantin schickt, die auch betreut werden muss beim Ausstellungsrundgang, dann macht mir die unwesentlich weniger Arbeit, als wenn eine überregionale, große Koryphäe kommt. Und das lohnt sich im Verhältnis zu dem, was ich dann wiederum in die Hand nehmen muss für bezahlte Werbung. Das ist dieses Who is who: Wer kommt zu den Ausstellungseröffnungen? Welche großen anderen Häuser sind beteiligt, die uns die Leihgaben geben? Die möchten das natürlich auch lesen, womöglich sogar ihr Objekt dann abgebildet sehen. Das wird zunehmend schwieriger, da gebe ich dir recht, und vor allem kommen die auch nicht mehr alle zur Pressekonferenz, sondern kommen alle einzeln. Und kommen auch zunehmend nicht mehr am Anfang der Ausstellung, wo man sagen kann: „So, also jetzt mal zwei Wochen Urlaubssperre; wir sind alle da.“ Sondern die kommen erst hinterher. Manchmal erst nach Wochen, Monaten. Also das ist sicherlich arbeitsintensiver geworden. [...] Du brauchst für das Feuilleton prägnante Zuspitzungen und gute Themen, die Klassiker. Wenn du ein komplexeres Thema hast, dann ist jetzt schon schwierig, Du hast dann eine erfolgreiche Ausstellung – also *Konstanzer Konzil* war so ein Türöffner, der *Ramses* war so ein Türöffner –, wenn du den Kontakt dann hast, geht auch da wieder Großes. – Also auch hier wieder ein Plädoyer für die Kontinuität in den Abteilungen. Das hat so viel mit persönlichen Kontakten zu tun.

I: Jetzt noch eine Frage im Hinblick auf die Führung mit Herr Köhne: Inwieweit wirst du hier in die Entscheidungen zu den Ausstellungen miteinbezogen? Mir geht es vor allem darum, ob Ausstellungen durchaus auch mal beschlossen werden nach ihrem Attraktivitätswert, also indem man sich überlegt, kommt da überhaupt jemand, um diese Ausstellung zu sehen?

B: Nein – also in diese Entscheidung, ob eine Ausstellung kommt oder nicht, bin ich nicht miteinbezogen. Wann sie stattfindet, Titelgebung bis hin [zur] Ausrichtung, dass man auch inhaltlich mal über Ideen spricht, das gibt es.

I: Noch eine letzte Frage: Was sind eure Learnings aus der Coronazeit und hat sich am Bildungsauftrag, den ihr ja als Institution auch habt, irgendwas verändert?

B: Ja, wir haben gelernt, mit mobilem Arbeiten umzugehen; ich bin gespannt, ob wir tatsächlich wieder so zurück den Weg ins Büro finden oder nicht. – Ich bin ein totaler Fan von Büroarbeit. Ich kann wirklich am besten im Büro arbeiten. Aber das geht nicht allen so, und von daher werden wir mobil arbeiten; trotz aller digitalen Projekte, die wir entwickeln, ist uns bewusst, wie wichtig das Objekt ist und der persönliche Kontakt. Deswegen hatten wir jetzt auch während der Coronazeit dieses Angebot der privaten Touren, das heißt, wir haben keine Angst vor ganz kleinem Publikum. Wir haben Führungen angeboten für vier Leute. Und die Leute waren total berührt und bewegt; das war nur eine halbe Stunde, aber das war für sie persönlich und vor Ort. Weil es uns einfach wichtig ist, dass die Leute, die kommen, die sich trauen – und das war ja vor ein paar Monaten tatsächlich, dass nur wenige ins Museum den Weg gefunden [haben] –, dass sie ein ganz individuelles persönliches Angebot haben. Also ich glaube, das ist die Erfahrung, die sich auch durch alle digitalen Objekte oder Projekte zieht. Egal, was wir digital anbieten, es wird niemals das Objekt ersetzen, es wird niemals die Erfahrung vor Ort ersetzen. Das [ist] ganz wichtig: der persönliche Kontakt, die Aura des Objektes, der Austausch, die persönliche Ansprache. Und was ich schon sagte: mit *quick and dirty*-Filmchen sollte man jetzt nicht mehr rausgehen. Am Anfang also Mut haben, Dinge auszuprobieren. Ich glaube, wir sind jetzt in einer Phase, wo wir sortieren, weil wir so viele digitale Projekte haben: Man braucht eine übergeordnete Strategie; man muss sie bündeln. – Wer ist für was zuständig? Wie bindet sich das alles ein? Wer betreut sie weiter, damit sie auch weiterhin funktionieren? Wer evaluiert sie?

I: Das heißt aber, im Moment habt ihr an einzelnen Projekten gearbeitet, ohne eine generelle Strategie zu haben?

B: Du musst ja überlegen: „Decken wir damit zum Beispiel alle Zielgruppen ab? Wie erfolgreich ist das, funktioniert das?“ Also, dass wir keine Strategie haben, so würde ich das nicht formulieren.

I: Das wollte ich jetzt auch nicht sagen, aber im Grunde einfach eine ganz dezidierte Zielsetzung, dass man sagt: „So wir machen jetzt fünf Projekte; vier davon sind genau dem Ziel und Zweck geschuldet, das andere deckt den anderen Part ab.“ – Das könnte eine Strategie sein.

B: Ja.

I: Was würdest du mir gern noch mitgeben? Worüber haben wir noch nicht gesprochen, was für dich relevant erscheint?

B: Vielleicht noch mal das Content-Marketing. Also wir berichten auch ganz viel über Provenienzforschung. Das ist auch so eine Kommunikationslinie, über die wir regelmäßig berichten. Ja, Bürgerbeirat, habe ich erwähnt; der Nuterausweis, im Rahmen von *Kaiser und Sultan* – also migrantisches Publikum, ganz wichtig. Die Erfahrung zeigt, dass wir eine große Klientel haben, beispielsweise türkischstämmiger Karlsruherinnen und Karlsruher, die eine große Affinität haben zu unsrer „Türkenbeute“; Flüchtlinge,

die bei uns vor Objekten stehen, die aus dem heutigen Syrien kommen. Also das sind Möglichkeiten, Dinge miteinander zu verknüpfen.

I: Wie erreicht, wie adressiert ihr sie?

B: Also wir hatten oftmals diese deutsch-türkischen Tage, auch mit türkisch-sprachigen Führungen, und haben eine Zusammenarbeit mit Flüchtlingsgruppen und dem Flüchtlingslager. Viele fremdsprachige Führungen auch, also beispielsweise bei *Mykene* griechische Führungen.

I: Gibt es noch etwas von deiner Seite?

B: Bei der Öffentlichkeitsarbeit gehört ja letzten Endes mit dazu, dass bei uns die Steckdosen kindersicher sind, dass wir kostenfreie Windeln auf den Klos haben, die Wegeleitung ist ein Riesenthema – jetzt auch gerade bei den Umbaumaßnahmen; das ist eine Riesenherausforderung bei unserer großen Immobilie. Wir bauen jetzt wieder um in der Antike. – Wie kommen die Leute von A nach B? – Und vor allem: Wie finden sie wieder den Ausgang? Also Stichwort „Aufenthaltsqualität“ – , dass man nicht nur denkt, es müssen jetzt alle ins Museum kommen und müssen etwas lernen. Die sollen sich erst einmal wohl fühlen.

I: Also wohlfühlen und nicht lernen in erster Linie?

B: Ja, also manche fühlen sich wohl, wenn sie viel lernen können, manche fühlen sich wohl, wenn sie erst mal ihre Ruhe haben. Also die Atmosphäre in diesem Haus zu genießen, die Ruhe. Das Smartphone bleibt jetzt erst mal stecken. Ich habe keine Umgebungsgeräusche, ich kann aus dem Fenster rausgucken in die Weite. Das ist ein Schlüssel zu einer emotionalen Ansprache. Dass man hier willkommen ist. – Man kann auch einfach hierherkommen und sich verabreden, zum Beispiel: „Wir treffen uns freitag-nachmittags; da ist freier Eintritt. Und dann treffen wir uns am Stadtmodell.“ Wir haben immer wieder Anfragen auch von Hochzeitspaaren, die möchten, dass der Heiratsantrag auf dem Schlossturm stattfindet – ja, ganz oft. Also solche Sonderwünsche machen uns natürlich viel Mühe, aber wir machen es sehr gerne. Wie gesagt, dieses Haus hat für viele Menschen eine besondere Bedeutung: Wir sind nicht nur ein Museum, wir sind ein Ort zum Sein. Das darf jeder für sich definieren.

I: Vielen Dank für das Gespräch.

Leitfadeninterview 2: Dr. Heike Scholz, Landesmuseum Württemberg Stuttgart, 15.09.2020

I: Zunächst einmal vielen herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft zum Experteninterview. Bitte stellen Sie sich kurz vor.

B: Ja, meine Name ist Heike Scholz, und ich verantworte hier im Landesmuseum Württemberg die Kommunikation und Kulturvermittlung, also sprich Presse, Marketing, die sozialen Medien und eben, ja, Kulturvermittlung – früher war das die Museumspädagogik.

I: Darf ich fragen, wie lange Sie das jetzt schon an diesem Haus machen?

B: In dieser Funktion seit 2007. Das heißt, es sind jetzt 13 Jahre.

I: Wie ist Ihre Abteilung aufgebaut? Also, es gibt ja verschiedene Strukturen: Manche Abteilungen der Presse und Öffentlichkeitsarbeit vernachlässigen das Marketing; manche nennen sich nur Kommunikation; manche nennen sich Marketing und Kommunikation und rücken damit das Marketing nach vorne. – Wie ist bei Ihnen die Strukturierung der einzelnen Arbeitsfelder?

B: Also wir haben uns 2007, als ich diese Position übernommen habe, umbenannt. Bis zu diesem Zeitpunkt hieß die Abteilung tatsächlich noch „Presse und Öffentlichkeitsarbeit“ und bestand aus, ich glaube, 2,5 Personen. Klar, das waren natürlich auch ganz andere Zeiten, da war der Fokus ein ganz anderer, eben nicht auf der Presse und Öffentlichkeitsarbeit. Das hat sich dann geändert, als ich hergekommen bin. Ich bin ja mit Frau Ewigleben aus Speyer hierhergekommen. Ja, und auch in Speyer war ja schon die Presse und Öffentlichkeitsarbeit zu diesem Zeitpunkt bereits schon etabliert, weil der dortige Direktor, glaube ich, bundesweit einer der ersten war, der auch sehr viel Wert auf ein professionelles Funktionieren der Presse und Öffentlichkeitsarbeit gelegt hatte. Daher kam ich aus einem Haus, wo das schon ein großes Thema war, und bin in ein Haus gekommen, wo es, ehrlich gesagt, nicht so wirklich ein Thema war. Wo es aber zu einem Thema gemacht werden sollte. Ja, und das war meine Aufgabe gewesen, dann in den nächsten Jahren die Abteilung aufzubauen. Um jetzt Ihre Frage konkret zu beantworten: Ich wollte nicht mehr „Presse und Öffentlichkeitsarbeit“ die Abteilung genannt haben, weil es für mich ein bisschen zu kurz gefasst ist. Hier – wir haben uns auf „Kommunikation“ damals verständigt, Frau Ewigleben und ich, weil es eben viel mehr umfasst. Ja, zumindest ist das unsere Ansicht. Und natürlich umfasst das Pressearbeit, es umfasst eben auch PR, Werbung, ja, aber das fand ich eben auch ganz wichtig, dass [es] einen viel größeren Umfang einfach hat. Ja, ich bin hier für die Kommunikation extern zuständig, für die Kommunikation intern. Für mich war es naheliegend, das doch mit diesem auch sehr großen Begriff zu bezeichnen. Ja, nicht umsonst habe ihn – also, wie Sie sehr wahrscheinlich viel besser verstehen können, was ich jetzt darunter subsumiere, aber trotzdem nochmal erwähne – dass ich [...] unter „Kommunikation“ Presse, Marketing verstehe. Es ist auch so, dass ich auch in fragende Augen gucke, wenn ich sage: „Meine Abteilung heißt Kommunikation und Kulturvermittlung.“ Ja, weil

Kommunikation ist ja letztendlich das, was wir täglich machen. Ja, und viele können dann auch nicht etwas damit anfangen. Deswegen hol ich ganz häufig ein bisschen weiter aus. Aber das war der Hintergrund; ich fühlte mich – oder wir für uns – freier mit dieser Bezeichnung.

I: Wie viele Mitarbeiter hat Ihre Abteilung?

B: Wir haben jetzt ungefähr 16 Mitarbeiter; da sind aber auch ein paar darunter, die befristet sind. Jetzt fragen Sie mich bitte nicht, wie da die Aufteilung ist, weil da bin ich immer ganz schlecht.

I: Wie sind die Kompetenzen verteilt? Ist es so, dass Sie zwei Personen haben, die beispielsweise sich besonders gut im Marketing auskennen, in den neuesten digitalen Marketingtechniken – wie ist da die Aufteilung?

B: Ich weiß nicht, ob Sie bei uns auf der Website waren, da gibt es ein Organigramm. Und es zeichnet auch in groben Zügen nach, wie die Abteilung strukturiert ist. Wir haben zum einen den Pressebereich, zum anderen eben das Marketing; dann gibt es eben die Kulturvermittlung und das Junge Schloss, unser Kindermuseum. Und im Bereich Presse ist es so, dass ich hier im Haus auch als Pressesprecherin fungiere – das ist eigentlich mein Schwerpunkt, aus dem ich so komme –, und mache das mit einer Kollegin zusammen. Ja, also, ohne sich selbst in die Tasche zu lügen: Ich komme, ja nicht wirklich dazu. Im Prinzip macht das meine Kollegin, und ich fungiere als das Sprachrohr nach außen. Und dann im Marketing ist es so: Im Moment sind das insgesamt vier Stellen. Das sind KollegInnen, die einmal das Marketing für Waldenbuch machen, für unsere Außenstelle. Eine andere Kollegin kümmert sich um das Haus allgemein, marketingmäßig. Es gibt einen Kollegen, der kümmert sich jetzt [um] unsere große Landesausstellung *Fashion*, die jetzt ab Oktober kommt. Es gibt eine andere Kollegin, die kümmert sich um eine Ausstellung, die nächstes Jahr kommt. Die andere macht Marketing für das Junge Schloss. Und zwei davon haben aber auch die Aufgabe, sich um die sozialen Medien zu kümmern. Auf dem Papier haben wir eigentlich nur eine halbe Stelle, die soziale Medien macht. Eine halbe, ja, also, das klappt, natürlich vorn und hinten nicht. Dieser Bereich wird ja zudem größer; der ist einfach schon groß. Er wird noch größer. Ja, das vermute ich halt einfach mal. Es würde mich sehr wundern, wenn das nicht so passieren würde, und der muss von unserer Seite aus definitiv auch noch mal mit Personal unterfüttert werden. Aber so im Groben ist es so aufgebaut.

I: Da bin ich jetzt schon fast ein bisschen überrascht: Also ich habe in meiner Abteilung genau eine Person, die für das Marketing zuständig ist.

B: Also, ich muss dazusagen, Waldenbuch, das ist eine halbe Stelle. Die Kollegin, die sich um das ganze Haus kümmert, ist auch eine halbe Stelle. Also es hört sich viel an. Es sind letztendlich zwei halbe Stellen und drei Vollzeit, die da sind. Eine davon also gerade der Kollege, der sich um *Fashion* kümmert,

denn das ist eine projektbezogene Stelle. Ja, bei Landesausstellungen bekomme ich immer noch Unterstützung im Bereich Marketing. Das würden wir sonst gar nicht schaffen.

I: Das heißt, das sind dann Personen, die Sie von extern extra für das Projekt dazu holen, und das ist dann nur auf dieses Projekt gemünzt.

B: Das heißt, wir suchen uns auch direkt jemand, der eine Ahnung von dem Thema hat. Das hat auch Nachteile. Ja, da müssen wir auf die Suche gehen, aber andererseits hat man dann jemanden, der auch weiß, worum es geht.

I: Sehr interessant. Vielleicht können Sie mir mal ein bisschen aus Ihrer Erfahrung aber jetzt auch einfach sagen: Wie definieren Sie Öffentlichkeitsarbeit? Wie definieren Sie Public Relations? Was bedeutet das für Sie, für Ihr Haus und wie gehen Sie damit um?

B: Ich würde sagen, wir definieren das als alles – alles, was unser Haus nach außen hin repräsentiert, alles, was die Marke Landesmuseum Württemberg nach vorne bringt, in das Bewusstsein der Menschen draußen, unserer Zielgruppen. Es geht um Wahrnehmung. Hierunter fallen alle möglichen Methoden, die dazu beitragen, unser Haus in der Öffentlichkeit zu verankern, bekannter zu machen.

I: Und würden Sie sagen, dass sich in den letzten fünf bis zehn Jahren Grundlegendes verändert hat in den Herangehensweisen? Was wären die Punkte, die Ihnen am ehesten gleich ins Auge springen?

B: Also, das sind die sozialen Medien. Damit einher geht natürlich auch dieses ganze Content-Marketing. Sie haben das ja auch in einer Ihrer Fragen. Ganz stark verändert – und das ist auch eine Ihrer Fragen – ist die Frage nach dem Audience Development. Gut, wir am Haus reden jetzt nicht wirklich von Audience Development, aber wir reden halt einfach von Besucherbeteiligung, Bürgerbeteiligung. Und da haben wir jetzt, seit, glaube ich, bestimmt schon zwei oder drei Jahren einen ganz großen Fokus drauf, ja. Einfach vor dem Hintergrund, dass wir schon ein Haus sind, das sich stark mit dem, was wir machen, immer hinterfragt. Und wir müssen natürlich auch immer gucken: Was ist denn unsere gesellschaftliche Relevanz? Und haben dann halt einfach für uns entschlossen, dass es viel sinniger ist ja bei allen Projekten, Ausstellungsprojekten, die wir starten, immer die Bürger einzuschalten oder mitzunehmen. Oder lassen Sie mich das kurz erklären, wie das gemeint ist: Also, wir arbeiten da mit einer Kollegin aus England zusammen, die spezialisiert ist auf diese Visitor Experience; die laden wir uns regelmäßig aus England ein, weil wir, ehrlich gesagt, noch kein Pendant hier in Deutschland dafür entdeckt haben. Und sie ist jemand, die uns immer auf den Prüfstein stellt und genau nachfragt: „Also jetzt habt ihr diese Ausstellung: Warum um Gottes willen habt ihr die überhaupt?“ Das fragt man sich also manches Mal, und dann geht es natürlich auch darum: Unsere Kuratoren, die können sich immer eine ganze Menge vorstellen – die Frage ist letztendlich – und die wird immer an mich gestellt, dann gucken mich

alle mit ganz großen, Augen an –, ob denn dieses Thema Potenzial hat. Und, ja gut, also, da sitzt man dann manchmal und dreht auch innerlich mit den Augen.

I: Ich würde gern an dieser Stelle die Frage nach dem Mission Statement einschieben – ich denke, dass passt hier ganz gut: Was sehen Sie denn als Auftrag Ihrer Institution? Und wie geht es da mit dieser Visitor Experience einher?

B: Also ist es so, dass unser Leitbild jetzt gerade in die Jahre gekommen ist. Wir hatten ja einen Direktionswechsel im März, und eine der ersten Aufgaben wird es auch sein, unser Leitbild und auch zusammenhängend auch unser Mission Statement zu aktualisieren. Aus diesem Grund, sag ich mal, gebe ich Ihnen das weiter, was wir für das Alte definiert haben, und mit Sicherheit auch in gewisser Weise für das Neue. Also, ich kann es nur nicht so kompakt, wie [es] vielleicht in einem Mission Statement wäre: Grundsätzlich verstehen wir uns schon als ein Museum für alle. Wir haben freien Eintritt. Wir haben ja viele Veranstaltungen. Wir versuchen also unseren Besuchern einen, wie es so schön heißt, niederschweligen Zutritt zu unserem Haus zu gestalten. Das ist uns ganz wichtig. Ja, natürlich gibt es diesen Bildungsauftrag, aber den kann man ja auf vielfältige Art und Weise übersetzen. Also, uns ist wichtig, dass die Leute, die zu uns kommen, Spaß haben, dass sie lernen, ohne zu merken, sie haben jetzt etwas gelernt. Sie sollen sich unterhalten können und einfach eine gute Zeit hier verbringen. Das ist uns ganz wichtig. Gerade auch vor dem Hintergrund, dass wir ja im April nächsten Jahres unsere Halle, unsere Eingangshalle eröffnen, die wir jetzt so ganz groß noch als „Third Place“ bezeichnen. Da muss man mal schauen, wie weit wir dieses doch sehr große Wort später auch füllen könnten. – Ja, aber das ist schon so ein bisschen unser Anliegen, die Leute zu uns zu bringen. Und zu uns zu bringen, damit meine ich nicht unbedingt, dass die auch alle ins Museum gehen: Es ist ein Ziel, sie erst mal ins Haus zu bekommen. Ich weiß nicht, ob Sie unser Haus kennen. Wir hocken ja in dem alten Schloss, was mal als eine Wehrburg gebaut wurde. Zu uns sollte eigentlich keiner reinkommen, und das ist teilweise immer das Problem, das wir haben. Ja, das heißt, wir müssen halt schauen, wie kriegen wir die Leute zu uns? Und das ist, wie gesagt, eines unserer größten Anliegen, den Leute draußen zu sagen: „Sie sind alle herzlich willkommen, egal welcher Couleur, welcher wie auch immer.“ Und da ist dann dieses Visitor Experience durchaus eine Methode, an die Besucher heranzukommen. Ja, wir lassen unser Haus regelmäßig evaluieren, das ist dann auch immer sehr hilfreich, aber wir finden es spannender, wenn sie dann in Teilen auch mitsprechen.

I: Diese Evaluierung findet anhand von Projekten statt oder schaut sich dann die Kollegin aus Großbritannien das gesamte Haus über einen gewissen Zeitraum an? Wie muss ich mir das vorstellen?

B: Das sind zwei unterschiedliche Sachen: Die Evaluierung finden durch eine deutsche Agentur statt, die auch in Stuttgart sind – kennen Sie bestimmt, die Frau Wegner. Die macht in der Regel bei uns die ganzen Evaluationen und die sind immer an Projekte gebunden. Ja, wir werden jetzt auch unsere neuen

Halle dann durch Frau Wegner evaluieren lassen. Ja, und das andere, was ich meine, dieses Visitor Experience von Frau Baxter aus England: Die ist auch immer projektbezogen, und zwar in diesem Fall immer Ausstellungsprojekt-bezogen.

I: Gibt es einen regelmäßigen Zyklus, in dem Sie das machen?

B: Bisher ist das eben einmal im Jahr, weil es immer um dann die Ausstellung geht, die wir als nächstes beziehungsweise übernächstes anstreben. Wir machen jetzt zum Beispiel – ich meine, im September – auch noch mal einen Workshop mit ihr. Da geht es um unsere große Landesausstellung 2022. Also bevor wir da in das große Marketing einsteigen, sollte man wissen, wohin geht es überhaupt und wen sollen wir da überhaupt ansprechen. Ja, da hilft sie uns.

I: Das wirklich sehr interessant. Und wenn [wir] jetzt bald zum Marketing kommen – und Sie haben es ja vorhin schon erwähnt, dieser Begriff des Content-Marketings, wie gehen Sie damit an Ihrem Haus um? Also, inwieweit unterscheiden Sie zwischen dem klassischen Marketing, Content-Marketing oder neuen Marketingmethode? Denn Content-Marketing, das [ist] ja ein unglaublich groß aufgeblasener Begriff, da kann man sehr vieles reinwerfen. Vielleicht können Sie mir einfach mal Ihre Marketingmaßnahmen, im weitesten Sinne, beschreiben.

B: Ich kann es gerne mal an einem Projekt auch festmachen: Wir haben jetzt eine Ausstellung, ich sag jetzt mal *Fashion*, die im Oktober anläuft. Und da wird dann eben ein entsprechender Marketingplan erarbeitet. Ja, und der umfasst dann auch wirklich alles. Also, es geht dann auch um alles das, was wir zum Thema soziale Medien dann rausgeben wollen und was wir zu dem Zeitpunkt natürlich schon wissen. Aber das ist ein laufender Prozess. Ja, wir müssen immer wieder das, was wir tun, uns genau anschauen, und dann wird – manchmal fällt was weg, kommt was dazu – also gerade in sozialen Medien, da ist das tagesaktuell abhängig. Aber das ist alles recht genau definiert, welche Pakete wir da machen. – Ob das jetzt dieses ganze Analoge ist, Kommunikationsprodukte, ja, alles, was wir *out of home* machen. Ja, alles das, was wir in den sozialen Medien machen, was wir mit unseren Wissenschaftlern machen, was wir anderen machen. Ja, das wird dann weitestgehend genau ausgearbeitet.

I: Wir wollen mal über die Formate sprechen. – Also, Sie haben natürlich eine tolle Website. Sie sind in den sozialen Netzwerken präsent. Wie denken Sie hier die Formate? Also, die Frankfurter haben hier vor Jahren ihr Digital etabliert. Aber wie sehen Sie hier Ihr Entwicklungspotenzial, was neue Formate anbetrifft? Sehen [Sie] sich in der Situation, dass Sie so ein bisschen hinterherrennen und auch aufspringen und gucken, was gerade gut funktioniert? Oder versuchen Sie auch, Gelegenheiten zu erwischen, wo sie in eine Neuentwicklung hineingehen können?

B: Gerne würden wir das Zweite von uns behaupten. Also wir versuchen tatsächlich, wenn uns was über den Weg läuft, zu sagen: „Also wir können uns das [...] für unsere Arbeit im Marketing vorstellen.“

Dann versuchen wir, es auch wirklich voranzutreiben, also gerade in sozialen Medien. Also auch, was das ganze Augmented Reality angeht und so, da versuchen [wir,] uns auch gerade aufzustellen. Ja, aber ehrlich, auch da, um sich nicht wirklich in die Tasche zu lügen: Wir sind schon eher die Getriebenen. Also wir versuchen da wirklich, den Kopf über Wasser zu behalten.

I: Welche Netzwerke bespielen Sie?

B: Ja, das sind momentan also Facebook, Twitter und Instagram, ja. Und halt YouTube.

I: Und wie ist es da mit Ihrer Videoproduktion? Sie haben keine Videoproduktion am Haus, das heißt, Sie arbeiten mit externen Agenturen zusammen. Wie oft haben Sie dabei Gelegenheit, Formate zu produzieren?

B: Ja, wir würden das gerne ändern. Da geht es auch darum, jetzt unsere Leute schulen zu lassen, denn alles andere ist eben nicht nur kostenintensiv, sondern auch in der Regel doch zeitintensiv. Das heißt, wir würden es gerne anders angehen. Wie häufig wir das machen? Also, wie gesagt, sofern man abschätzen kann, versuchen wir natürlich irgendwie bei *Fashion* zu gucken, was könnte man da filmisch begleiten? Ja, wie kriegen wir das hin? Ansonsten ist es manchmal tatsächlich ein bisschen Leben von der Hand in den Mund. Ja, also wenn wir dann irgendwas sehen, wo wir sagen: „Die kommen jetzt ins Haus, dann begleiten wir das jetzt noch“, dann bitten wir ganz häufig auch unseren Fotografen, beziehungsweise seine Assistentin, die noch etwas jünger ist als der Fotograf und die kann ganz gut filmen – das Equipment haben wir in Teilen schon da. Nur ist außer dieser jungen Fotografin noch keiner da, der in der Lage ist, das akkurat zu bedienen. Also, wir versuchen auch, wirklich spontan zu sein, und manchmal sagen wir einfach: „Gut, dann ist das Material jetzt eben nicht Oscar-verdächtig.“ Ja, dann müssen wir damit eben leben. Ich finde, dass es auch nicht schlimm ist. Man muss halt mal schauen, für welches Medium es sein soll.

I: Arbeiten sie auch mit Smartphones, dass Sie Leute reinschicken, die einfach mit Telefon aufzeichnen?

B: Ja, das auch. Aber, wie gesagt, es ist alles ein bisschen aus der Not geboren. Wenn es anders, wenn es professioneller ginge, ja. Aber gut, lässt sich halt nicht immer bewerkstelligen.

I: Vielleicht noch mal eine Frage zur Website: Die Website befüllen Sie selbstständig, das läuft nicht über eine Agentur, oder?

B: Ja, das machen wir.

I: Kennen Sie Ihre Zielgruppen, und wenn ja, auf welchem Weg haben Sie sie kennengelernt?

B: Tatsächlich ist das so, dass wir unsere Zielgruppen durch das doch häufige Evaluieren unseres Hauses ganz gut kennen. Wie gesagt, wir lassen uns jetzt in letzter Zeit auch häufiger evaluieren – das Haus –, weil sich einfach durch die sozialen Medien natürlich einfach vieles geändert hat; ja auch in der Besucherstruktur. Das heißt diese Evaluation, die wir da haben, die kann ein gutes Bild von unseren Besuchergruppen geben. Aber nichtdestotrotz: Wir versuchen ja bei den jeweiligen Ausstellungen, auch mal andere Leute auch anzusprechen. Das heißt, wir verlassen ganz häufig auch den Pfad dessen, ja, was wir kennen, und gehen in unbekannte Gefilde, was manchmal auch ein großes Risiko ist. Aber, Ihre Frage war, woher ich die Gruppen kenne und wie gut [ich] sie kenne, nicht wahr?

I: Sind das Erhebungen, die Sie einfach auch im Haus durchführen, unter den Besuchern, also unter denjenigen, die ins Haus kommen, die Sie einfach fragen? Und werden da Informationen abgefragt, beispielsweise wie oft sie im Jahr kommen, wie sie ihre Information zu den Ausstellungen beziehen, also der Grundlagenkatalog sozusagen?

B: Ja, genau wie gesagt: In der Regel ist das projektbezogen. Also wir fragen dann schon: Woher kommen Sie? Sind Sie jetzt speziell für das Projekt gekommen? Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden? Ja, und natürlich diese ganzen soziodemografischen Abfragen, ja. Aber in der Regel bezieht sich das immer dann auf ein ganz konkretes Thema.

I: Und nach der aktuellen Besucherstruktur gefragt: Hat sich diese in den letzten zehn Jahren verändert und wenn ja, wie?

B: Also der überwiegende Teil unserer BesucherInnen ist jenseits von 60 Jahren. Teilweise ist das manchmal ganz schön beängstigend – in Anführungszeichen. Je nachdem welche Ausstellung wir haben, dann kann unsere hauptsächliche Besuchergruppe über Nacht noch älter sein. Aber in der Regel bewegt sie sich so ab 60, dann aufwärts. Ja, darunter sind viele, viele sehr treue Besucher unseres Hauses. Ich würde jetzt nicht sagen, dass die zu jeder Ausstellung kommen, doch zu einem Großteil unserer Ausstellung, ja, weil sie einfach sehr mit dem Haus als solches auch verbunden sind. Dann haben wir wegen unseres Kindermuseums noch mal das Kontrastprogramm.

I: Seit wann gibt es das, das Kindermuseum?

B: Seit 2010. Wir sind jetzt gerade im zehnten Jahr. Und mit dem Kindermuseum sprechen wir ja die Kleineren an, also alle – ab ungefähr so drei, eher vier Jahren bis circa zehn, zwölf Jahren – je nachdem, wie die Kindern dann auch schon drauf sind; ja und natürlich, die Eltern. Also in der Regel sprechen wir natürlich die Eltern an. Die Kinder kommen nicht ohne diese. Ja, das heißt, das läuft auch hervorragend, und da kennen wir unsere Besucher auch sehr gut. Die [sind] auch sehr kritisch und die binden wir auch sehr gerne ein. Und alles, was dazwischen ist. Ja, ich sag mal, zwischen der Zielgruppe zwischen dem Alter von zwölf bis ungefähr so Anfang 60 ist bei uns ganz selten anzutreffen. Ja, wir haben jetzt die

Hoffnung, durch *Fashion* vielleicht ein bisschen, was ändern zu können. Aber definitiv ist das einfach so; natürlich haben wir Schulklassen – ja, viele Schulklassen hatten wir, vor Corona, aber das ist einfach halt echt schwierig ...

I: Wir sprechen da jetzt in dem Fall von sogenannten Nicht-Besuchern. – Wissen Sie etwas über Ihre Nicht-Besucher? Das heißt, führen Sie zum Beispiel mit Frau Wegener auch Umfragen außerhalb des Hauses durch, um zum Beispiel zu erfahren, warum die Leute nicht zu Ihnen kommen?

B: Also, ganz ehrlich, wir haben das einmal gemacht. Ja, das ist aber schon ewig her. Ich [glaube, aus dem] Jahr 2007 stammt die Befragung. Das ist etwas, was wir definitiv noch mal machen müssten. Wir haben mal eine kleine – aber, ehrlich gesagt, das war mehr so eine hausinterne – Befragung gestartet, als wir den freien Eintritt initiiert haben. Ja, und wir dann erstaunt waren, dass trotz des freien Eintritts dann aber immer irgendwie doch dieselben Leute kommen – also sind jetzt nicht mehr junge Leute gekommen, –außer die jungen Leute waren zum Beispiel Touristen. Wir haben unheimlich viele Touristen seitdem da, die dann zu uns kommen. Aber die jungen Leute sind nicht gekommen. Wir sind dann tatsächlich mal auf die Straße gegangen und haben ganz konkret junge Menschen angesprochen. Mit jüngeren Menschen meine ich jetzt Leute, die so im Studienalter sind. Und das war, ehrlich gesagt, erschütternd für uns. – Ja, die Aussagen [waren] wirklich erschütternd, ja, weil wir für die einfach gar nicht existieren. Also man hat uns deutlich zu verstehen gegeben, man könnte sie auch mit Gold behängen, wir wären für sie trotzdem nicht interessant. Also das ist schon traurig zu hören. Aber, ganz ehrlich, ich verstehe es auch, ja – also dazu müsste man auch entsprechend Programm dann machen. Ich weiß nicht, wie das in anderen Häusern aussieht. Ja, andere Häuser in Stuttgart meine ich jetzt; ich glaube, dass die auch ein ähnliches Problem haben. Vielleicht würde man sich nicht so drastisch äußern, aber ...

I: Wenn wir jetzt über diese unterschiedlichen Gruppen sprechen – also Sie haben zum einen diese Älteren, sozusagen Ihr Stammpublikum, Sie haben die Jüngeren, die Familien: Was für eine Art der Ansprache verfolgen Sie? Wenden Sie zum Beispiel Storytelling an, versuchen Sie mit Ihrem Kulturgut, was Sie haben, auch Geschichten zu erzählen und sie mithilfe von Geschichten zu triggern? Sind es Methoden, derer Sie sich annehmen?

B: Tatsächlich ist es so. Wir haben ja das Glück, dass wir unsere Objekte [haben] – wir müssen sie so zum Leben erwecken, ja, weil sie ganz häufig von sich aus nicht sprechen. Also im übertragenen Sinne. Also, die sind ja manchmal so wahnsinnig nichtssagend. Wenn Sie Steinzeitliches vor sich sehen, dann wundert man sich manchmal: „Was ist das?“ Und wir müssen immer Geschichten drum herum erzählen. Da versuchen wir, uns immer das eine oder andere einfallen zu lassen. Also und auch gerne mit den Wissenschaftlern zusammen, denen ist auch bewusst, ja, dass ihre Objekte nicht immer von sich aus „Hallo, hier“ rufen. Ganz vielen muss [man] also ein bisschen auf die Sprünge helfen, und dann nutzen

wir eigentlich fast immer so Storytelling – also, falls wir von dem Gleichen reden –, indem wir Geschichten um ein Objekt herum spinnen; das machen wir gerne, manchmal auch in mehreren Episoden.

I: Können Sie mir ein Beispiel nennen?

B: Ich muss da mal kurz in mich gehen.

I: Sie haben auch einen Newsletter, den sie regelmäßig verschicken?

B: Ja, der geht einmal im Monat raus.

I: Führen Sie Aktionen durch, um neue Newsletter-Kunden zu gewinnen, oder ist es einfach nur ein Zettel, den man ausfüllen kann, wenn man zu Ihnen kommt?

B: Das gibt ja die Datenschutz-Grundverordnung vor, wie wir auf Kundenfang beziehungsweise Adressenfang gehen können. Ja, wir versuchen, bei allen möglichen Gelegenheiten immer auf unseren Newsletter hinzuweisen. Also auf der Website natürlich oder, wenn wir jetzt irgendwelche Kommunikationsprodukte haben, da schreiben wir dann auch mal drauf, ob sie Interesse am Newsletter haben. Wir versuchen immer, unsere Damen an der Kasse noch mal da zu sensibilisieren, dass sie auch darauf hinweisen. Ja, aber wir legen da jetzt nichts mehr großartig aus, weil wir die Adressen sowieso nicht übernehmen dürfen, laut dieser Datenschutz-Grundverordnung.

I: Spielen Sie mit dem Gedanken, einen Podcast ins Leben zu rufen?

B: Tatsächlich ist es so, ja, aber wir wollen das jetzt nicht aus reinem Selbstzweck machen und schon gar nicht, weil jetzt irgendwie so viele da was machen. Wir haben nächstes Jahr eine Ausstellung zum Thema Alkohol und überlegen, ob dieser – also ob der Podcast – ein geeignetes Medium wäre, um die vielen Infos, die wir haben und nicht in der Ausstellung unterbringen können, vielleicht auch unterbringen [zu können]. Aber wir würden sie gerne eventuell auch noch über ein anderes Medium nach draußen transportieren, da überlegen, was hier das Wichtige ist, ja, weil unsere Kuratoren haben tatsächlich von sich aus gesagt, sie möchten keine Begleitpublikation herstellen, sondern sie würden gerne in den digitalen Raum übertragen, und haben uns überlassen, welches Medium es sein soll. Wir sind jetzt dabei, tatsächlich zu schauen, welches ist es: Ist es jetzt wirklich der Podcast? Also, mir geht es jetzt nicht darum, weil andere es machen, auch einen zu machen. Aber tatsächlich, ich sag mal, wir liebäugeln damit.

I: Aber das ist ja fantastisch, dass Ihre Kuratoren auch so proaktiv sind. Und es gibt wirklich unglaublich viele sehr schlechte Podcasts, also die so unglaublich langweilig sind, dass es schon fast erschreckend ist.

B: Ja, das ist wohl war.

I: Jetzt habe ich noch eine ganz besondere Frage, bevor ich sozusagen zum Abschluss komme: Das Feuilleton der großen Tages und Wochenzeitungen. Wie gehen Sie damit um?

B: Ja, ich fand es sehr witzig, als ich das bei Ihnen gelesen habe, weil, ganz ehrlich, diese Frage hat sich mir nie gestellt. Mit diesem Anspruch ist auch nie einer zu mir gekommen. Wir haben es sowieso als Landesmuseum ja recht schwierig, ins Feuilleton zu kommen. Ja, wir sind – also, so betrachtet, sind wir ganz häufig im Bereich der Wissenschaft anzutreffen. Also, wir waren sicher irgendwann in einer über-regionalen Zeitung im Feuilleton, aber an eine großangelegte Ausstellungsbesprechung kann ich mich wirklich nicht erinnern. Bei uns ist es tatsächlich so, dass wir immer eher im Bereich der Wissenschaft dann anzutreffen sind.

I: Das heißt dann auch der Fokus Ihrer Pressestellen liegt vor allem auf der regionalen Presse und dem Gehen-in-die-Breite. Oder wie muss ich mir das vorstellen?

B: Also, hier bei uns in Stuttgart haben wir überwiegend mit den Lokalen zu tun. Wir kennen die aus dem Bereich der Kultur, und die machen ja auch recht viel. Also, es ist jetzt auch nicht so, dass wir jetzt gar nicht auf der Seite der Kultur – dann in der *Stuttgarter Zeitungen* oder den *Nachrichten* – vorkommen. Aber wir sind doch ganz häufig im lokalen Bereich anzutreffen. Ja, genau – oder Wissenschaft, aber meist lokal. Ja, außerdem ist es so etwas Übergreifendes, wissen Sie, wo es um die Museen allgemein geht, dann landet man auch gerne im Bereich der Kultur.

I: Das heißt aber auch, das ist im Grunde nicht Ihr Zeitfresser, diese Ansprache des Feuilletons?

B: Nein, da kümmere ich mich auch gar nicht darum, muss ich ganz ehrlich sagen. Ja, also, wir wollen in die *FAZ*, und wenn dann einer zu mir sagt: „*FAZ*, wunderbar; Wissenschaftsbereich hinten“, dann sagen wir: „Super, wir sind dabei.“ Weil wir uns da auch, ehrlich gesagt, auch wohl fühlen. Ja, uns geht es darum reinzukommen, und ob dann eine Ausstellungsbesprechung stattfindet oder – wir hatten es bei der *Zeit* auch schon mal gehabt – ob dann der Redakteur unsere Ausstellung nimmt, um sie als Aufhänger für ein anderes Thema zum Beispiel zu benutzen, dann ist uns das auch recht, absolut. Klar, natürlich, wäre jetzt eine Ausstellungsbesprechung besser, aber es ist nicht so, dass ich da diesen Druck habe, wir würden nur im Feuilleton richtig wahrgenommen – für Kunstmuseen sieht das ja ganz anders aus.

I: Sie haben aber auch keinen Druck von außen, also weder von Ihrer Führung, noch von der Politik, mal im Feuilleton zu erscheinen. Da kommt nichts bei Ihnen an?

B: Nein. Das sieht bestimmt bei Kunstmuseen anders aus, vermute ich; aber bei mir nicht.

