

*di:'angewandte*

/ecm  
educating  
curating  
managing

masterlehrgang für  
ausstellungstheorie & praxis  
an der universität für  
angewandte kunst wien

MASTER THESIS ecm 2012-2014

Petra Varga

Warum es sich für Museen lohnt auf Facebook und auf Twitter zu sein?

Return on Investment im Bereich Social Media

## Inhaltsverzeichnis

S.3	<b>Abstract</b>
S.4-7	<b>Einleitung</b>
S.8-65	<b>Hauptteil</b>
S.8-24	1. <u>Social Media und der Begriff des Return on Investment</u>
S.8-13	a) Social Media als „Outbound Marketing Tool
S.8-9	Besucherorientierung im Museum
S.9-13	Besucherbindung durch Social Media als Inbound Marketing Tool
S.14-24	b) Return on Investment und der Wunsch nach Messbarkeit
S.14-15	Die Notwendigkeit von Marketing im kulturellen Feld
S.15-16	Der Wunsch nach Messbarkeit
S.16-17	Die Kennzahl Return On Investment (ROI)
S.17-20	Das Übertragen der Kennzahl ROI in den Bereich der Kulturinstitutionen
S.20-24	Christian Henner-Fehr und Stefan Parnreiter-Mathys zu ROI
S.25-65	2. <u>Analyse der Messbarkeit auf unterschiedlichen Social-Media-Plattformen</u>
S.28-48	a) Museen auf dem größten Social-Media-Netzwerk der Welt: Facebook
S.31-34	Universalmuseum Joanneum
S.35-38	Kunsthistorisches Museum Wien
S.39-42	Teylers Museum
S.43-48	Rijksmuseum
S.49-65	b) Wie Museen auf Twitter zwitschern
S.52-54	Universalmuseum Joanneum
S.55-56	Kunsthistorisches Museum Wien
S.57-61	Teylers Museum
S.62-65	Rijksmuseum
S.66	<b>Lebenslauf</b>

## **Abstract**

“Social Media” ist im Kulturbereich heutzutage ein weit verbreiteter Begriff. Soziale Medien erlauben es kulturellen Institutionen wie Museen, auf direktem Weg mit Menschen in Kontakt zu treten. Dabei sollen potentielle Besucher angesprochen und zum kommunizieren bewegt werden. Hauptziel dabei ist es, eine gegenseitige Bindung aufzubauen und Nutzer zu realen Museumsbesuchern zu machen.

Doch wie kann erkannt werden, ob solche Ziele erreicht werden? Dafür wird oft die Kennzahl Return On Investment (ROI) zu Hilfe gezogen, welche in Unternehmen jeglicher Art, aber auch in kulturellen Einrichtungen genutzt wird. Sie ermöglicht die Berechnung der Investitionsrendite. Doch ist der Gebrauch dieses Werkzeugs im kulturellen Feld, vor allem im Museum, sinnvoll? Ist es überhaupt möglich, zu berechnen, ob sich die Präsenz auf sozialen Netzwerkplattformen lohnt? Kann man die in Social-Media-Tätigkeiten investierte Zeit in genauen Zahlen ausdrücken, wenn es doch um Förderungen, Ausgaben und gesellschaftliche Ansprüche geht?

Diese aktuelle Thematik wurde in Groß-Britannien und in den Niederlanden, in Österreich jedoch bislang wenig diskutiert, weshalb sich diese Master These vorrangig dem Thema „Return on Investment im Bereich Social Media der Museen“ widmet. Die Potentiale der Präsenz auf sozialen Medienplattformen sowie deren Wichtigkeit wird anhand von Beispielen aus zwei österreichischen sowie zwei niederländischen Museen gegeben.

## Einleitung

Man hatte plötzlich die Möglichkeit, allen alles zu sagen, aber man hatte, wenn man es sich überlegte, nichts zu sagen. [...] Ein Mann, der was zu sagen hat und keine Zuhörer findet, ist schlimm dran. Noch immer schlimmer sind Zuhörer daran, die keinen finden, der ihnen etwas zu sagen hat.<sup>1</sup>

In diesem Zitat spielt Bertold Brecht 1932/1933 erstrangig auf die Funktion des Rundfunks an; jedoch kann es auf alle darauf folgenden medialen Entwicklungen angewendet werden. Das Entdecken innovativer Möglichkeiten im Bereich der Medien führte immer wieder zu neuen Arten des Informationsaustausches. Dazu gehören auch die heutzutage sehr aktuellen sozialen Medien. „Mittlerweile ist weitgehend anerkannt, dass Social Media mehr als ein Hype ist, sondern vielmehr als bedeutendes, mediengeschichtliches Phänomen eingeordnet werden muss.“<sup>2</sup> Vor allem seit den 2000er Jahren ermöglichen es unterschiedliche technische Fortschritte, dass auch Menschen ohne technische Ausbildung Informationen und Inhalte online stellen können. Dies charakterisiert das Web 2.0.<sup>3</sup> Die Anfänge von dieser Entwicklung waren schon in den 1990ern erkennbar, aber die meisten Internetnutzer nahmen zu dieser Zeit Foren und Communities noch nicht wahr. „Neben der Interaktion nimmt im Web 2.0 auch die Vernetzung, wie sie etwa in sozialen Medien und insbesondere in sozialen Netzwerken stattfindet, eine bedeutende Rolle ein.“<sup>4</sup>

Soziale Netzwerke sind Teil von sozialen Medien. „Social media is the combination of media and the society. Media is an instrument of communication, like a newspaper or a radio, so social media would be a social instrument of communication.“<sup>5</sup> Social Media und seine Geschichte geht auf die Frühzeiten der Internet Communities zurück, die in den 1960ern entwickelt worden sind. Auf dem Urbana Campus der University of Illinois wurde in dieser Zeit das System PLATO entwickelt, um den Benutzern ein einfaches kommunikations- und computerbasiertes Lernsystem zur Verfügung zu stellen<sup>6</sup>. Dies hat den Grundstein für weitere soziale Netzwerkentwicklungen gelegt. Die Erfindung der Email im Jahre 1965 und die Bulletin Boards aus dem Jahr 1978, auf Basis welcher

---

<sup>1</sup> Bertold BRECHT, Der Rundfunk als Kommunikationsapparat. Rede über die Funktion des Rundfunks, in Ders.: Gesammelte Werke in 20 Bänden, Band 18, Frankfurt a.M., 1990, S. 133-137.

<sup>2</sup> Christian HOLST, Karin JANNER, Axel KOPP, Social Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011, S. 13.

<sup>3</sup> Tim O'REILLY, What is Web 2.0 (30. September 2005)  
<http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html> (Stand: 11. April 2014).

<sup>4</sup> Christian HOLST, Karin JANNER, Axel KOPP, Social Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011, S. 20.

<sup>5</sup> Abhilas DAS, Monika ARORA, Banner Advertisement and Fanpages in Facebook: A comparative study using Analytical Hierarchical Proces. Journal of Radix International Educational and Research Consortium, Online – Dokument, <http://www.rierc.org/marketing/paper7.pdf> S. 1, „Soziale Medien sind die Kombination von Medien und der Gesellschaft. Medien sind Instrumente der Kommunikation, so wie eine Zeitung oder ein Radio, also würden soziale Medien soziale Instrumente der Kommunikation sein.“ [Übersetzt von Verfasserin].

<sup>6</sup> Anja EBERSBACH, Markus GLASER, Richard HEIGL, Social Web, Stuttgart, UTB, 2012, S. 15-16.

später die Internet Foren entwickelt wurden<sup>7</sup>, haben die Gesellschaft langsam aber sicher darauf vorbereitet, dass das Internet unentbehrlich wird - sogar in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Der Begriff Social Media betont bereits an sich den gesellschaftlichen Charakter des Internets und die Möglichkeit der Vernetzung der Internetnutzer. Soziale Netzwerke, zu denen zum Beispiel Facebook gehört, beherbergen Netzgemeinschaften. "Ein »Social Network«, auch »Online-Community« genannt, ist [demnach] eine Gemeinschaft von Menschen, die sich im Internet verbinden, um sich auszutauschen und zu diskutieren."<sup>8</sup> Dabei können die Nutzer ein persönliches Profil erstellen, Inhalte veröffentlichen und mit anderen Nutzern kommunizieren. "Die Herausforderung ist es, Mitglieder zu gewinnen und diese zum regelmäßigen Austausch zu motivieren!"<sup>9</sup> Bereits Bertold Brecht spricht diese Problematik im eingangs zitierten Text an. Alle Medien müssen etwas zu sagen haben, um für die Nutzer interessant zu bleiben. Diese warten sozusagen nur auf spannende gedankliche Anstöße; demnach sollte man auch die sozialen Medien in diesem Hinblick nutzen.

Besucherzahlen sind in österreichischen Museen ein großes Thema.<sup>10</sup> Der Wunsch nach einem fortwährenden Anstieg ist ungebrochen. In der Realität ist dies jedoch meist schwer umzusetzen. Doch parallel dazu ist zu beobachten, dass die Aktivität von Museen auf sozialen Netzwerkplattformen vermehrt verfolgt wird. Immer wichtiger wird neben realen Besucherzahlen demnach die Frage nach der Präsenz und Aktivität von musealen Einrichtungen in sozialen Netzwerken.

Mittlerweise ermöglicht die Entstehung von Social Media Seiten eine neue Dimension der Verständigung auf zwischenmenschlicher Ebene, was verstärkt auch Auswirkungen auf kulturelle Institutionen hat. Museen können so zum Beispiel mit relativ wenig Arbeitsaufwand neue Zielgruppen ansprechen und mit den Besuchern fortwährend kommunizieren, ohne dabei ins Museum gehen zu müssen. Darüber hinaus können Social-Media-BenutzerInnen beispielsweise indirekt für Museen werben, indem sie Beiträge des Museums kommentieren oder teilen. Durch diese Aktionen werden die Museumsbeiträge für das private Netzwerk der NutzerInnen sichtbar. Die Präsenz von Museen auf sozialen Netzwerkplattformen ist heutzutage unumgänglich. Dabei geht es vor allem darum, potentielle BesucherInnen anzusprechen und gegenseitige Bindungen aufzubauen.

In Zusammenhang mit sozialen Netzwerken taucht im Museumsbereich immer öfter der mikroökonomische Begriff Return on Investment, kurz ROI, auf. Die von Donaldson Brown im Jahre 1919 definierte Kennzahl beschreibt ein Modell zur Messung der Rendite einer unternehmerischen Tätigkeit. Return on Investment, oder

---

<sup>7</sup> Die Geschichte von Social Media (3. April 2014), <http://www.social-media-journal.de/die-geschichte-von-social-media/> (Stand: 25. Mai 2014).