I: Darf ich generell nach der Zusammenarbeit mit der Führung fragen? Also, man sagt ja sehr oft, dass die Öffentlichkeitsarbeit viel stärker in diese Entscheidungsschiene des Vorstands, der Führung miteingebunden werden sollte. Dass es heute nach wie vor nicht [ausreichend] stattfindet. Ich habe gelernt, dass es sehr individuell ist. Das hängt einfach von den einzelnen Häusern, von den einzelnen Persönlichkeiten ab, wie sich das gestaltet. Wie würden Sie jetzt vielleicht einfach das Verhältnis Ihrer Zusammenarbeit, auch mit der bisherigen Direktorin, beschreiben und wie sich das vielleicht jetzt ankündigt?

B: Wie gesagt, jetzt unsere neue Direktion kann ich noch nicht so direkt beurteilen. Natürlich kann [ich] schon nach jetzt drei, vier Monaten ein Bild kurz skizzieren, wie wir zusammenarbeiten. – Aber vielleicht erst mal zu meiner Zusammenarbeit mit Frau Ewigleben und dem damaligen Vorstand: Da kann ich wirklich nur sagen, das es immer wirklich hervorragend war. Ja, ich habe ja schon eingangs unseres Gespräches auch gesagt, dass Frau Ewigleben auch diesen Bereich mit mir hier aufgebaut hat – oder ich eben den Bereich aufgebaut habe, nachdem wir uns sehr darüber verständigt haben, wie wir das haben wollen. Ja, und es war so, dass das nicht nur ich, sondern mein ganzer Bereich – wir waren immer komplett von vornerein eingebunden. Also heißt, ob wir eine Ausstellung machen oder nicht, war mitunter eine Entscheidung, die bei mir lag. Weil, ich habe ja auch schon gesagt, es geht darum, ob wir das vermarktet bekommen. Wenn Kollegen – und haben Sie bestimmt auch ganz viele –, die furchtbar nett sind, aber Ausstellung machen, wo ich dann sage: „Aber wer soll sich dafür interessieren? Wer um Gottes willen?“ –Also kann man an einer Hand abzählen. Aber wenn es darum geht, ja nicht nur Besucher zu generieren, sondern vielleicht auch ein bisschen Geld zu machen. Ja, dann müssen wir uns etwas überlegen, was wirklich zieht. Und deswegen war ich da immer eingebunden. – Also und das ganze Team sowieso auch; die Kulturvermittlung, wir waren immer von vornerein dabei. Mein Kollege, der für das Sponsoring hier im Haus zuständig ist, und ich, wir hatten dann auch – zwar vielleicht [ein] dreiviertel Jahr, bevor Frau Ewigleben gegangen ist – auch die große Aufgabe, die Strategie des Hauses zu erarbeiten. Also, wo sollte es in Zukunft auch hin gehen mit dem Haus? Sie sehen auch dadurch, dass [es] bei uns verankert war, welche Bedeutung die Abteilung auch hat. Deswegen, es war immer ganz wichtig, dass wir da drin waren. Und das war auch so, und das ist auch jetzt noch so, wobei, ich meine, sie ist, ja noch in der Orientierungsphase ... Ich bin überall eingebunden. Ja, und [...] nehme [mir] auch das Recht raus, mich überall dazusetzen. Die Leute im Haus kennen es nicht anders, dass ich überall dabei bin – oder nicht nur ich, sondern auch meine Mitarbeiter. Wir werden auch mittlerweile auch immer angeguckt, wenn es darum geht: „Ich hab da eine mal eine Idee.“ Und dann wird immer erst mal geguckt – so ganz vorsichtiger Blicke in unsere Richtung: Fallen die schon tot um? Also, wissen Sie, das ist den Kollegen auch wichtig, die eine Ausstellung machen. Letztendlich, klar, die würden mal gerne was machen, was ein Orchideenfach vielleicht auch umfasst, aber letztendlich will doch jeder erfolgreich sein. Und deswegen sind wir auch für die Kollegen aus der Wissenschaft immer wichtig; die nehmen uns da wirklich, wirklich gut mit. Wir arbeiten da eng zusammen. Ja, und wir ruckeln uns auch immer zusammen. – Kennen Sie ja bestimmt auch: Der eine oder andere ist dann vielleicht bisschen

weniger einsichtig, als der andere. Aber das klappt gut. Und mit dem Vorstand: Also Frau Pellengahr ist auch sehr offen.

I: Aber das klingt sehr gut; da darf man Sie wirklich nur beneiden.

B: Ja, aber, wie gesagt, das hat auch nur funktioniert, weil Frau Ewigleben das auch wirklich immer befürwortet hatte. Immer, ja, ganz ehrlich. – Also glauben Sie nicht, unsere Wissenschaftler immer begeistert waren. Es war ein ganz langer Prozess. Ich hatte aber das Glück gehabt, dass in dem Prozess viele Personalwechsel stattgefunden haben. Das heißt, wir haben vor knapp drei oder vier Jahren sämtliche Abteilungsleiter ausgewechselt, altersbedingt. Und das hat einen Riesenschubs nach vorne gegeben, weil die Leute, die jetzt da sitzen, die sind vielleicht nicht alle, sage ich mal, soziale-Medien-affin, weil sie es betreiben – also zwei davon machen es schon auch privat recht aktiv, der andere gar nicht, der überlässt uns alles. Aber die wissen, worum es geht. Wenn ich runtergehe und sage: „Wir müssen was machen“, dann sind sie immer alle dabei. Das läuft wirklich gut.

I: Die Coronazeit sollten wir nicht ganz unbeachtet lassen, denn es hat sich doch einiges geändert, beziehungsweise verändert in der Zeit, und da würde mich interessieren, zum einen, was für ein Programm haben Sie während der Coronazeit gemacht? Haben Sie beschlossen, dass Sie Dinge neu erfinden müssen? Dass Sie vielleicht Maßnahmen entwickeln müssen, Ihr Stammpublikum oder Ihr Publikum zu halten? Wie haben sich vielleicht auch die Arbeitsweisen, die Workflows in Ihrem Haus verändert? Was für Auswirkungen hat es vielleicht auf den Aspekt des Bildungsauftrags? Also, wie wäre hier Ihre persönliche Einschätzung?

B: Also, ich denke, Corona – wie bei jedem: Da hatte man einen Überraschungseffekt auf der Seite und, muss [ich] ganz ehrlich sagen, ich hatte dann gar nicht so richtig verstanden, was das eigentlich auch heißt. Da waren wir leider – oder ich – dann auch nicht ganz so weitsichtig, dass ich da vorgearbeitet habe, was uns dann total in Bedrängnis führte, weil dann war das, und ich dachte: „Hoppla, jetzt sind wir ja zu. Wie bleiben wir denn jetzt bei den Leuten im Kopf?“ Und dann habe ich mich recht schnell mit Agenturen zusammengesetzt. Wir haben da dann versucht, was auf die Beine zu stellen, und wir hatten ein Projekt kreiert, das hieß *Corona-Alltag*. Das können Sie sich auch noch im Netz anschauen. Das haben wir dann mit dem Coronaarchiv in Hamburg zusammen gemacht und das ist wirklich supergut angekommen. Letztendlich haben wir nichts anderes gemacht, als die Leute draußen zu bitten: „Schickt uns Bilder von eurem Corona-Alltag ein und wir werden das dann kommentieren.“ Unsere Wissenschaftler kommentieren und versuchen, das in einen zeithistorischen Kontext zu stellen. Dann gibt es immer sogenannte *Objekte des Tages*, und das ist wirklich extrem gut angenommen [worden], auch von der Presse. Also, da waren wir tatsächlich, glaube ich, auch in der *Tagesschau online*. Und auch in den größeren Medien, ich glaube, *Süddeutsche*. Da haben recht viele darüber berichtet, aber auch nur, weil wir so schnell waren. Ja, also, das war einfach, weil, wie gesagt, ich es [am] Anfang so

verschlafen hatte. Da musste ich total flink sein, weil ich gedacht habe: „Also jetzt muss ich rauskommen, bevor alle anderen rauskommen.“ Und wir haben dann auch innerhalb von zehn Tagen was auf die Beine gestellt. Ja, ich hatte aber auch wirklich Glück gehabt, dass ich eine Agentur gefunden habe, die uns kostenlos eine Website gebaut hat. Die das alles kostenlos gemacht hat, denn sonst hätten wir das nicht hingekriegt. – Wo soll ich denn plötzlich dafür das Geld nehmen? Ja, das lief dann ganz prima, und wir haben das dann auch tatsächlich in eine Ausstellung überführt. Ja, wir haben dann auch teilweise Leute, die uns die Objekte oder Bilder von den Objekten geschickt haben, die haben wir gebeten: „Schickt uns doch das ganze Objekt, wenn ihr Lust habt, und wir stellen das aus.“ Das haben wiederum die Kollegen in Waldenbuch gemacht. Ich habe dann nach einer gewissen Zeit dieses digitale Projekt an meine Kollegen abgegeben, die sich dann darum gekümmert haben, das Ganze in den Raum zu bringen. Es wurde auch tatsächlich gut angenommen. Es gab immer eine Coronasprechstunde bei uns in Waldenbuch, wo dann die Leute die Objekte vorbeibringen konnten. Ja, und viele fühlen sich dann mal ganz geehrt, wenn man dann plötzlich eine Glasglocke darüber tut und noch eine Beschriftung. Ja, also, das kam tatsächlich sehr gut an. Was wir einfach gemerkt haben: Dieses Projekt innerhalb der zehn Tage auf die Beine zu stellen, also das hat mir persönlich viel abverlangt, weil wir waren ja alle im Homeoffice. Es war ja keiner hier, also ich bin ich fast durchgedreht – also diese Kommunikation über Telefon. Es war unfassbar. Wir hatten überhaupt keine ausreichende Anzahl an Laptops, wo wir sagen konnten, wir kommunizieren darüber – ja, nur die Abteilungsleiter oder Abteilungsleiterinnen hatten bis zu diesem Zeitpunkt ein Diensthandy. Ja, also wissen Sie, das waren lauter so Sachen, und dann haben natürlich immer die Leute gesagt: „Ich muss es alles über mein Privathandy aus machen; ist ja doof.“ Ja, wir mussten das dann irgendwie erst mal alles regeln. Und während man dann irgendwie versucht, datenschutzrechtlich alles da hinzukriegen, musste man aber das dann auf die Beine stellen. Und dann auch mit der Agentur: Wir haben uns kein einziges Mal mit der Agentur physisch getroffen; alles wurde über das Telefon und über irgendwelche Videochats dann organisiert. Es war echt anstrengend – also Tag und Nacht waren wir da irgendwie zugange. Ja, und das war schon heftig. Aber die Leute waren alle frohen Mutes, es wurde tatsächlich viel gearbeitet – ja, also gerade auch bei unseren Kräften, die nur eine halbe Stelle haben. Ich glaube, dass dieses Arbeiten im Homeoffice – da werden sie mit Sicherheit auch mir zustimmen, die Kollegen –, da arbeitet man, glaube ich, noch mal mehr, als wenn man hierherkommt. Und ich denke, bei Leuten, die Vollzeit arbeiten, die haben es auch gemerkt; aber ich habe dann eine Kollegin, die eigentlich immer nur Dienstag bis Donnerstag arbeitet, die sagte: „Ich bin jetzt eh Zuhause; ihr könnt mich auch jetzt unter der ganzen Woche anrufen.“ Und da hatten wir recht viele, die gesagt, haben: „Ja, komm, wir müssen das jetzt wuppen, das Ganze, und dann schauen.“ Also, es war einerseits gut, aber das ist natürlich auch nichts, was man auf Dauer machen möchte; also das Arbeiten fand ich persönlich richtig anstrengend.

I: Sind Sie denn in der Zwischenzeit technisch besser aufgestellt?

B: Nicht wirklich. Also wir haben jetzt Laptops bekommen, von denen die neueren auf jeden Fall eine Kamera haben und ein Mikro. Jetzt ist bei uns – also eigentlich darf man es ja nicht erzählen –, aber dann ging es auch darum, welche Plattform benutzen wir? Was ist denn da überhaupt konform mit dem Land? Das sind ganz viele Diskussion, die da noch im Gange sind. Aber, um die Frage zu beantworten: Nur Laptops, ja; aber ansonsten: Der Rechner, auf den ich jetzt gerade hier gucke, der hat immer noch keine Kamera; ich glaube auch nicht, dass sich das jetzt alles so schnell ändern wird, das ist ja auch ein Kostenfaktor. Das war also wirklich anstrengend. Aber, ansonsten, mit der Direktion lief das gut, weil die war, wie ich, immer wieder im Haus. Ich war die Einzige, die tatsächlich nicht im Homeoffice war. Ich war im Büro, und dadurch, dass die Direktion auch hier war, haben wir die Entscheidungen von jetzt auf gleich fällen können. Das war gut. Ja, aber ansonsten, wie gesagt, es hat sich gelohnt.

I: Ja, wie sieht es denn jetzt in der Zukunft aus, also wenn Sie jetzt mal weiter im Jahr denken: Corona ist noch nicht vorbei; alle hoffen, ihre Ausstellung jetzt weiter geöffnet haben zu können. Planen Sie dennoch, [ein] bisschen stärker ins Digitale zu gehen?

B: Absolut, ja. Also unser Ziel soll sein, jede Ausstellung, die wir zukünftig planen, auch direkt digital mitzuplanen. Ob Corona, Teil zwei, drei oder vier kommt oder irgendein anderes Virus, das uns vielleicht in irgendeiner Weise brach legt, werden wir versuchen, sämtliche Ausstellungen auch ins Netz zu bekommen. Nicht eins zu eins, das fände ich langweilig. Aber genau schauen, wie das machbar ist. Mit *Fashion*, das weiß ich einfach nicht, da[] ist das budgetmäßig einfach gelaufen. Ja, ich hatte zwar den Vorschlag gemacht, den auch jeder gut findet, aber wir haben im Moment nicht die Ahnung[, wie] wir das ins Netz bringen können beziehungsweise wie wir die Finanzierung dann auch auf die auf die Beine stellen. Ja, also das, das könnte ich mir etwas schwieriger vorstellen. Ja, aber für unsere Kindermuseum zum Beispiel, da sind wir schon dran, etwas zu machen. Das wird aber auch unpräziser mit dem Kindermuseum; da kann man schneller etwas auf die Beine stellen. Ja, aber bei der *Fashion*-Ausstellung, ist eine große Landesausstellung, da kann ich nicht einfach was hinstellen; das sollte Hand und Fuß haben und vielleicht nach was aussehen. Und dann sind wir schon schnell bei dem Sack voll Geld. Aber, grundsätzlich, für die anderen planen wir das auf jeden Fall mit ein.

I: Ja. Aber verstehe ich Sie insgesamt richtig, dass Sie in Ihrer Arbeit, was die Kommunikation des Hauses anbetrifft, doch sehr projektorientiert sind? Das heißt, Sie denken wirklich immer von den einzelnen Ausstellung ausgehend, die Sie planen, das heißt, Sie denken nicht vom Haus und seiner Sammlung aus, wenn ich das Mal so salopp formulieren darf, sondern Sie nehmen sich eigentlich immer die Ausstellungen als Aufhänger, um eine Ansprache an das Publikum zu machen. Ist das richtig?

B: Ja, das ist korrekt, weil erwiesenermaßen die meisten Besucher zu uns kommen, wenn wir Ausstellung haben. Das ist tatsächlich der Fokus. Unsere Schausammlungen, die haben dann funktioniert, als sie neu waren haben. Sie haben gut funktioniert knapp ein Jahr lang. Ja, super. Wo funktionieren sie

jetzt? Sie funktionieren bei den Schulen und sie funktionieren hervorragend bei den Touristen. Ja, aber sie funktioniert eben nicht mehr bei den Ortsansässigen oder bei den Leuten, die aus irgendeinem S-Bahn-Bereich kommen. Das ist halt einfach so. Auch das werden Sie kennen. Das ist ja keine Neuigkeit. Und deswegen ist unser Fokus tatsächlich immer das einzelne Projekt.

I: Ich verstehe. Im Falle eines Projekts überlegen Sie, was für einen Kommunikationsplan haben wir und wie gehen wir vor?

B: Genau, dann sitzen alle zusammen. Ja, und ganz häufig noch meine Kollegen aus dem Bereich Veranstaltung, weil das hier einfach sehr ineinander übergeht. Also, ganz häufig ist es nämlich so, dass wir sagen: „Bestimmte Besucher würden wir gern ins Haus bekommen. Die Ausstellung gibt das aber nicht her, aber dann vielleicht das Veranstaltungsprogramm.“

I: Das heißt, Sie machen dann auch konkrete Vorschläge zur Veranstaltungen, bringen Themen ein, bringen Personen ein, Protagonisten?

B: Genau. Sie müssen sich das so vorstellen, dass wir auch alle uns zusammen dann irgendwo einschließen. Ja, wir machen das gerne ein oder manchmal auch zwei Tage. Und das ist der Vorteil, wenn man auch Außenstellen hat – da kann man dann auch sich einmal über Nacht einmieten. Ob wir dann in Waldenbuch sind oder wo auch immer; und dann kann man sich einfach mal [zu] seiner Klausurtagung begeben, um zu schauen: Wo soll es denn hingehen? Ja, dann wissen wir zu dem Zeitpunkt immer genau, das ist unsere Zielgruppe. Da hat ja jeder auch so seine Vorstellung von, was wir da machen könnten und was nicht.

I: Das heißt aber auch, Sie halten auch nicht viel von Silos. In Unternehmen ist es ja nicht unüblich, eine Marketingabteilung, eine Presseabteilung, eine Onlineabteilung zu haben. Einer solchen Aufteilung – wenn auch nicht in der Größe eines Unternehmens – folgen auch zahlreiche Museen.

B: Also, ganz ehrlich, wir versuchen sowieso, unsere Zusammenarbeit hier im Haus zwischen einzelnen Abteilungen ja auch mehr aufzuspalten. Also, wir haben eine Projektsteuerung, die bei uns letztendlich die ganzen Projekte steuert, wie der Name schon sagt. Die sehen zu, dass, wenn wir neues Projekt haben, dass dann alle, die für das Projekt relevant sind, an den Tisch kommen. Ja, und da treffen [wir] uns ja dann auch regelmäßig – also meistens ist das so einmal im Monat – treffen uns dann zu dem Projekt. Und wir überlegen, ob auch diese Form der Arbeit vielleicht auch schon überholt ist und dass man auch eher wirklich in Projektgruppen denken muss. Vor allem auch einfach losgelöst von dem, was ich eigentlich mache. Ja, also, warum sollte ich denn keinen Kollegen aus der Wissenschaft mit ins Boot holen? Wir haben Kollegen, die haben immer super Vorschläge für Titel. Deswegen gehen auch unsere Überlegungen dazu über, diese einzelnen Bereiche – das ist die Pressearbeit, und das ist das – einfach ein bisschen aufzuweichen. Wir können vielmehr von uns, von dem Ganzen partizipieren. Sie haben ja

ganz am Anfang auch das Stichwort Kompetenzen genannt, und das halte ich für einen ganz wichtigen Bereich, dass wir schauen, wer kann denn hier was, wer kommt aus welchen Bereich? Ich nutze genauso gut das Wissen meiner KollegInnen, die beispielsweise aus anderen Ländern kommen. Wenn wir sagen: „Wir würden uns gerne mit der türkischen Community zusammentun“, dann wäre ich ja schön blöd nicht meine Kollegin anzusprechen, die selbst türkische Wurzeln hat. Im Moment läuft bei uns das Take-over; heute hat ja mein Kollege, Herr Warnecke, übernommen, mit seiner Abteilung hier; und die sind auch immer alle fleißig dabei. Die machen das auf ihre Art und Weise, und wir haben auch gesagt: „Wir machen die Augen zu und lassen weitestgehend alles durchgehen.“ – Also, was ich sagen will: Wir sind dabei, wirklich zu schauen, wie können wir da doch flüssiger miteinander arbeiten? Ja, aber es ist schwer. Es ist natürlich schwer, weil jeder von uns klebt natürlich auch ein bisschen an seinen Refugium – und: „Kommt nicht zu nah, das ist mein Gebiet“ und so. Aber wir versuchen, uns immer gegenseitig da ein bisschen das Ganze leichter zu gestalten.

I: Darf ich noch eine Frage zur Altersstruktur in Ihrer Abteilung anschließen?

B: Also ich bin jetzt 53; damit bin ich die zweitälteste bei mir in der Abteilung. Ansonsten geht das los, wenn wir eine/n FSJler/in haben: Sie sind ja in der Regel 17 oder 18 Jahre alt; das sind unsere Jüngsten. Und ich muss erst mal überlegen. In den Zwanzigern haben wir niemanden, und dann geht es los mit Anfang 30 bis Mitte 40, sage ich jetzt mal.

I: Aber das ist auch schon eine Aussage, hingegen, wenn Sie gesagt hätten: „Die meisten meiner Mitarbeiter sind zwischen 50 und 60 Jahren“, zum Beispiel, das wäre dann noch mal eine andere Struktur. Liebe Frau Scholz, vielen Dank für das Gespräch.

Leitfadeninterview 3: Florian Trott, Staatliche Kunsthalle Karlsruhe, 19.08.2020

I: Florian Trott, obgleich du inzwischen zum Geschäftsführer der Staatlichen Kunsthalle berufen worden bist, sprechen wir mit dir heute noch als dem Leiter der Kommunikation. Bitte stelle dich einmal vor und benenne bitte an der Stelle das Mission Statement der Kunsthalle und wie du den Auftrag eurer Kulturinstitution definierst.

B: Also mein Name ist Florian Trott, ich leite die Abteilung Kommunikation in der Staatlichen Kunsthalle Karlsruhe. Ich bin der Sprecher des Hauses und in der Abteilung ist auch das Thema Digitales angesiedelt, aber da kommen wir sicherlich später noch mal dazu. Die Kunsthalle versteht sich ja selbst als eines der ältesten und traditionsreichsten Kunstmuseen in Deutschland. 2021, also im kommenden Jahr, wird sie 175 Jahre alt, und der Auftrag der Kunsthalle, glaube ich, den kann man schon traditionell ableiten, an dem Museumsauftrag: erforschen, bewahren, sammeln, vermitteln. Das Vermitteln ist für das Haus schon auch ein wichtiger Punkt, und ich würde dann die Vermittlung auch quasi überführen in die Kommunikation. Die Kunsthalle hat schon sehr lange, schon über 40 Jahre, weit über 40 Jahre, das Thema der Kunstvermittlung ganz aktiv mit einem eigenen Bereich. Früher Kindermuseum, jetzt seit 11 Jahren junge Kunsthalle, wo jetzt wirklich auch noch mal ganz anderes Programm geboten wird, und insofern würde ich sagen: Wir sind ein Haus, das ganz traditionell schon, sage ich, mal Kunst präsentiert, das aber ebenso einen Fokus darauf legt Kunst, die Themen der Kunst, die Anliegen der Kunst zu vermitteln und Menschen außerhalb des Museums dafür zu begeistern.

I: Wie ist die Abteilung Kommunikation – beziehungsweise nennt sich die Abteilung Kommunikation? Wie ist die Abteilung aufgebaut?

B: Die Abteilung nennt sich „Kommunikation“ und, sag ich mal, fasst alle kommunikativen Belange, die in dem Museum vorhanden sind, zusammen: Das [ist] einmal ganz klassisch das Feld Presse/Medienarbeit; da ist das Marketing; da ist aber auch der Besucherservice, also die KollegInnen an der Pforte und an der Kasse; das Museumcafé gehört dazu. Dann ist es das Eventmanagement; dann ist es auch der Vertrieb – ich nenne es Vertrieb, weil sie es tatsächlich sind – die beiden Servicehotlines ist eine Form von Vertrieb. Und dann haben wir Grafikwerkstatt und Fotowerkstatt, also die Kollegen, die hauseigene Grafik machen, und eben die entsprechenden Kollegen, die für die Sammlungsfotografie zuständig sind, die sind auch der Abteilung zugeordnet. Summa summarum sind es unglaubliche 28 Personen, wobei davon der größte Teil 50-Prozent-Stellen hat, also auch zum Beispiel diejenigen, die an der Museumskasse arbeiten, sind auf einer 50-Prozent-Stelle, ebenso an der Pforte, im Museumcafé, aber eben auch die Grafikerin, die FotografInnen haben 50-Prozent-Stellen. Im Marketing gibt es 1,5 Stellen, die eben mit drei Personen besetzt sind.

I: Das heißt aber, wenn ich jetzt tatsächlich von der Kommunikation spreche – wie Presse, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Onlinekommunikation –, kommen wir auf wie viele Personen auf wie vielen Stellen?

B: Also, wenn wir jetzt das ganz eng fassen, mit der Leitung inbegriffen, dann haben wir die Leitung, die digitale Kommunikation und dann eben die 1,5 Stellen Marketing – sind dann eigentlich 3,5 Stellen. Und das Land hat den Landesmuseen jetzt eine neue Stelle für Digital Management gewährt, die in unserem Fall auch in der Kommunikation angesiedelt ist. Also kann man das noch mal um eine Stelle erhöhen.

I: Was ich jetzt interessant fand: Du sagtest Presse und Marketing, erwähntest aber Öffentlichkeitsarbeit mit keinem Wort. Hat das eine Bedeutung?

B: Ich habe ja früher nach meinem Studium auch Lehraufträge wahrgenommen und habe mich dann viel mit Definitionen von Öffentlichkeitsarbeit, von PR, von Presse, Medienarbeit, Marketing beschäftigt, und ich finde es deshalb eigentlich sehr gut, dass diese Abteilung „Kommunikation“ heißt. – Das war auch für mich damals, als ich die Ausschreibung gesehen hatte, Anlass, mich zu bewerben auch tatsächlich: „Okay, die haben das Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit, wie ich es habe, nämlich allumfassend; und das ist Kommunikation.“ Und darunter gibt es diese verschiedenen Säulen. Das ist natürlich die klassische Pressearbeit. Das ist das klassische Marketing, und jetzt würde ich das Digitale auch natürlich als eigenständige Säule definieren; und darüber ist das Dach der Kommunikation und darunter ist dann entsprechend auch Öffentlichkeitsarbeit natürlich inbegriffen, wobei für mich sowohl die Pressearbeit eine Form von Öffentlichkeitsarbeit ist als auch natürlich das Marketing, das ist auch eine Form Öffentlichkeitsarbeit, deshalb „bezahlte Öffentlichkeitsarbeit“. Und deshalb: Ich benutze den Begriff ganz selten, ich spreche selten von „Öffentlichkeitsarbeit“.

I: Und wenn ich jetzt den Begriff Audience Development ins Feld führe, was machst du dann damit?

B: Audience Development ist ein wichtiger Begriff, vor allem wenn wir uns die Besucherstruktur der Kunsthalle im Jahr 2021 angucken und wissen, wer so da ist. 65 plus ist irgendwann naturgegebener Maßen nicht mehr da, da müssen wir uns überlegen: Wie können wir neue Publikumsstrukturen für unser Museum gewinnen? Und insofern setzen wir ihn in der Abteilung aktuell tatsächlich in alle Bemühungen ins Digitale, um zu schauen: Wie schaffen wir es, mit unseren digitalen Angeboten, mit den digitalen Kommunikationskanälen neue Publika anzusprechen? Und da ist auch, wie das Projekt *Digitale Wege ins Museum* – kommt ja später auch noch –, ein gutes Instrument, um einfach auch mal ein Stück weit zu experimentieren und zu sehen, kann es uns damit gelingen, neue Publika zu erschließen? Also gutes Audience Development zu betreiben – wobei, das muss man schon selbstkritisch sagen: Es ist nicht so, dass wir das derzeit strategisch angehen würden. Weil, das fände ich und das wäre

strategisch für mich, wenn sowohl die analoge Kunstvermittlung als auch, sag ich mal, die Kommunikation, und auch darüber geordnet, wir uns wirklich überlegen: Okay, welche Strategien legen wir an? Wie verzahnen wir unsere Maßnahmen? Wer ist überhaupt die Audience, die wir „developen“ wollen? Und an dem Punkt sind wir aktuell nicht. Hier sehe ich aber für uns eine gute Gelegenheit, wenn wir in die Schließzeit gehen und dann eine Wiedereröffnung vorbereiten, dass wir da doch die Schließzeit auch dafür nutzen, uns darüber Gedanken zu machen. Denn dann müssen wir uns [da] ganz neu positionieren, neu aufstellen. Und das ist, glaube ich, eine gute Gelegenheit.

I: Kannst du mir sagen, wie sich vielleicht die Besucherzahlen in letzten zehn Jahren entwickelt haben in der Kunsthalle? Gab es hier Veränderungen?

B: Also, ich kenn die Statistik und es gibt immer, sag ich mal, so eine Auf- und Abbewegung – immer in Abhängigkeit, gibt es große Sonderausstellung oder nicht? Und in guten Jahren kann es schon – also, man muss auch sehen: Was schafft das Haus? Es gibt da einfach durch den Zuschnitt, durch die Wegung und so weiter ja einfach Begrenzungen. In guten Jahren können wir 160 000 schaffen und in weniger guten Jahren so zwischen 110 000 und 120 000. Obgleich wir jetzt zum Beispiel im letzten Jahr erstmals überhaupt unter die 100 000 gekommen sind – was aber tatsächlich dann abzuleiten ist vom Ausstellungsprogramm, das wir hatten. Das war dann, sage ich mal, ein Jahr der stilleren Ausstellungen, auch mit viel zeitgenössischer Kunst, und die hat es erfahrungsgemäß nicht ganz so leicht. Und dann kam *Baldung* – und das kam aber eben erst am Ende des Jahres, und deshalb wird der Großteil der *Baldung*-Besucher in der diesjährigen Statistik aufscheinen. Zu unserem Glück kann man jetzt sagen, denn über Besucherzahlen sollte man am Ende des Jahres vielleicht noch mal anders sprechen.

I: [Werfen wir] jetzt noch einen kurzen Blick auf deine Abteilung: Was für Kompetenzen bringen deine Mitarbeiter mit?

B: Sie bringen Digitalkompetenzen mit, ganz klar, Marketing-Know-how wird mitgebracht – wir sprechen hier über das ganz klassische Marketing, wie es ja auch nach meinem Dafürhalten bis zu meinem Kommen hier auch sehr stark betrieben wurde und wo wir uns immer gerade im Entwicklungsprozess befinden. Und natürlich Know-how eben in der klassischen Pressearbeit. Das gibt es schon auch. – So, das ist jetzt das engere Kommunikationsteam. Die Kollegin, die das Eventmanagement macht, hat tatsächlich auch in einer Eventagentur viele Jahre gearbeitet.

I: Spielt denn das Content-Marketing bei euch eine Rolle? Wenn ja, welche?

B: Ja, spätestens seit dem Relaunch unserer Website haben wir uns sehr intensiv damit beschäftigt. Welchen Content produzieren wir denn? Beziehungsweise wie können wir denn unseren Content auch entsprechend in unsere ganzen Kanäle einspeisen? Und auch gerade die Geschichten, die man erzählen kann – ein Museum ist voller Geschichten und es sind ja auch Geschichten, die man auch wunderbar

entsprechend zu Content generieren kann auf der Website oder in anderen digitalen Formaten, die wir entwickelt haben. Sei es unsere *in a nutshell*, wie wir diese kurzweiligen Hintergründe zu Ausstellungen nennen – das ist schon unsere Form von Content-Marketing.

I: Das heißt es, es geht hier aber mit Storytelling los, das ist hier bei euch also auch fest verankert?

B: Genau, richtig.

I: Bleiben wir noch im Bereich der Onlinekommunikation: Ihr habt ja die Website erneuert, kann man so sagen – auf was für einem System läuft sie jetzt?

B: Das CMS ist WordPress Gutenberg

I: Okay, und da ist vor allem eine Person damit beschäftigt oder wird es von mehreren Personen gespielt?

B: Die Pflege übernehmen 1,5 Personen. Also, das ist Tabea Schwarze, die die digitale Kommunikation innehat. Und wir haben ein wissenschaftliches Volontariat in der Kommunikation, die auch einen Anteil ihrer Tätigkeit da reingibt.

I: Und kannst du mir noch mal sagen, in welchen Netzwerken ihr vertreten seid?

B: Wir sind vertreten: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, würde ich nennen. Und dann haben wir auch Google My Business, und wir hatten einen WhatsApp-Newsletter, bis eben das datenschutzrechtlich nicht mehr funktionierte. Obgleich, das fand ich sehr schön, weil wir auch lange an diesem dicken Brett gebohrt haben das machen zu dürfen [im Haus], aber das ist jetzt Vergangenheit. [...] Wir haben jetzt ein bisschen im Kontext von *Digitale Wege* mit TikTok experimentiert. Da habe ich noch keine Ergebnisse. Wir haben sehr erfolgreich – das kann man an den Zugriffszahlen der neuen Website ablesen – sehr erfolgreich InfluencerInnen eingebunden, die eben sehr stark bei TikTok sind, und da hat man den Niederschlag in den Zugriffszahlen deutlich gesehen. Insofern gibt es da auch offensichtlich die Zielgruppe, die wir angepeilt haben, [die] TikTok-affin [ist].

I: Was interessant ist, weil es ein extrem junges Publikum ist, und dies steht ja wieder völlig diametral zu euren aktuellen Besuchern.

B: Ja, das kann man so sagen, genau.

I: Was ist der Rückschluss daraus?

B: Der Rückschluss wäre, dass wenn die Kunsthalle das richtige Angebot hat für diese junge Zielgruppe, diese sich dann auch für die Kunsthalle interessiert. Das wäre der Rückschluss, den ich ziehen würde.

Mit dem Projekt *Digitale Wege ins Museum: Art of*, haben wir ja sehr kurzweilige niederschwellige Zugänge geschaffen, und eben das haben diese Influencer kommuniziert: Gestalte deine eigenen Produkte mit tollen Kunstwerken oder mit Vorlagen aus der Kunsthalle mit Snippets; und ich glaube, das war genau die richtige Botschaft, die bei der richtigen Zielgruppe gelandet ist.

I: Das ist interessant. Jetzt noch mal kurz zurück zum Newsletter: Das heißt, seitdem WhatsApp nicht mehr für euch funktioniert, macht ihr auch keinen Newsletter [mehr]?

B: Doch wir haben einmal monatlich [einen] ganz normalen Newsletter.

I: Und wie viele Empfänger habt ihr hier?

B: Wir mussten, als die DSGVO in Kraft trat, feststellen, dass unser Newsletterstamm vermutlich nicht konform mit der neuen Richtlinie ist, sodass wir den wirklich komplett eingestampft haben. Und haben den Stamm ganz neu aufgebaut und haben das in relativ kurzer Zeit geschafft. Wir sind, nähern uns jetzt den 3000. Aber wir hatten vorher ungefähr 7000 Empfänger. Also, das war dann schon ärgerlich.

I: Und jetzt noch kurz zu den Feldern Bewegtbildproduktion und Podcast: Was macht ihr hier?

B: Mit einem Podcast haben wir in der Coronazeit begonnen. Die Coronazeit war für uns – für das Digitalteam –, das muss man sagen, eine gute Zeit: Weil wir intern gar nichts mehr sagen mussten, alle haben verstanden. Die Arbeit, die wir gemacht haben, war eine sinnvolle Arbeit, und es wurde dann gewertschätzt. Das muss man sagen. Und da haben wir dann zum Beispiel im März dann begonnen, eine Podcast-Serie zu starten. *Kunstgedanken* heißt der Podcast. Unser ehrgeiziges Ziel war es, zwei wöchentlich zu machen, jede Woche, [sind] aber jetzt bei monatlich gelandet. Und wenn wir das durchhalten, ist es gut. Wir haben das vor allem deshalb gemacht – der Coronalockdown war für uns quasi die vorgezogene Schließzeit und wir haben uns dann wirklich in dem Moment unsere Listen, Ideen, die Mindmaps, die wir zuvor erstellt hatten, angeschaut und gefragt: Was haben wir auf der Agenda für die Schließzeit? Was können wir davon vorziehen und wo können wir jetzt schon mal Erfahrung sammeln? Und da war dieser Podcast ein Tool, den wir dann rausgezogen haben, und das tut uns gut, würde ich sagen.

I: Wie viele Personen produzieren den Podcast?

B: Zwei. Ich interviewe und Tabea Schwarze schneidet.

I: Wie viele Abnehmer habt ihr inzwischen?

B: Das kann ich nicht sagen.

I: Und wie sieht es mit dem Bereich der Bewegtbildproduktion aus? Produziert ihr selbst? Wenn ja, was und wie viel?

B: Das hängt auch ganz viel von den Akteurinnen und Akteuren in den Abteilungen ab, wie kreativ kann man sein? Und natürlich von der entsprechenden Leitung des Museums. Die Kunsthalle hatte schon vorher ihren You-Tube-Kanal, aber wir haben, sage ich mal, die Art der Sprache ein bisschen weiterentwickelt und haben irgendwie dann auch zu passenden Ausstellungen – wenn ich jetzt an Scully zurückdenke, der hatte richtig Freude dabei, bei diesem Dreh, den wir mit ihm gemacht haben zum Teaser und Trailer. Und das ist etwas, wo wir auch sagen: Die Kunsthalle kann auch anders rüberkommen. Es hängt von den Schnitten ab, es hängt von der Musik ab, die unterlegt wird, und da haben wir, finde ich, schon eine ganz gute Sprache gefunden. Und wir haben auch verabredet, dass es für alle Ausstellungen, die wir machen, immer einen Teaser und Trailer [gibt] und bei großen Ausstellungen entsprechend auch einen Ausstellungsfilm, der unter Umständen auch weiterverwendet werden kann. Wo wir positive Erfahrungen gemacht haben, ist, tatsächlich im Kontext der Produktion von Teaser/Trailer auch immer gleich einen Schnitt fürs Kino zu machen. Wir haben gemerkt, dass Kinowerbung eine der unterschätztesten Kommunikationsformen sein kann. Da haben wir wahnsinnig viel positives Feedback bekommen. Einmal dahingehend, dass man einfach angesprochen wurde: „Oh, Ihr seid jetzt im Kino.“

I: In welchem Kino habt ihr die Werbung geschaltet?

B: In der Schauburg Karlsruhe. Außerdem machen wir ja immer punktuell Besucherbefragungen und stellen hier auch die Frage: Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden oder auf die Ausstellung? Und es ist dann schon überraschend oft, das Kreuzchen bei Kino vorzufinden. Das hätte ich nicht gedacht.

I: Interessant ist hier die Preisgestaltung. Es gibt ja ein Riesensprung zwischen Schauburg und Filmpalast Karlsruhe.

B: Allerdings.

I: Meiner Ansicht nach sollten alle Kulturinstitutionen die Möglichkeit haben, sich im Filmpalast zu präsentieren – hier sitzt der größte Anteil der sogenannten Nicht-Besucher.

B: Auf jeden Fall.

I: Wir haben über die Onlinekommunikation gesprochen. – Wie verhält es sich mit dem gedruckten Feuilleton? Welche Rolle spielt das in der respektive für die Kunsthalle? Gibt es Druck von oben, im Feuilleton vertreten zu sein? Und wie ist die Erfolgsquote und wie siehst du den Aufwand dafür?

B: Der Druck ist definitiv da. Das kann ich bestätigen. Ich muss sagen, also, dass im Vergleich zu meinem vorherigen Job, der in Sachsen-Anhalt war, und ich davon ausging, dass es sich mit dem

Reformationsjubiläum um eben Luther Gedenkstätten handelt, es einfacher wäre mediale Aufmerksamkeit auch in größeren Feuilletons zu bekommen. Mit dem Wechsel hierher ist es hier tatsächlich leichter. Wo wir ja wirklich alle Register ausgespielt haben und alle Erfolge über Limit eingefahren haben, war bei *Baldung*, wo wir wirklich überall waren. *Süddeutsche*, *Welt*, *FAZ*, *Zeit* – also war wirklich alles. So, das ist natürlich auch der glückliche Umstand, muss man sagen, wenn man ein Thema hat, das für diejenigen, die im Feuilleton arbeiten und Kunsthistoriker sind, und die denken: „Wow, erstmals nach 60 Jahren *Baldung*.“ Und ich konnte da natürlich auch, sage ich mal, von den Kontakten profitieren, die ich hier neu knüpfen konnte. Also schon einfacher, finde ich, jetzt eine Mail an Person XY in der Redaktion der *Süddeutschen* zu schicken mit dem Absender Staatliche Kunsthalle Karlsruhe, als wenn man, keine Ahnung, irgendwie Museum Fusebuckel ist. Aber es ist schon, sag ich mal, ein höherer Betreuungsaufwand, weil wir ja natürlich auch wissen, dass diese Journalisten, auf die wir eigentlich schielen, nicht auf die schnöde Medieninfo reagieren und schon gar nicht zu einem Pressetermin kommen, sondern dass die natürlich individuell betreut werden möchten. Dann aber wissend um den Stellenwert von Feuilleton – [ich sag] mal *FAZ* und *Süddeutsche* und natürlich auch *Zeit* – für das Renommee eine[r] Ausstellung innerhalb der Museumswelt, sag ich mal. Im Hinblick auf die jetzige Publikumsstruktur, von denen schon ein Großteil noch klassische Zeitungsleser, klassische Zeitungsleserinnen sind – das muss man sagen, da hilft einem eine Besprechung in der *FAZ* schon. Wobei ich hier auch nicht müde werde zu predigen – hier im Haus –, dass natürlich ein Bericht in einer Kulturseite einer Regionalzeitung viel, viel mehr Reichweite haben kann als eben dieses Feuilleton der *FAZ*, aber im Best Case verschränkt es sich. Aber die Erwartungshaltung im Haus ist auf jeden Fall da, und es wird auch unter den KollegInnen, die Ausstellung machen, schon auch wahrgenommen – welche Ausstellung kommt wohin und welche vielleicht nicht.

I: Siehst du hier eine Konkurrenz?

B: Ja, doch – oder der Druck wird noch mal erhöht, wenn man weiß, die vorherige Ausstellung war jetzt [in] der *Süddeutschen* oder der *FAZ* und die jetzige ist es nicht. Dann kann man sagen: „Gut, das Thema ist es vielleicht, das andere nicht.“

I: Interessant, dass du das eben noch mal vorherhebst. In der jetzigen Besucherstruktur, der jetzigen Nutzerstruktur macht das Feuilleton für euch natürlich Sinn; wenn ich mir Erhebungen des ZKM anschau, ist das Feuilleton weniger relevant.

B: Ja, das glaube ich.

I: Wenn wir von Zielgruppen sprechen: Du hast gesagt, ihr führt mal ab und an Erhebungen durch. Kannst du mir hierzu mehr erzählen?

B: Also wir machen bei großen Ausstellung, wo das Publikumsaufkommen überhaupt entsprechend vorhanden ist, Umfragen. Wir haben aber jetzt zum Beispiel auch, weil ich das ganz spannend finde, bei unserer Sonderpräsentation *Systemrelevant* – wo ich auch auf die Kunsthalle sehr stolz bin, dass sie das in der kurzen Zeit in der Art umgesetzt hat, wie es umgesetzt wurde; und wir bieten es bei freiem Eintritt an. Da ist es mir schon auch wichtig zu wissen, was für Menschen kommen. Wir haben verschiedene Stufen von verschiedenen Auswertungsmöglichkeiten. Immer an der Kasse ist natürlich die Frage nach der Postleitzahl. Das ist die Basis, die vermutlich jedes Museum bald machen dürfte; muss man nicht weiter drüber sprechen. Und dann sage ich: „Und das finde ich auch eine wichtige Quelle“, und da habe ich einige Aufsichten im Team hin gebrieft. Es gibt auch einfach so teilnehmende Beobachtung und Gespräche, wo man viele Informationen rausbekommt, die dann einfach manche Kollegen machen. Sie machen dann ein kleines Reporting: Dieses und jenes Gespräch oder diese und jene Beobachtung wurde gemacht. Und dann haben wir halt diese Form von analogen kleinen Zetteln, wo wir um Feedback bitten, wo dann die klassischen Fragen kommen, also die Bewertung: Wie war die Ausstellung? Hat sie dir gefallen? Was hat dir nicht gefallen? Woher kommen Sie? Wie sind Sie darauf aufmerksam geworden? Und was haben Sie vielleicht für einen Hintergrund? Wir prüfen jetzt, wie wir das auch in die digitale Form überführen können. Und so kann ich schon sehen, sag ich mal, bei *Baldung* – das war der letzte Bericht oder die letzte Statistik, die ich mir intensiv angeschaut habe, weil ich den entsprechenden Bericht des Ministerium schreiben musste –, woher die Menschen kommen, auf was sie aufmerksam oder wie sie aufmerksam geworden sind. Bei *Baldung* hat uns die klassische gedruckte Besprechung am meisten geholfen; muss man ganz klar sagen. Was für Erwartungshaltungen haben die Besucher oder was haben sie vermisst? Und da war – also zum Beispiel auch überraschend – schon auch eine ganz gute Durchmischung, was Familien mit Kinder angeht; das hat bei *Baldung* ganz gut funktioniert. – Vielleicht auch in Kombination mit der jungen Kunsthalle oder auch den speziellen Führung, die wir angeboten haben. Und das wurde auch wirklich gut gebucht. Also, da waren eigentlich alle Termine ausgebucht und gab es auch die entsprechenden Feedbacks von den Besucherinnen und Besuchern.

I: Ihr führt diese Erhebungen projektorientiert durch, das heißt, wenn eine große Ausstellung kommt, dann nehmt [ihr] euch die Zeit. Die Daten oder das, was dann dahinter steht, ist es empirisch belastbar aus deiner Sicht oder ist das eher als Hinweis zu werten?

B: Bei *Baldung* ist es empirisch belastbar, weil das groß genug war. Ansonsten sind das eher, würde ich sagen, bei kleineren Projekten oder normalen Projekten eher Hinweise. Aber wenn zum Beispiel ein bestimmter Hinweis zwanzig Mal auftaucht, ist das etwas, wo wir als Haus sagen können, da sollte man mal drauf reagieren.

I: Die Struktur der Kunsthalle ist im Hinblick auf die Zusammenarbeit eher konservativ geprägt – wir sprachen bereits im Vorfeld darüber. Sie ist zuweilen sehr hierarchisch strukturiert. Die Frage wäre

zunächst nach der Zusammenarbeit mit der Führung als solche: Wie gestaltete sie sich? Welche Rolle nimmt dabei die Abteilung Kommunikation ein?

B: Die Struktur ist tatsächlich, wie du sie beschreibst. Also, wir haben ja den Vorstand, ganz klar, mit zwei Leuten; und dann haben wir drei Hauptabteilungen mit den entsprechenden Leitungen. Und diese – der Vorstand, drei Hauptabteilungen – bilden, sag ich mal, das Leitungsgremium, wo man schon die grundlegenden Dinge bespricht und wo die Leitung der Kommunikation eine der fünf Stimmen ist. Und da kann ich sagen, das habe ich jetzt in den vergangenen drei Jahren als sehr gut funktionierend empfunden, und ich finde, das ist bei all meinen Kommunikationsjobs, die ich bisher hatte, immer sehr wichtig, dass die Person, die Kommunikation verantwortet, ein gutes Verhältnis zur Leitung des Hauses hat. Auch den direkten Durchgang dahin, weil es gibt ja Situationen, wo man wirklich ganz schnell reagieren muss, wenn man schnell Rückmeldung braucht, wenn man schnell, was absprechen muss. Mit Frau Müller-Tamm ist besprochen, dass, wenn ich sie brauche, ich sie auf ihrem Handy anrufen kann, dann funktioniert das. Und das hat sich auch wirklich so entwickelt. Es geht kein Programm in Druck, das nicht Frau Müller-Tamm freigegeben hat, oder ich gebe auch keine Medieninformation heraus, die sie nicht gesehen hat, es sei denn, sie sagt mir: „Das machen Sie schon und schicken es raus.“ Das ist auch eher der Ausnahmefall. Also solche Regeln sind schon wichtig. Und das ist mit der Leitung ganz klar und gut; und es ist auch wichtig, es wird auch tatsächlich anerkannt, wie bedeutend die Kommunikation nach außen ist. Das ist ja auch nicht in allen Häusern gegeben, und das ist ihr schon ganz klar, dass also ein guter Außenauftritt quasi eine gute Basis ist. In die andere Richtung muss man sagen, dass da nicht immer die Wertschätzung vorhanden ist und dass vor allen Dingen auch nicht anerkannt wird, dass die Personen, die die Kommunikation machen, vielleicht auch einfach ein Know-how dafür haben und dass hier reingeredet wird. Aber das ist etwas, wo ich sagen würde, das habe ich jetzt in den drei Jahren, weil ich hier einfach auch wirklich mit der ganzen Bandbreite der verschiedenen Persönlichkeiten zusammen arbeiten konnte, ganz gut durchgesetzt. Sodass man wirklich auch dem Kommunikationsteam Vertrauen entgegenbringt und dass wir einfach wissen, welche Dinge sind möglich, welche nicht.

I: Du hast gesagt, dass für euch die Pandemie eigentlich eine Art Testfeld war für eure Schließzeit und dass ihr das überaus produktiv nutzen konntet. Kannst du einige Projekte herausstellen, die ihr in der Zeit gemacht habt?

B: Mit dem Tag der Schließung – war, glaube ich, Freitag, der 13. – haben wir dann über Nacht die Website umgebaut, wirklich alle digitalen Angebote nach vorne gestellt, damit klar ist, die Kunsthalle ist auch digital zu erleben, denn es war klar, es geht nur noch digital. Und dann haben wir in sehr kurzer Zeit relativ viele Projekte aufgleisen und umsetzen können. Dazu gehört der Podcast, dazu gehören aber auch wirklich im Sinne der Kunstvermittlung Aktionen, Do-it-yourself-Videos – also, wie kann ich mir was nachbauen, was ich in dem und dem Gemälde gesehen habe? Aus Kunstwerken-inspirierten

Sportanleitungen, also wirklich so ganz ungewöhnliche Sachen, zu denen wir kleine Videos gedreht haben. Und wir haben zwei Ausstellungsprojekte: *Unter vier Augen* und *Unter freiem Himmel*. Das waren ja diese Bände von Kristen Vogt – Schriftsteller besprechen Bilder; da haben wir tatsächlich das auch ins Digitale überführt und haben ausgewählte Texte genommen und, mit Bild, Text und Tonspur versehen, auch noch mal quasi als neues Projekt gelauncht. Was haben wir noch gemacht? – Podcast, hab ich schon genannt. Und haben einfach auch, sag ich mal, den Content für Social Media noch mal anders aufbereiten können und haben dann tatsächlich auch gemerkt, dass wir letztendlich – das waren dann ich, Tabea Schwarze und die wissenschaftliche Volontärin, die war ganz eingebunden – viel zu wenige Personen sind, um all das dauerhaft umsetzen zu können. Aber wir haben das, finde ich, gut hinbekommen.

I: Im Hinblick auf die Zukunft: Wäre das ein Learning aus dieser Zeit, zu sagen, wir brauchen eine weitere Stelle innerhalb der Kommunikation?

B: Absolut. Und die ist für das Digital Management gekommen. Aber ich denke jetzt auch – aus meiner neuen Position als Geschäftsführer heraus –, dass Aufgaben wegfallen werden, wenn das Museum geschlossen ist. Sodass man dann überlegt: Gibt es im bestehenden Personalbestand Personen, die aufgrund ihrer Ausbildung, aufgrund ihrer Interessen geeignet sind, um das Digitalteam zu unterstützen?

I: Du sprichst hier von Umschulen?

B: Genau. Also, das läuft für mich unter den Begriff Personalentwicklungskonzeption; da muss man ja mal gucken, was da möglich ist. Aber wir haben zum Beispiel auch – das war total wunderbar, das führt mich jetzt zu *Digitale Wege ins Museum* – den Ansatz, unser Anliegen, auch tatsächlich ein[en] Teil des Projektes barrierefrei umzusetzen. Und da haben wir halt wirklich die freien Kapazitäten, die es im Team gab. – Zum Beispiel an unserer Servicehotline sitzt eine ausgebildete Kunsthistorikerin, die ist miteingestiegen und hat das mit Begeisterung gemacht. Das war auch eine Erfahrung, die hat die Alt-Texte geschrieben. Da haben wir wirklich verschiedene Leute einbinden können und das Feedback war, dass es toll war, einfach mal ganz anders den Arbeitsalltag zu gestalten. Es war eine sinnvolle Nutzung der vorhandenen Ressourcen, muss man sagen.

I: Was für eine Bedeutung hat *Digitale Wege* für euch im weiteren Verlauf? – Hat es einen Schub hineingebracht oder ist [es] eher [als] ein als Behelfsmittel zu werten für etwas, was sowieso angedacht gewesen war, aber bisher vielleicht nicht umgesetzt werden konnte?

B: Die Förderung hat uns die Möglichkeit gegeben, das Projekt umzusetzen – ohne die Förderung hätten wir es nicht machen können. Aber wir haben natürlich eine Richtung weiter ausbauen können, an die wir vorher gedacht haben oder die wir vorher vorgearbeitet haben. Allein mit der Entscheidung mit dem Relaunch, der Website und der Neugestaltung der Sammlung online, haben wir entschieden, alle Bilder,

an denen wir die Rechte haben, werden CC0 zur Verfügung gestellt. –Also: „Leute, nutzt sie, macht was draus.“ – Und da war natürlich jetzt *Digitale Wege ins Museum* ein Projekt, wo wir dann wirklich auch selbst sagen: „Okay, so kann eine Nutzung unserer Werke aussehen; und das können wir den Userinnen und Usern zur Verfügung stellen.“ – „Gestaltet eure Tasse, euren Mundschutz oder T-Shirt. Produziert sie im Spreadshirt-Shop.“ Also das sind ja schon, sag ich mal, Dinge, wo ich sagen würde, die in der Kunsthalle vor drei Jahren nicht vorstellbar waren. Und wir wollten so viele Learnings wie möglich mitnehmen und haben auch gesagt: „Wir machen wirklich das auch mit dieser Fokusgruppe zusammen.“ – Was für uns – auch für mich selbst – eine ganz neue Erfahrung war; ich habe vorher noch nicht mit einer Fokusgruppe zusammengearbeitet. Das war zum Beispiel auch dann interessant in dem Moment, wo wir die ersten Entwürfe präsentiert haben, und wir dann das Feedback bekamen: „Oh, sind die langweilig“. Das musste man dann auch anerkennen. – Okay, wenn wir das ernsthaft durchführen wollen, müssen wir jetzt da noch mal zurück und müssen noch mal eine Schleife drehen.

I: Wie sehen denn jetzt die weiteren Pläne im Hinblick auf die Schließung des Hauses aus, also vor allem, wenn du jetzt darüber sprichst: „Wir müssen die Zielgruppen weiterentwickeln, denn die 65 plus, die wird's da vielleicht nicht mehr geben, wenn wir wieder aufmachen.“ – Welche Pläne habt ihr hier, wie geht ihr mit der Situation um?

B: Zunächst: Wir dürfen nicht irgendwie fünf oder sechs Jahre vom Markt abgemeldet sein und dann bei null anfangen. Also es nicht so, dass irgendjemand hier im Haus – da schließe ich mich jetzt mit ein – sich schon mal die Zeit hätte nehmen können, um zu überlegen: Wie sieht denn die Kunsthalle des Jahres 2026 – oder wann sie dann auch immer wieder öffnete –, wie sieht sie aus? Was bedeutet das? Und wie positionieren wir das Haus neu? Das habe ich tatsächlich in die Ausschreibung für meine Nachfolge in der Kommunikationsleitung reingeschrieben. Es war mir deshalb auch wichtig, damit a) die Stelle irgendwie attraktiv nach außen wirkt, weil, wenn ich denke, ich bewerbe mich in der Kunsthalle, komme dann, und dann macht die ein halbes Jahr später zu, ist das nur mäßig sexy. Aber deswegen habe ich diesen Aspekt der Neukonzeption der Kommunikation, der Neupositionierung mit reingenommen. Und wir haben ja dann auch in anderen Feldern personelle Wechsel. Also die Kunstvermittlung wird in Ruhestand gehen, und da werden neue Personen kommen, und ich glaube, diese neue[n] Personen werden dann neue Blicke auf das Haus und die neue Vision vom Haus entwickeln. Ganz abgesehen davon, dass auch ein Wechsel im Direktorat ja dann irgendwann ansteht. – Und das sind, glaube ich, alles verschiedene Puzzlebausteine, die man zusammendenken muss, und sagen: „Und dann kommen wir zu der neuen Kunsthalle, die wir für diese oder jene Zielgruppe haben, bereitstellen; oder das Angebot soll für diese oder jene Zielgruppe interessant sein.“ Aber das ist jetzt noch zu wenig spruchreif. – Aber ich würde auch sagen, da ist ja noch ein anderes Thema, nämlich das Gastspiel im ZKM. Wenn das klappt, und davon gehe ich immer noch aus, dann ist es für die Kunsthalle natürlich auch eine Chance, sich in einem Umfeld zu präsentieren, wo Menschen unterwegs sind, die wir sonst niemals würden erreichen

können. Und das ist dann auch noch ein Thema, über das wir bei anderer Gelegenheit sprechen sollten: Was bedeutet es auch für [das] ZKM umgekehrt, wenn da plötzlich so alte Kunst im ZKM zu sehen ist? Und wie können wir eine Win-win-Situation daraus machen?

I: Ich wäre mit meinem Fragenkatalog jetzt durch. Gäb es noch irgendwas, was du mir gerne auf den Weg geben würdest? Gerade wenn wir jetzt darüber sprechen, wie werden sich die Kommunikationsabteilungen der Zukunft entwickeln, was wird uninteressant werden? Wo siehst du neue Schwerpunkte?

B: Neue Schwerpunkte zeichnen sich jetzt schon ab. Ich glaube wirklich, dass die personalen Kapazitäten für Digitales müssen, sofern noch nicht vorhanden oder geschehen, verstetigt sein. Das ist ganz wichtig. Was ja auch ganz oft zur Kommunikationsabteilung gehört, ist die Frage des Fundraisings. Das Sponsoring, glaube ich, das wird in Zukunft auch noch mal neu zu denken sein. Ist das dort angesiedelt, ist es dort richtig angesiedelt? Ich meine, dass es sicherlich nicht falsch dort angesiedelt ist. Ich bin mir sicher, dass ab dem Tag X, dass man keine große Pressekonferenz mehr machen wird, sondern dass sich dieser Trend der individualen Betreuung durchsetzen wird. Und das dann – ich glaube, die klassische Jahres-PK wird es irgendwann nicht mehr geben. Und da ist dann halt die Frage: Welche Rückschlüsse zieht man daraus für das Personal, im Hinblick auf personelle Ressourcen? Die Frage ist auch: Welche Art von Marketing wird man zukünftig machen? Also, das ist eine Frage, [die] wir uns eigentlich schon längst stellen, aber wo man auch in diesem Spannungsfeld ist – zwischen Erwartung im Haus natürlich auch, [und], sage ich mal, der politischen Erwartung. Ich kann mir nicht vorstellen, dass das Land für die große Landesausstellung umfangreiche Mittel zur Verfügung stellt und dann hängt nirgendwo ein Plakat. Da muss man sich auch Gedanken darüber machen. Aber was auch zum Beispiel bei uns im Haus völlig unbeackert ist, ist die Frage des guten Onlinemarketings. Also, da ist, glaube ich, noch ganz viel Luft drin, und wir haben dieses Jahr damit angefangen, für eine Ausstellung, die wir dann verschoben haben, wo wirklich gesagt haben: Okay, da geben wir bewusst jetzt wirklich einen großen Teil des Marketingbudgets ins Onlinemarketing. Das hat dann nicht sollen sein, aber die Frage stellt sich nächstes Jahr auf jeden Fall noch mal genauso. Und da glaube ich, werden wir uns auch Gedanken machen müssen, welche Formen der Weiterbildung gibt es für das vorhandene Personal, weil, das muss man auch sagen, Kommunikationsabteilungen von Museen sind, denke ich, schon auch mit noch die jüngsten durchschnittlich im Vergleich zu anderen Abteilungen. Das heißt, da sind einfach personelle Ressourcen vorhanden, die längerfristig da sein können, und da glaube ich, [ist] einfach die Form, dass man an den Themen dranbleibt und Veränderungen realisiert und auch annimmt. Das ist, so glaube ich, so Change-management im Großen oder im Kleinen kann man dann sagen, dass man das nicht aus dem Auge verliert.

I: Noch mal auf das Onlinemarketing zurückkommend: Als ihr das neue Projekt geplant hattet, was hatte ihr im Mediaplan im Rahmen des Onlinemarketings vorgesehen, was wolltet ihr machen?

B: Wir haben geguckt, welche Kanäle, welche Angebote, Blogs et cetera oder Onlinehändler beschäftigen sich mit diesen grünen Themen? Wo finden wir, was gibt es da? Und da haben wir, die KollegInnen wirklich ganz gute Recherche gemacht. Welche Anbieter gibt es, welche Kooperationspartner kann es geben? Von Alnatura über dm bis hin wirklich zu den ganz kleinen Sachen; und da gab es ganz spannende Ansätze. Dann kam Corona. Insofern habe ich das auch gerade gar nicht mehr so präsent, aber ich fand die Art, wie sie vorgegangen sind, welche Recherche und welche Überlegungen sie dahintergelegt haben, das hat mir gut gefallen. Ich glaube, dass man das auch jedes Mal themenbezogen denken muss.

I: Würdest du sagen, die Kommunikationsarbeit im 21. Jahrhundert ist projektbezogen?

B: Ja, absolut ... Also, man hat hier ja, bevor ich gekommen bin, sehr viel Zeit, Energie und Geld investiert in die Bewerbung der Sammlung investiert. Ich glaube, so ehrenwert das ist, aber das, glaube ich, wird nicht die Zukunft sein.

I: Interessant finde ich auch immer wieder diese Verzahnung von Vermittlungsarbeit und Kommunikation. Das ist an vielen Häusern, eine Abteilung.

B: Ja, ist bei uns ja auch so. Und wenn ich jetzt nicht die Position geändert hätte, wäre das mein nächstes Projekt gewesen, weil ich finde, das gehört zusammen.

I: Ja, wie werden wir kommunizieren?

B: Ich glaube, wir müssen einfach offen bleiben für Trends. Also, man muss Entwicklungen einfach mitbekommen, und ich finde das ja auch immer wichtig, dass [man] da auch mal den Blick über den Tellerrand [wagt] und vielleicht schon mal einfach Trends aus anderen Bereichen wahrnimmt. – Dies dann vermutlich gegen Widerstände, auch irgendwie gegen Herausforderung für einfach mal seine Art, die Kommunikation zu verändern.

I: Wir sind die Generation, die gerade diesen Weg schleift. Ich glaube, die, die nach uns kommen, werden es leichter, einfacher haben.

B: Die Zukunft der Museumskommunikation wird eine Kommunikation in Kooperation, eine kooperative Kommunikation sein, weil die Budgets werden auch in Ba-Wü kleiner werden und da muss man drei Mal mehr überlegen: Ist es sinnvoll, etwas allein zu machen, oder gibt es nicht eine sinnvolle Schnittmenge?

I: Florian Trott, vielen Dank für das Gespräch.

Leitfadeninterview 4: Ulrich Schmid/Tobias Wilhelm, Naturkundemuseum Stuttgart, 15.09.2020

I: Dürfte ich Sie beide einfach kurz bitten, sich kurz vorzustellen mit Ihrem Aufgabengebiet und dann auch direkt gerne in die Beschreibung der Abteilung überzugehen? Wie heißt Ihre Abteilung? Wie ist sie aufgebaut? Wie ist sie strukturiert?

B1: Meine Name ist Ulrich Schmid und ich leite die Abteilung Kommunikation hier in Museum.

B2: Ich bin Tobias Wilhelm und ich bin der Referent für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

B1: Unsere Abteilung ist es eine von fünf Abteilungen im Staatlichen Museum für Naturkunde. Die anderen vier sind Forschungsabteilungen, also nach einzelnen Sammlungsgebieten strukturiert: die Zoologie, die Botanik, die Entomologie und die Paläontologie. Die Abteilung Kommunikation ist in den letzten, ja, man muss sagen, Jahrzehnten evolutionär gewachsen. Die erste Museumspädagogik gab es im legendären Jahr 1968 und dann sind nach und nach Aufgaben und Stellen zugewachsen. Das ist so mein Eindruck; ich bin schon ewig im Museum, ich arbeite hier 33 Jahre, ich bin ein Urgestein und habe deshalb einen guten Überblick. Die Abteilung ist, wie soll ich sagen, nicht strategisch geplant gewachsen, sondern evolutionär und auf Sicht und nach Möglichkeiten. Das ist bis heute so. Daran krankt es auch. [...] [V]iele davon aber in Teilzeit, also unter diesen 16 Personen sind fünf wissenschaftliche Mitarbeiter [...] unbefristet, davon nur fünf in Vollzeit und vier in Teilzeit. Wir sind also ein bisschen schmalbrüstig aufgestellt für die Mengen von Aufgaben, die wir haben. Es gehört dazu die klassische Vermittlung, also das, was Museumspädagogik früher hieß. Da stecken auch die meisten Ressourcen drin. Es gehört eine Stelle dazu – das ist die von Tobias Wilhelm –, die sich um Marketing und Sponsoring und Veranstaltungen kümmert. Das ist eine halbe Stelle Presse, verstärkt durch ein wissenschaftliches Volontariat, teils in der Presse, teils im Marketing. Und aus historischen Gründen steht auch noch die Bibliothek, die eigentlich eine Forschungsressource in erster Linie ist, dahinter. So, das sind unsere Kapazitäten, die wir haben.

I: Und wie würden Sie jetzt sagen, definiert sich an Ihrem Haus die Öffentlichkeitsarbeit – oder manche sprechen auch von PR, von Public Relations –, wie ist sie strukturiert oder wie wird sie sichtbar?

B1: Eigentlich ist Public Relations und die Vermittlung – es sind zwei verschiedene Dinge, oder? Für Sie, ja oder nein?

I: Ja, für mich sind das zwei verschiedene Dinge.

B1: Okay, also, dann möchte ich eigentlich ganz gern ein Statement von deiner Seite.

B2: Ja, was du gerade gehört hast, das sind 1,5 Stellen – letztendlich ich als Vollzeitstelle, eine halbe Stelle Pressearbeit. Und das ist eigentlich die Struktur letztendlich der Öffentlichkeitsarbeit, der PR hier

im Haus. Wir haben die zwei großen Standbeine: Marketing und Presse. Und nach außen zeigt sich das dadurch, ja also, ich mache Werbung, ich mache Kooperationen, ich bin zuständig für Social Media, unterstützt durch das Volontariat und durch die Anlieferung von Inhalten durch die Kollegen aus der Wissenschaft. Wir sind auch zuständig für teilweise die inhaltliche Bespielung der Website, technisch wird es an anderer Stelle umgesetzt, und diese grobe Zweiteilung letztendlich gibt es. Aber auch ein bisschen geschmälert dadurch, dass neben meinen Aufgaben mein Gebiet noch erweitert ist durch Veranstaltungen mit dem Thema Sponsoring, das ein großes Thema ist. Entsprechend sind die Erfolge da, aber da sind wir eben komplett anders aufgestellt als manch andere Häuser.

I: Und würden Sie sagen, dass in den vergangenen fünf Jahren einfach noch mal ein Gros an Aufgaben hinzugekommen ist?

B1: Ja, auf jeden Fall. Also sowohl in den klassischen Bereichen – also wir definieren uns ja als integriertes Forschungsmuseum, also mit dem ganz, ganz engen Konnex zwischen dem, was in der Forschung läuft, und dem, was wir nach außen repräsentieren, und in den Bereich der Wissenschaftskommunikation; [das haben wir] stark ausgebaut[, um] tatsächlich auch viel stärker sichtbar zu werden mit dem, was wir hinter den Kulissen machen. Und wir uns da selber verstehen. Und dann sind natürlich die ganzen digitalen Dinge letztendlich aufgewachsen. Und, ja, ich sag nur das Social Media und auch die Website, die zunehmend zur ganz zentralen Plattform der Kommunikation geworden ist, es ist sehr viel passiert in den letzten fünf Jahren.

I: Websites, Social Media – Tobias, du hast gerade gesagt, die Website pflegst du auch. Ich nehme an, da werden auch Programmpunkte, Veranstaltungen festgehalten. Darf ich fragen, was das für ein System das ist, mit dem ihr arbeitet, das Content-Management-System?

B2: TYPO3.

I: Und die sozialen Netzwerke, die von euch bespielt werden, sind Facebook, Instagram – Twitter ist auch dabei? YouTube?

B2: YouTube auch, ja.

I: Das heißt aber, ihr habt auch eine eigene Videoproduktion am Haus.

B1: Da sitzt sie. Also wir haben tatsächlich die Stabsstelle IT, die auch Videoproduktionen macht für den Ausstellungsbereich hauptsächlich. Und wir haben – und das ist auch noch eine Frage auf die Sie nachher kommen werden, im Zusammenhang mit Corona und [dem] Problem für Museen, sich da sichtbar zu machen – da auch sehr spontan reagiert, mit einer Reihe von kleinen Videoclips beispielsweise; und die produzieren wir selber. Also da ist der Spiritus Rector Tobias Wilhelm, und wir machen das absolut *low budget*, aber es kommen extrem persönliche und sympathische Clips raus, auch wenn sie

quasi nicht professionell gemacht sind. Aber in dieser Nichtprofessionalität liegt auch ein gewisser Charme.

I: Richtig, und darum geht es ja eigentlich auch. Also so will man ja auch Besucher gewinnen, durch Authentizität. Ich nehme an, Sie verschicken auch einen Newsletter. Der geht einmal im Monat raus?

B2: Ja, der geht einmal im Monat raus, plus ein, zwei Sonderausgaben im Jahr, um irgendwelche Sachen kurzfristig mitzuteilen oder noch mal am Jahresende was zu machen.

I: Und wieviel Adressaten sind das?

B2: Also wir haben Abonnenten –beim Newsletter sind das 2500 bis 2600, um den Dreh; es schwankt etwas. Ja, und wir haben dann noch unseren Science Blog, den würde ich auch noch zu den Social-Media-Kanälen dazuzählen, der auf WordPress basiert, der losgelöst von Website und von allem anderen stattfindet, und wo wir überlegen, es zukünftig anders zu machen, der sich speziell an eine wissenschaftlich orientierte Öffentlichkeit richtet, aber trotzdem populär auch funktioniert, indem er eben auch aus persönlicher Sicht der Wissenschaftler erzählt, die über ihre aktuelle Arbeit berichten, sei es Ausgrabungen oder auch teilweise Exkursionen, Forschungsreisen oder aktuelle Forschungsthemen.

I: Das heißt, es sind auch Wissenschaftler aus eurem Haus, die da beitragen.

B2: Genau, also die haben ein Thema, mit dem sie an uns herantreten, oder wir an die, meist. Dann gibt es wie auch immer gearteten Text vonseiten der Wissenschaftler, der von unserer Seite meistens von Uli Schmid redaktionell überarbeitet wird.

I: ... geschliffen wird sozusagen für die Öffentlichkeit?

B1: Ja, das unbedingt.

I: Das eine ist Öffentlichkeitsarbeit; nun ist aber der Begriff des Audience Development in den letzten Jahren sehr gehypt worden ist, der kam aus dem angloamerikanischen Raum zu uns rüber. Ich hab auch schon mit einigen Häusern gesprochen – einige haben irgendwelche Projekte im Rahmen von EU oder anderen Förderern unter dem Aspekt des Audience Development in irgendeiner Form behandelt. Wie ist dieses Thema bei euch angesiedelt? Ist das ein Begriff, mit dem man operiert, oder sind das im Grunde Maßnahmen, die einfach allgemein unter Öffentlichkeitsarbeit laufen und nicht jetzt weiter als Audience Development hervorgehoben werden?

B2: Also, Letzteres ist eher der Fall. Der Begriff ist natürlich schon präsent, aber es wird jetzt nicht so gehypt hier im Haus selber. Aber wir stellen einfach Veränderungen fest in der Besucherstruktur, beziehungsweise haben auch Ansprüche, Ideen, Konzepte; wir merken, an der einen oder anderen Stelle fehlt

es. Vor ein paar Jahren war das Thema, wir werden sehr als Familienmuseum, das Kindermuseum wahrgenommen. Was toll ist, was uns wirklich wichtig ist, das beizubehalten, aber gerade das Erwachsenenpublikum ist etwas unter die Räder gekommen. Da haben wir dann neue Formate entwickelt, um das wieder rückgängig zu machen. Wir haben die letzten Jahre dieses Programm – ich weiß nicht ob ihr das auch kennt oder mitgemacht habt – interkulturelle Qualifizierung mitgemacht. Da geht es auch in Teilen zumindest um das Thema Audience Development, wobei wir das nicht als Audience-Development-Instrument sehen, sondern tatsächlich als das Thema interkulturelle Qualifizierung. Aber da wird man sich eben bewusst, was man auch im Publikumsbereich, bei den Aufsichten, bei den Vermittlungsaktionen, Führungen et cetera, auf was man achten sollte, auf was man achten müsste, um eben auch dieses Publikum adäquat ansprechen zu können. Solche Themen finden auf jeden Fall statt, zielgerichtete Angebote zu machen an Publika, die wir im Haus haben wollen, die wir aber klassischerweise auch im Haus haben, aus der Tradition heraus oder aus unseren Angeboten, aus der Themenauswahl unserer Ausstellung heraus.

I: Können wir noch mal kurz über dieses Publikum sprechen. – Also, du sagtest, ihr wart vor allem Familienmuseum in den letzten Jahren, habt versucht, noch mal mehr an Erwachsene heranzukommen. Gibt es da zwei, drei Beispiele, was ihr da für Maßnahmen ergriffen habt, um das umsetzen zu können und seht ihr schon Ergebnisse dessen?

B2: Ja, also wir haben Veranstaltungsformate vor allem eingeführt. Eine After-Work-Reihe, deren Stärke es ist, dass es eine zweigeteilte Geschichte ist beziehungsweise dreigeteilt. Es gibt eine lockere Begrüßung mit Sekt und so weiter, und dann gibt es eine Führung, die aber keine klassische Themenführung ist wie die standardmäßige – ich hoffe, ich sage das richtig –, [wie] wir sie standardmäßig im Programm haben, sondern eben eine Führung, die sich einem speziellen Thema widmet. Zum Beispiel, das Populärste ist eben Sex im Tier- und Pflanzenreich, und dieses Thema ist natürlich genial und entsprechend launig; unterhaltsam wird es eben auch dann von dem jeweiligen Guide präsentiert. Dann im Anschluss werden noch teilweise Filme gezeigt zum Thema oder es gibt noch spielerisch ein Angebot, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, genauso dann bei einem Glas Wein und Knabberzeug. Und das ist ein Format, das erfolgreich läuft, wo wir gut gebucht sind, ausgebucht sind, und wo wir sagen können: „Das hat funktioniert“, dass die Zielgruppen nachhaltig das Museum auch schätzt. Und – haben wir leider noch nicht abgeprüft – wie das sich im weiteren Besuchsverhalten auswirkt, [ob] die Leute außerhalb dieses Formats kommen. Aber es gibt auch schon Stammgäste, die immer wieder kommen. Es ist eine schöne Sache.

B1: Und darüber hinaus [haben wir] dann auch ein Pub Quiz entwickelt [und das] mit diesem Format dann schon [zwei Mal] durchgezogen; hat auch wunderbar funktioniert. Wir sind innerhalb des Hauses mit seriösen naturkundlichen Seminaren zugange, wo wir auch den direkten Kontakt von Publikum und Wissenschaft ermöglichen. Und wir sind außerhalb des Hauses mit dem Science Pub aktiv, also wir

gehen raus und bespielen in einer Stuttgarter Kulturkneipe ganze Abende mit Wissenschaftlern, die jetzt nicht unbedingt aus unserem Haus kommen, sondern die letztendlich die ganze Breite der Wissenschaft präsentieren. Wir haben so einen topografischen Nachteil, weil wir außerhalb dieser ganzen Kulturmeile in Stuttgart liegen; wir liegen an der Peripherie und das ist für Vorabendformate beispielsweise durchaus nachteilhaft. Also es gibt keine lebendige Kulturszene in direkter Umgebung, man muss im Prinzip in die Stadt reinfahren und dann nach Veranstaltung oder vor Veranstaltungen sich noch anderweitig beschäftigen. Deshalb auch dieser Versuch, aus dem Museum rauszugehen, ein anderes Publikum anzusprechen, nicht unbedingt mit der Museumsfahne da zu wedeln, aber letztendlich natürlich das zu betreiben, was uns wichtig ist: [ein Versuch] Wissenschaft auf sehr angenehme Art und Weise an ein Publikum zu bringen und auch Wissenschaftler in Kontakt mit Publikum zu bringen. Wir merken im Augenblick, wie eminent bedeutsam es ist, dass dieser Dialogfaden zwischen Wissenschaft und normalen Menschen nicht abreißt.

I: Und wie lange machen Sie das schon mit dem Pub?

B1: Das läuft inzwischen, ich glaube, im siebten Jahr oder so; es sind immer fünf Termine im Winterhalbjahr. Und wir hatten das mal als Experiment gestartet und konnten dann nicht mehr aufhören.

I: Toll. Wie ist es denn mit den Besuchern – führen Sie am Haus auch Erhebungen durch, um festzustellen, wer kommt, wie zufrieden sind die Besucher beispielsweise? Gibt es da Kapazitäten dafür?

B1: Das tun wir für große Sonderausstellungen regelmäßig.

B2: Ja, wir machen das. Wir haben da so einen Standard entwickelt, was die Befragung von Sonderausstellungen betrifft. Die machen wir inzwischen eben elektronisch und fragen da zudem demografische Sachen ab, aber eben auch qualitativ, aber mehr eigentlich zur Ausstellung selber, um Rückmeldungen dazu zu bekommen, welche Formate funktionieren in Ausstellungen, welche Elemente sind besonders gefragt, welche nicht. Teilweise kommen dann aber auch Äußerungen, so zum Beispiel zu Textmengen: zu viel zu schwieriger Text, zu wenig Text. Was ich damit sagen will: Wir befragen auch qualitativ und kriegen da natürlich so Zufriedenheitsfaktoren mit.

I: Aber das heißt, ihr wisst dann aber schon auch am Ende, welche Besucher ihr in der Ausstellung hattet, also, ob es jetzt eben vorwiegend Erwachsene waren oder Familien oder ganz viele Schulklassen beispielsweise? Wobei die werden nicht abgefragt, die werden dann vermutlich nur an Tickets gemessen.

I: Genau. Wir kombinieren das dann mit der Besucherstatistik, die wir über das Kassensystem haben, und haben dann ein Bild davon, wer auch schon die Ausstellung besucht hat.

I: Und wie ist es da, mit der Besucherentwicklung der letzten zehn Jahre? Was ganz interessant ist, im Gespräch mit anderen Häusern habe ich festgestellt, dass es weder eine Tendenz nach oben generell, noch generell eine Tendenz nach unten gibt. Es gibt immer wieder leichte Fluktuationen, die sich natürlich vor allem an den Ausstellungen ausrichten. Ist es in Ihrem Haus auch so?

B1: Ja, das können wir komplett bestätigen.

I: Okay. Und auf wie viele Besucher im Jahr kommen Sie im Schnitt? Also, was ist die offizielle Zahl, die Sie rausgeben können?

B1: Also Pi mal Daumen sind es, korrigier mich, so 220 000 – ungefähr und um diese Zahl oszilliert das. Wobei wir ja eine Sondersituation haben, dadurch, dass wir zwei Häuser haben. Also das Museum am Löwentor und das Schloss Rosenstein, und dort sozusagen [eine] innerartliche Konkurrenzsituation natürlich haben, aber auch den großen Vorteil, dass wir zwei unterschiedliche Segmente aus dem Publikum damit erreichen.

I: Und was sind das für zwei Segmente?

B2: Also, ich würde jetzt nicht sagen, dass wir da so unterschiedliche Segmente erreichen. Das Museum am Löwentor ist eher – also da kommt die Mehrzahl der Besucher hin, aber da finden diese Themen eben statt, die unsere Familienpublikum eben noch lieber sehen, also Dinos, Mammuts ... funktioniert immer; so aus diesem Familienaspekt heraus. Wir stellen fest, dass dort vor allem auch die Besucher immer viel jünger werden, immer kleiner werden – also die Kinder. Also die Eltern kommen teilweise mit Zwei-, Dreijährigen rein, was uns dann auch wieder vor andere Probleme stellt. Das muss man an anderer Stelle diskutieren, aber letztendlich ist es in beiden Häusern [so]: Das Grundrauschen im Publikum ist familienorientiert.

B1: [...] [A]n den Wochenenden. Wir haben eine sehr starke Nachfrage von Schulen; also ungefähr 15 Prozent unserer Besucher sind Schüler und Schulklassen, weil wir eben an vielen Stellen eine sehr gute Passung zu den Bildungsplänen haben und auch entsprechende Angebote machen. Das unterscheidet uns, denke ich, auch – also diese sehr starke Nachfrage von Schulen – von vielen anderen Museen.

I: Vielleicht jetzt mal zum Thema Marketing im Generellen: Wie ist das Marketing, Tobias, strukturiert bei euch im Haus? Also ihr werdet mit Sicherheit zahlreiche Printprodukte haben, die ihr anbietet, digital, Website, soziale Netzwerke. Aber wie verhält es sich mit dem Aspekt des Content-Marketings? Also, was sind die marketingtechnischen Vorgehensweisen, die ihr wählt? Ist es im Digitalen das Schalten von Anzeigen in sozialen Netzwerken, beispielsweise um, ja, Followerschaften zu agglomerieren? Was kannst du dazu sagen?

B2: Wir bewerben teilweise Social-Media-Beiträge, aber noch im relativ kleinen Stil. Also, wir sind da eher im Moment so aufgestellt, dass wir das Ganze organisch betreiben. Also wir hoffen oder gehen davon aus, dass die organisch gewachsene Folgerschaft, Followerschaft uns näherbringt als eine erkaufte. Wobei wir da natürlich auch reagieren und das inzwischen verstärkt betreiben, einfach weil die Zahlen ja auch eine Rolle [spielen] und eine Botschaft bedeuten, auch gegenüber verschiedenen Öffentlichkeiten. Aber was das Content-Marketing betrifft: Ich habe da so ein bisschen Probleme mit der Definition direkt. Eigentlich als Museum betreiben wir schon immer Content-Marketing, also alles, was wir bewerben – in Anführungszeichen – oder kommunizieren[, sind] Inhalte, die wir aber natürlich mit unterschiedlichen Elementen an den Mann und die Frau bringen. Wir nutzen einerseits Storytelling-Elemente – vor allem im Social-Media-Bereich oder jetzt gerade, *Digitale Wege II*, was wir da mit unserem Game veranstalten. Das ist natürlich das Paradebeispiel für diese Art von Content-Marketing. Aber andererseits klassische Printwerbung – wir hängen Plakate auf, wir machen Flyer, machen Postkarten natürlich, und das funktioniert auch gut. Ich glaube, dass sich das natürlich noch in der nächsten Zeit ein bisschen mehr in Richtung digital, online verschieben wird, aber in mittlerer Zukunft, würde ich sagen, kommen wir auch ohne die Flyer nicht zurecht – also ist das für uns nach wie vor wichtig. Da stecken wir auch viel Arbeit rein in Sachen Gestaltung und das dauert immer recht lang, bis wir da auch die Keyvisuals immer finden und bis wir uns da einig sind, mit was wir am besten aufschlagen. Aber alleine an dem merkt man, das es eben für uns eine große Wichtigkeit hat.