<sup>8</sup> Christian HOLST, Karin JANNER, Axel KOPP, Social Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011, S. 37.

<sup>9</sup> Ebenda.

<sup>10</sup> Thomas TRENKLER, Museen: Rekordjahr mit Alarmsignal (27. Januar 2014)

<http://derstandard.at/1389858422388/Museen-Rekordjahr-mit-Alarmsignal> (Stand: 6. Oktober 2014).

Investitionsrendite, ist die Grundlage jeder Erfolgsmessung im Wirtschaftsleben. Dies wird am Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Kapital gemessen.<sup>11</sup>

Im Museum wird die Arbeit an sozialer Medienpräsenz auf Internetplattformen heute vermehrt in die Marketing- beziehungsweise Kommunikationsstrategie der Institution eingebunden, doch die Verwendung des Begriffs Return on Investment im Kulturbereich ist umstritten. Es stellt sich die Frage, ob diese von den Mitarbeitern investierte Zeit rentabel genutzt wird, aber zuerst sollte geklärt werden, ob dies überhaupt berechnet und nachgewiesen werden kann.

Diese Masterthese soll sich der Forschungsfrage widmen, ob es überhaupt möglich und darüber hinaus sinnvoll ist, die Kennzahl des Return on Investment im Museumsbereich zu verwenden. Ist die Verwendung dieser Begrifflichkeit im Kulturbereich annehmbar? Kann die rentable Aktivität auf sozialen Netzwerken gemessen werden?

Diese Thematik erscheint mir im musealen Kontext umso interessanter, da der Gebrauch der Kennzahl Return on Investment im Kulturbereich bisher noch nicht eingehend untersucht wurde. Die meisten Literaturquellen aus dem deutsch- sowie englischsprachigen Raum, welche sich mit dem Thema soziale Netzwerke auseinandersetzen, streifen den Begriff Return on Investment nur oder behandeln ihn erst gar nicht. Neben einigen wenigen fachspezifischen Literaturquellen beziehe ich mich deswegen vor allem auf Diskussionsplattformen sozialer Netzwerke, vorwiegend fachspezifische Blogs. Dort kam das Thema vor allem im deutschsprachigen Raum im Jahre 2013 vermehrt auf.

Meine Thesen untermauere ich somit primär mit auf fachspezifischen Portalen publizierten Meinungen von anerkannten Social Media Experten wie beispielsweise Christian Holst<sup>12</sup> oder Christian Henner-Fehr<sup>13</sup>, sei es unter der Form von Artikeln oder von Kommentaren. Die Verfolgung dieses sich hauptsächlich in sozialen Netzwerken bildenden Diskurses sowie die Auseinandersetzung mit einer Vielzahl von Onlinequellen hat mir erlaubt, die Thematik aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und meine eigene Meinung zu bilden.

Über diese eher theoretischen Ansätzen hinaus bereichere ich meine Arbeit mit konkreten Beispielen aus der Praxis. Dafür analysiere ich die Präsenz von genau vier Museen auf sozialen Netzwerkplattformen; um genauer zu sein jene des Kunsthistorischen Museums in Wien, des Rijksmuseums in Amsterdam, des Universalmuseums Joanneum in Graz und des Teylers Museum in Haarlem. Die Auswahl dieser Museen in Österreich und in den Niederlanden zeugt von meiner

---

<sup>11</sup> Oliver BLANCHARD, Social Media ROI. Messen Sie den Erfolg Ihrer Marketing-Kampagne, München, Addison-Wesley, 2012, S. 273.

<sup>12</sup> Christian Holst: Studium der Kulturwissenschaften und BWL; Tätigkeiten als Dramaturg sowie im Projektmanagement verschiedener NPOs und Kulturinstitutionen in Deutschland und der Schweiz; seit 2006 Projektleiter bei der EURO 26 Schweizer Jugendkarte AG; Betreiber des digitalen Feuilletons kulturblog.net; Mitorganisator der stARTconference.

<sup>13</sup> Christian Henner-Fehr: Studium der Theaterwissenschaft, Germanistik und Philosophie in Erlangen sowie Kulturmanagement in Wien; seitdem Kulturberater; Experte im Bereich Projektmanagement, Kulturfinanzierung und Kommunikation (Web 2.0); 1997 Gründung der Firma CHF Kulturmanagement; nach Ausbildung zum Trainer und Coach Angebot von Seminaren und Workshops; Mitorganisator der stARTconference; seit 2006 Kulturmanagement Blog.

persönlichen Verbundenheit mit diesen beiden Ländern. Darüber hinaus soll das Thema Social Media zumindest im europäischen Kontext betrachtet werden. Somit will ich eventuell ungleiche Herangehensweisen gegenüberstellen und dabei auch analysieren, ob es Unterschiede bei der Handhabung und Umsetzung im Bereich Social Media gibt.

In den Monaten April und Mai 2014 bin ich mit einem Fragebogen an die zuständigen Personen im Bereich der sozialen Netzwerke, den sogenannten Social Media Executives, in den oben genannten Museen herangetreten. Dabei geht es um die allgemeine Haltung gegenüber Social Media, die Wirtschaftlichkeit des Museums und die Frage nach dem kulturellen Mehrwert von sozialer Netzwerkaktivität.

Darüber hinaus habe ich mit diesen Personen im Juni 2014 auch Interviews zu den in den Fragebögen angegebenen Antworten geführt. Die durch diese Methoden gewonnenen Aussagen und auch die Informationen, welche auf den öffentlich zugänglichen Internetseiten der Museen sowie durch deren mediale Präsenz sichtbar sind, werden in dieser Arbeit genutzt, um Thesen zu belegen und Beispiele sozialer Netzwerkaktivität zu liefern. Die transkribierten Interviews wie auch die Fragebögen sind im Anhang in ihrer Gesamtheit abgedruckt.

Diese Masterthese ist in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil dient vor allem der näheren Information zu Social Media und deren Wichtigkeit im Museumsbereich. Auch auf den Begriff des Return on Investment soll genauer eingegangen werden. Der zweite Teil widmet sich der Art und Weise, wie Museen über die sozialen Netzwerkplattformen Facebook und Twitter mit BesucherInnen in Kontakt treten. Dies soll anhand einer Analysemethode von Christian Henner-Fehr passieren. Darüber hinaus wird in diesem Zusammenhang die Messbarkeit der Kennzahl ROI auf diesen unterschiedlichen Social-Media-Plattformen betrachtet. Dies soll anhand von Beispielen des Rijksmuseums (Amsterdam), des Kunsthistorischen Museums (Wien), des Teylers Museums (Haarlem) und des Universalmuseums Joanneum (Graz) analysiert und mit Theorie und Informationen zu zurzeit benutzten Auswertungstools ergänzt werden. Zuerst widme ich mich dem größten sozialen Netzwerk der Welt, Facebook; danach interessiere ich mich für die Kurznachrichtenplattform Twitter.

# HAUPTTEIL

## 1. Social Media und der Begriff des Return on Investment

### a) Social Media als „Inbound Marketing Tool“

#### Besucherorientierung im Museum:

Die Ausrichtung der Museumsarbeit auf das Publikum ist keine Selbstverständlichkeit, sondern Resultat einer langen Transformation des musealen Verständnisses. In den 1960er Jahren kamen erstmals kritische Stimmen auf und es wurden erste Versuche unternommen, die elitären und bürgerlichen Kulturideale zu erweitern. Die sterile Wissenschaftselite wurde aufgebrochen. 1971 entstand die Publikation „Die Notlage der Museen in der Bundesrepublik Deutschland. Appell zur Soforthilfe“<sup>14</sup>. Wie viele andere Schriften aus dieser Zeit fordert sie auf, die Ziele des Museums demokratischer zu denken und an einer breiteren Öffentlichkeit auszurichten. Die gesellschaftliche Bedeutung des Museums sollte aufgewertet werden. Die Besucherorientierung impliziert die "Differenzierung des Profils eines Museums nach seinen eigenen Stärken und seiner Angebote nach Interessenschwerpunkten der Adressaten"<sup>15</sup>. In diesem Sinne kann das zunehmende Bewusstsein der musealen Ausrichtung auf die Besucher Ende der 1970er Jahre datiert werden.<sup>16</sup> Zu dieser Zeit war die Museumspädagogik eine Maßnahme für die geforderte Öffnung der Museen. Die Bildungsaufgabe des Museums wurde wieder ernst genommen. "So wandelte sich das Museum vom Musentempel zum Lernort, in den der Besucher sich und seine Sinne einbringen kann und von verschiedenen Vermittlungsangeboten (z.B. Führungen, Vortragsreihen oder praktische Kurse) bei seinem Museumsbesuch begleitet wird."<sup>17</sup> Für die Entwicklung der Museen war demnach die Museumspädagogik seit den 1970er Jahren von großer Bedeutung. "Seitdem steht die Vermittlung (wieder) im Vordergrund der Museumsarbeit und bildet den Anfang des Paradigmenwechsels hin zur Besucherorientierung".<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Deutsche Forschungsgemeinschaft (Hg.), Die Notlage der Museen in der Bundesrepublik Deutschland. Appell zur Soforthilfe, Bonn-Bad Godesberg, 1971.

<sup>15</sup> Bernhard GRAF, Ausstellungen als Instrument der Wissensvermittlung. Grundlagen und Bedingungen. In: Deutscher Museumsbund (Hg.). Museumskunde. Band 68, Heft 1/2003. Berlin, 2003, S. 75.

<sup>16</sup>Ebenda, S. 74.

<sup>17</sup> Laura WITTGENS, Besucherorientierung und Besucherbindung in Museen, Eine empirische Untersuchung am Fallbeispiel der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin, Berlin, Institut für Museumskunde, 2005, S. 6,  
[http://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut\\_fuer\\_Museumsforschung/Mitteilungen/MI\\_T033.pdf](http://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Mitteilungen/MI_T033.pdf) (Stand: 19. Mai 2014).

<sup>18</sup>Ebenda.



Sechs Bausteine der Besucherorientierung sind bekannt: Besucherorientierung, Besucheranalyse, Besuchersegmentierung, Besucherbehandlung, Besucherzufriedenheit und Besucherbindung<sup>19</sup>. Diese Bausteine wurden 1997 von Bernd Günter festgelegt. Ihm zufolge bedeutet Besucherorientierung für Museen, "in den nach außen gerichteten Aufgabenbereichen eine dienende Rolle den Besuchern gegenüber einzunehmen".<sup>20</sup> Sie kann also als Grundlage des modernen Museumsmarketings verstanden werden. Dabei liegt der Fokus aller Managementaktivitäten auf dem Besucher. Diese Entwicklung ist vor allem unter Berücksichtigung des gesellschaftlichen Wandels, mit seiner Individualisierung, Globalisierung und Ausrichtung auf eine Freizeit-, Informations-, Dienstleistungs- und Erlebnisgesellschaft, zu verstehen<sup>21</sup>. Es ist vorrangig die Aufmerksamkeit der Besucher, dieses immer knapper gehaltene Gut unserer Gesellschaft, um das geworben wird.

Museumsbesuche bedeuten heutzutage weit mehr als eine exklusive Freizeittätigkeit. Die Museen konkurrieren dadurch nicht nur mit musealen Institutionen, sondern müssen auch mit Theatern, Kinos etc. und anderen Freizeitaktivitäten rivalisieren. Diese Konkurrenz ist für Museen besonders herausfordernd, da sie einen Wettkampf auf dem Markt, aber auch in einem breiteren gesellschaftlichen Segment darstellt. Gerade deswegen ist heutzutage die Aktivität auf sozialen Netzwerkplattformen ausschlaggebend. Dies ermöglicht den Institutionen kultureller Einrichtungen, die Aufmerksamkeit der Menschen auf sich zu ziehen und somit Vorteile im Vergleich zu anderen Angeboten zu erzielen. In dieser Hinsicht ist die Präsenz auf diversen Social Media Plattformen unumgänglich und nicht mehr wegdenkbar.

### Besucherbindung durch Social Media als Inbound Marketing Tool:

Im Bereich der Besucherorientierung ist Social Media heute demnach essentiell, aber es geht darüber hinaus vor allem auch um die Besucherbindung. Um das volle Ausmaß der Besucherbindung durch soziale Netzwerkaktivität im Museumsfeld zu verstehen, müssen einige allgemeinen Entwicklungen im Bereich Social Media näher dargelegt werden. Dabei ist die Wandlung von einer Push zu einer Pull Kultur entscheidend.

---

<sup>19</sup> Günter BERND, Museum und Publikum: Wieviel und welche Form der Besucherorientierung benötigen Museen heute? In: Landschaftsverband Rheinland (Hg.) Das Besucherorientierte Museum. Rheinland Verlag, Köln, 1997, S. 12ff.

<sup>20</sup> Laura WITTGENS, Besucherorientierung und Besucherbindung in Museen, Eine empirische Untersuchung am Fallbeispiel der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin, Berlin, 2005, Institut für Museumskunde, S. 13, [http://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut\\_fuer\\_Museumforschung/Mitteilungen/MI\\_T033.pdf](http://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumforschung/Mitteilungen/MI_T033.pdf) (Stand: 19. Mai 2014).

<sup>21</sup> Peter BENDIXEN, Einführung in Die Kultur- und Kunstökonomie. 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 2001, S. 92.

Die Begriffe Push und Pull Kultur sind zuerst bei James Lull zu lesen. Er prägte den Begriff der so genannten "Push zur Pull Kultur" in "The Push and Pull of Global Cultural" <sup>22</sup>. Mit Push bezeichnet er jene kulturellen Eindrücke, die in unserem Unterbewusstsein verankert sind und implizit wirken. Pull steht für das aktive Handlungspotential, also das bewusste Abstrahieren von Inhalten aus der Umwelt. Das von Lull erarbeitete Konzept wurde von Carsten Winter auf die Kultur des 21. Jahrhunderts angewendet. Es erleichtert die Beschreibung von Geschäftsmodellen. Winter beschreibt die Push Kultur als "das Resultat einer letztlich einseitig linearen Produktion und Verteilung normativer und/oder ästhetischer Orientierungen. Diese Vorstellung ist so alt wie die Orientierung von Menschen." <sup>23</sup> Bei der Pull Kultur stehen hingegen Austausch und mögliche Interaktionen im Vordergrund.

Die mediale Entwicklung führte zur Schaffung der "digitalen Netzwerkmedien". „Soziale Netzwerke wie Facebook [...] sind Webdienste, die Netzgemeinschaften beherbergen.“ <sup>24</sup> Ein digitales Netzwerkmedium erlaubt es seinem Nutzer, auf eigenständige Weise mit dem Internet etwas Neuartiges im Bereich Kommunikation zu tun. Konkret können Nutzer ein persönliches Profil erstellen, selbst Inhalte wie Meinungen, Fotografien oder Videos online stellen sowie sich mit anderen Nutzern austauschen. So werden neue Handlungs- und Kommunikationsräume geschaffen, welche einen großen Einfluss auf Produktion, Allokation <sup>25</sup>, Wahrnehmung und Nutzung von der Orientierung in Raum und Zeit. Sie sind kulturelle Trägermedien. Mit der Vernetzung steht eine neue Art der Kommunikation, weg von einer linearen Artikulation der Momente hin zu einem Austausch. In diesem Fluss von Informationen entstehen Plattformen und Impulse für fortführendes, kollektives Arbeiten.

In diesem Zusammenhanh steht Allokation von Kultur für den "Moment, in dem [Bedeutungen] unter (medial) unterscheidbaren Bedingungen produziert bzw. auch arrangiert werden".

Lange Zeit waren wir von einer überwiegenden Push Kultur geprägt, nun beginnen sich die Grenzen zu lockern für eine Vielzahl von Pull-Kultur-Phänomenen, bei denen sich Gleichgesinnte gruppieren. Die Aktivität steigt mit der sozialen Vernetztheit. Die Wandlung von einer Push zu einer Pull Kultur ist essenziell, um die heutigen Marketingstrategien zu verstehen. In der Kommunikation steht eigentlich jeder Facebook- oder Twitter-Beitrag stellvertretend für diese Entwicklung. Es geht nicht mehr nur um den einseitigen Austausch von Informationen, sondern um eine zweiseitige Interaktion. NutzerInnen nehmen nicht mehr nur auf, sondern bringen sich

---

<sup>22</sup> James LULL, „The push and pull of global culture“ in D. Morley & J. Curran, Media and Cultural Theory, London, Routledge, 2005.

<sup>23</sup> Christian HOLST, Karin JANNER, Axel KOPP, Social Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011, S. 155.

<sup>24</sup> Ebenda, S.20.

<sup>25</sup> In diesem Zusammenhanh steht Allokation von Kultur für den "Moment, in dem [Bedeutungen] unter (medial) unterscheidbaren Bedingungen produziert bzw. auch arrangiert werden", Carsten WINTER, in Social Media Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011, S. 161.

selbst, ihre Meinung und ihre Kreativität mit ein. Es geht um das Veröffentlichen der eigenen Meinung, das Kommentieren von zur Verfügung gestellten Informationen und einer aktiven Teilhabe am Zeitgeschehen.<sup>26</sup>

Diese Entwicklung spiegelt sich auch im Wandel von Out- zu Inbound Marketing Tools. Outbound richtet sich nach Außen, indem die Firma oder Institution ihre neuen Kunden mit öffentlichkeitswirksamen Tools gewinnen möchte. Dafür werden Plakate, Inserate, Pressemitteilungen, Telemarketing und weitere traditionelle Marketingwerkzeuge eingesetzt.<sup>27</sup>

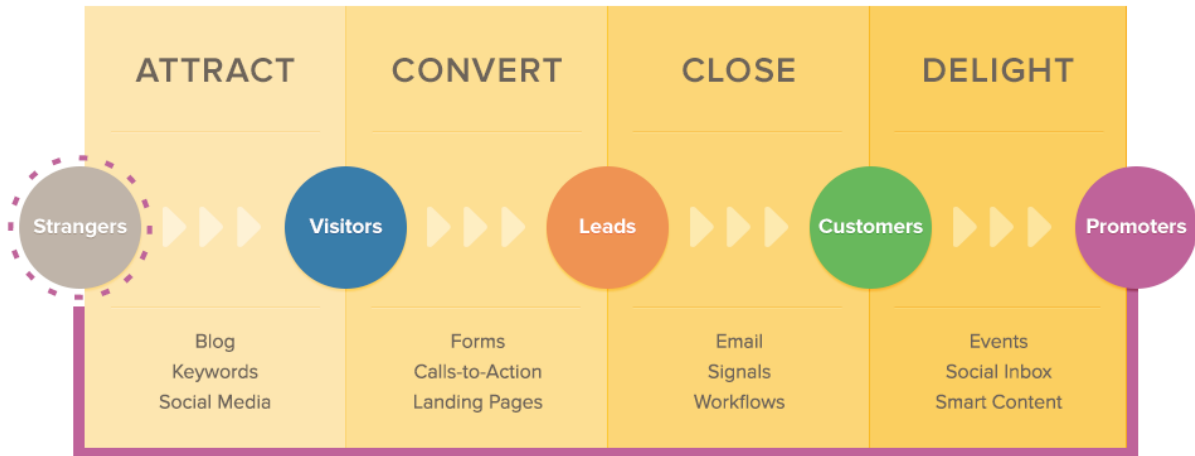
Diese konventionellen Marketingmethoden werden heutzutage oft mit neueren Inbound Marketingelementen ergänzt. Zu deren Werkzeugen gehören unter anderem Blogs, Videos, Präsenz auf sozialen Netzwerkplattformen und E-newsletters. Dies sind Formen von Content Marketing und sollen dafür sorgen, dass die zukünftigen Kunden an die Institution gebunden werden. Dies soll nicht marktschreierisch oder aggressiv passieren, sondern eher unauffällig. Der zukünftige Besucher wird so, je nach Interessen, mit dem Museum in Kontakt gebracht. Im Idealzustand entwickelt sich der zufällige Nutzer zu einem realen Besucher.

In dieser Entwicklung ist unter anderem das zunehmend diversifizierte kulturelle Angebot entscheidend. Da die Konkurrenz von kulturellen Institutionen vermehrt zunimmt, müssen sich die Museen neben konventionellen Werbemaßnahmen auch auf andere Mittel konzentrieren, um potentielle Besucher zu erreichen. So richtet sich das Angebot der Museen mehr und mehr nach den unterschiedlichen Nutzern von sozialen Medien. Diese Besucherorientierung hat die Besucherbindung zum Ziel, was jedoch nicht immer erreicht werden kann. Zu einer erfolgreichen Social-Media-Aktivität gehört mehr als ein gewisses Maß an Besucherorientierung. Hinzu kommt eine strategische, spannende und somit erfolgreiche Umsetzung der im Team festgelegten sozialen Netzwerkrichtlinien.