I: Wie verhält es sich mit der Pressearbeit? Also, ich kann aus der Kunst-Perspektive sagen, eines der größten Anliegen der Geschäftsführung ist es, im Feuilleton zu landen.

B1: Und bei uns ist das eines der größten Anliegen, in den Wissenschaftsredaktionen aufzuschlagen, also Forschungsthemen zu setzen. Wir sind tatsächlich manchmal ein bisschen enttäuscht, wie wenig wir in den Feuilletons wahrgenommen werden, weil die Feuilletonmacher Naturkunde einfach nicht auf dem Schirm haben. – Also auch originell szenografierte Sonderausstellungen überhaupt nicht auf dem Schirm haben. Das wird einfach unter „Naturkunde“ und als „nicht interessant“ abgespeichert; deshalb ist da unsere Sichtbarkeit innerhalb der Feuilletons eigentlich verschwindend. Wir sind in der Wissenschaftsredaktion sehr gut vernetzt und mit unseren Wissenschaftsmeldungen dann auch sehr schnell global sichtbar, und das ist ein wichtiger Punkt für auch die Direktion des Hauses.

B2: Wobei die Traurigkeit darüber, dass wir nicht in den Feuilletons stattfinden, sich sehr in Grenzen hält, weil wir dafür hier in der Region zu einem lokal[], überregional[], regional[] [v]orkommen, und das für die Verbreitung, für die Reichweite viel besser funktioniert, als wenn wir in den Feuilletons stattfinden würden, da sind wir ganz froh darüber.

B1: Das eine haben und das andere auch, wäre natürlich noch besser.

B2: Genau, das wäre noch besser, aber Reichweite an den Orten, wo wir stattfinden, finden wir tatsächlich besser.

I: Also euer Laufpublikum wird von der regionalen Presse auf jeden Fall ausreichend bedient, sagst du. Über die regionale Presse hinaus findet ihr aber auch ausreichend Verbreitung in der Ankündigung von Veranstaltungen, also wo es tatsächlich um die Abbildung der Termine geht, mehr oder minder?

B2: Ja, genau. Größere Pressetermine machen wir natürlich nicht zu jeder einzelnen Veranstaltung, aber in dem Umkreis, in dem dies relevant ist, dass unsere Veranstaltungen präsent sind, funktioniert es sehr gut. Tatsächlich mit Wissenschaftsmeldungen finden wir auch im Lokalen statt, weil das einfach – das Naturkundemuseum Stuttgart hat wieder was Neues entdeckt – das findet natürlich auf jeden Fall Interesse. Aber vor allem online natürlich tatsächlich, wie gesagt, national und international. Das schaffen wir mit unseren Ausstellungen nicht, sind da aber trotzdem zufrieden mit der Verbreitung und Reichweite, weil es eben das Publikum erreicht, das wir auch ansprechen wollen.

B1: So muss man auch sagen, dass es eine sehr lebendige Naturkundemuseum-Szene in Deutschland gibt, Museen mit ähnlichen Profil wie wir relativ dicht gesät sind. Also so ein Alleinstellungsmerkmal wie das ZKM haben wir deshalb nicht. Wir haben das nächste, sehr große Museum in Frankfurt sitzen, wir haben in Karlsruhe ein Naturkundemuseum, in München ein Naturkundemuseum, und so gibt es außer dem Berliner, wo wir einen extrem starken Touristenverkehr auch haben, für jedes Naturkundemuseum mehr oder weniger seinen natürlichen regionalen Einzugsbereich und den bespielen wir sehr gut.

I: Ich verstehe. Wie gestaltet sich denn die Arbeit oder die Zusammenarbeit mit der Führung des Hauses? Wie werden Entscheidungen gefällt? Wird darüber diskutiert, ob eine Ausstellung tatsächlich sinnvoll im Hinblick auf das Publikum ist, ob sie genug Publikum anziehen wird?

B1: Es wird diskutiert. Es gibt aber auch eine klare Positionierung von der Direktion, dass man nicht nur Blockbuster macht, sondern dass es auch zu unseren Aufgaben gehört, jetzt wissenschaftsorientierte Ausstellungen zu machen, also immer wieder auch verschiedenes Publikum zu adressieren und nicht primär auf Besucherzahlen zu schauen. Und so haben wir in den letzten Jahren einen Mix von Ausstellungen gehabt, die einerseits verschiedenes Publikum adressiert haben, andererseits, sagen wir mal, verschiedene intellektuelle Niveaus hatten. Also auch Ausstellungen gemacht haben, wo wir von vornherein wussten, das werden keine großen Publikumsmagneten sein, aber das hat etwas mit unserem Selbstverständnis als Wissenschaftskommunikationsinstitution zu tun. Der steht die Direktionen explizit dahinter beziehungsweise fordert das auch. Es gibt durchaus mal härtere Diskussion an dieser Stelle, aber die erwartete Publikumsmenge ist nicht das Maß aller Dinge.

I: Kann man das auch als die Mission des Hauses formulieren?

B1: Ja also, wir verstehen uns als integriertes Forschungsmuseum, und das ist ein Begriff, der von der Leibnitz-Gemeinschaft und von der GWK gesetzt worden und auch definiert worden ist. Da gibt es entsprechende Grundlagenpapiere und es geht einfach darum, ein Museum mit einem sehr starken, sammlungsbezogenen Forschungsbereich eng vernetzt mit dem, was nach außen sichtbar ist, weiterzuentwickeln. Also kein Forschungsinstitut auf der einen Seite und Ausstellungsinstitut auf der anderen Seite, sondern eine enge Verzahnung dieser Bereiche.

I: Wenn wir jetzt noch mal auf die *Digitale Wege*-Projekte zu sprechen kommen – Tobias, vielleicht in deine Richtung: Welche Erfahrung nehmt ihr damit? Was hat das vielleicht von euch in den Arbeitsweisen verändert oder zu welchen Erkenntnissen hat es geführt? Hat es überhaupt einen Niederschlag gehabt?

B2: Vielleicht sagst du doch was dazu, weil du in der Arbeit selber mehr drinsteckst.

B1: Kann ich, ja; wir werden uns da ergänzen. Also dieses Doppelprogramm *Digitale Wege ins Museum*, das hat ja einen Vorläufer gehabt; da ging es um diese Roadmap zur Entwicklung einer digitalen Strategie; da haben wir auch mitgemacht. Wir haben es uns ein bisschen anders vorgestellt. Auch hausintern ist das sehr schnell Richtung „Das macht die Öffentlichkeitsarbeit“ abgewandert, und der integrierende Faktor, der sich das Ministerium auch, denke ich, versprochen hat, das hat in dieser Form nicht funktioniert. Ich glaube, das Ministerium hat genau das Gleiche gemerkt wie wir, nämlich dass wir noch meilenweit von einer digitalen Strategie, von einer kohärenten und stringenten digitalen Strategie entfernt sind. Aber für uns war es eine ganz wichtige Initialzündung auch in dieser Öffentlichkeitsarbeitsgeschichte, uns mit diesen Dingen auseinanderzusetzen und die vielen, vielen Dimensionen irgendwie mal ansatzweise in den Blick zu kriegen, die damit verbunden sind. Wir sind also noch lange, lange nicht am Ziel, aber wir sind immerhin auf dem digitalen Weg. Wir haben da eine große Aufgabe, auch innerhalb des Hauses, die ganzen forschungsbasierten digitalen Geschichten zu verknüpfen mit dem, was wir nach außen transportieren, und mit dem, was wir weitergeben werden. Wir haben sozusagen zwei verschiedene Kulturen, die sich über Jahre getrennt entwickelt haben und die schwierig in Kontakt zu kriegen sind. Wir haben das immer wieder hausintern thematisiert und sind aber im Augenblick immer noch da dran, Bewusstsein zu schaffen, und dabei helfen natürlich diese einzelnen Projekte. Das Erste, was wir gemacht haben, *Digitale Wege ins Museum I*, war ein Internetportal, um Funde zu melden. Das stärkt auch einen Punkt, an dem wir traditionell schon gut aufgestellt sind: Citizen Science – das haben wir schon lange gemacht, bevor es so geheißen hat. Und das zweite Projekt, *Digitale Wege ins Museum II*, das ist ein Gaming-Projekt, das wir zusammen mit der Medienhochschule hier entwickelt haben. Und das [ist ein] Dreisprung, also Teile werden zu Hause gemacht, Teile werden im Park gemacht und Teile werden im Museum gemacht, die uns so neues Publikum erschließen sollen. Wir lernen unglaublich viel dabei, auch gerade dadurch, dass wir mit Kooperationspartnern unterwegs sind, die uns einen ganz anderen Blick vermitteln, also nicht mehr diesen hoheitlichen Blick aus dem Museum raus – „Ich weiß,

was gut für euch ist, und ich mach das jetzt“ –, sondern auch den Blick von außen auf die Institution. Die Produkte werden völlig anders, als wenn wir sie selber gemacht hätten. Also insgesamt ziehe ich eine sehr positive Bilanz. Also, wir sind froh, dass wir diese Möglichkeit hatten, dass wir die finanzielle Unterstützung hatten und diese Projekte machen konnten.

I: Würden Sie jetzt so weit gehen zu sagen: „Aus den Erfahrungen, die wir jetzt gemacht haben, resultiert eigentlich auch eine Aktualisierung der personellen Struktur der Öffentlichkeitsarbeit. Im weitesten Sinne müssen wir andere Schwerpunkte setzen, müssen wir eine Stelle schaffen, die sich genau solchen Projekten einfach über die lange Zeit widmet, denn es hat ja viel mit iterativem Arbeiten zu tun, es kommen immer wieder neue Entwicklungen“?

B1: Ja, das Problem, das wir alle haben, dass wir aus diesem projektorientierten Arbeiten rauskommen müssen, dass wir manche Dinge verstetigen müssen, nicht im Hinblick, wie Sie sagen, darauf hin, dass die dann so bleiben, sondern dass die permanent weiterentwickelt werden, und dazu brauchen wir Kontinuität. Das ist eine Forderung, die wir immer wieder im Haus vortreiben und die das Haus selber auch versucht, dem MWK weiterzugeben. Es wird jetzt diese zwei Digitalmanager-Stellen geben. Für die einzelnen Häuser wird es hier noch diskutiert, wie das genau umgesetzt werden soll. Und es gibt verschiedene Interessen; wir versuchen, das in diese Richtung zu steuern.

I: Ich hatte vorhin ganz am Anfang einen kurzen Übertragungsaussetzer. Können Sie mir noch mal kurz sagen: Die Personen in Ihrer Abteilung sind unbefristet eingestellt? Also bis auf den Volontär natürlich.

B1: Also unbefristet haben wir neun Personen, von denen fünf Vollzeit-Personen sind und vier Teilzeit, also 50-Prozent-Stellen. Dann haben wir im Augenblick zwei Leute über Projektmittel angestellt – nein, nur noch einen. Und dann noch fünf wissenschaftliche Volontariate, von denen vier in der Vermittlung tätig sind und eine im Bereich Marketing.

I: Dankeschön. Dann vielleicht jetzt einfach noch mal abschließend die Learnings aus der Coronazeit. Sie hatten ja vorhin schon kurz angesprochen: Was ist da bei Ihnen passiert mit dem Lockdown?

B1: Das ist auch, wie soll ich sagen, wir sind noch mittendrin im Learning. Also wir haben das getan, was andere Leute auch getan haben, nämlich versucht, im Digitalen sichtbar zu werden. Wir haben, ich habe es erwähnt, diese kleine Filmreihe entwickelt, digitale Rundgänge durch Sonderausstellungen, also interaktiv auf die Website gestellt. Wir haben an unser klassisches Publikum gedacht und alle möglichen Programme für Kinder auf die Website gestellt, also das hat auch gut dazu gepasst, dass wir eine neue Website gemacht haben und in dieser Website einen Bereich „Entdecken“ implementiert haben, wo das dann auch leicht zu transportieren und zu finden war. Wir sind im Augenblick dabei, uns einerseits Hoffnung darauf zu machen, dass wir zu einer gewissen Normalität zurückfinden können, vor allem auch, was den Betrieb mit den Schulen, der für uns die ganz große Rolle spielt, anbelangt; und

gleichzeitig überlegen wir uns auch, ohne dass wir schon irgendwelche wirklich griffigen Lösungen haben, wie wir digitale Kommunikation dort verstärken können, digitalen Wissenstransfer. Das Entscheidende geht uns halt einfach verloren. Also, es geht im Museum darum, Menschen mit Originalen in einen Dialog zu bringen, und wir sind, wie soll ich sagen, am überlegen, was uns denn als Museum dann noch unterscheidet von einem beliebigen „Wissenschaftskommunikationsirgendwas“, wenn wir das nicht mehr haben. Also wir sind noch lange nicht am Ergebnis, das sich in einer klaren Strategie niederschlagen würde.

I: Aber das ist natürlich ein überaus interessanter Punkt: Also, was sind wir dann noch, wenn nicht die Originale präsentieren können? Sind Sie dann ein Agenda-Setter im Hinblick auf, ja, naturkundliche Themen, die sich heute als besonders aktuell darstellen, beispielsweise? Also geht es dann auch darum, tatsächlich journalistische Züge dann anzunehmen in dem Moment und von dem Ort zu berichten, an dem all das ja archiviert und dokumentiert wird?

B1: Das tun wir mit dieser kleinen Clip-Serie im Augenblick – und wir haben natürlich ein ganz, ganz großes Thema, das wir transportieren: Es geht um Biodiversität. Das ist eines unserer Hauptthemen, also auch sowohl in der Forschung als auch in Vermittlung, das ist unsere Kernkompetenz. Es geht darum, dass wir die Biodiversität der Erde erfassen, greifbar machen, und neben der Klimakrise ist das die zweite große Krise, die wir zu bewältigen haben in den nächsten paar Jahrzehnten. Und es ist schon unsere Mission, das auch weiterzugeben, Bewusstsein zu schaffen dafür.

B2: Aber das Agenda-Setting, ja, klar, also in dem Bereich sind wir Agenda-Setter oder verstehen uns als solche, finden aber, dass das tatsächlich auch mit unseren Sammlungen, mit unseren Originalen, besser funktioniert oder optimal funktioniert, um so was zu vermitteln und da auch wirklich Wirkung zu erzielen und relevant zu sein.

I: Vielleicht noch mal eine kurze abschließende Frage auch im Hinblick auf Corona: Wie haben sich die Arbeitsweisen verändert während des Lockdowns? – Also wie sah es bei Ihnen im Büro aus – oder nicht im Büro, sondern zu Hause? Wie ging die Arbeit voran?

B1: Das hat tatsächlich unseren Bereich gar nicht so sehr tangiert. Was interessant war, war, dass alle Forscher im Homeoffice verschwunden sind, während wir den Betrieb aufrechterhalten [haben] – dank Tobias. Wir waren also eigentlich permanent vor Ort. Wir konnten eine ganze Menge auch aufarbeiten, das muss ich ganz klar sagen. Im Bereich der Vermittlung, wo viel liegen geblieben ist, war es durchaus mal eine erholsame Pause. Ansonsten haben wir auch Homeoffice gemacht, aber es ist für manche Dinge eigentlich fast egal, ob ich hier [im] Museum oder [zu] Hause ansprechbar bin. Also da sieht es auch nicht so viel anders aus, als das, was wir haben. Es sind viele Dinge, so wie jetzt mit Ihnen, auch digital gelaufen. Also wir haben genau die gleichen Erfahrungen gemacht, wie viele andere Leute an vielen

Stellen, dass man sich nicht unbedingt in Persona treffen muss. Und wir haben dann aber auch die Erfahrung gemacht, dass es echt gruselig ist, wenn so diese ganzen kleinen persönlichen Interaktionen, die man auf persönlichen Treffen hat – also selbst unsere Abteilungssitzung konnte eine ganze Zeit lang nicht mehr stattfinden. Und das sind herbe Dinge, also das macht was, mit mir jedenfalls.

I: Es ist wirklich interessant; es gibt ganz unterschiedliche Erfahrungen. Manche sagen auch, sie konnten eben sehr viel aufarbeiten in der Zeit. Manche sagen aber auch, dass das Arbeiten zu Hause sie eigentlich ein bisschen ausgebremst hat, weil diese ganzen kurzen Absprachen zwischen Tür und Angel oder auf dem Flur einfach nicht mehr möglich waren. Also, ich kann es auch bestätigen: Wir waren hier recht beschäftigt, auch in der Zeit, und alles musste dann plötzlich über die Videokonferenzen laufen. Da ist man wirklich von acht Uhr morgens bis siebzehn Uhr einfach nur permanent online, um sich auszutauschen. Aber ich finde interessant, dass ein weites Spektrum an Erfahrungswerten wir dann tatsächlich in Baden-Württemberg gemacht haben.

B2: Wir haben schon die Erfahrung gemacht, dass Homeoffice funktioniert, und wir sind auch insgesamt digitaler geworden. Ich glaube, das hat es auf jeden Fall auch bewirkt. Ganz kurz noch mal zurück zu *Digitale Wege*, dass ich da noch was dazu sagen darf. – Also auch insgesamt rundum finde ich das positiv zu bewerten, hier im Haus das Projekt, und nicht vergessen sollten wir, dass dafür gesorgt wurde, dass es auch so einen Rahmen hatte, in den es gegossen wurde, seitens des Ministeriums und MFG; dass es diese Treffen immer gab, die nicht immer gleich habhaft waren – am Schluss, am Ende aber doch wichtig, dass es die gab, dass man sich austauschen konnte und eben auch mehr über Projekte der anderen Häuser erfahren hat, als man das sonst getan hätte. Und das fand ich auch eine gute Sache, dass man nicht nur in seinem eigenen Projekt da vor sich hin gearbeitet hat, sondern gemerkt hat, was die anderen machen und vor welchen Problemen die stehen. Dass es oft die gleichen Probleme sind, fand ich einfach eine gute Sache, sich da als Baden-Württembergs staatliche Museen näherzukommen.

I: Ich glaube, das ist aber im Generellen einfach eine sehr positive Entwicklung, die in den letzten 10 Jahren stattgefunden hat. Also ich kann mich erinnern, als ich anfing, an einer Kulturinstitution zu arbeiten, hat man mit anderen Kulturinstitutionen nicht gesprochen. Also man hat sich nicht ausgetauscht, denn man wollte auch keine Fehler eingestehen dem anderen gegenüber. Also man hat immer versucht, seine Position zu halten, und wenn, dann immer auf Umwegen etwas herauszufinden. Aber selten gab es wirklich einen direkten Austausch, das man gesagt hat: „Du, bei uns funktioniert das überhaupt nicht. Wie macht ihr das denn?“ Diese Art der Unterhaltung, die gab es damals einfach nicht. – Gibt es denn noch irgendwas, was Sie mir noch mitgeben wollen?

B2: Also, was ich noch sagen wollte zu Corona-Learnings – ein Aspekt: Also es gab ja diese erste Phase, darauf zu reagieren, diesen Aktionismus, der vielerorts stattgefunden hat. Den haben wir nicht oder konnten den eigentlich gar nicht mitmachen und sind da aber ganz froh darüber. Also, wir haben auch

viel darüber gesprochen, wie wird es jetzt in die Zukunft gehen, welche Formate funktionieren; da wird sich vieles auch hinterher erst rausstellen, denke ich. Aber so diese Sachen, diese Schnellschüsse: „Ich mach meine Führung wie immer, aber eben mit Kamera vorm Gesicht“, da haben wir schnell gemerkt – das kam dann von deiner Seite –, dass wir das nicht so machen wollen, und das war auch gut. Also, dass man da einerseits wirklich die Möglichkeit hat, kurzfristig zu reagieren, fand ich gut, und dass man die Möglichkeit hat, die Sachen auszuprobieren, auch die, die nicht perfekt sind – so wie jetzt bei dieser kleinen Videoreihe –, aber dass man sich schon jetzt Gedanken machen muss, was funktioniert wirklich? In welche Richtung wollen wir weitergehen? Und das am Ende doch Qualität zählt in dem, was man da macht, digital. Weil ich glaube, das war relativ schnell der Fall, dass die Leute auch die Lust verloren, eine Stunde sich eine Führung am Computern anzugucken oder auf dem Handy.

I: Werdet ihr diese Videoreihe jetzt auch verstetigen?

B2: Ja, wir werden das jetzt nicht mehr in der Frequenz hinkriegen, wie wir das im März, April, Mai rausgehauen haben, aber wir wollen es weitermachen.

I: Meine Herren, vielen Dank für das Gespräch.

Leitfadeninterview 5: Constanze Hampp/ Nina Gothe, Staatliches Museum für Naturkunde Karlsruhe, 06.11.2020

I: Gut, dann würde ich einmal anfangen und euch vielleicht einmal ganz zu Beginn bitten, euch vorzustellen.

B1: Mein Name ist Constanze Hampp. Ich leite die Abteilung Kommunikation hier am Naturkundemuseum in Karlsruhe. Und das Besondere am Naturkundemuseum, wie ja auch in Stuttgart, ist, dass die Abteilung Kommunikation verantwortlich ist für den Bereich Ausstellungen, für die Referate Bildung und Vermittlung, für das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit. Und dann kommt bei uns als Besonderheit noch das Referat Vivarium hinzu. Also, wie das Management der lebenden Tiere sozusagen, also zusätzlich zu den Ausstellungen oder zur Ausstellungsplanung. Und die Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing ist quasi ein Bereich oder ein Teilbereich der Kommunikation, was manchmal so ein bisschen missverständlich ist. Deswegen habe ich auch gleich die Nina Gothe dazugeholt, weil das letztendlich ihr Bereich ist, der damit abgedeckt ist.

I: Genau, vielleicht lassen wir Nina einmal zu kurz zu Wort kommen und dann würde ich mit Rückfragen noch einmal auf dich zurückkommen.

B2: Ja, also ich bin Nina Gothe. Ich bin zuständig eben, wie Constanze eben schon sagte, für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Und das beinhaltet bei uns ja eben alles. Also ich bin eine Person und mache eben alles, was im ganzen Bereich Marketing, Presse, Öffentlichkeitsarbeit anfällt – seit einigen Jahren jetzt schon; und seit vier Jahren, knapp viereinhalb Jahren, bin ich jetzt auch auf einer ganzen Stelle. Vorher war ich auf einer halben Stelle.

I: Und hast auf einer halben Stelle all das gemacht, was du gerade eben aufgezählt hast?

B2: Ja.

I: Wow, Chapeau.

B1: Habe ich auch gesagt, als ich vor zwei Jahren kam.

I: Okay. Constanze, kannst du vielleicht sagen, wie viele Mitarbeiter in der Abteilung Kommunikation sind?

B1: Also normalerweise sind wir insgesamt 23, wenn mich nicht alles täuscht. Also im Moment sind nicht alle Stellen besetzt, aber insgesamt sind es 23 Personen.

I: Und die Vermittlung der Inhalte gehört auch in die Abteilung hinein?

B1: Richtig, genau. Also die Vermittlung der Inhalte, also [der] Bereich Bildung und Vermittlung und Vermittlung der Inhalte – es kommt immer darauf an, wie man es definiert. Es passiert ja auch in den Ausstellungen ...

I: Nein, also ich meinte jetzt tatsächlich die Führungskräfte sozusagen oder die Konzepte für die Führung. Die entstehen auch bei dir in der Abteilung?

B1: Genau, die entstehen bei uns im Referat Bildung und Vermittlung.

I: Und die Führungskräfte sind fest angestellt oder sind das Freie?

B1: Also wir arbeiten viel mit Freien zusammen, machen aber auch selbst Führungen.

I: Okay. Wie definiert ihr denn den Auftrag eurer Institution? Also, manche sprechen da von einem „Mission Statement“. Wie würdet ihr das in wenigen Worten kommunizieren und wie kommuniziert ihr das vielleicht?

B1: Ich fange einfach einmal an, Nina, oder? Und du ergänzt.

B2: Ja, ja.

B1: Also wir haben jetzt kein aktuelles Mission Statement formuliert, das wir so auch auf unserer Website haben. Aber letztendlich handeln wir alle oder halten wir uns an die ICOM-Statuten. Und unser Auftrag ist eben erst einmal, die Sammlungen zu bewahren und eben zu ergänzen, anzureichern, dann die Natur zu erforschen. Also alles, was mit den Sammlungen zu tun hat, Biodiversität und so weiter, zu erforschen. Und eben auch die breite Öffentlichkeit, in Form von Ausstellungen und unseres Vermittlungsprogramms, eben für die Natur zu begeistern, ihnen Zusammenhänge in der Natur deutlich zu machen, auch immer auf die Wechselwirkungen mit dem Menschen hinzuweisen. Und, worauf wir eigentlich auch in der Abteilung oder in den Referaten, die zur Abteilung Kommunikation gehören, achten ist, dass wir auch schauen, dass wir die Besucher oder die breite Öffentlichkeit so fit machen für den gesellschaftlichen Diskurs, dass sie sich eben eine fundierte Meinung auch bilden können. Weil gerade Naturthemen sind ja wirklich hochaktuell; und also den Dialog versuchen wir, hier im Museum möglich zu machen und eben die Menschen so weiterzubilden, dass sie sich da eine gute Meinung auch bilden können. Und entsprechend handeln dann zusätzlich.

B2: Also, was ich noch ergänze, was uns unterscheidet von der Allgemeinheit der Museen oder was wir gemeinsam haben mit den großen naturwissenschaftlichen Museen, ist, dass ein ganz großer Bereich der Forschung gewidmet ist. Das heißt, unsere Wissenschaftler verstehen sich und arbeiten vorrangig in der Forschung und erst dann in der Vermittlung, also auch in Ausstellungen. Also die kümmern sich um die Sammlungen, die forschen aktiv an diversen Themen, jeder in seinem Bereich. Und machen dann,

je nach Bedarf, bringen sie sich also ein in die Aufstellungskonzeption. Das ist anders als jetzt zum Beispiel in Häusern wie dem Landesmuseum hier vor Ort, wo doch die Forschung eher jetzt nicht so stark ist.

I: Aber gibt es in dem Zusammenhang einen Unterschied in der Struktur zwischen euch und dem Naturkundemuseum Stuttgart?

B1: Also ich bin ja auch nicht im Naturkundemuseum museal sozialisiert worden. Es ist tatsächlich eine Eigenheit aller Naturkundemuseen, dass die Forschung einen sehr, sehr großen Stellenwert hat. Und dass man alles, was mit Vermittlung – und dazu gehört dann auch Ausstellungen – also viele nennen es auch Öffentlichkeitsarbeit dann alles, was noch einmal missverständlicher wird –, dass das dann alles ja in einem zusammengefasst wird. Das ist schon sehr speziell in der Naturkunde. Und grundsätzlich glaube ich, dass wir sehr schon ähnlich sind dem Stuttgarter Naturkundemuseum, dass es aber trotzdem noch einmal eine kleine Unterscheidung gibt im Bereich Ausstellungen. Also das ist wirklich gerade, was die Sonderausstellungsplanung angeht, das ist wirklich komplett bei uns. Das ist im Stuttgarter Naturkundemuseum, da gibt es noch einmal eine extra Stabsstelle für den Bereich Ausstellungen. Also das ist bei uns noch mit hineingepackt in die Kommunikation. Oder, wie die Kollegen zu sagen pflegen aus der Wissenschaft, in der Öffentlichkeitsarbeit.

I: Ja schön, aber dann wären wir direkt beim Thema. Eine meiner Fragen ist ja: Wie definiert ihr Öffentlichkeitsarbeit oder PR, also Public Relations, für euer Haus?

B1: Nina, das darfst du sagen. Wie wir es definieren.

B2: Schwierig und diplomatisch. Kommt darauf an, wie man fragt. Also ich verstehe darunter das, was man klassisch als Öffentlichkeitsarbeit bezeichnet. Also Pressearbeit, Marketing, diese ganzen Sachen. Die Kollegen, wie Constanze eben schon sagte, wenn die sich einbringen in Ausstellungen oder auch selber Führungen machen, was sie ja auch tun, die Wissenschaftler, dann nennen die das Öffentlichkeitsarbeit. Sie machen natürlich auch insofern Öffentlichkeitsarbeit, als dass sie Ansprechpartner sind, durchaus auch für die breite Öffentlichkeit. Oder auch für die Presse oder andere öffentliche Stellen, wenn es um Fachfragen geht, naturwissenschaftliche Fragen. Das gehört zu deren Aufgabengebiet auch dazu, dass sie da Rede und Antwort stehen, und auch das sehen sie natürlich auch als Öffentlichkeitsarbeit.

B1: Also ich definiere die Öffentlichkeitsarbeit so wie die Nina. Und das muss man aber bei uns immer beachten. Das ist einfach so in den Köpfen drin. Und ich habe es jetzt auch erlebt, dass es in anderen Naturkundemuseen tatsächlich dieser Begriff Öffentlichkeitsarbeit sich etabliert hat für alle Tätigkeiten, für alle Aktivitäten, die irgendwie an die breite Öffentlichkeit gerichtet sind.

I: Nina, du hast jetzt auch mit der Öffentlichkeitsarbeit die Presse subsumiert. Ich halte das eigentlich zumindest begrifflich auseinander, indem ich sage: zum einen Public Relations, zum anderen Media Relations. Aber das hast du jetzt einfach nur im Redefluss sozusagen untergebracht? Oder?

B2: Weil das alles in meinen Aufgabengebieten mit hineinfällt. Ist ja auch oft schwierig zu unterscheiden. Du warst ja auch schon bei der einen oder anderen Tagung dabei vom AKÖ, vom Museumsbund, wo es genau um das Thema ging – trennt man es oder trennt man es nicht? –, und dadurch ganz viele Häuser das auf einen Happs quasi erleben oder erledigen, habe ich das jetzt auch so zusammengefasst.

I: Die Kommunikation ist ja auch immer in einem beständigen Wandel. Nina, vielleicht jetzt die Frage erst einmal konkret an dich: Sind denn in den letzten fünf Jahren neue Bereiche hinzugekommen, die vorher noch nicht da waren? Oder haben sich Schwerpunkte verlagert in deiner Arbeit?

B2: Na ja, eindeutig natürlich online, also die Website – [das sind] die aktuellen Bereiche, die sind mein Aufgabengebiet – pflege also ich. Dann natürlich verstärkt auch soziale Netzwerke, die ich auch im Rahmen meiner Möglichkeiten mitbearbeitet habe, mit Unterstützung von einer Volontariatsstelle aus der Vermittlung, wo einmal eine Person auch bei mir war – sagen wir einmal, Pi mal Daumen, halbe Stelle, dann bei mir mitgeholfen hat. Also das hat sich natürlich ganz extrem verändert, ganz klar, wie bei allen anderen auch.

I: Und wie gestaltet sich das im Bereich des Marketings? Ist es noch konventionelles Marketing im Sinne von Plakaten, Flyern, Postkarten?

B2: Ja. Auf jeden Fall.

I: Da habt ihr auch schon ins digitale Marketing gemacht mit sogenannten Native Ads. Arbeitet ihr damit schon zusammen?

B2: Nein, das habe ich noch gar nicht gemacht. Da kam ich auch nicht dazu, mich dazu so einzuarbeiten. Was tatsächlich die klassischen Sachen angeht, die Plakate, halte ich mich tatsächlich auch immer an die ganzen Evaluationen. Ich erinnere mich auch an einen Vortrag von dir einmal, wo zur Überraschung aller immer wieder herauskommt: erstens Plakate, erstens Plakate und dann erstens Plakate. Um erst einmal die Aufmerksamkeit zu erwecken, woraufhin dann die Leute auf die Website natürlich gucken, um sich dort weiter zu informieren. Und natürlich Anzeigen [...] schalte ich natürlich auch nicht nur, damit die Leute diese Anzeigen sehen, sondern du weißt ja auch, wie dann was funktioniert in der Berichterstattung, dass wird dann doch gerne noch gemacht, wenn man eine Anzeige geschaltet hat. Also das ist einfach die Praxis.

I: Constanze, hast du da noch etwas zu ergänzen?

B1: Eigentlich nicht.

I: [...] Ich bin mir nicht sicher, inwieweit die nächste Frage tatsächlich auf euch zutrifft. Mit dem Naturkundemuseum Stuttgart haben wir diese Frage sehr schnell umschifft sozusagen: das Audience Development. Das ist ja innerhalb der Kultur jetzt einfach ein immer stärkerer, größerer Begriff geworden. Es ist ein Buzzword, kann man auch so ein bisschen sagen. Die angloamerikanischen Museen nutzen ihn stärker, richten auch tatsächlich Projekte danach aus. Wie geht ihr mit diesem Begriff um? Also, gibt es Projekte dezidiert, die sich mit Audience Development befassen beispielsweise? Oder subsumiert ihr darunter eigentlich eure Handlungsweisen generell und würdet sie als Methoden des Audience Development bezeichnen?

B2: Das kommt so ein bisschen drauf an, was man darunter versteht: Möchte man noch mehr, noch andere Leute gewinnen oder möchte man noch mehr noch andere Leute miteinbeziehen? Das fällt ja auch so ein bisschen darunter, oder? Das sind ja zwei verschiedene Aspekte, sage ich jetzt einmal. Natürlich will jeder immer mehr und noch andere Besucher haben – das wollen wir auch. Aber eben in Maßen. Wir können uns nicht beklagen über unsere Besucherzahlen, das steht ganz fest. Wir haben ein Stammpublikum, vorrangig Familien, Kinder, Schüler, aber auch zunehmend junge Erwachsene. Und das ist eigentlich die Zielgruppe, die wir versuchen zu erreichen, indem wir eben auch andere Angebote bieten, versuchen, diese sozialen Medien mehr auszuweiten. Und das hat eigentlich schon ganz gut funktioniert. Also ein gutes Beispiel für mich ist immer die KAMUNA [Karlsruher Museums Nacht, Anm. d. Verf.], die kennst du ja auch. Das hat sich zum Beispiel über die Jahre doch verändert, dass immer mehr – oder auch beim Tag der offenen Tür, der bei uns ja auch regelmäßig stattfindet –, immer mehr junge Erwachsene kommen. Einzelbesucher, junge Erwachsene, und das ist eigentlich genau das, was wir wollen. Was das Einbeziehen betrifft: ist natürlich ein bisschen schwierig; denn wir sind ja ein naturwissenschaftliches Museum. Und da muss man, denke ich, und da sind unsere Wissenschaftler sicherlich auch sehr interessiert, darauf achten, dass man, wie das immer so schön heißt, die Deutungshoheit wahrt. Was natürlich nicht ausschließt, dass man im Vorfeld der Konzeption von neuen Ausstellungen da doch ein bisschen andere Wege geht. Und da kann ja die Constanze jetzt etwas dazu sagen im Hinblick auf die mittelfristig angepeilte Neugestaltung der heimischen Natur bei uns im Haus.

B1: Also vielleicht ganz kurz noch einmal zu dem Begriff Audience Development: Den verwenden wir hier intern gar nicht. Also insgesamt müssen wir aufpassen mit solchen Begriffen. Weil wir ja auch die anderen, die Kollegen, irgendwie mitnehmen müssen, und das dann auch oft nach hinten losgeht, wenn man mit solchen Begriffen kommt. Und dann gleich irgendwie den Wind aus den Segeln genommen bekommt. Also ich nenne es immer „Erschließung neuer Zielgruppen“ oder auch „Einmal andere ansprechen“ oder so. Deswegen, also zu dem Begriff, den verwenden wir so eigentlich nicht. Und, wie die Nina schon gesagt hat, wir versuchen, das natürlich da, wo es aus unserer Sicht Sinn macht, auch neue Zielgruppen zu erschließen. Zum Beispiel jetzt auch mit der Sonderausstellung *Kosmos Kaffee*, die wir

ja aktuell zeigen. – Also aktuell nicht zeigen dürfen zwar, aber die wir an das Museum geholt haben, wo man schon gemerkt hat jetzt auch in den ersten Wochen und auch schon beim Pressetermin, dass sich andere dafür interessieren. Also das Campusradio war zum Beispiel da. Also, man hat gemerkt, das ist für Studenten wirklich auch interessant. Und es ist ein bisschen schade, dass man es jetzt gar nicht so genau sieht, wegen Corona eben, ob es auch funktionieren könnte. Aber da hatte ich die Hoffnung, dass man wirklich noch einmal ein ganz anderes Klientel auch hineinbekommt in das Museum. Weil eben auch aus ganz unterschiedlichen Perspektiven an ein eigentlich naturkundliches Thema herangegangen wird, die vielleicht auch diese Zielgruppen eher interessieren können. Und das ist eben die Frage, ob wir das mit unseren Dauerausstellungen auf lange Sicht auch so machen wollen überhaupt, dass wir da eben auch gesellschaftliche Fragen thematisieren. Aber wir versuchen es in den anderen Formaten, wie zum Beispiel ja jetzt in dem *Digitale Wege II*-Projekt, das wir haben, wo wir uns ja gezielt auch an junge Erwachsene oder Jugendliche und junge Erwachsene wenden und versuchen, unsere Themen, unsere sehr wissenschaftliche Themen eben in Verbindung zu bringen mit deren Lebenswelt. Im digitalen Bereich kann man so etwas dann eher einmal versuchen oder eventuell ist das ja dann so, dass man es dann auch einmal wirklich in eine Dauerausstellung integrieren kann. Aber da müssen wir eben intern auch einfach überzeugen.

I: Aber das ist jetzt schon ein Prozess, der sich sozusagen entwickelt. Also da seid ihr auch im Dialog mit den Wissenschaftlern, mit den anderen Kollegen im Haus. – Und ist das schwierig? Verläuft das eher zäh, würdest du sagen?

B2: Na ja, wir haben ja aber auch schon immer, wenn ich jetzt nur kurz eingrätschen darf, schon immer einmal wieder Ausstellungen gemacht, die da so ein bisschen andere Aspekte auch zeigen. Das sind zum einen die Naturfotoausstellung, die wir jeden Sommer haben. Die ist superbeliebt, da geht es ja natürlich um Natur, lockt aber auch die an der Fotografie Interessierten heran. Wir hatten auch schon immer einmal Kunstaussstellungen oder kunstähnliche Ausstellungen, die in Verbindung mit Natur stehen, um auch da einfach über den Tellerrand hinauszuschauen. Das funktioniert eigentlich schon ganz gut. Und da sind auch die Kollegen nicht notwendigerweise immer kritisch, sondern die unterstützen das schon auch.

B1: Also es ist eben nicht so ein bewusster Prozess. Also auch die Kollegen jetzt aus der Wissenschaft, die machen sich das nicht bewusst und reflektieren das nicht so. Also das passiert dann oder es passiert auch nicht. Oder es wird eben jetzt hier aus der Abteilung Kommunikation auch noch einmal reflektierter noch einmal auf die Agenda gesetzt, aber ich glaube auch – also es kann die Nina noch besser beurteilen, du bist schon länger da –, es passiert schon. Und es gibt auch eine Aufgeschlossenheit, aber es würde nicht so formuliert werden im Moment.

I: Jetzt, Nina, du hast es ja gerade schon erwähnt: Also ihr habt gute Besucherzahlen. Könnt ihr mir vielleicht einfach noch einmal so ein bisschen die Entwicklung der letzten zehn Jahre beschreiben, was die Besucherzahlen betrifft? Also die offiziellen Zahlen einfach. Gibt es da eine erkennbare Tendenz irgendwohin oder könnte man eher von einer Konstanz sprechen? Auf wie viele Besucher pro Jahr kommt ihr?

B2: Also man kann eigentlich von einer konstanten zarten Steigerung sprechen. Ich glaube, vor zehn Jahren – ich habe jetzt die Zahlen nicht hier, zu Hause – waren wir vielleicht bei so 160 000; da gab es einmal 170 000. Und wir sind jetzt durchschnittlich bei 200 000. Wir hatten schon mehr oder kurz darunter. Das variiert so ein bisschen, hängt auch von besonders beliebten Sonderausstellungen ab. Oder, als wir zum Beispiel neue Dauerausstellungsbereiche eröffnet haben, die gerade jetzt in Form und Funktion mit den großen Aquarien, den vielen Tieren – das waren natürlich ganz großer Publikumsmagnete. Also es hat sich kontinuierlich gesteigert. Man muss auch dazu sagen, wir sind anders als viele andere Museen, auch hier in Karlsruhe – bei euch weiß ich nicht so genau –, nicht so extrem abhängig von den Sonderausstellungen. Das heißt, wir als Naturkundemuseum, wir leben auch viel vom Besuch der Dauerausstellungen. Das heißt, wir sind da so ein bisschen besuchertechnisch abgesichert. Auch wenn jetzt vielleicht keine Sonderausstellung einmal läuft. Andere legen die ja oftmals dann über den Jahreswechsel, um in beiden Jahren etwas davon zu haben. Das ist bei uns eigentlich so nicht notwendig.

I: Aber das ist definitiv ein Alleinstellungsmerkmal. Da kann ich euch beruhigen.

B2: Ja, ich weiß, ich weiß.