---

<sup>26</sup> Ein künstlerisches Beispiel für die Wandlung von der Push- zur Pull-Kultur stellt die Initiative des Maxim Gorki Theaters in Berlin zusammen mit der Werbeagentur Jung von Matt dar. Dabei wurde erstmals ein Theaterstück auf Facebook aufgeführt. Die Charaktere wurden anhand von Facebook-Profilen dargestellt und die gesamte Handlung hat sich auf der Social-Media-Plattform entfaltet, inklusive Heiratsantrag, Liebeslieder, Auswahl des Brautkleides etc. Dabei haben die über 1500 Interaktionen auf Facebook der Theaterinitiative viel Aufmerksamkeit zukommen lassen. Daraus resultierten zahlreiche Google-Suchen zum Maxim Gorki Theater sowie einen vollen Saal bei der real stattfindenden Premiere in Berlin. Jung von Matt (2012) [http://www.jvm.com/de/work/work\\_subpages/maxim\\_gorki.html](http://www.jvm.com/de/work/work_subpages/maxim_gorki.html) (Stand: 22. November 2014).

<sup>27</sup> Carsten WINTER, in Social Media Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011, S.166.



Quelle: <http://www.hubspot.com/inbound-marketing>

Diese Abbildung wurde eigentlich zum besseren Verständnis von Unternehmensaktivitäten erstellt; lässt sich jedoch auf kulturelle Institutionen anwenden. Sie zeigt, dass die Bindung der Besucher noch weiter gehen kann. Social Media ermöglichen es beispielsweise, einen bislang unbekanntem Nutzer zu einem realen Besucher eines Museums zu machen. Folgt der Besucher weiter den musealen Netzwerkaktivitäten kann dies dazu führen, dass er weitere Kontakte anspricht und so aus seinem Umfeld neue Besucher ans Museums heranzführt. Demnach zeigt dieses Modell, wie neue Besucher gewonnen werden können.

Bei den dafür eingesetzten Mitteln spricht man nicht von einer Social Media Strategie, sondern eher von einer "Unternehmensstrategie, die durch eine voll integrierte Social Media-Komponente verstärkt wird."<sup>28</sup> Dabei ist es von großer Bedeutung, spezifische Ziele der sozialen Netzwerkaktivität zu formulieren. Nur so kann ein Maximum aus der Investition in Social Media herausgeholt werden. "Ohne klare Ziele und ein genaues Wissen darüber, wie man Kundenverhalten beeinflusst"<sup>29</sup> kann die Präsenz auf Facebook und Co. nur schwer potentielle Besucher erreichen und an eine Institution binden.

Social Media ist demnach ein entscheidendes Inbound Marketing Tool und in der Phase der Besuchergenerierung von Bedeutung. Das Gewinnen von neuen Besuchern ist das eigentliche Ziel von der Präsenz musealer Einrichtungen auf sozialen Netzwerkplattformen. Es geht darum, potentielle Museumsbesucher zu erreichen, sie dazu zu verleiten, reale Besucher zu werden und auf längere Sicht eine Bindung zur Institution einzugehen. Als Beispiel kann eine Gewinnaktion angeführt werden, welche im Oktober 2014 auf der Netzwerkplattform Facebook vom Universalmuseum Joanneum durchgeführt wurde. Dabei mussten Facebook-NutzerInnen die Frage beantworten, zu welcher Landesabteilung das Landeszeughaus vor seiner Eingliederung in das Joanneum gehörte. Unter den TeilnehmerInnen mit richtiger Antwort wurden sieben Jahreseintrittskarten für das

<sup>28</sup> Oliver BLANCHARD, Social Media ROI. Messen Sie den Erfolg Ihrer Marketing-Kampagne, München, Addison-Wesley, 2012, S. 308.

<sup>29</sup> Ebenda.

Universalmuseum verlost. Auf diese Weise wurden digitale LeserInnen zu realen BesucherInnen, die durch die Jahreskarte sogar dazu ermutigt wurden, wiederholt das Museum zu besuchen.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Universalmuseum Joanneum auf facebook (10. Oktober 2014)  
<https://www.facebook.com/Joanneum/photos/a.195752583773632.55655.195728340442723/964673903548159/?type=1&theater> (Stand: 21. November).

## b) Return on Investment und der Wunsch nach Messbarkeit

### Die Notwendigkeit von Marketing im kulturellen Feld:

Durch die Senkung öffentlicher Förderungen für kulturelle Einrichtungen, sind diese zunehmend auf Eigenmittel und damit auch steigende Besucherzahlen angewiesen.<sup>31</sup> Sie müssen zukunftsorientiert arbeiten; sowohl bei der Themenfindung als auch bei den Präsentationsmodalitäten. Ihre Marketingskonzepte müssen entsprechend ausgerichtet sein und auf die Wünsche des Publikums eingehen. Die Museen werden zunehmend zu Unterhaltungstempeln umfunktioniert, um der Eventkultur gerecht zu werden. Der früher primäre Bildungszweck ist nun eine positive Begleiterscheinung. Die emotionale Aufladung der Inhalte und ihr Unterhaltungswert stehen zunehmend im Vordergrund. Die herkömmlichen Werbestrategien, vom Plakat bis zum Inserat, welche zu den Outbond-Marketing-Werkzeugen zählen, sind heutzutage nicht mehr ausreichend. Es wird zunehmend auf Inbound Marketing Tools Wert gelegt, also vor allem auf eine Präsenz in den sozialen Medien. Durch das immer größer werdende Angebot hat sich der Konkurrenzkampf zwischen den Institutionen verschärft. Somit rückt die Aktivität aus sozialen Netzwerkplattformen vermehrt in den Vordergrund. Grundlage für eine erfolgreiche Inbound Marketing Strategie ist neben der Erfassung von Besucherwünschen auch die Digitalisierung von Sammlungsbeständen und Ausstellungswesen wünschenswert.<sup>32</sup>

Im Allgemeinen stehen Kulturinstitutionen beim Einsatz von Marketingmitteln stets der Industrie etwas nach, weil ganz andere Faktoren im Vordergrund stehen. Sie vertreten vor allem nicht in erster Linie monetäre, soziale und gesellschaftspolitische Ziele, sondern erstrangig die Schaffung, Sicherung und Vermittlung kultureller Werte. Die Funktionen von einem Museum, wie das Sammeln, das Bewahren, das Forschen, das Ausstellen und das Vermitteln, verstehen sich als strategische Managementbereiche.<sup>33</sup>

Schlussendlich wird oft der Erfolg eines Museums an der Anzahl der Besucher festgemacht. Dabei muss jedoch bedacht werden, dass eine hohe Besucherzahl keine Aussagen über den tatsächlichen, bildungspolitischen Erfolg erlauben. Ein zufriedener Besucher, dem der Museumsbesuch eine tatsächliche Bereicherung bedeutet, unterscheidet sich nicht von einem einmaligen Besucher. Da aber heutzutage die Höhe der Besucherzahl ausschlaggebend ist, wenn es um staatliche Fördergelder geht, ist es indirekt auch ein monetäres Ziel, sie zu erhöhen. Im Betracht genommen, dass das Geld für Kunst und Kultur immer knapper wird, das heisst dass die Ausgaben

---

<sup>31</sup> Statistik AUSTRIA, Museen und Ausstellungen, (Zuletzt geändert 5. November 2013.)  
[http://www.statistikaustria.eu/web\\_de/statistiken/bildung\\_und\\_kultur/kultur/museen\\_und\\_ausstellungen/index.html](http://www.statistikaustria.eu/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/kultur/museen_und_ausstellungen/index.html) (Stand 25. April 2014).

<sup>32</sup> John STACK, Tate Digital Strategy 2013-2015: Digital as a Dimension of Everything (23. April 2013)  
<http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/tate-digital-strategy-2013-15-digital-dimension-everything> (Stand 3. November 2014).

<sup>33</sup> Susanna QUBECK, Museumsmarketing im Internet: Grundlagen-Anwendungen-Potenziale, Bielefeld, transcript, 1999, S. 57.

steigen, die öffentliche Unterstützung aber nicht dementsprechend höher ausfällt, müssen die Besucherzahlen steigen.<sup>34</sup> Die Beziehung zwischen den Besuchern und dem Museum durch Marketingaktivitäten, wie es Social Media erlaubt, kann die Attraktivität und die Popularität einer Institution erhöhen. Dies kann wiederum zu weiteren positiven Nebeneffekten, wie der Erleichterung der Akquisition von Sponsorengeldern und Spenden führen und schlussendlich auch zu einer höheren Akzeptanz des Kulturbetriebs in der Öffentlichkeit. Mit einer zielorientierten, überlegten Aktivität auf Social-Media-Plattformen ist es demnach möglich, neben der verstärkten Besucherbindung auch die Besucherzahlen zu erhöhen.<sup>35</sup>

In diesem Kontext muss erläutert werden, dass dem Wort Marketing im Kulturbereich oft mit Skepsis begegnet wird.<sup>36</sup> Dies kann auf eine falsche Begriffsauffassung zurückgeführt werden. Oft wird Marketing mit Gewinnstreben gleichgesetzt, oder aber es wird angenommen, dass die kulturellen Tätigkeiten eines Museums wegen monetären Gründen an die Marktbedürfnisse angepasst werden. Dabei ist es jedoch eher umgekehrt. Gerade weil kulturelle Produkte und Dienstleistungen an die Marktbedürfnisse angepasst werden dürfen, sollte das Museum eine angepasste Marketingstrategie sowie einen passenden Kommunikationsplan ausarbeiten, intern abstimmen und kontrolliert durchführen.

### Der Wunsch nach Messbarkeit:

Die Verringerung der öffentlichen Förderungen für Museen hat auf jeden Fall dazu geführt, dass auch im musealen Bereich vermehrt wirtschaftlich gedacht werden muss. Viele Aktivitäten müssen auf ihre Wirtschaftlichkeit hin geprüft werden und deren Durchführung und Effizienz mit Zahlen begründet werden. Diese Tatsache, zusammen mit der vorhin geschilderten Auffassung des Begriffs Marketing haben wahrscheinlich dazu geführt, dass Museen vermehrt soziale Netzwerkaktivitäten als ein nützliches sowie notwendiges Werkzeug zur Verbesserung der Beziehung zu potentiellen Besuchern, darüber hinaus jedoch auch zur Erhöhung der realen Besucherzahlen, ansehen und dementsprechend anwenden.