I: Alle anderen definieren oder gewinnen ihre Besucherzahlen tatsächlich eher über die Sonderausstellung oder über die wechselnden Ausstellungen. Ganz deutlich, wo du das [siehst, ist beim] beim Württembergischen Museum, das ist ja ein kulturhistorisches Museum, die gewinnen eigentlich nur über Sonderausstellungen und kaum über ihre Sammlung tatsächlich.

B2: Also ich habe jetzt einmal geguckt: Die letzten großen Ausstellungen, bei den *Walen*, wenn du dich an die Ausstellung noch erinnerst, da war es jetzt das Verhältnis von Menschen, die in das Museum kommen, die auch die Sonderausstellung angucken, sehr hoch. Sonst war es jetzt die letzten Male, auch bei den *Flusspferden*, so etwas über die Hälfte, sage ich einmal. Oder, Constanze, korrigiere mich. Ich meine zwar so, Pi mal Daumen, [im] Verhältnis 50, maximal 60 Prozent der Besucher gucken die Sonderausstellung an.

B1: Liegt natürlich auch an den Eintrittspreisen bei uns so ein bisschen.

B2: Wobei wir ja noch auch relativ günstig sind. Ist natürlich auch ein Vorteil – also wir sind ja viel günstiger als die anderen Museen. Wir haben aber auch ein anderes Klientel als die anderen Museen, dem muss man auch Rechnung tragen. Das ist einfach so.

I: Zu der Klientel kommen wir gleich. Was ist denn die Differenz beim Eintrittspreis zwischen Sonderausstellung und Sammlung?

B2: Jetzt, weiß ich, glaube ich, Dauerausstellung kostet 5 Euro und eine normale große Sonderausstellung 7, nicht, Constanze? Landesausstellung 8. So war es die letzten Male. Also auch das ist noch überschaubar.

I: Also die Kunsthalle erhebt 12 Euro für Sonderausstellungen. Also das ist schon ein bisschen anders. – Ihr habt es schon vorhin angesprochen: die Zielgruppen. Könnt ihr dazu jetzt noch einmal etwas sagen? Also ihr habt ein Stammpublikum: Was ist das für ein Stammpublikum?

B2: Vater, Mutter, Kind. Oma, Opa, Kind. Schulklassen natürlich, vielleicht noch mehr jetzt als die Kunstmuseen, ganz klar. Die kommen natürlich durch den Biologieunterricht, Geografieunterricht und so etwas. Und auch vermehrt tatsächlich erwachsene Einzelbesucher. Also das kann man schon beobachten. Constanze, also du siehst es auch, wenn man durch das Haus läuft, das wird also doch stetig mehr, dass da auch andere noch kommen. Früher waren wir natürlich ein klassisches Familienmuseum. – Weiß ich, du bist nicht aus Karlsruhe. Aber, wo auch immer du auch groß geworden bist, wenn es da ein Naturkundemuseum gibt, dann ist natürlich das beliebt.

I: Nein, aber wir hatten das archäologische Museum. Ich bin in Konstanz aufgewachsen. Woher wisst ihr denn von euren Zielgruppen? Führt ihr Erhebungen durch?

B2: Also nicht so sehr oft, aber wir hatten schon die eine oder andere Umfrage gemacht bei Sonderausstellung, das letzte Mal bei den *Flusspferden*. Und da sieht man das. Man sieht es natürlich auch beim reinen Durchgehen, aber nachgewiesen sieht man es auch in der einen oder anderen Evaluation, die wir schon noch machen.

I: Aber sagt einmal, habt ihr diese Erhebungen selber durchgeführt? Hattet ihr eine Agentur?

B2: Ja ... wie heißen sie ... am Schloss ... wie heißen sie denn? – ZEB.

B1: Dieses Evaluationszentrum.

I: Und dann [haben die] Leute in die Ausstellung geschickt und befragt, oder?

B2: Sozusagen, ja.

I: Waren das dann in den vergangenen Jahren übereinstimmende Fragen, die gestellt worden sind, so dass ihr Vergleiche anstellen konntet?

B2: Ich denke, was die Besucherzusammensetzung anbetrifft, schon. Das unterscheidet sich ja meistens auch nicht so besonders. Ja, wo [es] sich so unterschieden hat, waren so Detailfragen zu den Ausstellungen.

I: Okay. Aber wenn ich das jetzt so heraushöre, es ist jetzt nicht eure Priorität, Erhebungen durchzuführen? Also ihr kommt anscheinend auch ganz gut ohne aus?

B1: Dadurch, dass wir ja ein und dieselbe kaufmännische Direktion haben wie das Badische Landesmuseum, haben wir das eben immer über dieses Evaluationszentrum im Badischen Landesmuseum gemacht. Also eigentlich, Nina, für die Zukunft haben wir das schon überlegt, dass wir das auch noch einmal jetzt auch losgelöst von den Sonderausstellungen noch einmal stärker uns angucken, so eine Struktur. Aber es ist eben so, dadurch, dass wir viele Besucher haben, ist natürlich auch die Notwendigkeit oder der Druck nicht so groß, sich das genau anzugucken.

B2: Also wir würden es aber schon gerne einmal etwas gründlicher machen. Also, was ich eine sehr gute Idee fand, war im Landesmuseum Württemberg: Die haben [...] – du warst sicherlich auch bei der Tagung in Stuttgart vor drei Jahren oder wann – eine großflächige Umfrage gemacht. Nur einmal die Dauerausstellung – war in den Ferien, einmal mit Sonderausstellung, ich glaube, in drei Phasen. Und das finde ich dann schon wirklich interessant. Weil [man] dann auch die Unterschiede Dauerausstellungen, Sonderausstellungen sieht. Dass man das tatsächlich auch vergleichen kann.

I: Also für die Kunst- und Kunstmuseen könnte ich euch jetzt nur rückwirkend erzählen. Die, mit denen ich gesprochen habe, die sind sehr erpicht darauf, Erhebungen durchführen zu können. Das scheitert eben ganz oft einfach an den monetären Ressourcen, aber auch an den Kapazitäten im Haus, je nachdem, wie man es löst. Und die würden vor allem im Hinblick auf ihre Nicht-Besucher Erhebungen durchführen. Jetzt hat die Kultur natürlich eine ganz andere Konkurrenzsituation als ihr es habt. Also ich rede jetzt von den kunst- oder kulturhistorischen Museen. Wo man natürlich auch um die Besucher kämpft und wo das Interesse vielleicht eben nicht so breit angelegt ist, dass die ganze Familie in die Ausstellung geht wie bei euch. Also insofern kann ich das sehr gut verstehen. Ich hatte jetzt hier noch eine Frage: Über welche Kanäle erfolgt die Ansprache der unterschiedlichen Gruppen und wie strukturiert ihr diese? Du hast gesagt, ihr arbeitet mit Netzwerken. Kannst du einmal aufzählen, welche Netzwerke es sind, Nina?

B2: Na ja, also was die Schulklassen anbetrifft, ganz klar. Die werden also direkt angeschrieben, macht der Kollege. Wobei sich das auch ein bisschen verändert hat, das ging früher direkt über das Schulamt, konnte man da die diversen Verteiler da ansprechen. Das gibt es jetzt in dieser Art nicht mehr. Da muss

man sich jetzt, glaube ich, etwas anderes einfallen lassen. Die Kindergärten – gibt es auch zum Teil große Adressverteiler für die Kindergärten. Wir bieten ja auch für die ganz Kleinen Kurse an, anders als die Kunstmuseen, zum Beispiel. Wir haben ja für die ganz Jungen schon etwas. Da sind wir also dran. Für die Familien muss man natürlich die entsprechenden Medien ansprechen, also aber das ist jetzt in unserem Fall in Karlsruhe, so direkt vor Ort, zum Beispiel das *Karlsruher Kind*. Die mögen wahrscheinlich auch trotzdem kommen, aber das ist trotzdem für uns einfach ein wichtiges Werbemedium, um die zu erhalten. Und da muss man jetzt halt gucken, wie man eben noch weiterkommt, wie sich das verändert sowieso. Jetzt erst recht dieses Jahr, mit diesen ungeheuren Problemen durch Corona, muss man sowieso abwarten, was das für Auswirkungen noch haben wird auf die lokale und regionale Medienlandschaft. Also da bin ich abermals sehr gespannt, wie man das dann macht. Unsere Bestrebungen im Bereich jetzt, ja, soziale Medien: Da sind wir also auf Facebook und auf Instagram aktiv. Twitter, das war einfach zu viel für uns, das konnten wir nicht auch noch machen quasi – und auch YouTube. Da muss man einfach einmal schauen, wie sich das entwickelt. Das ist ja auch einmal so schwierig, weiterzuschließen. – Wie kriegt man sie von Instagram auch in das Museum hinein? Was ja immer mittelfristig ein Ziel ist – oder oftmals. Nur im Gespräch bleiben ist zwar schön, aber vielleicht auch nicht immer das, was man nur will. Also da sind wir dran und versuchen halt, zu gucken, was geht. Und dann natürlich, indem wir Veranstaltungen anbieten, die auch auf Zielgruppen, die wir noch nicht haben, passen. Also wir haben jetzt auch letztes Jahr vor dem Lockdown angefangen mit Abendveranstaltungen unter der Woche, um also genau der Gruppe der Berufstätigen auch einmal die Gelegenheit zu geben, in das Museum zu kommen. Das hatten wir auch schon bei den *Flusspferden*, also mit Sonderführungen, mehr oder weniger aufwendig mit oder ohne Bewirtung. Also das ist auf jeden Fall etwas, das wir weiterverfolgen wollen, um an die heranzukommen. Die haben einfach schlicht keine Zeit unter dem Tag. Also da muss man definitiv auf das Wochenende oder wirklich auf die Abende gehen. Und wenn man die durch Veranstaltungen anspricht, das ist dann, glaube ich, ein ganz wichtiger Punkt.

I: Bei der Ansprache der Schulen, hast du gesagt, das macht ein Kollege. Was ist das für ein Kollege? Aus der Vermittlungsabteilung?

B2: Aus der Vermittlung. Der Eduard Harms, den kennst du ja auch direkt. Der hat da seine Verteiler, weil der auch die Fortbildungen macht für die Lehrer und Erzieherinnen. Dann schreibt er die direkt an.

I: Das ist alles aus einer Hand sozusagen? So, dann hast du die Website vorhin erwähnt. Diese Website hat ein Content-Management-System und basiert auf welchem System?

B2: TYPO3.

I: Und das bespielst du aber ganz alleine, das CMS?

B2: Die aktuellen Sachen, also die Ausstellung und das, was aktuell ist, das mache ich mit gelegentlicher Unterstützung auch von den Kollegen. Die Dauerausstellung, das macht eben der Kollege Harms. Das haben wir irgendwie einmal so abgesprochen, als die Website damals neu gemacht wurde. Die Wissenschaftlerseiten, die pflegen eigentlich die Wissenschaftler.

I: Ah, tatsächlich? Also das heißt, das wird dann von euch dann auch gar nicht dann weiter redigiert oder von dir?

B2: Eine gute Frage. Ich habe heute gerade darauf geguckt. – Also theoretisch ja, praktisch dann offensichtlich doch nein.

I: Ja, weil ich meine, die Sprache ist ja dann auch oftmals eine andere. Also ich bin mir sicher, du kommunizierst einfach zugänglicher, als es jetzt vielleicht ein Wissenschaftler tun würde.

B2: Ja.

B1: Also wünschenswert wäre das anders.

B2: Aber sicher wieder an dem Punkt, dass die Wissenschaft bei uns einen anderen Stellenwert hat als in den gemeinen kultur- oder kunsthistorischen Museen. Das ist einfach etwas ganz anderes.

B1: Genau. Also eigentlich wäre es natürlich schön, das wäre alles in einer Hand – und auch in Kommunikationshand. Aber es wäre, selbst wenn das bei uns von der Struktur anders wäre, wäre es kaum zu schaffen mit der Besetzung, die wir haben. Eigentlich bei uns macht das alles eine Person. Und dann wäre das auch einfach zu viel, ehrlich gesagt. Also dann bräuchte man wirklich noch einmal jemanden, der sich darum kümmert.

I: Oder eben eine andere Struktur?

B1: Oder eine Struktur, ja. Beides.

I: Okay. So, dann haben wir auch schon kurz über das Marketing gesprochen, über das klassische Marketing. Das ist soweit klar. Onlinemarketing, also sprich Native Ads, seid ihr jetzt noch nicht so weit gegangen. Der Begriff des Content-Marketing ist euch der vertraut? Also ich meine, dass ihr den Begriff kennt, überhaupt keine Frage. Aber beschäftigt ihr euch damit, also mit dieser Herausforderung, Inhalt sozusagen über das Marketing zu vermitteln? Oder kommt das gar nicht so weit?

B2: Ja, das ist eine schwierige Sache. Theoretisch, also den Begriff verwenden wir natürlich auch intern nicht. Aber wir sind natürlich schon eigentlich nur bestrebt, unsere Inhalte zu vermitteln – also auch in der Werbung –, und damit die Leute zu holen, sei es nun jetzt auf den sozialen Medien – auch da machen wir ja nicht nur irgendetwas, sondern schon, das, was wir tun, Beispiel sind auch die KAMUNA, Tag

der offenen Tür, was ja eigentlich auch auf eine gewisse Art Marketingveranstaltungen sind. Auch da haben wir eigentlich immer Wert darauf gelegt, dass wir da jetzt nicht einfach nur Unterhaltung bieten, sondern das, was wir auf das Jahr über tun, nämlich Wissenschaft vorrangig, in einer Art und Weise anzubieten, dass sie interessant wird und die Leute lockt. Auch einmal ein bisschen lockerer eben das Ganze angehen, aber doch eigentlich Schwerpunkt immer auf die Inhalte, für die wir stehen oder die wir auch produzieren in der Wissenschaft.

B1: Also ich kann ja noch einmal dazu sagen als jemand, der jetzt noch nicht seit Ewigkeiten am Naturkundemuseum [ist]: Eigentlich ist das wirklich ein vorbildliches Content-Marketing. Eigentlich ist es vor allem Content-Marketing, das wir machen, dadurch, dass die Referate auch so eng zusammenarbeiten. Also es ist eigentlich gar nicht so eine richtige Trennung. Also was eigentlich sehr schön ist. Also es wird sofort alles, was inhaltlich erarbeitet wird – jetzt auch von der Vermittlung –, fließt sofort in das Marketing mit ein oder in die Öffentlichkeitsarbeit. Das ist eigentlich sehr schön.

I: Okay. Ich lasse [...] jetzt eine Frage, die ihr auf dem Zettel seht, hier aus. Das ist die Frage mit der kurzen Zeitspanne. Wir haben sie einmal mit einer Kollegin einmal durchdiskutiert und das hat zu mehr Aufregung geführt auf beiden Seiten als zur Aufklärung.

B2: Warum?

I: Na ja, weil es wirklich eine Herausforderung ist. Also in den meisten Fällen haben die Museen gar keine Zeit, sich tatsächlich mit dieser Frage überhaupt herumzuschlagen. Also die Frage ist einfach zunächst einmal: Wie bricht man einen komplexen Sachverhalt so herunter, dass er von einer breiten Publika angenommen wird? Und dann noch zu versuchen, das so attraktiv zu formulieren, dass es innerhalb kurzer Zeit sozusagen aufgenommen wird – und zwar besser als eine kommerzielle Werbung. Das ist tatsächlich mehr ein Sechser im Lotto als Praxis. Also so war das erste Feedback. Deswegen habe ich dann im Weiteren einfach diese Frage zurückgestellt. Aber wenn ihr darauf antworten wollt, dann nehme ich das sehr, sehr gerne auf.

B1: Eigentlich gar nicht so schwer zu beantworten, oder, Nina? Oder gar nicht so heikel.

B2: Ja, wir versuchen unser Bestes. Also ich meine, man muss das versuchen, das irgendwie herunterzubrechen, und dann quasi auf die Kanäle hinweisen, wo man dann das noch vertiefen kann. Das ist ganz klar, dass man in so einer kurzen Zeit das nicht in aller Ausführlichkeit bearbeiten kann. Aber wir haben ja eigentlich jetzt schöne Themen, das ist unser Vorteil. Wir haben Themen, die die Leute da draußen tatsächlich auch interessieren oder eine große Bandbreite da draußen interessieren. Und Tiere sind einfach total spannend. Und Biologie – Natur ist einfach ein interessantes Thema. Von daher haben wir da vielleicht ein bisschen einen Vorteil auch wieder gegenüber den Kunstmuseen. Um einen

Künstler, den keiner kennt, aus dem 19. Jahrhundert, anzupreisen, ist ein bisschen schwieriger, als unseren neuen Schwarzspitzen-Riffhai irgendwo unter das Volk zu bringen. Ist halt so.

I: Constanze, wolltest du noch etwas sagen?

B1: Ja, also das wäre auch mein Punkt gewesen. Eben die bewegten Bilder, wo wir uns gar nicht viel überlegen müssen. Ich möchte es jetzt auch nicht kleinreden, unsere Arbeit, aber es ist natürlich einfach, wenn man ein lebendes Tier einfach nur abfilmen muss. Und da hat man automatisch die Aufmerksamkeit. Nicht, dass wir es auch gut machen würden, aber es bietet sich einfach an. Und es ist schon einfacher, auch ohne lang ausholen zu müssen, interessant zu machen.

I: Aber da sind wir jetzt bei der nächsten Frage, die nicht auf eurem Zettel steht. Das ist der Überraschungsfaktor. Ihr arbeitet doch mit Bewegtbild, also mit Filmchen – in Anführungszeichen –, richtig?

B2: Jetzt seit einer kleinen Weile, sage ich jetzt einmal. Also verstärkt seit einer kleinen Weile machen wir das.

I: Und die produziert ihr selber professionell oder sind das Smartphone-Aufnahmen von euch und den Kollegen? Wie gestaltet sich diese Produktion?

B1: Wir haben jetzt eigentlich während des Lockdowns erst so richtig damit begonnen, weil wir eben auch ein bisschen Zeit dafür hatten, und haben selbst professionell das gemacht. Also wir haben es zuerst selbst gemacht und unprofessionell und sind ein bisschen professioneller dabei tatsächlich geworden. Also wir hatten auch ein kleines Coaching hier mit der Nacona Filmproduktion und haben uns das einfach selbst angeeignet. Und ich finde persönlich, also dafür, dass wir keine Profis sind, wird es jetzt wirklich immer professioneller. Also wir sind ja auch ein Museum, und es muss ja auch nicht immer gleich am Anfang perfekt sein. Also gerade während des Lockdowns war es ja auch so schön, dass es nicht perfekt sein musste. Aber ich finde, dass es jetzt auch wirklich sich gut sehen lassen kann. Also wir machen es selber, ja.

B2: Also die Kolleginnen aus der Vermittlung sind das, nicht?

B1: Genau.

I: Die Kollegen aus der Vermittlung? Okay. Ja, also tatsächlich dieser Faktor der Authentizität, der spricht natürlich für die Häuser. Also da sind sehr viele eben jetzt auch in dieser harten Zeit auf die Idee gekommen, haben da angefangen zu produzieren. Und ich finde, da sind ganz fantastische Dinge daraus geworden. Also es ist genau so, wie du sagst, Constanze: Es braucht keine professionelle Produktion dazu. Also man kann auch mit einfachen Mitteln wirklich tolle Sachen machen. Das ist vollkommen

richtig. Jetzt gerade noch zwei Punkte auch noch einmal im Hinblick auf die Ansprache: Einen Podcast habt ihr nicht?

B2: Haben wir darüber nachgedacht oder einmal überlegt, weil das ja doch sehr gut ankommt bei vielen Ecken. Aber da haben wir einfach nicht die Kapazitäten dazu.

I: Okay. Und wie ist es mit einem Newsletter?

B2: Den haben wir. Aber ich denke, der wird nur überschaubar genutzt. Ich glaube, Newsletter ist meiner Ansicht nach ein Format, was nur bedingt etwas bringt. Also ich weiß nicht, wie viele Newsletter du jeden Tag bekommst? Ich bekomme auch einige und kein Mensch hat Zeit, die detailgetreu durchzulesen. Deswegen reißen wir da kurz an, was passiert. Und es gibt ihn und wir machen ihn, aber ihn halte ich nicht für das erfolgreichste Instrument jetzt, ehrlich gesagt.

I: Und wer macht den bei euch?

B2: Ich.

I: Okay. Und wie viele Empfänger hast du?

B2: Ah, das sind so [um] die 400 vielleicht oder so.

I: Und das sind einfach welche, die sich einmal angemeldet haben, dass sie Information regelmäßig von euch bekommen wollen.

B2: Genau, ja.

I: Und der geht monatlich hinaus?

B2: Nein, der geht, je nachdem, wenn besonders viel los ist, meistens aber eigentlich zweimonatlich. Eben weil wir ihn auch, wie jetzt dieses Jahr, wenn nichts geboten ist, dann brauche ich ja keinen Newsletter hinausschicken. Was tatsächlich immer noch wichtig ist, da sind wir auch wieder beim klassischen Marketing, ganz analog, ist unser Programmheft. Ihr seid ja auch irgendwann wieder zurückgekommen zu den Programmflyern, und das ist einfach ein ganz wichtiges Ding. Das merkt man immer wieder, dass die Leute das tatsächlich nutzen.

I: Ja, da muss ich kurz dazwischengehen, weil Constanze kennt ja die Geschichte nicht. Also, die muss auch erzählt werden. Weil Peter Weibel hat ja, und das war 2011, da bin ich gerade wiedergekommen, beschlossen: Wir sind jetzt sozusagen im postdigitalen Zeitalter und wir drucken jetzt nicht mehr. Ein halbes Jahr haben wir das gehalten.

B2: Lustigerweise, die Staatsgalerie hat es ja jetzt auch; ich weiß nicht, die Speyrer haben es irgendwann gemacht, sind auch wieder davon abgekommen, haben es wieder geknickt. Die Staatsgalerie schickt einem ja jetzt irgendwelche E-Mail, wo dann das ehemalige Programm als Datei da drin ist, das kann man sich dann ausdrucken. Also das finde ich völlig abwegig, ehrlich gesagt.

I: Ja, die wollen jetzt auch umstellen.

B1: Auch gespannt, was aus der Distanzgesellschaft wird, die ausgerufen wurde. Die keine Nähe mehr braucht.

I: Das ist ein anderes Thema. Nein, aber tatsächlich ist natürlich die Frage sozusagen, wen interessiert das, wen spricht das an? Was mich jetzt noch interessieren würde, ich würde ganz gern noch zu der Frage nach den Zielgruppen zurückkommen. Der Einzugsbereich eurer Besucher, kennt ihr den? Also wisst ihr, woher eure Besucher kommen?

B2: Ja, eigentlich schon. Obwohl genau da, wie ich jetzt, weil ich so eine klitzekleine Evaluation dazu einmal haben wollte, ganz banal mit Postleitzahl. Also wir haben natürlich hier ganz Nord- und Mittelbaden, sage ich einmal. Das nächste Naturkundemuseum, das größere, ist erst wieder in Freiburg beziehungsweise dann in Basel. Nach Norden erst wieder eigentlich in Frankfurt, Senckenberg. Mannheim, Reiss-Engelhorn, hat ja auch so ein bisschen naturkundliche Abteilung. Also die kommen alle zu uns; und natürlich jenseits des Rheins, sowohl die Pfälzer als auch die Franzosen. Die Elsässer, die kommen natürlich auch ganz extrem zu uns. Und je nachdem, wenn es besondere Ausstellungen sind, dann kommen auch natürlich überregional Besucher.

I: Weil wir damit jetzt auch dann gleich beim nächsten Thema wären: Wie wichtig ist denn die Pressearbeit für euch? Oder besser gesagt der Presse-Niederschlag?

B2: Ja, es ist natürlich schwierig, weil immer weniger Leute Zeitung lesen. Also ich bin einer von den Fossilen, die tatsächlich jeden Tag die *BNN* noch lesen für teuer Geld, und steht eigentlich fast nichts mehr drin.

I: Liebe Nina, aber allein bist du nicht. Ich lese sie auch.

B2: Du auch? Zurzeit hat man sie nach zwei Minuten eigentlich durch, nicht? Aber es ist nach tatsächlich schon immer noch wichtig. Es ist einfach so. Auch eben die Veranstaltungsmagazine in der Region. Sie werden doch noch gelesen. Nicht mehr von allen, nicht mehr von den ganz Jungen. Also das konnte man schon feststellen. Also unsere Volontäre kannten weder *Klappe auf* noch *INKA* noch überhaupt irgendetwas. Die informieren sich dann über deren Onlineangebote, aber da landet man ja dann auch letztendlich, wenn diese Magazine zweigleisig fahren. Aber eine Berichterstattung ist schon für uns wichtig. Und um deiner Frage weiter schon zu folgen von wegen Feuilleton: Das Feuilleton ist für uns

total irrelevant. Denn im Feuilleton kommen wir auch gar nicht vor. Das ist tatsächlich der Sonderstatus von Naturkundemuseum, dass wir eigentlich nicht als Kultur in dem Sinne wahrgenommen werden und deswegen auch vom Feuilleton nicht wahrgenommen werden. Für uns wichtig ist die Lokalredaktion.

I: Nun ist aber zum Beispiel im überregionalen Feuilleton das Feuilleton oder das Ressort viel breiter aufgestellt.

B2: Ja, aber auch da ist schwierig. Auch nicht wirklich.

I: Versucht ihr, hineinzukommen?

B2: Also wenn, dann auf Wissenschaftsseiten.

I: Investiert ihr die Zeit, um in das überregionale Feuilleton oder in die überregionale Besprechung überhaupt hineinzukommen?

B2: Das hängt natürlich auch davon ab, was wir haben. Also für eine kleinere Ausstellung von regionalem Interesse ist das nicht machbar. Bei anderen Themen hatten wir es natürlich auch schon, dass sie in der *Zeit* gelandet sind. Aber das hat sich auch erst jetzt entwickelt. Und dann sind wir in der Wissenschaftsseite. Wir sind nicht im Feuilleton. Also wenn, dann kommen wir auf den Wissenschaftsseiten vor.

I: Und ist das mit viel Aufwand verbunden? Also ist das Klinkenputzen eurerseits oder ist das ein reines Glücksspiel?

B2: Ich würde sagen beides, oder? Du weißt, wie es ist. Manche Themen, die gehen, manche Themen, da geht es halt nicht.

I: Ich kann einfach von der Kulturseite wiedergeben: Die Problematik ist einfach die Ansprache des Feuilletons. Also die eine Möglichkeit ist, jemanden zu kennen und ihn fünf Mal besonders freundlich zu fragen, ob er sich nicht dafür interessieren wollte. Das andere ist im Grunde, dreißig immer wieder anders formulierte E-Mails und Anrufe zu tätigen, die auf irgendeinen anderen Aspekt hinweisen, mit der Hoffnung, dass irgendeiner anspringen wird, sozusagen. Das bedeutet auf der anderen Seite aber unglaublich viele zeitliche Kapazitäten. Und die Frage stellt sich natürlich: Macht das Sinn? Also, steht sozusagen der Aufwand in Relation zum Ertrag in dem Moment?

B2: Das ist auch ganz schwierig zu sagen. Bei der *Amerika*-Ausstellung zum Beispiel, da konnten wir also den zuständigen Herrn Wilmer von der *Zeit* dafür interessieren. Weil es den halt auch interessiert hat, sage ich jetzt einmal so. Den hatte ich angeschrieben, Herr Lenz hat ein paar Mails geschrieben. Und dann kam auch ein Besucher zufällig – unser 200 000ster Besucher oder [so] etwas oder

150 000ste –, der kam tatsächlich aus Jena oder aus Halle oder von irgendwoher angereist, weil er das gelesen hatte. Bei uns stehen jetzt aber normalerweise nicht die Busladungen mit Besuchern aus Schleswig-Holstein vor der Tür. Von daher ist es, wie du sagst. Man muss es schon einfach auch in Relation setzen. Denn, wie gesagt, da ich eh alleine bin, kann ich das gar nicht so in diesem Ausmaß da bewerkstelligen.

I: Die Kollegen in Stuttgart haben es eigentlich auch sehr schön formuliert: Also natürlich ist es ein Luxus, wenn die überregionale Presse sie berücksichtigt. Aber wichtig ist ihnen vor allem, dass sie einfach regional gut aufgenommen werden, weil da ihr Publikum sitzt.

B2: Also über eine Berichterstattung in der *DNA* im Elsass, da freue ich mich jetzt gerade mehr. Auch wenn die jetzt gerade nicht kommen können. Aber das ist für uns viel wichtiger eigentlich, denke ich.

B1: Wollte ich auch gerade sagen. Es gibt bei uns auch gar nicht den Druck, so in das Feuilleton zu kommen. Also man hat ja an vielen anderen Museen das Gefühl, eine Ausstellung ist eigentlich erst für Kuratoren erst dann gut, wenn sie im Feuilleton war. Und da sind wir wirklich ausnahmsweise einmal in einer sehr luxuriösen Situation, dass das nicht so gesehen wird. Also, bei uns ist eine Ausstellung gut, wenn viele Besucher kommen. Und vor allem auch die Besucher, die wir ansprechen wollen. Also es ist uns nicht wichtiger, dass wir gut besprochen werden. Sondern es ist wichtiger, dass wir die Besucher damit erreichen. Deswegen kommt da einfach kein Druck von der Direktion auf.

B2: Also womit wir in der überregionalen Presse und auch in der internationalen Presse landen, auch regelmäßig, das ist wiederum die Forschung. Also die Forschungsergebnisse der Kollegen, namentlich Kollege Alex Riedel, der Rüsselkäfer macht, der also regelmäßig tolle Sachen publiziert, international publiziert. Oder auch die Kollegen von der Entomologie, die sind da auch sehr vorrangig, die auch sehr engagiert sind in der Öffentlichkeit, jetzt gerade in puncto Insektensterben oder das Volksbegehren und so weiter. Also dadurch landen wir dann eher überregional oder sogar international in der Presse als durch jetzt Ausstellungen.

I: Das geht dann aber über die wissenschaftlichen Publikationen und jetzt nicht über eine Pressemitteilung von dir?

B2: Doch, natürlich. Also das wird ja von mir – also im Idealfall, kommt der Kollege und sagt: Da erscheint nächsten Dienstag meine Publikation, da steht das und das drin, ich habe 4000 neue Käfer entdeckt. Und dann verschicke ich das natürlich.

I: Okay, super. Also, Constanze, du sagtest gerade eben schon, ihr habt da keinen Druck von Seiten der Führung, irgendwie in der überregionalen Presse oder im Feuilleton oder in den Wissenschaftsseiten in der Form zu erscheinen. Wie gestaltet sich denn generell die Zusammenarbeit mit der Führung des

Hauses? Ich frage jetzt nicht nach dem persönlichen Verhältnis zur Leitung, sondern vielmehr: Werdet ihr in Entscheidungen einbezogen, was dem Publikum präsentiert [werden] soll zum Beispiel? Also eine Kollegin aus dem Kunstbereich berichtete, ohne sie findet keine Ausstellung statt. Also wenn sie nicht sagt: „Ja, diese Ausstellung wird in der Öffentlichkeit funktionieren“, dann wird sie auch nur dann gemacht. Das ist natürlich ein ganz fantastischer Extremfall. Ich habe das so nur selten an anderen Häusern angetroffen. Also bei uns ist das zum Beispiel nicht so. Wie verhält sich das denn bei euch?

B1: Nina, fang einmal an.

B2: Also auch da sind wir wieder ein Sonderfall, muss man eigentlich sagen, denn die Ausstellungen werden vorrangig von der Abteilung Kommunikation gemacht. Deswegen sind wir da in vielerlei Hinsicht tatsächlich von Anfang an miteinbezogen, weil wir sie ja auch zum Teil vorschlagen – wenn es jetzt Wanderausstellungen sind, zum Beispiel, sowieso, dann kommen die sowieso meistens über uns. Also insofern sind wir schon mit dabei. Andere Ausstellungen, die aus den wissenschaftlichen Bereichen herkommen, jetzt wie zum Beispiel die *Flusspferde* oder *Amerika nach dem Eis*, das kam ja von Herrn Lenz ursprünglich.

B1: Es gibt kein festgelegtes Prozedere. Es kommt immer so ein bisschen darauf an, wessen Steckenpferd das gerade ist. Also wie die Nina gerade gesagt hat, wenn jetzt unser Direktor ein Herzensthema hat, dann wird das von ihm kommen. Und wir setzen es dann um auch in unseren Bereichen. Aber ich würde eigentlich sagen, der Normalfall ist eigentlich, dass es von uns kommt, der Vorschlag, und dann mit der Direktion quasi besprochen wird, in welcher Form wir was, wie kommunizieren. Und sonst eben aus den einzelnen Bereichen, je nachdem, wer gerade was umsetzt und vorbereitet.

I: Constanze, du hast *Digitale Wege* vorhin schon angesprochen. Was sind denn eure Erfahrungen jetzt aus diesem Förderprogramm? Was nehmt ihr mit, was sind eure Learnings? Es ist eine Situation, dass ihr sagen würdet, durch das Programm seid ihr jetzt zu Dingen gekommen, die ihr sonst vielleicht erst in zehn Jahren gemacht hättet? Weil erst dann die Möglichkeiten dazu auf eurer Seite gewesen wären? Oder wolltet ihr sowieso schon dahin und das ist jetzt das Vehikel, das ihr dazu nutzt?

B1: Also, was wir ja in diesem Programm versucht haben voranzutreiben, ist, dass einzelne Abteilungen noch einmal ein bisschen stärker zusammenarbeiten. Und ich glaube, das hätten wir ohne dieses Projekt jetzt nicht gemacht oder nicht angestoßen. Das ist tatsächlich etwas, also das Projekt, das wir umgesetzt haben, das sollte beispielhaft sein für eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Und das konnten wir eben ganz gut ausprobieren. Was, glaube ich, auch wichtig war und was wir vielleicht sonst nicht so vorangetrieben hätte, ist einfach die Infrastruktur, die wir brauchten für dieses Projekt. Also es ist ja eine Onlinesammlung, wo einfach vom Medienserver bis hin zur Anbindung unserer Sammlungsdatenbank an unterschiedliche Anwendungen einfach viel gedacht werden konnte – und musste dann auch –

im Rahmen des Projekts. Also das sind so die Haupterfahrungen oder Hauptbereiche, die wir vorangetrieben haben. Die Infrastruktur und tatsächlich die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, würde ich jetzt sagen.

I: Wie sieht es denn generell mit der Digitalisierung bei euch im Haus aus? Also wie würdet ihr euch da einschätzen, was den Standard anbetrifft?

B1: Kommt immer darauf an, was man sich anguckt. Also was ich jetzt so immer herausgehört habe im Vergleich, ist, dass wir, was so die Digitalisierung unserer Sammlungen angeht und den Umgang mit einer Datenbank, dass wir da tatsächlich relativ weit sind. Was die Infrastruktur angeht, versuchen wir unser Bestes, und versuchen, das auch voranzutreiben. Und tatsächlich kriegen wir jetzt auch diesen Medienserver oder dürfen das auch umsetzen und diverse andere Sachen. Aber ich glaube, ein Katalysator war jetzt auch einfach die Pandemie. Also das war sowohl infrastrukturell einfach etwas, was das Ganze beschleunigt hat. Aber auch jetzt bei uns in der Bildung und Vermittlung, in all diesen Bereichen, die eben die breite Öffentlichkeit ansprechen, war es tatsächlich auch einfach die Möglichkeit, einmal grundsätzlich darüber nachzudenken. Weil wir ja schon sehr eingespannt sind, auch mit unseren analogen Formaten, die wir ja nicht einfach herunterfahren können, hatten wir da jetzt die Gelegenheit, einfach einmal darüber nachzudenken. Und Formate zu etablieren, die wir jetzt weiterführen. Das war schon irgendwie coronabedingt auch.

I: Aber bei der letzten Frage gerade: Könnt ihr da vielleicht ein paar Beispiele nennen, zum einen, was ihr gemacht hat? Zum anderen, was sich dadurch auch vielleicht am Haus eben verändert hat? Wie du erwähnst, infrastrukturell gesehen. Was sind eure Learnings aus dieser Zeit?

B1: Also ich finde, Nina, du kannst mich gerne korrigieren, dass schon jetzt mit Corona alle ein bisschen offener geworden sind gegenüber digitalen Formaten. Weil es einfach keine Alternative gab. Also, wir waren schon bis dahin – und das ist ja auch richtig so, ich meine, wir haben dieses Haus mit den tollen Objekten –, haben wir uns konzentriert auf die analogen Angebote und auf das, was wir eben vor Ort auch zu bieten haben. Und jetzt gab es einfach keine andere Lösung und man musste das tun. Also jeder, der etwas arbeiten wollte, musste digital arbeiten. Und ich glaube, dass einerseits so eine Scheu gegenüber den digitalen Formaten auch viele verloren haben und auch gemerkt haben, dass das einfach auch Spaß macht. Und man eben auch die Ergebnisse da noch länger sieht. Also das ist etwas, glaube ich, oder war es zumindest mein Eindruck, was auch ein bisschen zum Selbstbewusstsein dann von Abteilungen beitragen kann, die eben keine Publikationen haben oder keine lange Publikationsliste, dass die Produkte nicht verschwinden mit den Besuchern, die dann wieder gehen, sondern dass die einfach dann noch im Netz sind und man das einfach auch beweisen kann, dass man gute Arbeit gemacht hat. Auch durch Besucherzahlen, durch Klickzahlen und so weiter. So, das glaube ich schon, dass insgesamt die Akzeptanz größer geworden ist. Und auch das Know-how natürlich, auch mit dem Ausprobieren und

mit der Möglichkeit, auch einfach Fehler zu machen jetzt in der Zeit. Also mit der Akzeptanz von schnellen Lösungen, die dann nicht perfekt sein müssen, ich glaube das so.

I: Kannst du mir zwei, drei Beispiele nennen, was ihr für die Öffentlichkeit gemacht habt während der Coronazeit? Oder was ihr auch macht vielleicht, Formate, die ihr entwickelt habt?

B1: Also eine Sache, die wir sehr schnell angefangen haben, waren tatsächlich Live-Führungen auch, via Instagram, die wir ja jetzt immer noch machen, aber ein bisschen heruntergeschraubt haben. Dann haben wir angefangen, Filme selbst zu produzieren tatsächlich. Also erst einmal so, wie wir es halt konnten, oder so, wie wir dachten. Oder die, die es gemacht haben, [haben] einfach einmal probiert, und dann eben auch ein bisschen professioneller nach einem kleinen Coaching, tatsächlich mit kleineren Effekten auch. Mit Untertitelung und so, dass es wirklich auch, finde ich jetzt, einigermaßen professionell ist. Und wie viel soll ich nennen? Zwei, drei? Was kann man da noch sagen?

B2: Wir haben eine eigene Unterseite gemacht für die digitalen Vermittlungsangebote, die wir ja jetzt in den letzten Monaten da entwickelt haben. Und [dann] haben wir, relativ zügig eigentlich, für unsere Verhältnisse sowieso, eine Unterseite gemacht, wo die alle gebündelt erscheinen. Wir haben auch viele Mitmachangebote und eben das, da legen wir jetzt auch Wert darauf – oder ich lege da auch Wert darauf –, eben nicht nur für Kinder, sondern auch für Erwachsene. Also nicht nur die klassischen Bastelbögen, wo die Kinder irgendetwas daraus machen können, sondern auch Sachen – jetzt hatten wir Kaffeesatzpeeling, das ist jetzt für Kinder ein bisschen uninteressant, aber für erwachsene Frauen ist das jetzt auch einmal etwas anderes. So versuchen wir auch, auf der Ebene wieder, da einfach mehr zu bieten.

I: Aber darf ich fragen, wie sieht das dann aus? Also es ist ein Video, wo dann eine Kollegin erzählt, wie stelle ich ein Kaffeesatzpeeling her und wie wende ich es an?

B2: Das ist unterschiedlich. Das kommt darauf an, was es ist. Also es richtet sich tatsächlich nach dem Thema. Beim Kaffeesatz ist es dann mit Bildern und mit einer schriftlichen Anleitung sozusagen. Kann man sich also ein PDF herunterladen, also sind Bilder und eine Anleitung dabei. Und das haben wir dann eben auch parallel immer auf Instagram und Facebook beworben. Wenn dann ein neues Angebot kam, auch in den Ferien, um da ein bisschen etwas noch zu machen. Kommt aber auch ganz gut an.

I: Super.

B1: Also wir haben grundsätzlich vier Überformate entwickelt, die eben auf dieser Seite sind, und das wirklich in Windeseile. Das stimmt. Und das Schöne ist eben, glaube ich, für alle, dass man sieht, es ist wirklich viel, was wir machen. Und nicht nur für uns selbst, sondern eben für das ganze Haus. Einfach auch wichtig für unsere Abteilungen, dass da einfach wahnsinnig viel passiert.

I: Um das zu zeigen?

B1: Genau, um das zu zeigen.

I: Okay. Meine Damen, wir wären durch. Gibt es irgendetwas, was ihr mir gerne noch mitgeben möchtet? –Etwas, worüber wir noch nicht gesprochen haben, was aber mit Kommunikation zu tun hat und in euren Augen ganz wichtig wäre, noch erwähnt zu werden oder genannt zu werden?

B2: Da fällt mir jetzt spontan ein, was ich immer predige auch, was ich ganz wichtig finde – wobei Karlsruhe da ja vorbildlich ist –, ist tatsächlich der Austausch untereinander. Also ich finde, hier in Karlsruhe mit dem AKÖ oder mit den Kollegen in Stuttgart oder, was ich auch ganz wichtig finde, wo sich das leider ein bisschen verändert hat, der Museumspass. Einfach mit den Museen der Region, den unterschiedlichen auch, womöglich sogar grenzüberschreitend, sich auszutauschen. Das wird so oft verkannt.

B1: Das stimmt, das kann ich bestätigen. Also das ist mir in Karlsruhe auch sofort aufgefallen, dass man also nicht nur in der Kommunikation, sondern dass man insgesamt wahnsinnig viel sich austauscht. Also es ist jetzt kein Vergleich mit München zum Beispiel, das ist ein Unterschied wie Tag und Nacht.

Leitfadeninterview 6: Claudia Paul, Technoseum Mannheim, 04.09.2020

I: Vielen Dank für deine Bereitschaft zum Interview; ich wäre dankbar, wenn du dich kurz vorstellen und beschreiben [könntest], in welcher Funktion du tätig bist, welchen Bereich du abdeckst und über die Abteilungsstruktur generell erzählen [könntest].

B: Mein Name ist Claudia Paul, und ich leite die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, so heißt sie bei uns. Und ich bin hier im Museum seit vier Jahren. Zu dieser Abteilung Öffentlichkeitsarbeit gehören in unserem Fall – ich sag dir mal die Bereiche, denn die sind sehr unterschiedlich: Also da gehört der Bereich Presse, Website, Social Media – also die Onlinekommunikation –, dazu. Da gehört die Grafik-Gruppe dazu, die Veranstaltungen – sowohl Vermietungen, also von außen hier rein, als auch Rahmenprogramm. Bei uns heißt die [Abteilung], die in anderen [Häusern] oft Vermittlung heißt, Museumspädagogik – noch ganz klassisch wie früher. Und die machen die ganzen museumspädagogischen Programme. Ich habe wirklich, was Veranstaltungen anbetrifft, so die großen Veranstaltungen, wie zum Beispiel das *Forum Mannheim*, also Vortragsveranstaltung, Rahmenprogramm zu den Ausstellungen – das gehört in meinem Bereich. Das sind zwei Leute dafür – für Vermietungen und Rahmenprogramm, diese Veranstaltungen. Dann habe ich den Bereich – und das gehört klassischerweise eigentlich nicht zur Öffentlichkeitsarbeit – Videothek und Archiv. Aber das hat was mit internen Geschichten zu tun mit. Bibliothek und Archiv gehört dazu, aber das würde ich jetzt eher so an die Seite nehmen. Wobei sich da für die Zukunft über den Bereich Bibliothek sicherlich auch öffentlichkeitswirksame Dinge machen lassen. Und dann gehört der Bereich Werbung dazu.

I: Also das heißt Werbung bei euch, nicht Marketing.

B: Ja, genau – das heißt Werbung, weil bei uns die Aussage ist: „Marketing machen eigentlich alle.“

I: Ich verstehe.

B: Was man so sehen kann, was man nicht so sehen muss.

I: Das ist interessant. Ich muss noch mal kurz rückfragen, weil, du sagtest, Veranstaltungen und Vermietungen sind zwei Personen. Wie teilt sich das denn bei Presse, Website, Social Media, Werbung und Grafik auf?

B: Ja, also wir haben eine Kollegin, die ist insbesondere für Presse, aber vor allen Dingen für Presse, für die Hauszeitschriften, für die ganzen Print-Geschichten [zuständig]; und ein Kollege, der insbesondere Website ist, und im Bereich Social Media überschneiden sich beide. Also da arbeiten die ganz eng zusammen, es geht gar nicht anders. Und Werbung, das ist mein Sorgenkind – Werbung muss ich im Moment vor allem machen. Da hilft nur noch der Kollege, der für die Website zuständig ist – das gehörte früher in den Zuständigkeitsbereich der Stelle. – Aber sind wir schon an einem Punkt, den du in deinem

Fragenkatalog auch mal angesprochen hast: Der Bereich Online wird immer größer und immer arbeitsintensiver und aufwendiger, deswegen kann der jetzt gar nicht mehr soviel Werbung machen. Der macht ein bisschen Kooperation. Also Werbung gehört in meinen Bereich mit rein, leider. Ja, und das sind im Prinzip die drei Leute, die sich um dieses klassische Kommunikationsthema kümmern. Ein Volo gehört noch dazu, aber der gehört zur ganzen Abteilung, der gehört nicht nur zur Kommunikation, vor allem eigentlich zur Veranstaltung. Und eine Hilfskraft haben wir auch noch in diesem Bereich.

I: Das heißt, wir sprechen von sechs Personen, ist das richtig? Die Grafik haben wir noch nicht erwähnt.

B: Das kann ich dir noch mal sagen. – Also ich habe eine Assistentin, also Sekretärin, und wir sind dann in der Kommunikation, mit der Sekretärin, vier Personen; die Grafik sind drei Personen. Ja, die machen ja auch das ganze Haus. Da sind es also sieben. Plus Veranstaltungen; dann sind wir bei neun; plus Volo: zehn Personen. Hilfskraft lass ich jetzt weg.

I: Verstehe, danke.

B: Und dann haben wir Bibliothek und Archiv nicht dabei, aber das ist so der Bereich. Zehn Leute, und aber dann das gesamte Aufgabenspektrum; und Grafik ist eben auch Ausstellungsgrafik, also es nicht nur jetzt Publikationen.

I: Und ist es jetzt eine Konstellation, die schon da war, als du gekommen bist, oder die du jetzt noch mal [...] verändert hast?

B: Ich bin nicht gekommen als Abteilungsleitung. Aus der Abteilung, zu der ganz, ganz ursprünglich auch noch der Bereich Fundraising dazu gehörte, also unser Museumsverein, Freundeskreis – als ich gekommen bin, ist der Bereich Kommunikation ausgegliedert worden. Das hat sich dann entwickelt; die Kollegin, die früher die Abteilung gemacht hat, die ist zurückgegangen auf 60 Prozent – macht nur noch den Bereich Fundraising, der aus der Abteilung ausgegliedert und zu einer Stabsstelle wurde –, und meine ehemalige Stabsstelle wurde, mit dem ganzen anderen, was ich dir jetzt skizziert habe, zur Abteilung.

I: Ich verstehe.

B: Also, die ganz große Abteilung; und es wird wahrscheinlich wieder so kommen, dass das Fundraising, der Museumsverein wieder dazukommen. [...]

I: Wie definierst du den Auftrag eurer Institution? Wie ist euer Mission Statement?

B: Wir haben vor zehn Jahren ein Mission Statement entwickelt und das gilt auch heute noch. Das heißt: Wir präsentieren und erforschen Geschichte, die Geschichte der Technik und deren Auswirkungen auf

die Arbeits- und Lebensbedingungen der Menschen. Und das verbinden wir ganz innovativ durch Experimente und Ausstellungen; und damit wollen wir unseren Besucherinnen und Besuchern spannende Erlebnisse bieten und die Möglichkeit, neues Wissen zu generieren. Das ist so der zentrale Teil eigentlich – es geht aber auch noch weiter: All das ist dann die „Untergeschichte“, würde ich mal so sagen, um das ein bisschen – Technik und Arbeit und Gewerkschaften und Arbeitgeber –, um das jetzt ein bisschen noch mal so einzuordnen. Wir wollen Orientierung geben in einer Welt, die immer komplexer wird. Technische Entwicklungen veranschaulichen beziehungsweise ihren Einfluss auf die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Menschen zeigen. Und wir wollen Chancen und Risiken aufzeigen und ein Forum bieten für die Fragen der Gegenwart und die Fragen der Zukunft. Also wir sind ein Museum – das hat ja so einen doppelten Erzählstrang – einerseits die Technik; und es ist eben nicht nur Faszination der Technik, dann auch: Was macht sie mit uns? Was macht sie mit unserer Arbeit? Diese doppelte Themenführung, die war das Innovative bei der Entstehung dieses Museums. Unsere Häuser [siehe ZKM] sind ähnlich alt – und das war das Innovative und zugleich auch das Schwierige, weil es dadurch manchmal schwierig ist, sich zu fokussieren.

I: Habt ihr einen klaren Bildungsauftrag respektive formuliert ihr das so, dass ihr nach einem Bildungsauftrag handelt?

B: Bildung ist unser zentrales Thema, ja.

I: Wenn wir jetzt noch mal auf die Kommunikation etwas konkreter eingehen: Zunächst einmal vielleicht noch mal, wir haben ja aufgezählt, es gibt die Presse, es gibt Website, Social Media, Werbung – würdest du sagen, ihr habt aus der Historie heraus einen gewissen Schwerpunkt in diesen Aufgaben, sodass du sagst: „Die sind eigentlich stärker in Presse als wir in Werbung sind“ beispielsweise? – Oder würdest du sagen: „Es verteilt sich ziemlich gleich, weil die Kompetenzen auch entsprechend verteilt sind unter den Mitarbeitern“? Wie definierst du Öffentlichkeitsarbeit und/oder PR, also Public Relations, für eurer Haus?

I: Also es war jedenfalls in der Vergangenheit so, dass wir sicherlich sehr stark waren im Bereich Presse. Ich glaube dieses Haus hat noch nie ein wahnsinniges Werbebudget; also Werbung wurde auch immer gemacht, aber Presse ist sicher nicht stärker gewesen. Wir waren auch im Bereich, als Mittel zur Öffentlichkeitsarbeit, im Bereich Veranstaltungen durchaus sehr stark.

I: Das heißt, du würdest auch den Begriff der Öffentlichkeitsarbeit eher breiter definieren.

B: Ja, in unserem Fall ist er definitiv breiter definiert.

I: Und da gehört dann eben Werbung und Veranstaltungen auch einfach mit dazu.

B: Ja, gehört einfach dazu. Ob ich das jetzt so nennen würde, also „Öffentlichkeitsarbeit“, ist eine andere Frage, aber bei uns ist es so.

I: Wie siehst du diesen Begriff der Public Relations im Verhältnis zur Öffentlichkeitsarbeit? Gibt es hier bei euch eine Auseinandersetzung dazu? Ist es ein Begriff mit dem ihr operiert? Hat er eine Bedeutung für dich?

B: Also für mich hat er schon eine Bedeutung, weil es für mich etwas mit Netzwerken zu tun hat, also Netzwerken hier in der Stadt, in der Region. Es hat, wenn du darauf hinauswillst, für mich in der Vergangenheit weniger mit Besucherbindung zu tun, für mich – ja, also das kann man ja auch so sehen, aber das gehört weniger zu meinen Aufgaben.

I: Wenn du jetzt also über die Ziele der Öffentlichkeitsarbeit sprechen würdest: Kannst du mir da Ziele aufzählen und gibt es da Prioritäten in euren Vorgehensweisen?

B: Also ein klares Ziel ist die Besuchergewinnung, die steht im Zentrum. Da gibt es aber durchaus interne sozusagen Auseinandersetzungen oder Diskussionen zwischen nicht unbedingt nur Alten und Jungen – das sind halt verschiedene Stränge so – es gibt als zentrales Ziel der Kommunikation so ein[en] Imagegewinn – also etwas Übergeordnetes. Und ein zentraler Streitpunkt ist immer wieder: Aber warum machen wir denn das jetzt, bringt uns das einen Besucher mehr? Also das ist so eine klassische Auseinandersetzung bei uns im Haus. Und da hat sich manches geändert. – Das ist ein Thema, was, glaube ich, erst auch in den letzten zehn Jahren hier so eingebracht worden ist, durchaus durch unseren Direktor, der das so vertritt. Wir machen zum Beispiel auch Kampagnen, die nicht direkt etwas mit unseren Ausstellungen zu tun haben. Wir haben [eine] *Astro-Challenge* gemacht, und da geht es wirklich nur darum, auch überregional, dass der Name überregional fällt, dass wir mit bestimmten Dingen in Verbindung gebracht werden. Aber de facto bringt uns das wahrscheinlich keinen Besucher mehr. Also das ist der zweite Teil und das ist eben auch der Streitpunkt, der ist uns aber auch sehr wichtig, dieser Imagefaktor. Wir wollen natürlich auch eine Bindung unserer Besucherinnen und Besucher haben, wobei unser Haus – das ist auch anders als bei Kunsthäusern jetzt, die ständig wechseln, die von den Ausstellungen leben – also bei uns steht im Zentrum – und das ist auch eine Besonderheit – die Dauerausstellung. Diese Dauerausstellung wechselt nicht, die wird vielleicht mal erneuert oder es kommt etwas hinzu ja, aber das ist der Kern unserer Arbeit. Und die Sonder- oder die Wechselausstellung, da gibt es eine im Jahr; also Kommunikation ist sehr viel leichter über wechselnde Ausstellungen als über eine Dauerausstellung – so empfinde ich das jedenfalls. Und eine ganz starke Kommunikation geht deshalb von uns in Richtung Schulen. Also wir sind ein wirklich wichtiger außerschulischer Lernort und als ein solcher definieren wir uns auch, das gehört zu unserem Kern. Und da geht unsere Kommunikation auch hin, also auch in Richtung Lehrer beispielsweise.

B: [...] Wir haben es heute auch mit dem Begriff des Audience Development zu tun, ein Begriff, der in den Achtzigerjahren geboren und zunächst im angloamerikanischen Raum breit aufgenommen wurde und in den letzten Jahren auch bei uns immer mehr Erwähnung findet. Arbeitet ihr mit diesem Begriff, ist das für euch ein Thema?

I: Ich habe mich jetzt im Vorfeld auch ein bisschen damit noch mal befasst, mit deinen Fragen. Also mit dem Begriff arbeiten wir hier eigentlich nicht, was ich eher bedauere, weil ich glaube, wenn man schon mit einem Begriff arbeitet, nimmt man schon [eine] andere Perspektive ein, glaube ich, in der Arbeit. Aber dazu – das muss ich noch mal sozusagen vorsetzen – auch da gibt es ja so eine, zwei Perspektiven, also stärker aus Sicht der Besucherinnen und Besucher zu arbeiten oder stärker von sich aus zu arbeiten: „Das wollen wir jetzt vermitteln“ oder, was ja auch ein Streitpunkt ist: „Aber wir wissen es doch viel besser.“ Also es geht ja alles so in diese Richtung und das ist dann schon oft so Tradition gegen Innovation. Oder – das ist jetzt schon wertend – aber Tradition gegen „neue Perspektiven einnehmen“; also das ist durchaus ein Knackpunkt bei uns. Aber wir entwickeln uns immer mehr in die Richtung, dass sozusagen wir die Perspektive unserer Besucherinnen und Besucher annehmen und aus dieser Sicht heraus auch Dinge konzipieren. Bei den Ausstellungen – das ist manchmal ein bisschen schwierig, ja, bei den Kuratoren, aber auch da findet ein Prozess statt. Und wir kümmern uns schon sehr darum, wir machen sehr viel Besucherforschung. Das wird bei uns intensiv gemacht durchaus, wobei ich glaube, dass die Konzeption dieser Besucherforschung – also das [ist] nicht mein Thema – noch ein bisschen traditionell ist. Also ich habe mir dann daraufhin jetzt auch noch mal die letzte Umfrage angeschaut: Was war das eigentliche Ziel? Und das Ziel dieser letzten Umfrage war, etwas über die Publikumsstruktur herauszubekommen: Wer besucht uns? Wie verhalten die sich? Also auch so unter Service-Gesichtspunkten. Welche Defizite gibt es vielleicht im Haus? Wie lange bleiben sie hier? Welche Erwartungen und Urteile haben sie? Es geht also nicht in die Richtung: Wen wollen wir außerhalb gewinnen? Wer könnte dann noch spannend sein? Wir haben eine sehr klare Fokussierung auf unsere Zielgruppe, und das bestätigt sich auch, dass das die ist, die bei uns im Haus ist.

I: In welchem Bereich ist die Besuchererhebung im Haus angesiedelt?

B: Das war in den vergangenen Jahren im Bereich der Museumspädagogik angesiedelt, weil die ganz viele Angebote eben auch erstellen. Und das wechselt jetzt aber in den Bereich – wir haben eine Abteilung, die nennt sich Ausstellungen.

I: Kommen wir noch mal auf die Besucher zu sprechen: Kannst du mir einen Überblick geben über die Entwicklung der Besucherzahlen in den letzten zehn Jahren?

B: Ja, da habe ich mich auch kundig gemacht. Also das ist auf einem ähnlichen Stand; also da gibt [es] nicht sehr viele, also keinen Trend nach oben oder nach unten. Die letzten zwei, drei Jahre – dieses Jahr

zählt sowieso nicht – aber davor, was würde ich sagen, leicht rückläufig. Deswegen haben [wir] uns auch mal damit befasst, was können wir machen, um Besucher zu binden? Wir bewegen uns zwischen 160 000 und 260 000 im Jahr. Und das wechselt; das hängt auch immer ein bisschen davon ab, haben wir jetzt gerade eine sehr besonders erfolgreiche Wechselausstellung, die es wirklich nach oben bringt. Da gab es zum Beispiel – wir hatten es über die Geschichte des Fahrrads, das war ein Renner einfach und die zieht es dann nach oben.

I: Warum sprichst du von Werbung und nicht von Marketing?

B: Ich habe es vorhin schon angedeutet, also dass die Denkweise hier ist: „Marketing macht die Museumspädagogik; Marketing macht auch die Abteilung Ausstellungen, die sich um die Besucher kümmert, die vor Ort sind. Und Marketing macht die Kommunikation; Marketing macht letztendlich auch unser Direktor. – Also alle machen Marketing.“ Wir vermarkten alle unser Haus so – ich glaube, das kann man einfach zusammenfassen. – Es ist eine altmodische Sicht, eine altmodische Bezeichnung, letztendlich Werbung. Weil Werbung ist für mich die klassische Werbung in Zeitungen oder mittlerweile auch online, das ganz Klassische. Und Marketing ist für mich natürlich weitaus mehr. Und es hängt an Personen, glaube ich; es hat keine inhaltlichen Gründe, das hängt an Personen.

I: Und was ist dann mit einem Begriff Content-Marketing beispielsweise? Ist das für euch von Interesse?

B: Ja, das ist für uns von Interesse. Den verwende ich durchaus, es dreht sich ja da um unsere Inhalte, die wir letztendlich für die Zielgruppen, die wir haben, vermarkten, unterschiedliche Inhalte; dann wollen wir Nutzen schaffen, wir wollen unterhalten oder informieren, das nutzen wir, das machen wir. Das können könnten wir sicherlich noch sehr viel besser machen, gebe ich ganz selbstkritisch zu. Und da sind wir natürlich an de[m] Knackpunkt, den ganz viele haben: Du hast gesehen, für dieses Thema sind nicht so viele Menschen da. Also wir sind schlicht zu wenig.

I: Personelle Ressourcen, ich verstehe. Ich überspringe jetzt mal einen Punkt im Fragebogen, ich komme nachher noch mal darauf zurück. Ich würde gern direkt in die Onlinekommunikation und zum Begriff des Storytelling übergehen: Wie gestaltet sich eure Onlinetätigkeit? Ihr habt eine Website: Sind auf dieser Website auch Archive abrufbar?

B: Du meinst auf unserer Sammlung und so?

I: Ja.

B: Ja, die sind abrufbar. Die werden auch noch besser abrufbar sein – da[] machen wir gerade etwas, das wir schon mal hatten. Im Moment ist es nicht sehr schick abrufbar – also meine Freundin würde sich dann nicht irgendwie einklinken. Es ist eher so für Fachleute im Moment, es ist eine Datenbank, in der du suchen kannst. Aber da wird es jetzt noch andere Zugriffsmöglichkeiten geben.

I: Das heißt, ihr informiert über eure Website über euer Programm, die wird aktuell gehalten, und ihr kommuniziert über soziale Netzwerke. Kannst du mir sagen, wo ihr da überall vertreten seid?

B: Wir sind ja auf Facebook, auf Instagram und auf Twitter. Also YouTube ist natürlich auch dabei, aber das nutzen wir eher als Ort, wo etwas steht. Da machen wir keine gezielte Kommunikation. Und die Kollegin und der Kollege, die machen sich jetzt gerade mit TikTok vertraut. Aber da gucken wir jetzt gerade, weil das durchaus auch in unsere Zielgruppe passt.

I: Ihr habt noch keine Entscheidung dazu getroffen?

B: Nein, haben wir noch nicht, weil es kostet alles so viel Zeit, sich damit zu befassen. Wenn man erst mal keine Ahnung davon hat, muss man auch ein Gefühl dafür entwickeln: Was könnte uns das bringen und wieviel Energie können wir reinstecken, wieviel Output haben wir letztendlich? Was nutzt uns das? Dann muss man auch irgendwann mal sagen: „Dann musst du vielleicht auch auf etwas verzichten.“ Geht gar nicht anders. Und da bin ich auch bei dem Punkt – es wäre super wenn ich diese drei Sachen, die ich genannt habe, die sehr unterschiedlich sind, also Facebook Instagram und Twitter – Twitter ist bei uns auch tatsächlich eher so der, wenn du so willst, der Nachrichtenkanal oder so der Netzwerk-Kanal. Was ich persönlich gern noch sehr viel stärker hätte, wäre eine Kommunikation, die eher in die Richtung geht, dass wir auch mal Stellung nehmen zu etwas. Oder dass wir bestimmte Dingen verlinken und sagen: „Leute, das ist wichtig, jetzt lest euch [das] mal durch“ – also diese Schiene. Also es wird teilweise schon so gemacht, aber noch zu wenig, weil das natürlich eine ganz andere Befassung mit den Themen und mit der Szene ist.

I: Das ist ja Agenda-Setting, wovon du sprichst.

B: Ja, genau. Das ist Agenda-Setting. Da würde ich gerne noch sehr viel mehr machen, weil ich glaube, da machen die Museen oft zu wenig. Ich komme eben auch aus der Ecke – ich war zuvor in einem Verband tätig und habe da fast ausschließlich Agenda-Setting gemacht. Das fände ich sehr gut, aber da brauchst du den Willen dazu und du brauchst letztendlich auch den Chef, die Chefin, die dafür steht. Es hat ganz viel damit zu tun, meiner Ansicht nach. Also gut, das ist auf Twitter, und trotzdem sind auf Twitter auch so unsere Veranstaltungshinweise und so Anteaer-Sachen und so was. Und Instagram und Facebook: Da sind wir mit unterschiedlichen Leuten vernetzt und da gibt es sicherlich eine Überschneidung, aber [...] die Gruppen, die da bespielt werden, sind unterschiedlich – trotzdem sind die Inhalte da sehr ähnlich. Und das ist etwas, was ich durchaus sehr bedauere, aber ich weiß auch, das ist der Zeit geschuldet.

I: Ich verstehe. Und wie verhält es sich mit dem Begriff des Storytellings?

B: Ja, das machen wir, das wollen wir auch noch verstärken. Das wollen wir sowohl machen, was unsere Ausstellungskommunikation betrifft oder überhaupt unsere Sammlung. Eigentlich würden wir gerne unsere Sammlungsobjekte mit Geschichten verbinden. Und wir machen es auch so, wir erzählen Dinge aus dem Museum, wir erzählen Hintergrundgeschichten – also das nutzen wir, ja.

I: Du hast zuvor von Kampagnen erzählt. – Sind das Kampagnen im Hinblick auf Imagegewinn? Kannst du mir ein, zwei Beispiele nennen?

B: Ja, das Letzte, was wir gemacht haben, ist leider durch Corona abrupt abgebrochen worden, das war unsere *Astro Challenge* – da haben wir letztlich einen Wettbewerb gemacht: „Bewerbt euch für ein Training in Houston in der Schwerelosigkeit.“ Also ein Mann, eine Frau – zwei Leute – konnten das bei uns gewinnen oder sich erarbeiten. Sie mussten sich mit einem Video bewerben: Warum will ich in die Schwerelosigkeit, warum die Erdung verlassen? Da haben wir natürlich auch ein bisschen geguckt, wie präsentieren die sich. Ist das jetzt inhaltlich toll, wie kommt das so rüber? Da hatten wir auch etliche Bewerbungen, die sind bei uns eingegangen, sind gesichtet worden, und dann haben wir eine Longlist gemacht und dann ist daraus dann die Shortlist erstellt worden, da sind dann Leute ausgewählt worden; es gab auch ein Publikumsvoting von jeweils einer Person. Und wir hatten dann – aber das zog sich über ein halbes Jahr, sollte sich über ein Jahr ziehen – dann kamen die, da hatten wir ein Finale bei uns im Haus. Das Ganze wurde online beworben, und dann kamen die zu uns ins Haus und dann haben wir ein Wettbewerb gemacht, dabei hatten sie bestimmte Aufgaben zu erledigen, Teamwork auch und so was. Wir hatten eine Jury mit guten Leuten drin, fünf Leute, und haben dann in einem Auswahlverfahren an diesem Tag – was großartig war – haben wir dann zwei Sieger gehabt: eine Frau und einen Mann. Die haben gewonnen, jeweils einen Flug nach Houston gemeinsam, in das Kennedy Space Center, und sollten dort eben eine Woche oder fünf Tage ein[] Miniastronautentraining und den Flug in die Schwerelosigkeit machen. Das wollten wir dann noch medial begleiten – eine Agentur, die mitfliegt und viele Bilder macht, und dann sollte [das] auch in die sozialen Medien. Das war unsere *Astro-Challenge*. Du lächelst. – Was meinst du, was ich für einen Ärger von Kollegen bekommen habe, die das überhaupt nicht nachvollziehen konnten, weil es bringt ja keine Besucherinnen, keine Besucher!

I: Ich verstehe.

B: Und wir sind natürlich kein Astro-Museum oder so was, aber wir sind ein Technikmuseum und unser Credo ist es, Faszination für Technik zu vermitteln, und früher wollten die Leute alle Lokomotivführer werden, heute wollen sie Astronaut werden. Also die Faszination, die musst du nicht erklären, die ist einfach da. Also das ist eine Kampagne, die – weil die Leute nicht nach Houston konnten, weil Corona ausgebrochen war – leider noch nicht fertig ist und damit auch ein bisschen zerstört.

I: Gut, aber du kannst es ja auch mit viel Aufmerksamkeit wieder aufleben lassen.

B: Ja, ja, aber viel Aufmerksamkeit ist auch viel Geld. Gut, also, das war die eine Kampagne, und dann haben wir in der Vergangenheit – es war noch vor meiner Zeit – zum Beispiel so was wie eine Guerilla-Aktion gehabt; da ich noch nicht da war, habe ich die nicht so im Kopf. Das war so, dass im südwestdeutschen Raum Goethestraßen, Goetheplatz und so was in einer nächtlichen Aktion mit Plakaten plakatiert wurden, wo Goethe abgebildet war und so der Spruch – Goethe hatte, glaube ich, ein Computer-Laptop in der Hand – und dann war der Spruch „Wäre so Faust III entstanden“ oder so, also ein provokativer Spruch; und diese Aktion in der Nacht wurde dann auch medial begleitet und die haben wir dann in den Medien vermarktet. Und, ja, es war etwas, was nicht erlaubt war, aber gefährlich war es ja auch nicht. Solche Geschichten ... Damit soll eben auf das Museum, auf die Aufgabe des Museums, unter dem Dach „Jugend für Technik“, soll diese Zielgruppen beziehungsweise letztendlich auch die Menschen oder die Gruppierungen, die sich dafür interessieren – „Jugend für Technik“, das MINT-Thema, die Jugend für Technik zu gewinnen – die soll letztendlich damit angesprochen werden.

I: Finde ich gut. Du sprichst von medialer Begleitung. – Wie sieht es mit eurer Bewegtbildproduktion aus? Habt ihr was Eigenes am Haus, ein Videostudio, oder behelft ihr euch mit Agenturen?

B: Das ist ein Mix. Also wir haben kein Studio bei uns im Haus. Du kannst ja mittlerweile ganz gut das auch mit kleineren Möglichkeiten machen. Wir haben Medientechniker bei uns im Haus, und der eine davon kann auch sehr gut schneiden. Der Kollege, der Social Media macht, der kann auch sehr gut schneiden, der weiß es inhaltlich besser. Also die machen bestimmte Sachen für die sozialen Medien selbst. Aber wir haben auch einen guten und bezahlbaren Filmer, der auch schneiden kann, der für uns auch Dinge gemacht [hat]. Also es ist ein Mix aus Inhouse, und wenn es dann noch mal professioneller werden soll, macht es jemand von draußen.

I: Okay; habt ihr auch einen Newsletter?

B: Ja, wir haben zwei Newsletter, einen allgemeinen und einen Lehrer-Newsletter.

I: Und dieser allgemeine Newsletter, wie viele Adressaten/Empfänger hat er?

B: Ich finde, es ist sehr überschaubar; ich glaube, es sind so, Pi mal Daumen, 3000 bis 4000.

I: Verstehe; und arbeitet ihr daran, diese Zahl zu erhöhen, oder steht es jetzt im Moment nicht im Fokus?

B: Doch, ich möchte diese Zahl erhöhen; ich möchte sie aber vor allem auch für den Blog erhöhen, den wir neu konzipiert haben. Aber ich muss sagen – bei uns läuft immer noch sehr viel über Print –, das ist auch so eine Philosophie, die jetzt nicht unbedingt von mir kommt, und ich möchte unseren Onlineversand, die Datenbank, in der die Onlinedaten drin sind, die möchte ich sehr viel stärker nutzen und vergrößern. Und in diesem Zuge möchte ich das auch mit dem mit dem Newsletter machen.

I: Und habt ihr ein CRM als System oder einfach eine Adressdatenbank?

B: Der Newsletter wird über ein System rausgeschickt. [...]

I: Habt ihr denn einen Podcast?

B: Nein.

I: Plant ihr einen?

B: Es ist eigentlich ein Herzensthema von der Kollegin, aber da habe ich jetzt gesagt: „Nein, planen wir jetzt nicht“, auch wenn viele jetzt Podcast machen; aber der muss gut werden, der muss vermarktet werden, also der muss etabliert werden, das erfordert viel Energie, und bei dem, was wir jetzt alles machen, und bei dem Personal, das wir jetzt haben, musste ich sagen: „Nein, darauf müssen jetzt verzichten.“

I: Jetzt vielleicht noch mal kurz zurück zu den Zielgruppen, die bei euch von der Museumspädagogik erhoben werden: Das bedeutet aber auch, dass es nicht jedes Jahr eine Erhebung mit den gleichen Fragen gibt, um Vergleichswerte zu ermitteln, habe ich das richtig verstanden?

B: Ja, es werden Daten von reinkommenden Besuchern erhoben, aber es ist nicht so etabliert, dass es regelmäßig im Turnus stattfindet. Es gab jetzt in den letzten zwei Jahren eine Geschichte – das war mit der Nora Wegner – und wir haben permanent eine Onlinebefragung im Haus, das steht bei uns im Foyer.

I: Okay.

B: Und, wir machen jetzt was, was du vielleicht schon mitbekommen hast, weil wir – ich weiß nicht genau, wie ihr das macht oder ob ihr das macht –, was unser Online-Geschichten betrifft – da kannst du ja immer ein bisschen sehen, wo gehen die Leute hin. Also, wo wird irgendwas abgerufen, aber wer ist das eigentlich und wie kommen die damit zurecht? Also [wir] machen jetzt eine Onlinebefragung von Online-Besuchern, also wer nutzt uns? Wie sind da die Bedürfnisse? Das läuft gerade, dieses ganze Projekt, und Ziel ist es, das weiterzuführen und dann auch, weiß aber nicht genau wie, in die Richtung zu gehen: Wen hätten wir eigentlich vielleicht gerne, wen kriegen wir damit nicht? Also wer kommt da, aber wen hätten wir vielleicht noch gerne? Und auch da wird es eine Befragung geben, aber das wird dann noch mal komplizierter.

I: Genau, aber das ist ja dann eine Befragung von Nicht-Besuchern. Wie gehst du die an?

B: Ja, genau. Dazu kann ich jetzt gerade noch überhaupt nicht[s] äußern; das wäre so mein Wunsch, das wir so etwas machen, aber das müsste man noch mal intensiver besprechen.

I: [...] Jetzt habe ich noch eine ganz spezielle Frage zum Thema Feuilleton: Verschiebt sich das bei euch mehr in Richtung Wissenschaftsteil, kann das sein?

B: Ja, das ist unsere Wunde und durchaus ein Thema in der Pressearbeit. Wir denken manchmal: „Mensch, warum interessiert sich das Feuilleton nicht für uns?“ bei bestimmten Sachen. Weil, es gibt Ausstellungen – also das Fahrrad, das ist eine kulturgeschichtliche Sache, das ist [...] nicht nur technisch. Und wir werden wenig vom Feuilleton beachtet und mehr von der Technik-Seite. Das heißt, es sind auch erst mal so die Technik ... – Na gut, Feuilleton, wird auch nicht mehr so viel gelesen ... – aber sind andere Typen, gibt keine Rezension im klassischen Sinne von unseren Ausstellungen, würde ich mal so sagen. Die Artikel sind alle so ein bisschen anders eingepackt. Also sind bei uns eher die Geschichten, und die bringen – das hattest du in deiner Frage irgendwie angedeutet – die bringen aus meiner Sicht überhaupt keinen Besucher zu uns ins Haus. Wir sind sehr froh und freuen uns, also wenn wir in der *FAZ* vorkommen, das ist super, das ist eine Adellung sozusagen. Aber wenn, dann ist das wirklich im zweistelligen Bereich meiner Ansicht nach.

I: Gibt es von Seiten der Leitung einen Druck, ins Feuilleton zu kommen?

B: Nennen wir das jetzt mal nicht ins Feuilleton, nennen wir es einfach mal in die überregionale Presse zu kommen, das ist so bei uns das Thema. Ja, den gibt es, den Druck, es gibt den starken Wunsch, ja. *FAZ* ist für uns über regionale Presse, dass wir eben nicht nur ausschließlich hier im Umfeld rezipiert werden; da sind wir auch nicht auf der Kulturseite, da sind wir auf der lokalen Seite oder vorne, Seite drei, bei diesen Zeitungen. Aber dass wir überregional, also im *Spiegel*, in der in der *FAZ*, in der *Zeit*, dass wir darin vorkommen, ja, diesen starken Wunsch gibt es. [...] Wir vergleichen uns nicht mit dem Kunstmuseum, aber zum Beispiel das Hygiene-Museum in Dresden. Und hier ist die Frage: Warum sind die so bekannt? Und meine These ist ja – also ganz am Anfang im Hygiene-Museum war der [Martin] Roth, er ist ein genialer Selbstvermarkter gewesen. Er hat dieses – meiner Ansicht nach – dieses Museum, den Namen Hygiene-Museum, der ja schon auch speziell ist, öffentlich gemacht. Also ich glaube, das es auch oft ganz viel an den Führungspersonlichkeiten hängt, was für Rampensäue das auch sind.

I: Da stimme ich zu.

B: Da gibt mir mein Direktor nicht recht, aber ich bin mir ganz sicher, dass es so ist. [...] Aber ich glaube, es hängt halt auch ganz stark ab: Kennst du jemanden irgendwo in diesem Medium, und zwar vielleicht auch durch Zufall persönlich? Dann ist da schon andere Verbindung da. Ich meine, klar, das ist dieses Netzwerken in diesem Bereich, was natürlich sehr viel Arbeit kostet, wenn du das größer machen willst, dann brauchst nichts anderes mehr zu tun.

I: Richtig, das ist in der Tat die Herausforderung. Aber wenn wir jetzt schon bei der Führung des Hauses sind: Wie würdest du denn deine Zusammenarbeit mit der Führung des Hauses beschreiben? Inwieweit

wird die Kommunikationsabteilung jetzt in Entscheidungen des Hauses eingebunden, wie gestaltet sich das bei euch?

B: Also wir sind ja so aufgebaut: Wir haben einen Direktor und wir haben fünf Abteilungen, mit Abteilungsleitungen, das ist sozusagen der Führungskreis. Und ich werde – ich als Abteilungsleitung, und das ist ja in meinem Fall halt einfach nicht nur ausschließlich Kommunikation, weil dieser Bereich ist ja größer [...] – werde ich in vieles miteinbezogen. In manches auch nicht, manchmal ist [das] auch ein bisschen seltsam, in was man dann nicht miteinbezogen wird, aber das ist „Feeling“, weil er sich dann auch denkt: „Man muss jetzt nicht immer alles.“ Aber ich kann schon sagen, ich weiß nicht wie viel Wert meine Stimme hat letztendlich, aber wenn ich da miteinbezogen werde – ich war jetzt bei dieser Ausstellungsdiskussionen auch nicht da, weil bei uns sind es ja nicht viele, aber das war, glaube ich, knapp bevor ich kam oder so, als die nächsten Jahre festgelegt wurden. Und da wir immer nur eine haben, normalerweise steht das jetzt schon relativ fest. Aber ich würde dazu eingeladen werden.

I: Vielleicht noch mal ein Wort zu dem MWK-Programm *Digitale Wege*: Kannst du da vielleicht noch mal über eure Erfahrungen aus diesem Programm resümieren? Inwieweit hat euch das vielleicht einen Schub gegeben, hinsichtlich dem, was ihr vorhattet oder was ihr immer noch vorhabt?

B: Also ich muss sagen, ich bin eigentlich voll des Lobes über dieses Programm. Ich finde, es hat uns viel gebracht, weil du gezwungen bist, dich mit Themen auseinander zu setzen oder mit einem Thema auseinanderzusetzen, das bei der Führung vielleicht nicht das Topthema war. Ich kann das an einem Beispiel erzählen: Die Häuser sollten jeweils einen Digitalisierungsbeauftragten benennen. Ich kam von außen, ich brachte ein paar „Stempel“ mit, unter anderem einen „Urheberrechtsstempel“, und dann war ich Kommunikationsmensch und dann haben sie gesagt: „Okay, wir machen Frau Paul zu unserer Digitalisierungsbeauftragten.“ Ich bin jetzt nicht der „Digitalisierungshengst“, aber ich weiß, weil ich aus der Kommunikation komme, um die Relevanz. Und ich kam aus der Buchbranche, da ist das Thema Digitalisierung schon lange ein ganz zentrales Thema gewesen. Und trotzdem war das am Anfang so, wir suchen jetzt mal jemanden, dem wir diesen „Digitalisierungsbeauftragtenstempel“ aufdrücken können. Dann hatte man mich gefunden und ich kam mir vor wie ein Feigenblatt. Das habe ich dann auch meinem Chef gesagt: „Ich bin doch eigentlich ein Feigenblatt.“ Und dann sagte er: „Ja“ – dann aber auch sehr ehrlich. Dann hat sich aber durch dieses ganze Programm [...] zu einem so wichtigen Thema bei uns entwickelt – zwischenzeitlich haben jetzt noch andere Themen, aber zwischenzeitlich ist das zu dem Topthema geworden im Haus. Und es ist jetzt soweit, dass wir sehr früh gesagt haben: „Okay, so nebenher kann man das nicht machen mit dem Digitalisierungsbeauftragten, wenn man das ernst meint.“ Also wir haben dann auch eine Stelle eingerichtet, insofern geht das dann jetzt auch wieder weg. Insofern: Dieses Programm hat, was die die Positionierung dieses Themas betrifft, ganz viel gebracht. Es hat auch gebracht, dass wir – aber ich denke, das hängt auch an den handelnden Personen, das hat durchaus auch was mit mir zu tun – dass wir seit dieser Zeit sehr viel stärker abteilungsübergreifend arbeiten.

Also diese Arbeitsgruppen, die da entstehen, da muss man jetzt schon wieder aufpassen, dass es nicht so viele sind, aber das war vorher nicht so. Es ist immer noch silomäßig, aber es [hat] sich schon ganz viel geändert, was die Silos anbetrifft, worüber ich sehr dankbar bin. Also da sind andere Themen nach vorne gerückt, weil natürlich auch gesehen wurde, das ist politisch gewollt. Also insofern, mir hat es persönlich sehr viel gebracht, weil ich da mit ganz vielen aus den Landesmuseen als Neue – und die anderen waren auch nicht so vernetzt – plötzlich vernetzt war. Also überhaupt diesen Vernetzungsaustausch, jetzt nicht auf der Direktorenebene, sondern eine Ebene oder zwei untendrunter, wie das so ist an den Häusern, fand ich klasse. Also das hat sehr viel gebracht, nach außen hin. Und dann war das jetzt natürlich [ein] Mix in diesem *Digitale Wege* – auch das ist ja von Corona überschüttet worden; das war in diesem ganzen Zuge noch mal so der „Schlusskatalysator“, dass da viel passiert ist. Natürlich hat uns das Dinge, die wir schon vorher dann diskutiert haben – das Thema „Plattform zur Zusammenarbeit“, die wir zwar so noch immer nicht haben, aber es ist ein Thema bei uns geworden. Das hatten wir auch vor Corona, und durch Corona ist das noch mal dringender geworden. Oder dass wir jetzt hier so telefonieren, ist jetzt auch nicht meine erste Geschichte, dass ich das mache, hatte ich aber vorher nicht. Wir haben uns getroffen, was ich auch sehr schön finde. Aber solche Arbeitsweisen haben sich total geändert und wir haben natürlich dann auch – war auch schon in *Digitale Wege*, war aber durch Corona, dann hat es Druck gegeben – haben wir auch ganz andere Sachen auf unserer Website angeboten. Also Onlineführung und diese Geschichten, was wir vorher so nicht hatten. Also insofern ging das für mich Hand in Hand: *Digitale Wege* ist eine super Aktion des Ministeriums gewesen; wir sind da jetzt so ein bisschen ins Knie geschossen worden, weil das wäre noch intensiver, wenn wir uns jetzt auch treffen könnten. Das „verläppert“ sich gerade so ein bisschen, nach meinem Empfinden. Aber das haben sie wirklich gut gemacht und es hat uns was gebracht.