“Bildungs- und Kultureinrichtungen werden immer stärker an marktwirtschaftlichen Kriterien gemessen.”<sup>37</sup> Jede Aktivität sollte auf direktem Wege in einem monetären Wert darstellbar sein. Grundsätzlich ist daran nichts auszusetzen, da dies ein wichtiger Zugang ist für effizientes Arbeiten, auch in immateriellen Branchen. “Aber so wie sich Wertevorstellungen verschieben, verschieben sich dabei auch inhaltliche

---

<sup>34</sup> STATISTIK AUSTRIA, Kulturfinanzierung (14. Februar 2014)

[http://www.statistikaustria.eu/web\\_de/statistiken/bildung\\_und\\_kultur/kultur/kulturfinanzierung/index.html](http://www.statistikaustria.eu/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/kultur/kulturfinanzierung/index.html) (Stand 03.05.2014).

<sup>35</sup> Kerstin HOFFMANN, Effiziente Kultur-PR in einer vernetzten Welt, in Hans SCHEURER, Ralf SPILLER (Hg.), KULTUR 2.0, Neue Web-Strategien für das Kulturmanagement im Zeitalter von Social Media, 2010, transcript, Bielefeld, S. 195-210.

<sup>36</sup> Christian HENNER-FEHR, Digitale Transformation, Herausforderung für den Kunst- und Kulturbereich (13. Januar 2014) <http://kulturmanagement.wordpress.com/2014/01/13/digitale-transformation-herausforderungen-fur-den-kunst-und-kulturbereich/> (Stand: 19. November 2014).

<sup>37</sup> Claudia HEYDOLP, Rechnet sich Social Media Content? (24. Oktober 2012)

<http://www.crossmedial.info/rechnet-sich-social-media-content/> (Stand: 19. April 2014).

Ansprüche.“<sup>38</sup> Dies ist der Grund, weshalb die Wichtigkeit der sozialen Netzwerkplattformen oft nicht erkannt wird und PraktikantInnen und VolontärInnen sich darum kümmern. Es ist entscheidend, sich als Institution bewusst zu machen, was durch Social Media Aktivitäten erreicht werden kann, vor allem wenn dies durch strategische Planung und Einbindung in bereits vorhandene Arbeitsabläufe passiert. Meiner Meinung nach ist es unbedingt notwendig, den immateriellen Wert von Social Media im Kulturbereich zu erkennen und dementsprechend zu nützen.

Dabei ist Social Media jedoch nach wie vor eine relativ ungreifbare Domäne für viele Museen. Teilweise gibt es sogar eine latente Verweigerung der Präsenz auf sozialen Netzwerkplattformen, da diese zu Unrecht als aufdringlich eingestuft wird.<sup>39</sup> Bei dem Thema, Kultur mit der Hilfe des Web 2.0 zu verbreiten, kommt schnell die Frage auf, ob sich der Social Media Einsatz, also die Anlagen wie anfallende Personellkosten sich überhaupt lohnen und dieses Geld nicht lieber in konventionelle Webemittel wie Plakate investiert werden soll. Obwohl die technischen Entwicklungen neue Möglichkeiten der Besucherbindung bereitstellen, stoßen traditionelle Marketingtätigkeiten noch immer auf eine vermehrte Akzeptanz, auch wenn die Erfolge dieser Aktivitäten auch nicht klar belegbar sind. Solche über Jahre hinweg gepflegten Gewohnheiten können dazu führen, dass die neuen Möglichkeiten der sozialen Medien lediglich dafür genutzt werden, Events und Eröffnungen zu bewerben oder einzelne Kunstwerke ohne jegliche Strategie zu präsentieren.

Demnach ist es verständlich, dass der Wunsch nach Messbarkeit im Bereich Social Media groß ist. Einerseits wird dies von Skeptikern erwartet; andererseits ermöglicht dies den Befürwortern der sozialen Medien zu belegen, dass die Präsenz auf Netzwerkplattformen in Kontext der Besucherbindung sowie der Erhöhung von Besucherzahlen ausschlaggebend sein kann und somit zu einem wichtigen und sogar heutzutage unentbehrlichen Teil jeder Marketingstrategie einer kulturellen Institution wird.

### Die Kennzahl Return On Investment (ROI):

In diesem Zusammenhang tritt vermehrt die Kennzahl Return On Investment (ROI) auf. „Der Return On Investment ist eine Unternehmenskennzahl und beschreibt (in der Regel) die Rentabilität (= Verzinsung) des Gesamtkapitals im Unternehmen“<sup>40</sup>. Diese Unternehmenskennzahl beschreibt demnach die Investitionsrendite, also ob sich die Aktivitäten eines Unternehmens monetär lohnen. Die genaue Gleichung, welche ROI

---

<sup>38</sup> Claudia HEYDOLP, Rechnet sich Social Media Content? (24. Oktober 2012)

<http://www.crossmedial.info/rechnet-sich-social-media-content/> (Stand: 19. April 2014).

<sup>39</sup> Tanja PRASKE, 14 Gründe warum Museen kein Social Media brauchen, (19. November 2014)

<http://www.tanjapraske.de/2014/11/19/14-gruende-warum-museen-kein-social-media-brauchen/#more-571> (Stand: 20. November 2014).

<sup>40</sup> Stefan PARNREITER-MATHYS, Kann man über den ROI (Return On Investment) den Erfolg von Social Media Aktivitäten bewerten? (31. Juli 2012),

<http://stefanparnreitermathys.wordpress.com/2012/07/31/kann-man-uber-den-roi-return-on-investment-den-erfolg-von-social-media-aktivitaten-bewerten/> (Stand: 8. November 2014).



definiert, lautet folgendermaßen: „ROI = ( Investitionsertrag – Investitionsaufwand ) / Investitionsaufwand“<sup>41</sup>. Dabei ist ROI „Medien-agnostisch“ – die Kennzahl ändert sich nicht von einem Medium zum nächsten“<sup>42</sup>. Die Kennzahl wird immer gleich berechnet, ob es nun um Aktien, Immobilien oder Social Media geht. Dies ist ein Mittel, um zu berechnen, ob investiertes Geld Gewinn bringt. Normalerweise wird das Ergebnis in Prozentsatz angegeben. „Die von Donaldson Brown im Jahre 1919 definierte Kennzahl beschreibt ein Modell zur Messung der Rendite einer unternehmerischen Tätigkeit, gemessen am Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Kapital.“<sup>43</sup> ROI stammt demnach ursprünglich aus dem Bereich der Wirtschaft und wurde erst später in das Vokabular von Kultureinrichtungen aufgenommen. Diese Kennzahl ist die Grundlage jeglicher Erfolgsmessung im Bereich Wirtschaft und wird in dieser Hinsicht vermehrt in kulturellen Institution mit Hinblick auf die Aktivität auf sozialen Netzwerkplattformen genutzt.

### Das Übertragen der Kennzahl ROI in den Bereich der Kulturinstitutionen:

Return on Investment ist im Zusammenhang mit Fördergeldern entscheidend, da eine Investitionsrendite eigentlich niemals immateriell sein kann. Es gibt im Allgemeinen zwei Arten von Ergebnissen: auf der einen Seite die Finanziellen, auf der anderen Seite die Immateriellen. „Das ist wichtig, weil ein ROI immer nur in eine dieser Kategorien fällt: in die materiellen Ergebnisse.“<sup>44</sup> Oliver Blanchard führt einige anschauliche Beispiele für materielle Ergebnisse an, zum Beispiel 1,2 Millionen Netto Umsatzwachstum, eine Steigerung des Online-Umsatzes um 16% während einer Werbekampagne bei Facebook, eine Senkung der Kosten pro Impression von 2,62 auf 0,76 Euro durch Nutzung von Social Media Kanälen oder 320.000 Euro mehr Umsatz durch Kunden, die durch Facebook neu aquiriert wurden<sup>45</sup>.

Diese allgemeinen Grundsätze, welche für ROI gelten, gehen durch seine Übertragung in den musealen Kontext natürlich unverändert in dieses Feld über. Dabei stellt sich jedoch die Frage, ob diese Kennzahl überhaupt im kulturellen Bereich übernommen werden kann, da auffällt, dass bei den Aktivitäten, für welche ROI dort verwendet wird, auch immaterielle Ergebnisse zum Vorschein kommen. Immaterielle Ergebnisse können, laut Oliver Blanchard, zum Beispiel eine Zunahme der unterschiedlichen Website-Besucher, eine Veränderung der positiven oder negative Erwähnungen, neue Facebook-Fans oder Twitter-Follower sein. Weiter kann beispielhaft eine neue Informationsanfrage, eine längere Verweildauer auf der Website, eine Anzahl der Likes oder Shares für einen Artikel oder auch Kommentare auf einen Eintrag genannt

---

<sup>41</sup> Oliver BLANCHARD, Social Media ROI. Messen Sie den Erfolg Ihrer Marketing-Kampagne, München, Addison-Wesley, 2012, S. 267.

<sup>42</sup> Ebenda, S. 275.

<sup>43</sup> Ebenda, S. 267.

<sup>44</sup> Ebenda.

<sup>45</sup> Ebenda.

werden.<sup>46</sup> Dies sind alles immaterielle Ergebnisse der Social-Media-Aktivität von Museen auf sozialen Netzwerkplattformen.

Im Kulturmanagement gibt es bereits lebhaften Diskurs darüber, ob die Kennzahl Return On Investment wegen seiner wirtschaftlichen Natur überhaupt unverändert im Kulturbetrieb übernommen werden kann. Jedoch kann eine Investitionsrendite immer nur materiell sein. ROI fällt im Prinzip immer nur in die Kategorie der materiellen, finanziellen Ergebnisse.

Patrick Breitenbach beispielsweise trennt in diesem Zusammenhang zwei Strömungen im Bereich der Social-Media-Aktivitäten, um dieses Thema anschaulicher zu machen<sup>47</sup>.

Bei der ersten Strömung handelt es sich um eine zielorientierte Social-Media-Aktivität, die in enger Abstimmung mit der Vision oder Mission des Museums, mit den gewünschten Besucherzahlen und mit dem Ausstellungskalender ist. Es wird angegeben, welche Themen wann und wie in den Vordergrund treten sollen und welche Gewinnspiele und Aktionen damit verbunden sind. Es geht demnach um eine geplante Social-Media-Strategie, die relativ gut messbar ist. Die altbekannten Kenngrößen, wie Reichweite, Klick- und Fan- sowie Followerzahlen können als Grundlage genommen werden und die Likes, Shares und Verbreitung (Retweets) als Multiplikation. Die Zahlen, die man so bekommt, lassen legitime, messbare Ergebnisse erkennen.

Die zweite Strömung fokussiert darauf, ein Netzwerk zu bilden. Beziehungen sind im Mittelpunkt und deren Aufbau und Pflege. Dabei geht es um Menschen geht und somit ist die Komplexität dieser Beziehungen genauso hoch wie jene von Freundschaften. Individuen sind kapriziös, nicht voraussagbar und dies alles kommt bei einem intensiven Dialog, innerhalb von einer richtigen Kommunikation, zum Vorschein. Dabei geht es also vorrangig um ein Begeistern, Unterhalten und Faszinieren. Diese positiven Eindrücke helfen dem Museum, sein Netzwerk zu vergrößern und somit immer mehr potentielle Besucher zu erreichen. Die Aktivität auf sozialen Medienplattformen bietet also die Möglichkeit eines Anstiegs der Besucherzahlen, ob dies nun neue oder wiederkehrende Besucher sind. Diese Social-Media-Tätigkeiten gehören zu einer zeitgenössischen Marketingpraxis. Die Resultate einer solchen Aktivität können jedoch nicht exakt gemessen werden und somit macht die Verwendung der Kennzahl ROI in diesem Kontext wenig Sinn.<sup>48</sup>

Patrick Breitenbach ist der Meinung, dass die erste, messbare Strömung dazu dienen kann, dass Marketingexperten im Museum mit den künstlich konstruierten Zahlen Entscheidungen begründen. Es ist jedoch nicht möglich, Voraussagen zu treffen sowie weitreichende Schlussfolgerungen zu ziehen, da die Zahlen keine realen Zahlen sind.

---

<sup>46</sup> Ebenda.

<sup>47</sup> Patrick BREITENBACH, Auf der Suche nach dem heiligen ROI des Social Webs (26. Oktober 2012.) <http://blog.karlshochschule.de/2012/10/26/auf-der-suche-nach-dem-heiligen-roi-des-social-webs/> (Stand: 15. Juni 2014).

<sup>48</sup> Ebenda.

Die zweiten Strömung legt den Fokus auf den Menschen, somit nimmt das Museum eine serviceorientierte Haltung an und sieht sich in der Rolle des potenziellen Kulturfreunds, Ratgebers, Kulturvermittlers, Geschichtenerzählers und Entertainers. Breitenbach resultiert aus seiner Argumentation, dass der Social-Media-Bereich vielleicht ROI-Formen braucht, diese Messungen jedoch nicht Grundlage von Entscheidungen oder Handlungen sein können. Seines Erachtens nach braucht man gute Leute, die ein entsprechendes Gespür für Kommunikation haben und die die eigene Institution gut kennen. Solche Mitarbeiter können ihre Sympathie im Idealfall nach außen tragen und somit auch Andere für ein Museum begeistern.<sup>49</sup>

Was diese beiden von Breitenbach erläuterten Strömungen betrifft habe ich jedoch Bedenken. In der Theorie mögen seine Überlegungen stimmen, aber in der Praxis sieht es meist anders aus. Eine solch strikte Aufteilung ist in der Realität nicht immer vorhanden.

Erstens denke ich, dass die zwei Strömungen nicht alle Herangehensweisen beschreiben. Sie nehmen beide an, dass immer ein klares Ziel hinter der Social-Media-Präsenz verborgen ist. Es gibt nämlich einen bedeutenden Teil der Museen, die auf Social-Media-Plattformen präsent sind, um dabei zu sein, damit jedoch keine besonderen Ziele anstreben. Ihre Einträge und Veröffentlichungen sind keine wichtigen Bausteine einer Strategie, sondern eher einzeln hingelegte Steinchen, die kein großes Ganzes ergeben.

Zweitens ist an Breitenbachs Überlegungen auffallend, dass er im Kontext beider Strömungen nicht auf die durch Social-Media-Aktivitäten aufkommenden Kosten eingeht. Die Präsenz auf sozialen Netzwerkplattformen sowie auch die Berechnung der Kennzahl ROI benötigt Arbeitskräfte und somit bezahlte Arbeitszeit.

Meiner Meinung nach sind diese generierten Kosten der Grund, warum früher oder später jedes Museum, das im Bereich Social Media aktiv ist, sich fragen wird, wieviel Zeit der dafür zuständige Mitarbeiter mit sozialen Netzwerkaktivitäten verbringt, da es dabei um Arbeitszeit und somit um Geld geht. Dieses Bezahlen der Mitarbeiter im Bereich Social Media, also somit indirekt in soziale Medien investierte Geld, kann klar berechnet werden und bietet somit eine Möglichkeit genauer Messung.

“Jede Ressource, die Sie einem Projekt zuweisen, haben einen monetären Wert. Es gibt in der Regel vier Arten von Ressourcen: Personal, Technologie, Zeit und Sonstiges”<sup>50</sup>. Neben dem Personal, welches ein Gehalt oder einen Stundenlohn bekommt und eventuell noch Sozialleistungen, gibt es also noch weitere kostenträchtige Faktoren wie eine technologische Ausstattung mit Server, Computer und Softwarelizenzen. Dabei ist jedoch die investierte Arbeitszeit der ausschlaggebendste Faktor. “Zeit kann sich in Form von Überstunden niederschlagen

---

<sup>49</sup> Ebenda.

<sup>50</sup> Oliver BLANCHARD, Social Media ROI. Messen Sie den Erfolg Ihrer Marketing-Kampagne, München, Addison-Wesley, 2012, S. 275, Oliver Blanchard verwendet den Begriff Social-Media-Programm im Sinne einer strukturierten und geplanten Social-Media-Präsenz.

oder auch als der Prozentsatz der Arbeitszeit, den Mitarbeiter oder Subunternehmer auf Ihr Programm verwenden, auch wenn sie nicht in Vollzeit dafür arbeiten."<sup>51</sup>

Oliver Blanchard betont den für ihn springenden Punkt, dass Social Media nicht kostenlos ist. Die strukturierte Social-Media-Aktivität "ist ein Kostenfaktor".<sup>52</sup> Addiert man alles, was in ein Programm investiert wurde, so erhält man die Gesamtsumme. Erst diese Kostenrechnung bietet eine Möglichkeit, die Kennzahl ROI mit realen, nicht konstruierten Zahlen, zu berechnen. Dies macht deutlich, dass es nicht ausreichend ist, Social-Media-Aktivitäten PraktikantInnen zu übertragen und sich nicht weiter damit zu beschäftigen, sondern dass die soziale Medienpräsenz einer klar formulierten Planung bedarf, welche Arbeitszeit in Anspruch nimmt. So wird die Investition in die Präsenz auf sozialen Netzwerkplattformen messbar.

### Christian Henner-Fehr und Stefan Parnreiter-Mathys zu ROI:

Weitere Medienexperten haben sich zu dem Thema ROI im Museumsfeld geäußert. Während eines Kulturmanagementtreffens haben Christian Henner-Fehr und Stefan Parnreiter-Mathys eine interessante Diskussion darüber geführt, ob Social Media und der ROI überhaupt zusammenpassen.<sup>53</sup> Nach dem Treffen sind mehrere Blogbeiträge zu Stande gekommen, die sich mit diesem Thema befassen. Dies zeigt auch, dass das Thema ROI und Social Media ein umstrittenes aber sehr aktuelles und wichtiges Thema ist.

Stefan Parnreiter-Mathys ist der Meinung, dass die Kennzahl Return On Investment vom monetären Ansatz her für kulturelle Institutionen interessant sein kann, da auch in diesem Feld zunehmend wirtschaftliche Faktoren eine Rolle spielen. Im betriebswirtschaftlichen Sinne ist es jedoch falsch, die Kennzahl ROI im Zusammenhang mit Museen zu verwenden, da dies eine Unternehmenskennzahl ist und in der Regel die Rentabilität des Gesamtkapitals im Unternehmen beschreibt. Für die freie Wirtschaft ist dies essentiell, da das ultimative Ziel die Gewinnmaximierung ist. Im Kulturbereich jedoch werden erstrangig andere Ziele verfolgt wie das Sammeln, Forschen, Bewahren, Ausstellen und Vermitteln. Diese benötigen eine Subventionierung und somit kann aus den Museumsaktivitäten ohnehin kein positiver ROI im Sinne der Betriebswirtschaftslehre resultieren.<sup>54</sup> Dies begründet die nachvollziehbaren Bedenken von Parnreiter-Mathys für die Richtigkeit der Wahl der Kennzahl ROI im Museumsfeld.

---

<sup>51</sup> Oliver BLANCHARD, Social Media ROI. Messen Sie den Erfolg Ihrer Marketing-Kampagne, München, Addison-Wesley, 2012, S. 275.

<sup>52</sup> Ebenda.

<sup>53</sup> Videoaufzeichnung des Treffpunkt Kulturmanagement mit Christian HENNER-FEHR und Stefan PARNREITER-MATHYS (24. Oktober 2012.)  
[https://proj.adobeconnect.com/\\_a789908106/p9qlyqgsl8t/?launcher=false&fcsContent=true&pbMode=normal](https://proj.adobeconnect.com/_a789908106/p9qlyqgsl8t/?launcher=false&fcsContent=true&pbMode=normal) (letzter Stand: 7. April 2014).

<sup>54</sup> Stefan PARNREITER-MATHYS, Kann man über den ROI (Return On Investment) den Erfolg von Social Media Aktivitäten bewerten? (31. Juli 2012),  
<http://stefanparnreitermathys.wordpress.com/2012/07/31/kann-man-uber-den-roi-return-on-investment-den-erfolg-von-social-media-aktivitaten-bewerten/> (Stand: 8. November 2014).

Stefan Parnreiter-Mathys sieht Return On Investment im kulturellen Feld demnach als schwer anwendbar an. Neben der Messung von Arbeitszeit sieht er jedoch andere mögliche Messutensilien im Bereich des Museums, welche erklären könnten, ob Kosten und Aufwand für Social Media begründet sind. Als Werkzeug für die Erfolgsmessung kann dabei beispielsweise die strategische Sinnhaftigkeit dienen, bei der es darum geht, strategische Fragen zu klären. „Jeder Kulturbetrieb muss wissen was er tut (Vision), was er in Zukunft tun will (Mission) und wie er das alles zahlen will (Rechnungswesen–und sei es in rudimentärster Form)!“<sup>55</sup> Eine strategische Positionierung ist notwendig, um Ziele unter Anderem mithilfe von Social-Media-Aktivitäten erreichen zu können. Werden diese Ziele nicht formuliert, braucht die Institution gar nicht erst an Definition oder Investition zu denken.