I: Kannst du mir vielleicht zwei, drei Aktionen die ihr zu Corona gemacht habt, nennen?

B: Es sind unterschiedliche. – Also die kleineren, die aber auch trotzdem arbeitsaufwändig sind: Wir haben unterschiedlichste Onlineführungen gemacht, gefilmt, wo du jetzt bei uns durch die Industriegeschichte gehen kannst. Wir haben so was wie Learning-Apps gemacht, da die aber mit einem Open-Source-Programm gemacht wurden und das nicht datenschutzkonform ist, ist das wieder so ein Problem geworden. Aber da werden wir weiterarbeiten – das ist halt dann auch mal so dieses: „Macht einfach mal, guckt, wie es funktioniert, und lernt daraus.“ Auch diese Philosophie ist bei uns jetzt sehr viel akzeptierter. Ja, mehr als: „Macht alles gleich perfekt.“ Und das worauf ich jetzt wirklich sehr stolz [bin] oder sehr zufrieden damit war: Ich habe eine digitale Eröffnung einer neuen Dauerausstellung, eines neuen Ausstellungsbereichs gemacht zum Thema Energie. Das hat auch was gekostet, dieses Geld haben wir in die Hand genommen, das sollte auch gut werden. In die Hand genommen, weil wir hatten ja keine Ausstellungseröffnung vor Ort, insofern hatten wir ja Geld dafür eingestellt, aber eben anders verwendet. Und das ist wie so eine kleine Sendung geworden, das Ganze. Das ist ein Mix aus vorproduzierten

Beiträgen und aus Live-Elementen gewesen. Wir hatten Gastbeiträge von der Staatssekretärin, von unserem OB, die vorher aufgenommen worden. Ich habe An- und Abmoderation gemacht und der Direktor hat gesprochen und unser Kurator hat zwischen den einzelnen vorproduzierten Beiträgen live in unserer Ausstellung was erzählt. Das Ganze war mit Regie und so und ist wie so eine Sendung.

I: [...] Vielleicht erlaubst du mir noch mal eine Feststellung und korrigierst mich dahingehend, weil du jetzt auch grade noch mal auf Silos zu sprechen gekommen bist: Ihr habt abteilungsübergreifend angefangen verstärkt zu arbeiten, und ich habe auch das Gefühl, dass, obwohl du jetzt benannt hast, dass innerhalb der Öffentlichkeitsarbeit es die Bereiche Presse, Website, soziale Medien, Werbung gibt, [das] eigentlich doch auch zunehmend aufgebrochen wird. Da hat man schon eine Verzahnung, ist das so?

B: In dem Bereich ist es auf jeden Fall so, ja. Geht gar nicht anders, man nennt das so ein bisschen „integrierte Kommunikation“ auch. Da das bei uns im Hinblick auf die Personen schon zusammenliegt, geht es gar nicht anders, und ich würde es auch nicht anders wollen. Ich hätte es gern noch sehr viel integrierter. Also, ja, da sind keine Silos, absolut nicht. Da wird gemeinsam gedacht, und da wir auch die Werbung in dieser Abteilung haben, geht das sowieso Hand in Hand. Wir könnten immer noch bessere Planung haben, aber das wäre auch so das Ziel.

I: Sind die Personen unbefristet?

B: Die, die ich jetzt in der Abteilung habe, sind unbefristet.

I: Und wie verhält es sich mit der Altersstruktur?

B: Also der Zuständige für soziale Medien und Website ist jünger, um die 30, ansonsten sind wir leider tendenziell älter, über 40.

I: Okay; und ihr eignet euch mit Fort- und Weiterbildungen das Wissen an?

B: Ja, also gerade im Kommunikationsbereich machen die Kolleginnen und Kollegen regelmäßig Weiterbildungen oder das fördere ich auch, aber auch von oben wird es gefördert. Es ist halt so, wie soll ich sagen, das Problem manchmal auch im öffentlichen Dienst, dass da wenig Fluktuation ist. Das bedauere ich manchmal sehr, weil ich hätte gerne frisches Blut da auch mal drin. Auch gerade in der Kommunikation, die diesen anderen Blick haben und andere Regeln kennen und die Offenheit haben.

[...]

B: *[Einen Punkt der vorhergehenden, privaten Gesprächspassage aufgreifend; Anm. d. Verf.]* Das Zählen der digitalen Besucher ist ein wichtiges Thema. Im Haus gibt es kritische Stimmen, die fragen: „Was bringen uns die digitalen Besucher?“ Und das wird mir auch von unserem Direktor bestätigt, dass

nämlich unser Haus sagt: „Die digitalen Besucher sind uns genauso wichtig, wie die Besucher vor Ort.“ Was ich darüber hinaus wichtig finde – wenn das MWK dies nicht so sieht: Wir haben genug Selbstwirksamkeit, dass wir das vermitteln müssen. Es ist unsere Aufgabe dies deutlich zu machen, und wenn wir dazu stehen, finde ich das eine sehr gute Aussage.

I: Liebe Claudia Pohl, vielen Dank für das Gespräch.

Leitfadeninterview 7: Martin Otto-Hörbrand, Linden-Museum Stuttgart, 13.11.2020

I: Wenn ich dich vielleicht als Erstes bitten dürfte, einfach für das Protokoll dich kurz vorzustellen und deinen Aufgabenbereich ein bisschen zu beschreiben.

B: Also kurz zu meiner Person: Ich bin Martin Otto-Hörbrand. Ich bin seit 2000 im Linden-Museum Stuttgart tätig als Leiter der Kommunikation. Der Bereich Kommunikation umfasst bei uns die Presse-, Öffentlichkeits- und Medienarbeit, das Marketing und das Veranstaltungsmanagement.

I: Was für einen Auftrag hat eure Kulturinstitution? Also wenn [ihr] jetzt so ein Mission Statement habt, dass ihr öffentlich kundtut, wie würde das lauten?

B: Also wir haben kein definiertes, kurzes Mission Statement. Wir haben ein Leitbild, das derzeit auch überarbeitet wird, aber ich fasse mal unseren Auftrag so zusammen: Wir sind verantwortlich für das Kulturerbe der Welt, also sammeln Dinge von außerhalb Europas, also von außereuropäischen Kulturen. Und haben diesen Kulturen, das im Wesentlichen indigene Kulturen sind, auch eine Verantwortung und ein[en] Auftrag gegenüber. Wir definieren uns heute so, dass wir partizipativ arbeiten. Also sozusagen die Deutungshoheit aufgeben und mit anderen Menschen zusammen Projekte kreieren. Und wir sehen es auch als einen starken Auftrag an, das koloniale Erbe und die koloniale Geschichte des Hauses aufzuarbeiten, transparent zu machen und auch in der Bevölkerung ein Bewusstsein darüber zu schaffen, was die Kolonialzeit war und welchen Anteil Deutschland auch daran hatte.

I: Jetzt vielleicht noch mal zur Struktur der Abteilung: Du sagtest Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, du sagtest aber auch Marketing, Medienarbeit. Könntest du vielleicht Medienarbeit etwas näher definieren?

B: Ja, vielleicht habe [ich] auch mich nicht ganz klar ausgedrückt. Also ich denke, Medienarbeit ist für mich ein erweiterter Begriff von Pressearbeit. Also, weil es geht ja heute bei Weitem nicht mehr nur um klassische Druckerzeugnisse, sondern es geht ja eigentlich [um] viel mehr. Und die Ansprechpartner in der, wenn ich noch mal den Begriff Pressearbeit verwende, in der Pressearbeit, sind dann nicht nur klassisch Journalisten, sondern es geht ja auch in den Blogger-Bereich zum Beispiel, in den sonstigen Social-Media-/Influencer-Bereich rein. Also da sind ja die Grenzen heute fließend. Und von daher finde ich, da kann man da so die Trennschärfe gar nicht mehr wirklich einziehen. Und auf der anderen Seite sind natürlich von unserer Seite auch die Kanäle, über die wir bedienen, auch einfach vielfältig. Also das ist nicht mehr nur die klassische Pressearbeit, mit der ich Pressevertreter erreiche, sondern das sind durchaus auch andere Kanäle.

I: Kannst du vielleicht was zum Umfang deiner Abteilung Kommunikation sagen? Wie viele Mitarbeiter hast du und wie viele sind für welche Bereiche zuständig?

B: Ja, das ist ganz schnell erklärt: Also wir sind zu zweit. Das ist mein Kollege der Harald Völkl, der ja auch eine ZKM-Vergangenheit hat, der das Marketing macht. Und das bin ich. Und mein Schwerpunkt ist also die Medien- und Öffentlichkeitsarbeit und das Veranstaltungsmanagement. Und im Bereich On-linekommunikation teilen wir uns die Aufgaben auf.

I: Es gibt ja für die Öffentlichkeitsarbeit den angloamerikanischen Begriff der Public Relations. Wie definiert ihr für euch die Öffentlichkeitsarbeit am Haus? Und würdest du sagen, Öffentlichkeitsarbeit ist für euch gleich der Definition der Public Relations, oder siehst du da irgendwelche Unterschiede? Gab es da überhaupt irgendwie eine Auseinandersetzung bei euch oder spricht ihr einfach nur von Öffentlichkeitsarbeit?

B: Ja, ich nutze beide Begriffe, weil wir natürlich viel international kommunizieren und dann nutzen wir natürlich den Begriff Public Relations. Ich habe mich jetzt da noch nie so ganz genau mit den Definitionen auseinandergesetzt. Also ich definiere es mal, wie ich es sehe: Also für mich ist Öffentlichkeitsarbeit und PR eigentlich gleich. Und zwar steht für mich der Austausch im Vordergrund, und das sind sowohl externe als auch interne Anspruchsgruppen, Stakeholder, wie auch immer man die nennen möchte. Aber das Wesentliche ist für mich tatsächlich die Austauschbeziehung, der Dialog, also dass das weggeht von einer One-Way-Kommunikation – also wir als Institution erzählen etwas und andere stellen vielleicht Fragen dazu, aber das ist es dann schon und wir geben dann wieder Antworten und so. Aber dass es eigentlich wirklich mehr eine wechselseitige Beziehung auch ist, das finde ich zentral.

I: Was würdest du denn sagen, hat sich in den letzten fünf oder ja auch zehn Jahren bei euch am Haus geändert im Bereich der Kommunikation?

B: Also es haben sich so ein bisschen die Themen auf der einen Seite erst mal verschoben. Also vor zehn Jahren hat man zum Beispiel über das Thema Kolonialismus und Dekolonisierung noch quasi fast gar nicht gesprochen. Das war einfach gesellschaftlich auch überhaupt kein Thema. Das war im Haus immer schon irgendwo ein Thema, aber auch tatsächlich eher ein Randthema. Also das heißt, da hat sich sehr stark etwas verschoben. Und da hat sich natürlich auch in der Kommunikation sehr stark was verschoben, weil früher haben wir eigentlich in erster Linie Ausstellungsthemen kommuniziert. Also das hat, Pi mal Daumen, 80 Prozent der Kommunikation in Anspruch genommen. Was haben wir gerade für eine Ausstellung? Was hat die für Inhalte? Wen können wir da erreichen? Das heißt, wenn man jetzt nur beim Pressebereich bleibt: Im Pressebereich war das ganz klar das Feuilleton die Zielrichtung. Das hat sich bei uns massiv verschoben – dass das Feuilleton natürlich [...] immer noch Ansprechpartner ist,

aber das geht auch in Bereichen wie Gesellschaft, wie Businessredaktion, wie Politikredaktionen rein. Also das hat sich sehr stark verschoben. Gleichzeitig haben sich einige Kanäle – also ein starker Kanal ist bei uns zum Beispiel, anders als bei anderen Museen in Baden-Württemberg, Twitter, weil das für uns sehr stark für die internationale Kommunikation, auch die Kommunikation mit Journalisten, mit Meinungsbildnern und so weiter genutzt wird, und da auch ein breites internationales Netzwerk ist. Und da wird sehr viel über Themen diskutiert, die jetzt überhaupt nicht die aktuelle Ausstellung betreffen, sondern da geht es eigentlich mehr um dieses: „Was passiert hinter den Kulissen?“, Ergebnisse der Provinzforschung, Projekte, die man dazu macht, Stimmen von anderen auch – also sich einfach auch in Debatten einzubringen. Also das haben wir deutlich verstärkt – auch sich als Museum irgendwo gesellschaftlich einzumischen und zu positionieren. Also da denke ich, ist in der PR deutlich was dazugekommen.

I: Also im Grunde auch so ein bisschen der Bereich des Agenda-Setting in dem Moment.

B: Ja, ja, so kann man das gut nennen.

I: Okay.

B: Also, ich sage mal so, ob wir immer die Agenda setten, das lass mal dahingestellt. Also, ja, doch versucht man natürlich gewisse Dinge auch zu beeinflussen beziehungsweise da sehr proaktiv zu sein. Aber natürlich ist gleichzeitig auch zu gucken: „Was wird diskutiert? Wo können wir uns einbringen?“ Also das sind dann manche Agenden, die gibt es einfach schon, wo wir denken: „Da haben wir auch was zu sagen, da sollten wir unsere Stimme auch einbringen.“

I: Der Begriff des Audience Development ist ja jetzt im Zuge auch der MFG-Projekte öfters mal gefallen; er hat überhaupt in letzter Zeit einfach einen sehr starken Einzug gehalten, auch in deutsche Institutionen. Ich betrachte es auch gern manchmal so ein bisschen als Buzzword; tatsächlich im angloamerikanischen Raum hat das ja eine viel größere Vergangenheit. Arbeitet ihr mit diesem Begriff? Versucht ihr in Richtung Audience Development irgendwie dezidiert zu arbeiten? Was für eine Rolle spielt der Begriff bei euch?

B: Also wir haben keine formulierte, ausformulierte Strategie zum Audience Development. Also für mich ist Audience Development nachhaltige Entwicklung von Publikum oder von Publika. Da steht für mich ganz klar die Qualität im Vordergrund. Also früher war es ja eigentlich immer: hauptsächlich viel Reichweite – und im Endeffekt, möglichst viel Publikum ins Museum selber zu ziehen, also ganz klar Besucherzahlen im Vordergrund. Das kann man natürlich nie vernachlässigen, das ist klar. Aber bei dem Audience Development geht es für mich eigentlich stark [darum], Leute erst mal neugierig zu

machen, aufmerksam zu machen, auch ganz klar neue Publika zu gewinnen und dann eine Bindung herzustellen. Und da denke ich, bieten sich viele Kanäle – also da bieten sich vor allem soziale Medienkanäle oder Special-Interest-Newsletter, die wir haben – bieten sich da gut an, um Publikum auch zu binden. Und Publikum da durchaus auch im weiteren Sinn zu verstehen, also das heißt, das schlägt sich nicht immer zwingend in absoluten Besucherzahlen gleich nieder. Da zähle ich auch Publika dazu, die vielleicht in New York oder in Myanmar sitzen, mit denen wir aber im regelmäßigen Kontakt und Austausch sind.

I: Und weil du jetzt gerade die Besucherzahlen erwähnt hast: Wie hat sich denn bei euch die Besucherzahl in den letzten zehn Jahren entwickelt? Oder was ist sozusagen eure aktuelle Besucherzahl?

B: Also unsere Besucherzahlen schwanken. Und das hängt tatsächlich immer von der Attraktivität der aktuellen Sonderausstellung ab. Also wir haben ja meistens im Jahr eine große Sonderausstellung und dann noch diverse kleinere Projekte. Und das merkt man einfach, wenn wir eine große Landesausstellung haben – wie jetzt zusätzlich die *Azteken* –, dann gehen die Zahlen sehr hoch. Und wenn wir nicht ganz so große Themen haben, dann geht es wieder runter. Also die Besucherzahl für die ständige Sammlung, die ist immer relativ auf dem kontinuierlichen Level, eher Tendenz leicht sinkend. Und wir müssen dann immer gucken, dass wir da attraktive Themen auch für die Sonderausstellung kriegen. Also die Zahlen schwanken die letzten Jahre immer so zwischen 70 000 und 115 000 – also das so als Level; aber da gibt es keine klare Tendenz, dass das auch wieder ab geht.

I: Ja, das ist aber interessant. – Das sagen die anderen Häuser nämlich auch: Also das orientiert sich an den Ausstellungen. Wirklich alle Häuser nennen ähnliche Zahlen, die eben diesen Schwankungen unterliegen. Aber es gibt weder eine Tendenz nach oben noch nach unten. Und das ist tatsächlich interessant, vor allem über einen Zeitraum von zehn Jahren. [Also] Harald Völkel macht das Marketing. – Ihr macht ja sicherlich mehr, als nur das klassische Marketing in Form von Printprodukten. Welche Rolle spielt das Content-Marketing bei euch? Fokussiert ihr das überhaupt in der Form, arbeitet ihr mit dem Begriff?

B: Ja, schon, auf jeden Fall. Also für uns ist der Content eigentlich superwichtig. Also es steht immer erst mal ein klarer Inhalt auch da, den wir kommunizieren möchten. Also wir arbeiten da auch zum Beispiel sehr stark auch bei Sonderausstellungen mit dem Content, weil wir auch merken, dass sich unser Publikum teilweise unter großen Ausstellungsthemen – wenn ich jetzt als Beispiel einmal nehme: Wir hatten das Thema Hawaii. – War eine große Sonderausstellung, die Ausstellung hieß *Hawai'i. Königliche Inseln im Pazifik*. Das klingt erst mal so ein bisschen nach exotischen Träumen. Aber es hat dann viel mehr dahintergesteckt – also da steckte zum Beispiel das Thema Tätowierung drin. Die Hawaiische Tätowierung ist eine der großen drei Tätowierrichtungen weltweit. Das haben wir stark zum

Beispiel da rausgearbeitet. – Oder das Thema Surfen: Die Erfindung des Surfens ist auch in Hawaii entstanden. So ein Thema herauszuarbeiten – aber auch so ein Thema wie „First Encounter“, also die erste Begegnung. Das war ja von James Cook entdeckt, und wir hatten auch damals superspektakuläre Objekte aus der Sammlung, also auch dieses „Begegnung Europäer – Indigene“. Was passiert da? Und auch eine Geschichte, die dann tatsächlich, weil es nicht so lange her war, gut 200 Jahre, sehr gut nachvollziehbar ist – also da einen ganz anderen Ansatz wieder. Und das heißt, da arbeiten wir sehr stark aus einer Ausstellung immer Themen heraus, die wir dann auch ganz gezielt platzieren, also an bestimmte Gruppen, an bestimmte Medien. Das ist für uns schon sehr zentral, ja.

I: Und das macht dann vor allem Harald oder macht ihr das gemeinsam?

B: Das machen wir eigentlich im Team. Also das macht sowohl der Harald und ich. Und wir sitzen auch noch mit den Kuratoren, auch mit unserer Vermittlung. Wir sind ja insgesamt kein so Riesenteam. Also wir sitzen da eigentlich immer relativ eng zusammen und sprechen uns dann auch ab und man entwickelt dann gemeinsam.

I: Du hast erwähnt, ihr habt Newsletter. – Ist das einer, sind das mehrere? Und wie viele Empfänger habt ihr ungefähr?

B: Das sind mehrere. Wir haben einen zentralen, der hat 3200 AbonnentInnen im Augenblick. Und dann haben wir diverse Special-Interest-Newsletter. Das heißt, wir fragen die Leute regelmäßig, also unten an der Kasse, bei uns ab. Also eigentlich permanent können sie sich eintragen, welche Themen sie besonders interessieren, und das ist einerseits aufgegliedert nach Regionen. – Wir haben ja diese Regionalabteilung Ostasien, Südasien, Afrika, Orient et cetera. Also das heißt, jemand, der sich jetzt für China interessiert, muss sich mitnichten für Südafrika interessieren. Also das heißt immer, in solchen geografischen Interessen arbeiten wir; und dann aber auch nach Formaten. Also, sprich, ganz klassisch natürlich, Kinder-, Familienprogramme ist ein Bereich. Aber wir zeigen zum Beispiel auch häufig Filme und haben da auch einen bestimmten Bereich an Leuten, die [sich] einfach für Filme [interessieren]; oder Konzerte machen wir auch viele, wenn wir eine Bühne im Haus haben. Das heißt, wir haben da auch ein bestimmtes Publikum. Also das erkennt man dann auch tatsächlich bei bestimmten Formaten immer wieder, wenn man abends da ist, dass da auch oft ähnliche Leute wieder da sind oder Gesichter, die man kennt. Also die informieren wir dann ganz gezielt über bestimmte Angebote. Und das sind dann oft auch sehr kurze Newsletter oder sehr punktuelle, die dann auch auf einzelne Veranstaltungen auch in anderen Tempos hinweisen. Also meistens recht kurzfristig – also das ist uns auch aufgefallen, die letzten Jahre, dass die Leute, durch die Bank eigentlich, immer spontaner entscheiden. Also das so ein Dreimonatsprogramm sehr an Wert verloren hat, und meisten oft bringt drei Tage vorher – also das ist so meine

Erfahrung – ein Tag vorher ist oft zu kurz. Aber drei Tage, das ist so die Zeit, in der dann irgendwo eine Entscheidung fällt und ein Reminder gut ist.

I: Ja. Stimme ich dir vollkommen zu; ist auch das Feedback der anderen Kollegen im Übrigen. Arbeitet ihr auch mit Bewegbild?

B: Wir arbeiten auch mit Bewegbild; das wollen wir auch stärker ausbauen. Also uns fehlen ja, ehrlich gesagt, ein bisschen die personellen Kapazitäten. Also das, was [wir] im Augenblick mit Bewegbild machen, das macht tatsächlich hauptsächlich der Harald, also filmt dann selber. Wir sind auch vom Equipment jetzt eigentlich sehr gut ausgestattet. Uns fehlt schlichtweg manchmal die Zeit, um da mehr zu machen.

I: Das heißt, ihr macht mehr als nur mit dem Smartphone, sondern ihr habt professionelles Equipment und Harald schneidet dann auch?

B: Genau. – Wir haben Kamera, wir haben Schnittprogramme; genau, das ist alles vorhanden. Wir arbeiten auch immer wieder in Projekten. Also im Augenblick haben wir gerade ein Projekt mit der Hochschule der Medien in Stuttgart, planen, jetzt einen Podcast aufzusetzen auch – also sowohl ein Audio- als auch ein Video-Podcast – also da werden wir jetzt beides als Prototypen ausprobieren. Und dann gucken wir, auf was wir uns am Schluss einigen, oder ob man beides parallel führen kann. Da sind wir am Gucken. Genau. Also da suchen wir uns dann immer Partner.

I: Und ist der Podcast an ein bestimmtes Projekt gebunden, die Podcast-Idee, oder ist das generell fürs Haus gedacht?

B: Wir haben das jetzt zunächst an das Projekt *LindenLAB* gebunden. Also das ist ein Projekt, das von der Kulturstiftung des Bundes bei uns gefördert wird, wo es auch einen Blog dazu gibt. Und dieses Projekt hat die Zielrichtung Neuausrichtung des Hauses mit Fernzielrichtung Neubau des Museums und arbeitet eigentlich mit den drei Ps, sagen wir: Partizipation – also da geht es um partizipative Projekte, da geht es um das Thema Provenienz, was ganz wichtig ist; und es geht um das Thema Präsentation – also neue Formen der Präsentation auszuprobieren. Und jetzt ist ein Podcast natürlich keine neue Form fürs Linden-Museum – also grundsätzlich nicht –, aber auch die Art, wie wir – also da werden jetzt so die ersten Folgen mal angegangen –, hoffen wir, dass das irgendwo gewisse Wellen schlägt und einen Mehrwert auf jeden Fall bietet. Und das ist jetzt erst mal an dieses Lab gebunden, aber gedanklich ist das komplett aufs Haus ausdehnbar. An Themenvielfalt mangelt es uns da eigentlich überhaupt nicht und an Ideen auch nicht. Das ist schon eher immer so eine Frage der Kapazitäten und der personellen und zeitlichen Umsetzungsmöglichkeiten.

I: Und war die Idee zum Podcast schon vorher da oder resultiert das aus Coronazeit?

B: Sowohl als auch, würde ich sagen; also die Idee war schon vorher da. Wir arbeiten schon jetzt, ich glaube, das vierte oder fünfte Semester in Folge, mit der Hochschule der Medien zusammen, immer zu etwas anderen Themen, aber immer mit dem Studiengang Audiovisuelle Medien. Und hatten teilweise direkt Ausstellungsmedien produziert mit Studierenden, hatten auch schon Dinge für Social-Media-Kanäle produziert und haben dann gedacht, eigentlich wäre dieses Thema Podcast. – Also die Idee hatten wir eigentlich mehr oder weniger quasi zeitlich mit dem Lockdown. Also im März haben wir [...] fürs Wintersemester unser Projekt dort angemeldet. Und das wird jetzt, also im nächsten Sommersemester, auf jeden Fall fortgesetzt, und vermutlich dann im nächsten Wintersemester. Also, klar, aber Corona hat solche Überlegungen natürlich deutlich verstärkt, das stimmt schon.

I: Wir kommen nachher noch mal zu dem Punkt Corona. Ich würde jetzt mal kurz an der Onlinekommunikation hängen bleiben: Ihr habt ja eine Website; auf was für einem Content-Management-System läuft die?

B: Die läuft auf TYPO3.

I: Und die Inhalte pflegt ihr selber ein und aktualisiert?

B: Genau.

I: Das heißt, ihr habt da auch einfach immer das Veranstaltungsprogramm, das dann immer angegeben wird, und das wird dann von dir und Harald eingepflegt?

B: Genau.

I: Okay. Und im Hinblick auf die sozialen Netzwerke habt ihr Facebook, Twitter, korrekt?

B: Facebook, Twitter, Instagram. Also das sind unsere drei Kernnetzwerke. Wir haben noch einen YouTube-Kanal, der allerdings nicht in dieser Regelmäßigkeit bespielt wird. Und wir sind noch bei Pinterest. Aber das ist eigentlich relativ tot. Also da lässt man manchmal Praktikanten eine Galerie zu einer Ausstellung reinstellen, aber da passiert eigentlich auch nichts mehr. Also, im Grunde glaube ich, nehmen wir den auch demnächst mal runter von unserer Website, diesen Kanal, und lassen uns die Domain gesichert, aber das ist es dann auch.

I: Ich würde ganz gerne noch mal eine Frage zu den Zielgruppen reinschieben: Was sind eure Zielgruppen? Was sind das für Menschen und woher wisst ihr über sie?

B: Also wer sie sind, kann ich erst mal sagen. – Also wir unterscheiden immer so generelle Zielgruppen des Hauses, und dann haben wir natürlich immer für Sonderausstellungen auch tatsächlich projektorientierte Zielgruppen, die wir dann noch mal speziell definieren. – Wen möchten wir mit einer Ausstellung ansprechen? Aber grundsätzliche Zielgruppen fürs Haus, das sind einmal, klar, Kulturinteressierte, das ist naheliegend. Bei uns ganz stark Reiseinteressierte. Also das Museum wird, das merken wir auch, oft genutzt, um irgendwelche Reiseerinnerungen entweder aufzufrischen oder: Ich habe vor nach Myanmar zu gehen, dann gucke ich mir doch mal die *Myanmar*-Ausstellung im Linden-Museum an. Also wir merken es auch ganz klar bei Sonderausstellungsthemen, wenn wir touristische Destinationen bespielen, dann steigen die Besucherzahlen. Und wenn es eher ein abseitigeres Land ist oder Region, wie Korea zum Beispiel mal vor Jahren, dann ist es nicht so – also dann das merkt man einfach deutlich in den Zahlen. Also, aber dieses Reisepublikum – und das geht wirklich quasi vom Backpacker bis zum Luxuskreuzfahrt-Touristen –, also die sprechen wir da auf jeden Fall an. Dann ist bei uns schon stark diese Postmaterialisten, würde ich mal sagen. Also dieses grüne, alternative, leicht linke Milieu, konsumkritisch irgendwo, Bio-Lifestyle, *taz*-Leser, sowas in diese Richtung, die ja sich kritisch mit der Gegenwart und gesellschaftlichen Themen irgendwo auseinandersetzen. Also die erreichen wir auch ganz gut und die sprechen wir auch, denke ich, durch unsere Angebote auch klar an. Und dazu kommt dann noch ein starkes Segment auf Familienpublikum bei uns; da ist stark im Fokus Begegnungen mit Kulturen, interkulturelles Lernen. Also das ist da sehr stark; und natürlich, klar, der ganze Schulbereich. Unsere Vermittlungsabteilung hat da noch mal ganz spezielle Ansätze da auch.

I: Und ihr führt regelmäßig Besucherumfragen durch am Haus?

B: Wir führen immer wieder Besucherumfragen durch – also wir hatten jetzt zuletzt die *Azteken* auch schon. Also da hatten wir wieder mal eine große Evaluation gemacht, die auch professionell beauftragt war und recht umfassend gefragt hat. Also da haben wir über 1000 Antworten erhalten und machen dann immer wieder punktuelle, kleinere Umfragen. Das sind dann oft so Kleinfragebögen, die nur aus manchmal zwei oder drei Fragen bestehen, wo wir was ganz gezielt im Haus mal eruieren wollen und verbessern wollen. Also beispielsweise unseren Service unten an der Kasse oder solche Geschichten. Oder mal, um etwas austesten, wie kommt das in einer bestimmten Ausstellung an? Oder hatten so Kinder begleitet, zum Beispiel. Jetzt haben wir auch mal speziell evaluiert, und das machen wir durchaus auch, genau.

I: Wisst ihr denn auch, wie sich eure Besucher über euer Programm informieren?

B: Also, wenn ich jetzt mal so die Zahlen rausnehme aus der letzten Ausstellung *Azteken*, da war ich doch fast ein bisschen überrascht, muss ich sagen, dass es noch relativ klassisch ist. Also, dass tatsächlich Presse an erster Stelle stand. – Sonderausstellungen, das ist immer natürlich auch so ein Spezialthema. Und das war eine Ausstellung, die war natürlich auch sehr breit in allen Feuilletons besprochen, bis hin zu *Spiegel*-Titelseite. Also das kann man nicht ganz runterbrechen auf jedes Projekt. Aber das waren, ich habe es mir notiert, so 32,7 Prozent. Und das stand noch vor dem Plakat. Also das heißt, die klassische Außenwerbung ist immer noch sehr wichtig. Und an dritter Stelle kam die persönliche Empfehlung mit 25 Prozent. Und erst danach kam quasi das, wo ich dachte, das steht deutlich höher: Internet und Social Media. Also sehr schwach, muss man sagen, sind die eigenen Printmedien, also jenseits des Plakats – also zum Beispiel unser Quartalsprogramm oder Veranstaltungsflyer oder sowas; also da merkt man einfach, das ist nicht mehr das ganz groß angesagte Medium. Das spielt vielleicht noch irgendwo mit eine Rolle. Aber es ist nicht mehr, wie früher, ein relativ zentraler Kanal, über den man sich informiert.

I: Das heißt aber, das Feuilleton spielt für euch eine große Rolle beziehungsweise, du hast ja gesagt, inzwischen sind es auch die Wissensseiten. Das heißt dann auch, du hast da einen gewissen Druck von Seiten der Leitung, dass dann auch wirklich, wenn eine große Ausstellung kommt, dass es dann auch dort einen Echoraum gibt, in den überregionalen Seiten?

B: Ja, also, ich spüre jetzt nicht den Druck der Leitung; also ich komme mit unserer Chefin super klar. Aber, klar, das ist für uns wichtig. Also das liegt allein daran, unsere Marketingbudgets sind nicht so üppig. Das heißt, wir müssen schon immer irgendwie durch dieses Nadelöhr Redaktion auch was erreichen. Das geht aber eigentlich immer ganz gut. Also das liegt sicherlich auch ein bisschen daran, dass ich schon relativ lange im Museum bin und einfach auch über die Jahre natürlich meine Kontakte und mein Netzwerk habe und da viele Leute kenne. Wir arbeiten manchmal aber auch noch mit einer externen Agentur zusammen zu großen Ausstellungsthemen, also das muss man auch dazusagen. Aber für uns ist die Pressearbeit dann tatsächlich wichtig.

I: Aber wie ist es denn [mit] eurer Besucherstruktur? Also die Naturkundemuseen, das fand ich auch sehr interessant, sagen zum Beispiel: „Für uns ist das regionale Publikum das Wichtigste, deswegen ist es uns gar nicht so wichtig, in das überregionale Blatt zu kommen – außer mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen, die am Naturkundemuseum gewonnen wurden, aber nicht unbedingt mit einer Ausstellungsbesprechung.“ Wo sitzt denn eure direkte Konkurrenz, was Inhalte anbetrifft? Ist die irgendwo nah dran oder eher weiter entfernt? Weil Tobias Wilhelm vom Naturkundemuseum Stuttgart sagt zum Beispiel: „Na ja, das nächste Naturkundemuseum ist in Karlsruhe, das andere ist in Frankfurt.“ Das heißt, da ist die Konkurrenz einfach sehr hoch und es macht gar keinen Sinn, hier zu viele große Marketingaktivitäten eben ins Überregionale zu verschieben. Wie ist das bei euch?

B: Ja, bei uns hängt es ja schon sehr stark von den Themen ab. Also an sich ist, ähnlich wie jetzt der Tobias sagt – ein ethnologisches Museum gibt es jetzt also in ganz Baden-Württemberg, also in dieser Ausrichtung nicht mehr so klar – teilweise noch die Reiss-Engelhorn-Museen, das geht so in unsere Richtung. Aber sonst – klar, ist auch das nächste München, Leipzig, Köln, Berlin, Hamburg und so. Das stimmt schon auf der [einen] Seite. Wir haben aber immer wieder Themen, wie jetzt die *Azteken*-Ausstellung, das ist einfach eine – also das ist ein Superlativ; da bin ich manchmal noch mal zurückhaltend, aber in dem Fall stimmt es: Also eine europaweit einzigartige Ausstellung mit Leihgaben aus Mexiko und Grabungsfunden, die noch nicht mal in Mexiko selber gezeigt wurden. Und das [hat] schon absolut auch ein internationales Publikum und [zieht] auch internationale Feuilletonisten an. Das ist nicht ganz die Regel natürlich – aber auch. Aber natürlich gibt es auch eine Ausstellung, wie jetzt die nächste, die jetzt eigentlich November hätte starten sollen: *Schwieriges Erbe. Linden-Museum und Württemberg im Kolonialismus*. Das ist so ein ambivalentes Projekt: Einmal durch dieses „Württemberg“ im Titel und „Linden-Museum“ – also quasi Selbstreflexion und Aufarbeitung der eigenen Geschichte. Das ist natürlich stark ein lokales und ein regionales Publikum. Andererseits, durch diesen Aspekt, die Kolonialgeschichte aufzuarbeiten – was jetzt in dem Stil, glaube ich, im letzten Jahr vielleicht ein Museum so schon mal ähnlich gemacht hat, aber sonst eigentlich noch niemand –, zieht das natürlich auch überregional, also zumindest die Presse an – und vermutlich auch [einen] gewissen Teil des Publikums –, also sofern Corona nicht einen ganz großen Strich durch die Rechnung macht. Also da bin ich ja noch eher zurückhaltend, um da Prognosen abzugeben. Aber das sind immer so Themen; also das taucht zum Beispiel schon bei Deutschlandradio Kultur auf – also die führen da Interviews mit uns; oder das war sogar jetzt in der *New York Times* in einem kleinen Absatz angekündigt. Also da hatte ich letzte Woche mit einer Journalistin gesprochen. Da geht es dann um die Ausstellung, da geht es dann auch umso Metathemen. Das geht dann um das Großthema „Restitution von kolonialen Kulturgütern“. Und da ist mittlerweile die Chefin bei uns auch einfach eine überregional angefragte Gesprächspartnerin. Für die Pressearbeit war das ein Glücksfall, als sie vor Jahren als Direktorin fürs Humboldt Forum berufen wurde, ohne zu wissen, dass sie da im Rennen ist, weil sie sich aktiv dann beworben hatte, und dann später dem Humboldt Forum auch noch abgesagt hat. Und damit ist es schlagartig quasi bekannt geworden und interessant geworden. Und das haben wir jetzt natürlich geschickt ausgenutzt. Da profitieren wir bis heute davon.

I: Du hast es schon angedeutet: Also die Zusammenarbeit mit der Führung des Hauses gestaltet sich bei euch sehr gut; ihr seid ein kleines Team, ihr arbeitet sehr gut zusammen. Jetzt ist es so, ich hatte ein Gespräch mit einer Kollegin, die hat ganz klar gesagt: „Also an meiner früheren Institution, an der ich früher war, geschah keine Ausstellung ohne mich, also bis ich sagte, dass es marketingtechnisch auch funktioniert, haben die Kuratoren sozusagen keine Ausstellung gemacht.“ Das ist natürlich so ein Wahnsinnsverhältnis in dem Sinne, das wünscht man sich manchmal als Kommunikationsmensch. Bei uns

funktioniert das nicht so. Also wenn unser Chef eine Ausstellung machen will, dann macht er die, egal was ich dazu sage. Wie verhält sich das bei euch?

B: Doch das ist bei uns schon ziemlich teamorientiert. Also es ist sicher nicht so, dass das Marketing oder die Kommunikation da das letzte Wort hat. Also das auf keinen Fall, aber man sitzt eigentlich – also das hat sich die letzten Jahre, also vor allem in der Ära de Castro, eigentlich stark gewandelt, dass die Kuratorin deutlich früher als früher mit ihren Themen [...] an die interne Öffentlichkeit ging. Davor – bei uns im Haus herrschte ja so ein gewisses Regionalfürstenprinzip, also da gibt es die Orientabteilung, die Afrikaabteilung –, und früher war das immer so, jeder brühte da irgendein Projekt vor sich hin. Und das Schlimmste, was mal passieren konnte, war, dass [der] andere Kollege vom Gang gegenüber das Konzept irgendwie zerreißt. Da musste das immer megawasserwasserdicht sein, eigentlich schon fertig, dass man da gar nicht mehr groß darüber diskutieren konnte, und das hat sich sehr stark geändert. Also da wird drüber diskutiert – und da geht man auch mit noch relativ unreifen Ideen, spricht [...] sich aus, und dann sitzt bei uns da tatsächlich – also sowohl die Vermittlung sitzt dann gleich dabei und die Öffentlichkeitsarbeit, Marketing sitzt dann auch mit dabei, um einfach zu gucken: Was hat das Thema für ein Potenzial? Welche Gruppen kann ich damit erreichen? Was kann ich da für Vermittlungsangebote schaffen? Aber auch über welche Kanäle? Welche Publika kann ich damit erreichen? Also das ist schon wichtig; das ist vor allem, mehr noch als den Kuratoren, der Direktorin wichtig. Also die zieht mich und den Harald dann auch immer wieder mal ins Vertrauen: „Sehen Sie da wirklich ein Potenzial in diesem Thema?“ Also, wir werden da jetzt nicht überrascht von Themen. Und müssen uns dann nicht so als Add-on hinten anstellen. Also das war früher, also bis vor zehn Jahren, war das tatsächlich teilweise so – das hing auch immer von den Kuratoren ab –, aber dass man manchmal ein Thema vorgesetzt hat und dann hieß es: „So, und jetzt macht ihr mal ein schönes Marketing dafür“ – und zur Museumsvermittlung: „So, macht ihr da mal schöne Programme.“ Und das ist [nun] gar nicht so. Also man ist dann im Planungsprozess der Ausstellung. Also bei uns sind diese Workshops zum Beispiel, also wenn ein Gestaltungsbro, wenn man sich für eins entschieden hat – oder schon der Auswahlprozess, da sitzen wir auch mit drin. Und wenn man sich für eins entschieden hat, dann finden ja regelmäßig so Workshops statt. Und da können wir immer von Anfang bis Ende dabei sein. Also das ist jetzt über Zoom superpraktisch, finde ich. Weil da kann man manchmal so mit einem halben Ohr zuhören, bei Themen, die einen jetzt nicht brennend interessieren. Aber gleichzeitig kriegt man sehr viel mit – ber was gesprochen und über was diskutiert wird – und kann sich dann bei Bedarf gut einschalten. Aber man kann da immer auch interagieren. Also das ist schon ganz gut, weil, ich finde, das macht den Prozess besser und das lässt auch die Ergebnisse am Schluss eigentlich besser werden, weil mehrere Leute mitdenken, involviert sind. Und jetzt auch nicht mehr so diese –, ja, früher gab es da manchmal so am Schluss auch so die Ausreden: „Wusste ich ja gar nicht. Konnte ich nichts machen. Hätte ich das gewusst, hätte ich das ganz anders gemacht.“ Also so eine Grundunzufriedenheit bei vielen, und jetzt ist eigentlich jeder

im Projekt drin; und wenn er sich nicht aktiv genug einbringt, dann ist er irgendwo auch selber schuld. Aber man merkt auch, das macht die Prozesse besser, also die Projekte besser.

I: Du hast gerade Zoom angesprochen: Was hat Corona mit euch gemacht? Was hat sich während Corona bei euch geändert oder verändert? Hat sich überhaupt irgendwas verändert?