Wird jedoch diese Voraussetzung der strategischen Zieldefinition erfüllt und wird geklärt, ob Social Media zu deren Erfüllung beitragen kann, dann kann sich in einem folgenden Schritt der betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit zugewendet werden. Dazu gehören laut Parnreiter-Mathys „die anfallenden Investitionskosten (Erstellung der Social Media Auftritte, Einmalkosten zu Projektbeginn), die laufenden Kosten (Wartung) und der laufende Aufwand (die Pflege der Inhalte durch die Mitarbeiter).“<sup>56</sup> Um diese Kosten für Kulturunternehmen zu berechnen, wird die Amortisationsrechnung benutzt, welche sich dem Zeitpunkt der Abzahlung von Anschaffungskosten zuwendet. Die Formel für die Amortisationszeit lautet Anschaffungskosten dividiert durch Gewinn (Anschaffungskosten / Gewinn). So wie bei der Berechnung des ROI kann es jedoch auch hier Probleme geben, zum Beispiel wenn Mitarbeiterentlohnungen schwanken.

Einfacher kann man zu einer Amortisationsdauer kommen, wenn der Gewinn nicht als Erlös betrachtet wird, sondern als Einsparung durch soziale Netzwerkaktivität im Vergleich zu klassischen Marketingaktivitäten. Dies könnte erzielt werden, wenn anstatt klassischer Marketingwerkzeuge wie Inserate, Flyer und Plakate (klassische Kosten) Social Media (Social Media Kosten) eingesetzt wird. In diesem Fall lautet die Formel: Amortisationszeit ist gleich Anschaffungskosten dividiert durch klassische Kosten minus Social Media Kosten (Amortisationszeit = Anschaffungskosten / (Kosten klassisch - Kosten Social Media)). „Im Unterschied zum relationalen ROI erhält man konkrete, absolute Ergebnisse, Entscheidungsträger können ohne weitere Erklärungen einfach ablesen, nach welcher Zeitspanne sich die Investition abbezahlt hat.“<sup>57</sup> Es können also genaue, nicht konstruierte Zahlen hervorgerufen werden, doch auch bei dieser Rechnung können keine Aussagen über Gewinne abgeleitet werden.

Darüber hinaus müssen im Bereich der betriebswirtschaftlichen Sinnhaftigkeit auch die Opportunitätskosten mitgedacht werden, da diese entgangene Gewinne darstellen. Die Frage lautet demnach nicht, wieviel Social Media kostet, sondern ist eher umgedreht: Was "kostet" es, nicht auf Social Media zu setzen? Dabei kann nicht mit

---

<sup>55</sup> Ebenda.

<sup>56</sup> Ebenda.

<sup>57</sup> Ebenda.

genauen Zahlen oder ROI-Kennzahlen argumentiert werden, doch das Benchmarking kann als Indikator gesehen werden. Diese Methode erläutert den Stand einer Institution im Vergleich zu anderen ähnlichen Institutionen sowie anderen Branchen. Dies ist demnach "eine weitere Möglichkeit der Bewertung von Social Media Aktivitäten"<sup>58</sup> und erlaubt wenigstens eine grobe Einschätzung.

Eintrittskartenverkauf oder Ergebnisse von Gewinnspielen lassen sich messen, aber der größte Anteil der Social-Media-Aktivitäten passiert "unterschwellig" und ist nicht in Zahlen direkt definierbar. „Erst eine Erfassung der gewonnenen Neukunden und eine Gegenüberstellung der Ergebnisse mehrerer Perioden ohne und mit Social Media Auftritten könnte valide Daten zu den Erlösen, die direkt und ausschließlich auf Social Media zurückzuführen sind, liefern.“<sup>59</sup>

Um diese Daten auszurechnen gibt es das Werkzeug des Customer Relation Manager (CRM).<sup>60</sup> Die Betreuung eines CRM Tools ist jedoch mit hohen (personellen) Kosten verbunden. Sogar in großen Kulturbetrieben ist dieser meist nicht leistbar.<sup>61</sup>

Stefan Parnreiter-Mathys versucht zur Argumentation mit Fördergebern jedoch, einige Indikatoren, sogenannte Key Performance Indicators (KPI), welche eine Messung von Social-Media-Aktivitäten erahnen lassen, zu identifizieren. Dazu zählt er die Anzahl der sozialen Netzwerkfreunde bzw. deren Steigerung pro Periode, die Anzahl der positiven Rückmeldungen und Testimonials, die Anzahl der Likes sowie die Anzahl der Clippings in klassischen Medien, die auf Social Media Aktivitäten zurückzuführen sind.<sup>62</sup> Ich würde in dieser Hinsicht sogar auch noch die Anzahl der Shares zu möglichen Indikatoren von sozialer Netzwerkaktivität zählen. Das Teilen von Beiträgen, Fotos oder Videos ist sogar noch wertvoller und demnach unternehmenstechnisch interessanter als einfache "Likes".

Die betriebswirtschaftliche Annäherung an die Kennzahl ROI hat gezeigt, dass Return On Investment sich schwierig im Museumsbereich verwenden lässt und im betriebswirtschaftlichen Sinne des Wortes in diesem Feld gar nicht umgesetzt werden kann, auch wenn der monetäre Ansatz interessant ist.

---

<sup>58</sup> Axel VOGELSANG, Return on Investment für Social Media? (25. Oktober 2012) <http://blog.hslu.ch/audienceplus/2012/10/25/return-on-investment-fur-social-media-wie-geht-das/#comment-2490> (Stand: 19. April 2014).

<sup>59</sup> Stefan PARNREITER-MATHYS, Kann man über den ROI (Return On Investment) den Erfolg von Social Media Aktivitäten bewerten? (31. Juli 2012), <http://stefanparnreitermathys.wordpress.com/2012/07/31/kann-man-uber-den-roi-return-on-investment-den-erfolg-von-social-media-aktivitaten-bewerten/> (Stand: 8. November 2014).

<sup>60</sup> Customer-Relationship-Management wird meist abgekürzt mit CRM. Ins Deutsche übersetzt bedeutet CRM das Kundenbeziehungs-Management. "CRM ist eine Entscheidung in der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens und beeinflusst alle Prozesse, die mit den Kunden zu tun haben". Bei diesem strategischen Ansatz steht nicht das zu verkaufende Produkt, sondern der Kunde im Fokus der Unternehmenstätigkeiten, somit also auch der Kunden-Service, Lexikon Gründerszene, <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/customer-relationship-management-crm> (Stand: 23. November 2014).

<sup>61</sup> Stefan PARNREITER-MATHYS, Social Media und der Return on Investment, eine Erwiderung (Gastbeitrag) (31. Juli 2012.) <http://kulturmanagement.wordpress.com/2012/07/31/stefan-parnreiter-mathys-social-media-und-der-return-on-investment-eine-erwiderung-gastbeitrag/> (Stand: 16. Juni 2014).

<sup>62</sup> Ebenda.

Fest steht auf jeden Fall, „dass sich ein direkter Erfolg von Social Media z.B. in ansteigenden Besucherzahlen nicht beziffern lässt“<sup>63</sup>. Dies gilt jedoch nicht nur für die Aktivität auf sozialen Netzwerkplattformen, sondern auch für konventionelle Werbemittel wie Flyer, Plakate und Anzeigen. Trotzdem ist Social Media im Museumsfeld unumgänglich. Es gibt keinen Zweifel, dass sich mittlerweile Social Media „zu einem Standard-Kommunikationskanal mit Kunden entwickelt hat und somit zwangsläufig zunehmend Teil der Marketingaktivitäten von Kultureinrichtungen sein wird“<sup>64</sup>. Dabei muss immer berücksichtigt werden, dass diese Aktivitäten nicht nur ein Medium für den Dialog, sondern ein Medium für das Marketing sind. Dies kann im Fall von Kultureinrichtungen auf die Bereiche Vermittlung und Kollaboration mit Nutzern erweitert werden und sollte auch dementsprechend genutzt werden.

Diese Einsatzmöglichkeiten von Social Media im kulturellen Feld belegen somit die über finanzielle Fragen hinaus gehende Wichtigkeit von sozialen Netzwerkaktivitäten. Man kann sich demnach „guten Gewissens von der rein monetären Bewertung von Social Media verabschieden“<sup>65</sup>. Obwohl ROI im Museumsfeld zunehmend an Bedeutung zunimmt, scheint seine Logik im kulturellen Bereich nicht ganz berechtigt zu sein. Es geht bei Social Media im Museum um mehr als auswertbare Nutzerdaten. „Im Vordergrund stehen die Ziele und gerade in Kulturinstitutionen sind diese nicht immer rein monetär“<sup>66</sup>. Es geht eher darum, die Zufriedenheit der Nutzer und potentiellen Besucher zu erhöhen und die Beziehungen zu den Menschen zu vertiefen. Diese immateriellen Bedürfnisse sind essenziell, da die Zufriedenheit der MuseumsbesucherInnen sowie der Social-Media-NutzerInnen einen Einfluss auf die realen Besucherzahlen im Museum hat.

---

<sup>63</sup> Axel VOGELSSANG, Return on Investment für Social Media? (25. Oktober 2012)  
<http://blog.hslu.ch/audienceplus/2012/10/25/return-on-investment-fur-social-media-wie-geht-das/#comment-2490> (Stand: 19. April 2014).

<sup>64</sup> Ebenda.

<sup>65</sup> Ebenda.

<sup>66</sup> Ebenda.

## 2. Analyse der Messbarkeit auf unterschiedlichen Social-Media-Plattformen

Im ersten Teil dieser Masterthese wurde der Begriff "Social Media" näher definiert sowie die Wichtigkeit sozialer Medienpräsenz im Museumsfeld erläutert. Auch die Thematik der Kennzahl Return On Investment (ROI) wurde in diesem Zusammenhang dargelegt und im kulturellen Kontext betrachtet. Dabei wurde sich vor allem der Frage gewidmet, ob es möglich ist, soziale Medienaktivität in Museen überhaupt zu messen und in Zahlen auszudrücken. Darüber hinaus ging es auch um die Überlegung, ob sich die Präsenz auf sozialen Medienplattformen für ein Museum lohnt. Soziale Medien stellen für kulturelle Institutionen eine große Chance dar, mit Menschen in Kontakt zu treten und Bindungen entstehen zu lassen. Information und Kommunikation kann auf sozialen Medienplattformen verbunden werden; demnach besteht die Möglichkeit, auf eine Einrichtung und deren Angebote aufmerksam zu machen und darüber hinaus mit den NutzerInnen ins Gespräch zu kommen.