B: Ja, also klar. Wir haben schon einen gewissen digitalen Sprung noch mal gemacht; also wir haben einfach Dinge auch ausprobiert, Instagram-Führungen zum Beispiel, oder auch stärker noch mal Videos gedreht oder auch mal Dinge ausprobiert bei der *Azteken*-Ausstellung. Wir haben einfach gemerkt, wir haben bei Twitter vor allem megaviele Follower und Likes aus Mexiko bekommen. Und dann haben wir gesagt: „Wir machen jetzt mal für die Mexikaner eine Spezialführung zu einer Zeit, die denen in den Tagesablauf reinpasst.“ Und da haben wir einfach gemerkt, wir können auch diese internationale Community ganz gut bedienen. Also das hat auf jeden Fall in dem Bereich was gebracht. Dann haben wir gemerkt, dass viele Leute tatsächlich auch in der Schließzeit nach uns fragen. Also auch im Mailverkehr finde ich jetzt auch bei diesem Teillockdown gerade auch wieder, also, das Mailaufkommen hat sich überhaupt nicht reduziert. Und es sind viele Fragen und auch Veranstaltungen, die jetzt abgesagt werden, dann wird gefragt: „Wird die noch mal stattfinden oder wird die digital stattfinden?“ Und gerade sind wir jetzt dran, viele Formate auch sowohl als hybrid zu veranstalten; also [wir] haben jetzt über den Coronafond vor auch endlich mal eine professionelle Streamingtechnik bekommen, sodass wir jetzt aus unseren Saalveranstaltungen also problemlos rausstreamen können – dann in Zukunft auch. Und also werden wir da eher so Hybridsachen jetzt dann auch machen, aber auch wahrscheinlich komplett digitale Veranstaltungen, weil sich manche Formate, wie Vorträge oder auch Diskussionsrunden, gerade für uns anbieten, weil wir dann viel stärker noch mal mit internationalen Gästen arbeiten können. Also das ist mir jetzt in der Coronazeit zum Beispiel sehr stark aufgefallen. Ich habe jetzt relativ viele andere Institutionen und Diskussionen auch verfolgt. Und das ist schon ein absoluter Mehrwert, wenn ich einen Projektpartner aus den USA oder aus Neuseeland dazuschalten kann, und der andere sitzt in London und der dritte in Berlin, und man dann einfach gemeinsam diskutieren kann. Und ich denke, da können wir als Museum unsere Netzwerke eigentlich viel deutlicher darstellen; und früher war das halt immer so, das war dann immer mit Riesenanträgen verbunden, dass man irgendwo ein Gastraum von XY herbekommt, und weil einfach der Flug schon so teuer war, musste man dem immer noch irgendwie eine Reise drumrum und ein paar andere Auftritte mitorganisieren, damit sich das auch überhaupt lohnt, weil für einen Abend kommt natürlich keiner nach Stuttgart. Und das sind Sachen, die machen das schon deutlich smarter. Und ich glaube da können wir superstark daraus profitieren mit unserem speziellen Profil als Museum.

I: Jetzt seid ihr auch bei *Digitale Wege* mit dabei, ein Projekt der MFG. Was habt ihr da gemacht, was macht ihr da und inwieweit hat euch das vielleicht auch noch vor Corona zu einem Schub verholfen, im Hinblick auf das Digitale? – Oder hat es das?

B: Ja, also wir hatten mehr bei *Digitale Wege I*; das war ja diese Game-Geschichte. Da haben wir ein Game gemacht, das war speziell für eine Ausstellung produziert. Und das [...] kam dann ganz gut an, weil das war natürlich so ein sehr punktuell Projekt. Und wir hatten sonst immer wieder irgendwelche digitalen Projekte gemacht. Wir haben dann aber gemerkt, das waren eigentlich immer so projektorientierte Geschichten für eine Sonderausstellung oder Ähnliches, und haben gemerkt, eigentlich haben wir keine klare Strategie in dem Bereich und auch gar nicht die klare Infrastruktur. Und darum haben wir für *Digitale Wege II* gesagt: „Unser zentrales Ding muss eigentlich eine Onlinesammlung sein, also dass unsere Sammlung online geht.“ Das ist natürlich auch ein ganz klares Desiderat des globalen Südens, sage ich jetzt mal so pauschal, die sagen: „Wir wollen sehen, was habt ihr überhaupt in eurer Sammlung?“ Also da geht es jetzt nicht drum: „Wir wollen das alles zurückfordern“, sondern: „Wir wollen es erst mal wissen und sehen und in Dialog mit euch treten.“ Weil, das muss man ja sagen, Museums-sammlungen, die nicht online sind, die sind irgendwo in der Fachwelt bekannt, und sonst weiß man von den drei bis fünf Prozent, die öffentlich ausgestellt sind. Aber der Rest ist eigentlich unbekannt. Und auch nur immer über das Nadelöhr Kurator irgendwie auffindbar. Und das war ein Ansatz, das zu präsentieren, und auf Basis dieser – also diese Datenbank soll letztlich klar die Transparenz fördern, den Austausch fördern, aber eben auch eine Plattform sein, um künftige digitale Projekte entwickeln zu können. Weil das war bislang bei uns immer so eine Schwierigkeit, überhaupt für manche Projekte einen guten Foto-Pool zu haben. Und das war immer sehr mühsam, dann irgendwie was zusammensuchen; und das ist noch alles gar nicht fotografiert, das muss [dann] fotografiert und digitalisiert werden und wie auch immer. Und einfach, dass man dann eine Grundlage hat, [aus] der heraus man dann andere digitale Anwendungen [entwickeln kann] – das kann von Digitalial bis hin zu, ja, vielleicht wieder mal ein Game oder irgendetwas reichen. Aber dann kann ich anderen Gruppen sagen: „Hier ist ein Pool an Information und an Daten. Use it, macht was damit und tretet mit uns in Kontakt.“ Genau die wird diesen Monat, also Ende des Monats, am 30.11., wird die noch gelauncht, die Sammlung; die ist jetzt im Augenblick noch nicht online zu sehen. [Da werden] gerade vom ZDF digital noch die letzten Dinge da zusammengeschraubt.

I: Das klingt super. Martin, Martin, vielen Dank für das Gespräch.

Annex 2: Fokus ZKM und das Feuilleton

Im Kontext knapper personeller Ressourcen und überschaubarer Erfolge in der Ansprache des Feuilletons stellte sich 2018 am ZKM die Frage nach der Sinnhaftigkeit jener weitgehend als erfolglos empfundenen Ansprache, die 2019 einen gewissen Höhepunkt im Kontext des 30-jährigen Jubiläum des Hauses fand: Während die *New York Times* dem ZKM einen umfassenden einseitigen Artikel widmete, gab es vom deutschen Feuilleton keine Antwort auf die Anfragen des Hauses nach einer Berücksichtigung.

Das Zentrum für Kunst und Medien stellt seit seiner Gründung im Jahre 1989 ein weltweit einmaliges Modell dar: Gegründet, um die Kunst in das digitale Zeitalter zu überführen, fokussierte es in einem starken Maße von Beginn an die Medienkunst, blickt aber stets auch über deren Grenzen der Gattung und nahm früh wahr, dass Künstlern die Frage nach Technologien und Medien über die Zeit hinweg immer wichtiger wurde – galt und gilt es doch, eine spezifische Idee, ein spezifisches Empfinden zum Ausdruck zu bringen, wofür die Passung von verwendeter Kulturtechnik und jeweiligem Anliegen erforderlich ist. Gemäß dieser Perspektive verfügt das ZKM über einen reichhaltigen interdisziplinären Sammlungs- und Archivbestand, darunter eine der größten Medienkunstsammlungen weltweit. Neben einer regen Ausstellungstätigkeit, die sich mit internationalem Maß messen lassen kann, zeichnet sich das Haus durch seine Forschungsabteilungen sowie die Publikation von Fachliteratur in Eigenregie oder gemeinsam mit weithin renommierten Partnern aus, zu denen bspw. das Massachusetts Institute of Technology (MIT) zählt. Hinzu kommt, dass Ausstellungen des ZKM nicht nur in Karlsruhe, sondern auch weltweit zu sehen sind und damit seine internationale Präsenz ganz konkret und nachhaltig erweitern. Das internationale Renommee des Hauses ist daher nicht zu vernachlässigen – und doch findet es nur wenig Niederschlag im überregionalen Feuilleton. Nun könnte man behaupten, dass Karlsruhe nicht Berlin, Hamburg oder Frankfurt sei und daher in den Hintergrund rücke. Man könnte annehmen, dass die Möglichkeit, es geografisch zu erreichen und die Ausstellungen zu sehen, einen größeren Aufwand bedeute. Letztendlich könnte man auch behaupten, dass die Besucherzahlen des ZKM ohnehin nicht besonders hoch seien, als dass sich eine Stärkung der Sichtbarkeit „lohnen“ würde. Allen drei Argumenten können tragfähige Konter entgegengebracht werden – dem letzten etwa, dass das ZKM vor der Corona-Pandemie Besucherzahlen zwischen 250 000 und 300 000 pro Jahr vorweisen konnte und damit in einem mehr als guten Schnitt deutscher Museen liegt. Es begann daher die Suche nach möglichen Gründen und es galt, sich u. a. die „Qualitätsfrage“ zu stellen: Waren die Ausstellungen noch gut genug für das Feuilleton, brachten die kuratorischen Persönlichkeiten – sowohl aus dem Haus wie externe – ausreichend Qualität mit? Vor allem aber: welche Bedeutung hat das Feuilleton für die Besucher und die potenziellen Besucher des ZKM?

Um die Frage der weiteren Vorgehensweise im Hinblick auf die Ansprache des Feuilletons zu eruieren, begann die Verfasserin mit der Zusammenstellung von bis ins Jahr 2014 zurückreichenden Daten zur Medienresonanz, die in der Kommunikationsabteilung des ZKM gesammelt wurden. Eine erste Auswertung ergab, dass die „überregionale Medienresonanz“, die sowohl Berichte (Kritiken resp. Rezensionen) im Feuilleton der großen Tages- und Wochenzeitungen wie *FAZ*, *SZ* und *Die Zeit*, aber auch von *taz*, den *Stuttgarter Nachrichten* etc. berücksichtigte, im Verlauf der letzten fünf Jahre eine hohe Volatilität der publizierten Artikel aufweist, die mit der Besucherzahl – und damit dem potenziellen Interesse der Besucher – nicht korreliert. Im Jahre 2016 ist hier sogar eine gegenläufige Entwicklung zu beobachten. Bis 2019 steigt die Besucherzahl am ZKM, während sich diese Entwicklung in der Medienresonanz nicht abbildet. Nicht berücksichtigt wurden in den Erhebungen des ZKM die Nicht-Besucher, die innerhalb dieser Fragestellung von besonderem Interesse wären, gilt es doch auch immer, neue Zielgruppen zu akquirieren.

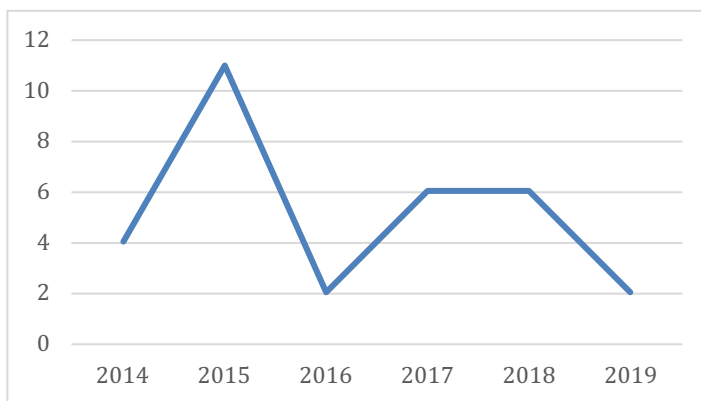


Abb. 14: Überregionale Medienresonanz (Print) national zu Ausstellungen des ZKM 2014–2019
(Ohne internationale Zeitungen wie New York Times, NZZ oder Salzburger Nachrichten; ohne Fachmagazine wie Kunstforum, frieze, art etc.)
(Quelle: Interne Auswertung der Pressespiegel des ZKM; eigene Darstellung)

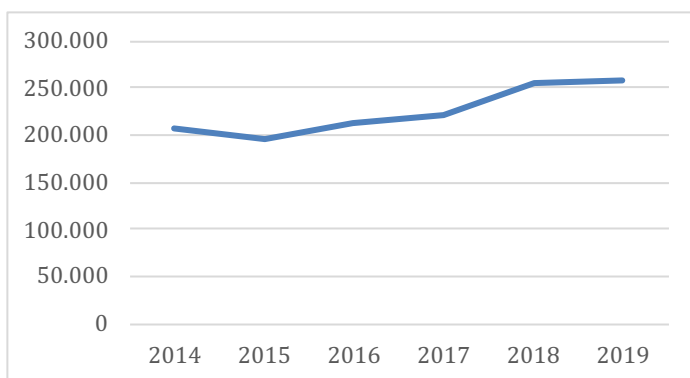


Abb. 15: Besucherstatistik ZKM 2014–2019
(Quelle: Jährliche Erhebung des ZKM; eigene Darstellung)

Angesichts dieser Zahlen ergaben sich für die Kommunikationsabteilung und die Geschäftsführung des ZKM die folgenden Fragen:

- Wie relevant sind Berichte im Feuilleton für die Besucher des ZKM?
- Müssen wir unsere Qualität infrage stellen?
- Wer liest das Feuilleton?
- Wie präsent ist Kunstkritik im Feuilleton?
- Ist eine Ansprache des Feuilletons weiterhin sinnvoll?

Das ZKM führt seit 2013 in regelmäßigen Abständen Umfragen unter seinen Besuchern durch, in deren Rahmen u. a. die Qualität der Serviceleistungen, aber auch die Besucherstruktur und das Informationsverhalten der Besucher im Hinblick auf das Programm des ZKM abgefragt werden. Die Erhebungen am ZKM werden – mitunter aufgrund der Kapazitäten, die für die Durchführung zur Verfügung stehen – nicht mit dem Anspruch einer wissenschaftlichen Repräsentativität durchgeführt als vielmehr, um einen „Eindruck“ von der jeweils aktuellen Situation zu gewinnen. Aufgrund der sich im Laufe der Jahre leicht verändernden Fragestellungen und jährlich variierender Zahlen von Befragten, sind diese Erhebungen empirisch nicht belastbar und werden hier daher lediglich als „Hinweise“ herangezogen.⁶⁹³

Auf die Frage, wie sich die Besucher des ZKM über dessen Programm informieren, zeigte die Anfrage im Verlauf der letzten sieben Jahre (2013–2020) steigende Zahlen unter denjenigen Besuchern, die ihre Informationen über die Website des Hauses beziehen. Der Abruf der Information über die gedruckte Berichterstattung hält sich im unteren Fünftel. Als Leser überregionaler Presse – und damit (nur) potenziell des Feuilletons – geben sich über die Zeitspanne der betrachteten sieben Jahre hinweg rund 9 % der Besucher zu erkennen. Zum entscheidenden Faktor wird das „Word-of-Mouth“, also die mündliche Empfehlung, die im Laufe der Jahre ebenfalls eine Tendenz der Steigerung aufweist und über die letzten sieben Jahre die anderen Quellen deutlich dominiert.

⁶⁹³ Anmerkung zur Auswertung: Außen vor gelassen wird hier die Informationsaufnahme über Plakat/Flyer/Postkarte, Anzeigen, soziale Netzwerke sowie regionale Zeitung, die ebenfalls vom ZKM ausgewertet wird. Für das Jahr 2018 liegen aus technischen Gründen keine vergleichbaren Daten vor. Die Kategorie „Empfehlung/WOM“ ist hier als eine Empfehlung zu verstehen, die im Anschluss an den Ausstellungsbesuch von einer Person getätigt und an eine weitere oder mehrere Personen weitergegeben wurde und damit zunächst frei von Medien als Mittler ist.

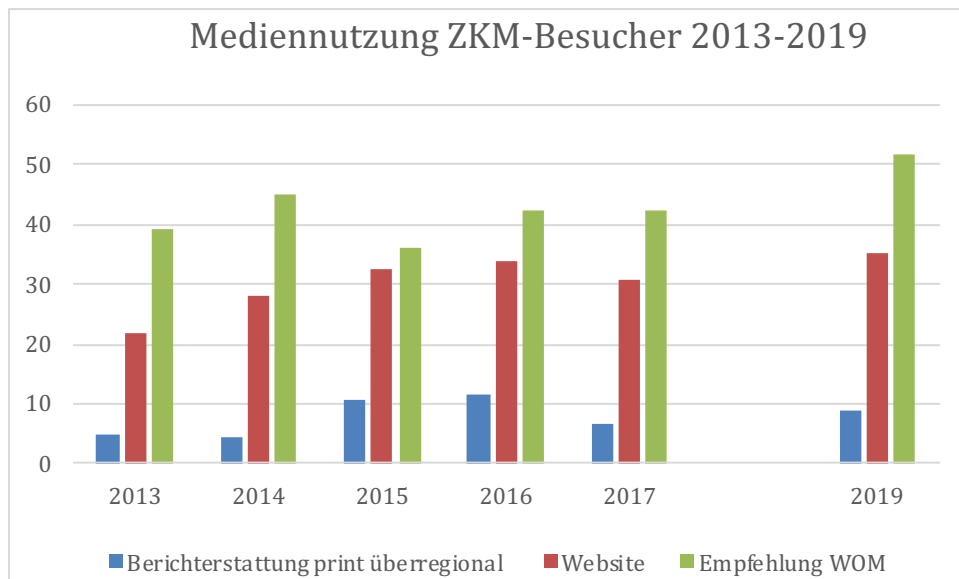


Abb. 16: Mediennutzung der ZKM-Besucher
(Quelle: Erhebungen unter ZKM-Besuchern 2013–2019, konzipiert und erhoben durch das ZKM (siehe Annex 3); eigene Darstellung)

Das Verhältnis zwischen Berichten überregionaler Zeitungen (Feuilleton resp. Kulturteil), Website, TV/Radio und der Kategorie „Empfehlung“ zeigt also eine hohe Diskrepanz. Obgleich sich hieraus eine Relevanz des Feuilletons für die ZKM-Besucher belastbar nicht ablesen lässt und nicht alle Kennzahlen der Informationsquellen des Besuches berücksichtigt werden, zeichnet dieses Verhältnis das Bild eines ZKM-Besuchers, der

- seltener aufgrund von Radio- oder TV Berichten eine Ausstellung aufsucht;
- ebenfalls seltener auf gedruckte überregionale Presse zurückgreift;
- sich öfter proaktiv selbst auf der Website des ZKM informiert;
- sichtbar öfter über die Empfehlung von Freunden und Bekannten in eine Ausstellung findet.

Im Hinblick auf die Äußerung von Birgit Mandel aus dem Jahre 2009, die den „Massenmedien als Mittler“⁶⁹⁴ eine besondere Rolle zuspricht, kann herausgelesen werden, dass obgleich mehr Besucher sich über das aktuelle Programm selbständig über die Website informieren oder auf Empfehlungen reagieren, nicht auszuschließen ist, dass die Medien ihrer Funktion als Multiplikatoren gerecht werden und wenige proaktive Besucher über ihre Berichterstattung ansprechen, welche die Information wiederum weitertragen. Die Wahrscheinlichkeit, dass „Lob oder Verrisse einen großen Einfluss nicht nur auf die Akzeptanz einer Kulturproduktion, sondern auch auf das Image der gesamten Institution in der Öffentlichkeit haben (können)“⁶⁹⁵ wird in dem Sinne geschmälert, als dass weniger ZKM-Besucher zu überregionalen gedruckten Zeitungen greifen.

⁶⁹⁴ Vgl. Birgit Mandel, *PR für Kunst und Kultur. Handbuch für Theorie und Praxis*, Bielefeld 2009, S. 27f.

⁶⁹⁵ Vgl. ebd.

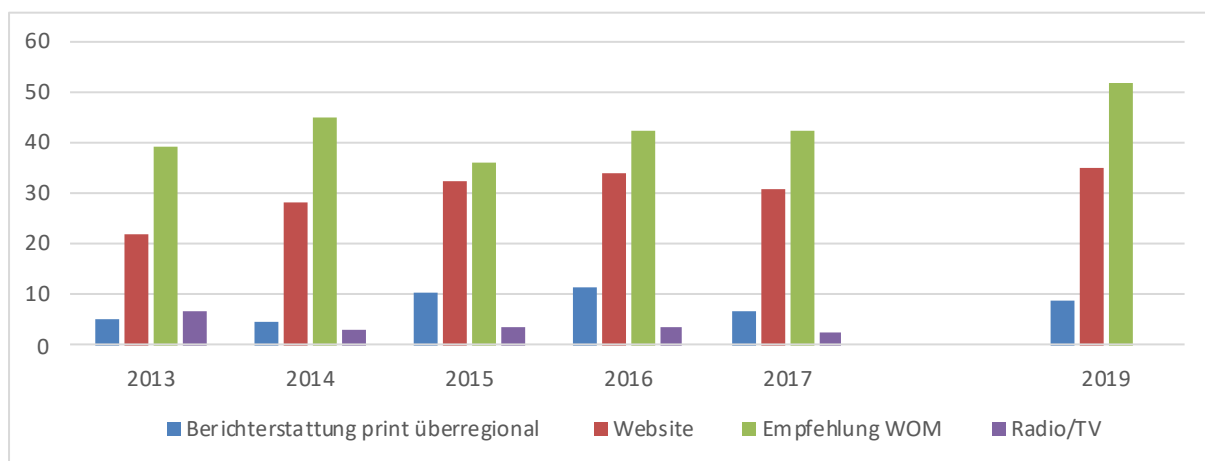
Einen kontinuierlichen, wenn auch schwankenden Abruf findet bei den Besuchern die Information über die gedruckte lokale/regionale Zeitung, die im Kulturteil auf Ausstellungen aufmerksam macht. Die Beiträge variieren hier zwischen fundierten Texten, die als Kritiken resp. Rezensionen bezeichnet werden können, und abgedruckten Pressemitteilungen.

Die Frage nach der Relevanz des Feuilletons für den Besucher des ZKM kann aufgrund der unzureichenden Datenbasis nicht abschließend beantwortet werden; aufgrund des mäßigen Zugriffs auf gedruckte überregionale Medien liegt jedoch die Vermutung nahe, dass das Feuilleton keinen ausschlaggebenden Einfluss auf den Besuch der ZKM-Ausstellungen hat. Eine präzisierte Fragestellung, die auf das klassische Feuilleton zielt, würde hier zu eindeutigen Ergebnissen führen.

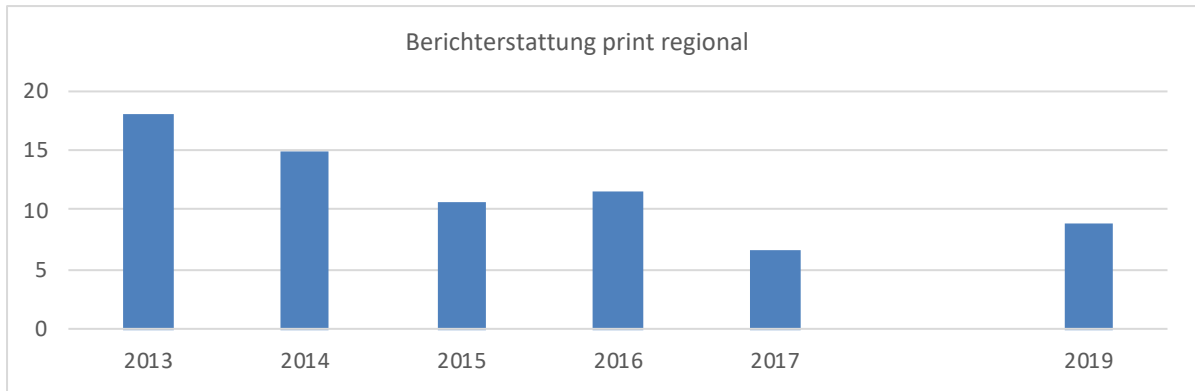
Die Frage nach der Qualität der Ausstellungen des Hauses kann aus der (Innen-)Perspektive der Verfasserin mit Sicherheit nur unzureichend beantwortet werden. Erkenn- und sichtbar ist jedoch, dass die Ausstellungen des Hauses, die mitunter nicht nur von Hauskuratoren, sondern auch von Externen kuratiert werden, internationalen Standards entsprechen. Thematische wie monografische Ausstellungen auf rund 15 000 qm wechseln sich ab, sind zu einem großen Teil aktuellen gesellschaftlichen Themen geschuldet und ziehen jährlich bis zu 300 000 Besucher ins Haus – eine Zahl die sich angesichts der rund 300 000 Einwohner Karlsruhes auch im bundesdeutschen Kontext durchaus sehen lassen kann. An dieser Stelle gilt es, die Kulturjournalisten der Feuilletons zu befragen und mehr über ihre Kriterien zu erfahren. Entsprechende Anfragen zu Leitfadeninterviews wurden jedoch nicht beantwortet.

Annex 3: Mediennutzung der ZKM-Besucher

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	% (n=407)	% (n=388)	% (n=415)	% (n=150)	% (n=889)	keine Umfrage durchgeführt	% (n=705)
Berichterstattung print inkl. Anzeigen			10,6	11,6			8,9
Berichterstattung print ohne Anzeige					6,6		
Anzeige print					5,8		
Berichterstattung online inkl. Anzeigen			6,3	5,4			6,2
Berichterstattung in Radio/TV inkl. Anzeigen	6,6	3	3,8	3,4	2,7		
regionale Zeitung	18	15					
überregionale Zeitung	6	5			6,6		
andere Zeitungen	4	4					
Kunstzeitschrift	6	7					
Plakate/Flyer/ Postkarte	22	15					24,7
Plakate			15,2	18,4	11,8		
Flyer			9,8	6,1	4,3		
Postkarte			2,3				
ZKM-Website	22	28	32,3	34	30,7		35
ZKM-Newsletter	7	3	8,8	3,4	3,4		5,1
soziale Netzwerke	8		9,1	6,8	5,4		11,9
Empfehlung/WOM	39	45	36,1	42,2	42,4		51,5



	2013	2014	2015	2016	2017	2019
Berichterstattung print überregional	5	4,5	10,6	11,6	6,6	8,9
Website	22	28	32,3	34	30,7	35
Empfehlung WOM	39	45	36,1	42,2	42,4	51,5
Radio/TV	6,6	3	3,8	3,4	2,7	



	2013	2014	2015	2016	2017		2019
Berichterstattung print regional	18	15	10,6	11,6	6,6		8,9

Quelle: Erhebungen unter ZKM-Besuchern 2013–2019, konzipiert und erhoben durch das ZKM
(Eigene Darstellung)

Annex 4: Besucher-Umfrage

Sehr geehrte Besucherin, sehr geehrter Besucher,

vielen Dank, dass Sie sich 5 Minuten Zeit nehmen! Indem Sie diesen Fragebogen beantworten, unterstützen Sie uns dabei, die Ausstellungsarbeit sowie unsere weiteren Angebote für Sie zu verbessern.

Die *Institution* bearbeitet Ihre Daten gemäß den Richtlinien des Datenschutzgesetzes: Alle Ihre Angaben werden anonymisiert vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben.

1. Aussagen zum Besuch der Institution

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur *Institution*.

(1 = trifft voll zu, 2 = trifft zu, 3 = trifft nicht vollkommen zu, 4 = trifft weniger zu, 5 = trifft kaum zu, 6 = trifft nicht zu)

- **Die *Institution* hat mir insgesamt gefallen.**

[Ab Wertung 3 klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WARUM? aus.] [FILTER]

Ich war mit dem Besucherservice zufrieden (Kasse, Information oder Aufsicht).

[Ab Wertung 3 klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WARUM? aus.] [FILTER]

Ich werde die *Institution* weiterempfehlen.

[Ab Wertung 3 klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WARUM? aus.] [FILTER]

- **Wem würden Sie die *Institution* empfehlen?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Familien
- Kindern
- Schulklassen
- StudentInnen
- ArbeitskollegInnen
- Freunden & Bekannten
- SeniorInnen

- **Konnten Sie sich gut in der *Institution* zurechtfinden?**

- ja
- nein

[Falls nein, klappt Frage mit Freitextfeld aus.] [FILTER]

Woran hat dies gelegen, was hätte Ihnen geholfen?

2.1. Mediennutzung

- **Welche Medien nutzen Sie im Alltag?**

- Regionalzeitung (print)

[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WELCHE? aus.] [FILTER]

- Überregionale Zeitung (print)

[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WELCHE? aus.] [FILTER]

- Social Media
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WELCHE? aus.] [FILTER]
- Berichterstattung Online
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WELCHE? aus.] [FILTER]
- Berichterstattung Print/Radio/TV
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WELCHE? aus.] [FILTER]
- Andere
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WELCHE? aus.] [FILTER]

2.2. Aussagen zur Mediennutzung im Hinblick auf den Besuch

- **Wie sind Sie auf unsere aktuellen Ausstellungen oder Veranstaltungen aufmerksam geworden?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Plakat/Postkarte/Flyer
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld aus.] [FILTER]
Wo hatten Sie Zugriff auf unsere Werbemittel?
- Social Media
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld aus.] [FILTER]
Auf welchem sozialen Netzwerk wurden Sie fündig?
- Berichterstattung Online
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld aus.] [FILTER]
Wo gesehen?
- Berichterstattung Print/Radio/TV
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld aus.] [FILTER]
Wo gesehen/gehört?
- Website der Institution
- Newsletter/E-Mail-Verteiler
- Persönliche Empfehlung
- Sonstiges
[Wenn ja bei „Sonstiges“, klappt Frage mit Freitextfeld aus.] [FILTER]

3. Anlass und Häufigkeit von Besuchen

- **Was ist der Anlass Ihres Besuchs in der Institution?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Allgemeines Interesse an Kultur
- Anregung durch Freunde/Familie
- Freizeitunterhaltung
- Bildung der Kinder
- Eigene Bildung/Lernen
- Berufliches Interesse
- Spontaner Besuch
- Angebot der Kunstvermittlung
- Besonderes Interesse an einer bestimmten Ausstellung
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld aus.] [FILTER]

Um welche Ausstellung handelt es sich?

- Besonderes Interesse an einer bestimmten Veranstaltung

[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld aus.] [FILTER]

Um welche Veranstaltung handelt es sich?

- Ansprechende Werbekampagne

[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld aus.] [FILTER]

Um welche Werbekampagne handelt es sich?

- Sonstiges

[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld aus.] [FILTER]

- **Wie oft haben Sie die Institution in den vergangenen 12 Monaten besucht?**

- Ich bin zum ersten Mal hier.
- 1- bis 2-mal
- 3- bis 4-mal
- Öfter als 4-mal
- Keinmal

- **Haben Sie an einer Führung oder einem Workshop teilgenommen?**

- Ja
- Nein

[Wenn ja, klappt Frage mit 4er-Skala aus.] [FILTER]

Wie hat Ihnen die Führung oder der Workshop gefallen?

(1 = sehr informativ/verständlich, 2 = informativ/verständlich, 3 = wenig informativ/verständlich, 4 = nicht informativ/verständlich)

- **Wie sind Sie zu uns gekommen?**

- Öffentlicher Nahverkehr
- Auto
- Bahn
- Reisebus
- Flugzeug
- Mit dem Fahrrad
- Zu Fuß

4. Aussagen zu Ihrer Person

- **Alter**

- Unter 18
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-67
- Über 67

- **Geschlecht**

- Männlich

- Weiblich
- Divers

- **In welchem Land wohnen Sie?**

[Freitextfeld]

- Bitte tragen Sie die ersten 3 Zahlen Ihrer Postleitzahl ein.

[Freitextfeld]

- **Was ist Ihr höchster Schul-/Ausbildungsabschluss?**

- Kein Abschluss
- Volks-/Hauptschule
- Mittlere Reife/Realschule
- Abitur/Hochschulreife
- Berufsausbildung
- Studium
- Promotion

- **In welchem Berufsfeld sind Sie tätig?**

- Gesundheit & Soziales
- Kultur
- Medien & Gestaltung
- Organisation & Verwaltung
- Presse-, Öffentlichkeitsarbeit & Journalismus
- Technik & IT
- Tourismus & Event
- Wirtschaft & Recht
- Wissenschaft
- Sonstiges

[Wenn ja bei „Sonstiges“, klappt Frage mit Freitextfeld aus.] [FILTER]

- **Wofür interessieren Sie sich?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Film & Fotografie
- Kunst & Kultur
- Lifestyle
- Literatur
- Musik
- Natur
- Reisen
- Soziales & Pädagogik
- Sport
- Technik & Technologiefelder
- Wirtschaft & Politik
- Sonstiges

[Wenn ja bei „Sonstiges“, klappt Frage mit Freitextfeld aus.] [FILTER]

5. Sie haben Wünsche, Kritik oder Anmerkungen?

- **Was hat Ihnen besonders gefallen?**

[Freitextfeld]

- **Was könnte das Museum Ihrer Ansicht nach verbessern?**

[Freitextfeld]

- **Sie möchten weitere Informationen zur Institution erhalten?**

Dann melden Sie sich mit Ihrer E-Mail-Adresse zum Newsletter an:

- Ja

[Mit ausklappbarem Freitextfeld.] [FILTER]

- Nein

- **Was können wir tun, um Sie öfters in unserer *Institution* begrüßen zu dürfen?**

[Freitextfeld]

Vielen Dank, dass Sie an unserer Umfrage teilgenommen haben!

Annex 5: Umfrage Nicht-Besucher

Vielen Dank, dass Sie sich 5 Minuten Zeit nehmen! Indem Sie diesen Fragebogen beantworten, unterstützen Sie uns dabei, mehr Menschen zu erreichen und für Kultur zu gewinnen.

Die befragende *Institution* bearbeitet Ihre Daten gemäß den Richtlinien des Datenschutzgesetzes: Alle Ihre Angaben werden anonymisiert vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben.

Frageblock 1 – Wohlfühl

1.1. Gehen Sie ins Museum?

- Nein
- Ja

*[Wenn ja, klappt weitere Frage WELCHE? aus.] [FILTER]
[Für Karlsruhe]*

- Badisches Landesmuseum
- Badischer Kunstverein
- Naturkundemuseum
- Staatliche Kunsthalle
- ZKM

1.2. Museen sind eher... [Skala]

- langweilig 01 02 03 04 05 unterhaltend
- modern 01 02 03 04 05 altmodisch
- exklusiv 01 02 03 04 05 alltäglich
- attraktiv 01 02 03 04 05 unattraktiv
- unsympathisch 01 02 03 04 05 sympathisch
- konservativ 01 02 03 04 05 innovativ
- locker 01 02 03 04 05 steif
- zuschauerorientiert 01 02 03 04 05 nicht zuschauerorientiert

1.3. Waren Sie in den letzten 12 Monaten im Museum ?

- Nein
- Ja
[Wenn ja, klappt weitere Frage WIE OFT? aus.]
 - 1- bis 2-mal
 - 3- bis 6-mal
 - 8- bis 12-mal
 - öfter

1.4. Wenn NEIN, warum nicht?

[Freitext]

1.5. Wenn NEIN, sind Sie grundsätzlich an einem Besuch interessiert?

- überhaupt nicht

- eher nicht
- neutral (ich habe noch nicht wirklich darüber nachgedacht)
- teilweise
- unbedingt

1.6. Wie sollte Ihr Besuch im Museum ausgestaltet sein, wie möchten Sie diesen erfahren?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Ich möchte unterhalten werden.
- Ich möchte vom Alltag abgelenkt werden.
- Ich möchte an die Inhalte über eine Person herangeführt werden.
- Ich möchte Wissen erwerben.
- Ich möchte aus dem Gesehenen/Erfahrenen einen Mehrwert für mich mitnehmen.
- Ich möchte aktiv in die Ausstellung eingebunden werden,
 - um meine Meinung einzubringen.
 - um mich unterhalten/ablenken zu lassen.
 - um Neues zu erfahren.
- Ich möchte mir in Ruhe alles allein ansehen.

1.7. Wieviel Freizeit haben Sie in der Woche in Stunden (ohne Schlafenszeiten)?

[Freitext]

1.8. Wenn Sie an ihre Freizeit denken, was ist Ihnen wichtig?

(bis zu 3 Nennungen)

- Unter Menschen sein
- Wertvolle/sinnvolle Dinge tun
- Sich wohl/sorglos fühlen
- Neue Erfahrungen sammeln
- Etwas lernen, über Dinge nachdenken
- Sport
- Wandern
- Sich mit Freunden treffen
- Neue Menschen kennenlernen
- Entspannen
- Spaß haben

1.9. Mit wem verbringen Sie ihre Freizeit?

- Partner
- Familie
- Freund/Freundin
- Mehreren Freunden/Bekannten, in einer Gruppe
- Allein
- Andere

Frageblock 2 – Ansprache

2.1. Was ist Ihre Muttersprache?

[Freitext]

2.2. Alter

- Unter 18
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-67
- Über 67

2.3. Geschlecht:

- Männlich
- Weiblich
- Divers

2.4. In welchem Land wohnen Sie?

[Freitext]

2.5. Bitte tragen Sie die ersten 3 Zahlen Ihrer Postleitzahl ein.

[Freitext]

2.6. Was ist Ihr höchster Schul-/Ausbildungsabschluss?

- Kein Abschluss
- Volks-/Hauptschule
- Mittlere Reife/Realschule
- Abitur/Hochschulreife
- Berufsausbildung
- Studium
- Promotion

2.7. In welcher Berufsgruppe sind Sie tätig?

- Arbeiter/in, einfacher oder mittlere/r Angestellte/r bzw. Beamter/Beamtin
- Mittlerer Angestellte/r bzw. Beamte/r im gehobenen oder höheren Dienst
- Angestellte/r bzw. Beamte/r mit Leitungs- oder Führungsaufgaben
- Selbstständige/r, Freiberufler/in
- freischaffende/r Künstler/in
- Hausfrau, Hausmann
- Rentner/in, Pensionär/in
- Schüler/in, Lehrling, Auszubildende/r
- Student/in
- Lehrer/in
- Arbeitssuchende/r
- Andere Stellung

2.8. Welches sind für Ihren Alltag nützliche Themen:

(Mehrfachnennungen möglich)

- Handwerk

- Kino
- Konzert
- Kunst & Kultur
- Lifestyle
- Literatur
- Musik
- Natur
- Reisen
- Soziales & Pädagogik
- Sport
- Technik & Technologiefelder
- Wirtschaft & Politik
- Sonstiges

Frageblock 3 – Mediennutzung

3.1. Welche Medien nutzen Sie im Alltag?

- Berichterstattung online
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WELCHE? aus.]
- Soziale Medien
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WELCHE? aus.]
- Regionalzeitung (print)
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WELCHE? aus.]
- Überregionale Zeitung (print)
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WELCHE? aus.]
- Berichterstattung Print/Radio/TV
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WELCHE? aus.]
- Andere
[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WELCHE? aus.]

3.2. Ich informiere mich jeden Tag über das aktuelle Geschehen.

[Wenn ja, klappt Frage mit Freitextfeld und der Frage WIE LANGE? aus.] [FILTER]

- 5 Min.
- 10 Min.
- 30 Min.
- 60 Min.
- Über 60 Min.

3.3. Ich habe den Eindruck, Museen in meiner Stadt bemühen sich aktiv, mich über das aktuelle Programm zu informieren, d. h. ich treffe immer wieder auf Informationen zu Museen und ihren Programmen.

- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme teils zu
- Stimme absolut zu

3.4. Um mich für einen Kulturbesuch entscheiden zu können, möchte ich gern auf dem folgenden Weg über Programmaktivitäten informiert werden.

- Soziale Medien
[Wenn ja, klappt Auswahl aus; Mehrfachnennungen möglich.]
- Regelmäßiger Newsletter der *Institution* per E-Mail
- Tageszeitung
- Plakatwerbung
- Im Kontext der Kultur in der Stadt: Monatlich erscheinende Stadtzeitschrift
[Für Karlsruhe z. B. Inka]
- Im Kontext der Kultur in der Stadt: Städtischer Veranstaltungskalender

Frageblock 4 – Partizipation

4.1. Wie schätzen Sie Ihren persönlichen Bezug zu Kunst und Kultur ein?

- Ich bin uninteressiert.
- Ich habe bisher keinen Zugang zu Kunst/Kultur, bin aber interessiert.
- Ich bin Laie und besuche regelmäßig die *Institution*.
- Ich habe beruflich mit Kunst/Kultur zu tun.

4.2. Wenn Sie ins Museum gingen, würden Sie es vorziehen bei einem Museumsbesuch direkt von einer Museumsperson empfangen zu werden, die Ihnen alle Fragen beantwortet und Sie durchs Haus führt?

- überhaupt nicht
- eher nicht
- neutral (Ich habe noch nicht wirklich darüber nachgedacht.)
- teilweise
- unbedingt

4.3. Würden Sie es begrüßen, im Haus überall auf sogenannte Cicerones treffen zu können, also auf sich im Ausstellungsraum aufhaltende „Vermittler/innen“, die auf Wunsch Gesehenes erläutern?

- überhaupt nicht
- eher nicht
- teilweise
- unbedingt

4.4. Beteiligen Sie sich generell gern an gemeinsamen Aktionen oder sind Sie eher der/die stille Beobachter/in?

[Z. B. Beteiligung an Spielen; Beteiligung an Diskussionen/Vertreten der eigenen Meinung; Beteiligung an Fragerunden und offenen Gesprächen, Stellen von Fragen bspw. im Rahmen einer Führung.]

- Ich bin proaktiv.
- Ich bin eher aktiv.
- Ich mache mit, wenn andere mitmachen.
- Ich halte mich im Hintergrund und beobachte.
- Es interessiert mich nicht.

4.5. Was/welcher Anlass würde Sie motivieren, ins Museum zu gehen?

[Freitext]

4.6. Was würden Sie gern im Museum tun, worauf wir vielleicht noch nicht gekommen sind?

[Freitext]