Relevante Begriffe wie Social Media, Besucherorientierung, Besucherbindung, Push und Pull Kultur und die Kennzahl Return on Investment wurden in diesem Zusammenhang erklärt und untersucht.

Im zweiten Teil der Arbeit soll analysiert werden, wie die Museen über die zwei meistbenutzten Social-Media-Plattformen Facebook und Twitter mit ihren potenziellen BesucherInnen in Kontakt treten. Darüber hinaus wird sich in diesem Zusammenhang der Messbarkeit der Kennzahl Return On Investment auf diesen beiden sozialen Netzwerkplattformen gewidmet. Dabei werden Beispiele des Rijksmuseums (Amsterdam), des Kunsthistorischen Museums (Wien), des Teylers Museums (Haarlem) und des Universalmuseums Joanneum (Graz) gegeben. Wichtiger Bestandteil dabei sind Fragebögen, welche von Social-Media-Beauftragten dieser Museen, also "Social Media Executives", ausgefüllt worden sind. Die gegebenen Antworten und die darauf basierende vertiefende Recherche sind in diesen praxisorientierten Teil der These eingeflossen. Dabei soll auch näher betrachtet werden, inwiefern die Kennzahl ROI bei den Social-Media-Aktivitäten eine Rolle spielt beziehungsweise wie präsent diese Kennzahl in den alltäglichen Museumstätigkeiten ist. Worum geht es den Museen vordergründig bei ihrem Auftritt auf sozialen Medienplattformen? Was erhoffen sie sich von dieser Arbeit? Gibt es gezielte Rechercharbeit sowie Analysen und eine Evaluation?

Um die soziale Medienpräsenz der vier aufgelisteten Museen zu untersuchen, wird eine Analysemethode von Christian Henner-Fehr<sup>67</sup> herangezogen, die sich wiederum auf Erkenntnisse von Charlene Li und Josh Bernoff bezieht.<sup>68</sup> Dabei hat Henner-Fehr jedoch die von Li und Bernoff entwickelten Kommunikationsformen zwischen Museen und Social-Media-Nutzern ergänzt und somit erweitert.

---

<sup>67</sup> Christian HENNER-FEHR, Kommunikationsziele im Social Web (14. Juli 2011) <http://kulturundsocialmedia.wordpress.com/> (Stand: 5. Oktober 2014).

<sup>68</sup> Charlene LI, Josh BERNOFF, Facebook, YouTube, Xing & Co.: Gewinnen mit Social Technologies, München, Carl Hansen Verlag, 2009.



Zum besseren Verständnis wird im Folgenden die Methode der Analyse sozialer Medienaktivität von Christian Henner-Fehr kurz erläutert<sup>69</sup>. Dabei stellt er sich die Frage, was eigentlich die Kommunikationsziele der Museen im Social Web sind. Bereits Charlene Li und Josh Bernoff stellen fest, dass es mehrere Formen der Kommunikation gibt. Sie sprechen von Zuhören, Sprechen, Energisieren, Helfen, andere zu unterstützen und Integrieren. Diese unterschiedlichen Ebenen des Austausches sollen in den darauffolgenden Zeilen dargestellt werden.

### 1) Zuhören

Jedem ist klar, dass über sozialen Netzwerke Informationen verbreitet werden können. Viel seltener jedoch wird die Chance des Zuhörens in Bezug auf Facebook und Twitter erkannt. Doch "auch aus dem Zuhören lassen sich bestimmte Ziele ableiten. Verbesserungsvorschläge lassen sich umsetzen, auf Kritikpunkte kann reagiert werden."<sup>70</sup> Um den NutzerInnen zuzuhören, kann eine Institution eine Art von Monitoring ausführen oder analysieren und vergleichen, wie andere Museen auf derselben Netzwerkplattform agieren. Dabei ist es besonders wichtig, "ein Gefühl für die Sprache der Zielgruppen zu bekommen"<sup>71</sup>. Es ist essenziell, die potentiellen BesucherInnen zu kennen und sich dorthin zu begeben, wo sie anzutreffen sind.

### 2) Sprechen

Potentiellen BesucherInnen eine Institution vorzustellen und deren Angebote zu präsentieren ist eine wesentliche und selbstverständliche Funktion, wenn nicht sogar ein Kommunikationsziel. Auch Veranstaltungen werden oft auf sozialen Medienplattformen beworben. Doch ein Museum kann darüber hinaus noch viel mehr an Inhalten bieten. Der mediale Auftritt einer Institution sollte interessant gestaltet sein. Dabei kann es spannend sein, "vertiefende Informationen zu liefern, über vergangene Projekte zu berichten, aber auch von Zukunftsplänen zu erzählen"<sup>72</sup>. Ein Museum kann also über die Institution selbst berichten, doch auch Meinungen von dritten Parteien können interessant sein. Die MitarbeiterInnen eines Museums können vorgestellt werden oder Videos, welche einen einmaligen Blick hinter die Kulissen liefern, können online gestellt werden. Dabei muss immer beachtet werden, dass nicht die Institution selbst spricht, sondern die Social-Media-Mitarbeiter als Personen, was ein gewisses Maß an freien Handlungsräumen einbezieht.

### 3) Energisieren

---

<sup>69</sup> Christian HENNER-FEHR, Kommunikationsziele im Social Web (14. Juli 2011) <http://kulturundsocialmedia.wordpress.com/> (Stand: 5. Oktober 2014).

<sup>70</sup> Ebenda.

<sup>71</sup> Ebenda.

<sup>72</sup> Ebenda.

Li und Bernoff verwendet den Begriff "Energisieren" für „die Fähigkeit, andere zu Botschaftern der eigenen Sache zu machen. D.h. nicht mehr ich selbst „bewerbe“ meine Angebote, sondern ich schaffe es, andere so zu begeistern, zu energisieren, dass sie diese Begeisterung weitertragen und so auf der einen Seite etwas für sich, auf der anderen Seite aber natürlich auch etwas für mich tun.“<sup>73</sup> Dabei geht es demnach darum, andere Menschen so sehr für etwas zu begeistern, dass sie sich dafür auch engagieren und somit ihre positive Einstellung zu diesem Thema verbreiten. Das Energisieren kann über Gewinnspiele, gute Inhalte sowie einprägende Videos funktionieren. Es ist dabei ausschlaggebend, die Begeisterung für Inhalte zu wecken. Ein nachhaltiger Erfolg der sozialen Medienpräsenz ist somit am Größten.

#### 4) Helfen, andere zu unterstützen

Hinter dieser Idee verbirgt sich das Anstreben, "über multilaterale Kommunikation ein stabiles Netzwerk zu errichten"<sup>74</sup>. In der Regel baut ein Museum eine bilaterale Beziehung zu Menschen auf, welche Interesse an der Institution zeigen. Reißt dieser Kontakt jedoch ab, dann ist es nicht einfach, ihn wieder zu aktivieren. Wenn einzelne Beziehungen jedoch stärker miteinander vernetzt sind, zum Beispiel indem es in einer bilateralen Beziehung noch einen dritten Kontakt gibt, so lässt sich bei Bedarf dieser Kontakt über den Dritten relativ einfach wieder beleben.

#### 5) Integrieren

Unter diesem Ansatz sehen Institutionen NutzerInnen nicht nur als potentielle MuseumsbesucherInnen und zahlende KundInnen, sondern auch als Menschen, die "bestimmte Prozesse durch ihre Teilhabe beeinflussen können"<sup>75</sup>. Dazu erklärt Museumsexpertin Nina Simon, wie in fünf Schritten in einem Museum partizipative Ansätze entwickelt werden können.<sup>76</sup> Sie geht der Frage auf den Grund, wie Partizipation durch soziale Medien erreicht werden kann. Hinter diesem Modell verbirgt sich ein "Community-Building-Modell". Institutionen können auf diese Art und Weise Menschen für die eigene Einrichtung und deren Angebote interessieren und sie so in die eigene Arbeit einbeziehen. So entsteht eine "Community", also Gemeinschaft von Menschen mit den gleichen Interessen.

---

<sup>73</sup> Charlene LI, Josh BERNOFF, Facebook, YouTube, Xing & Co.: Gewinnen mit Social Technologies, München, Carl Hansen Verlag, 2009, S. 143 ff.

<sup>74</sup> Christian HENNER-FEHR, Kommunikationsziele im Social Web (14. Juli 2011) <http://kulturundsocialmedia.wordpress.com/> (Stand: 5. Oktober 2014).

<sup>75</sup> Ebenda.

<sup>76</sup> Nina SIMON, The Revised Theory of Social Participation via ‚Me-to-W‘ Design, (25. Januar 2010) <http://museumtwo.blogspot.hu/2010/01/revised-theory-of-social-participation.html> (Stand: 13. November 2014).

## a) Museen auf dem größten Social-Media-Netzwerk der Welt: Facebook

Weltweit ist Facebook heutzutage das meist genutzte soziale Netzwerk. Facebook hatte offiziellen Angaben zufolge im Juli 2014 beeindruckende 1,3 Milliarden Nutzer auf der ganzen Welt.<sup>77</sup> Diese Daten lassen ahnen, dass Facebook auch für Kulturinstitutionen wie Museen unentbehrlich ist. Die meisten Kulturbetriebe haben dieses soziale Medium bereits für sich entdeckt und haben eine eigene Facebook-Seite angelegt.

„Obwohl die Jüngeren immer noch die Mehrheit bilden, gehörten in Deutschland im Januar 2011 [bereits] rund vier Millionen zu den Ü35-Jährigen“<sup>78</sup>. In Österreich nutzen im Herbst 2014 3 400 000 Facebook, davon sind 2 800 000 Personen zwischen 14 und 49 Jahren alt.<sup>79</sup> Demnach wird dieses soziale Medium also nicht mehr nur ausschließlich von einer jungen Bevölkerungsschicht genutzt, sondern auch vermehrt von reiferen Menschen – Tendenz steigend. „Dadurch gewinnt Facebook auch für »Hochkulturbetriebe«, die tendenziell ein reiferes Publikum ansprechen, an Bedeutung.“<sup>80</sup> Das soziale Netzwerkplattform Facebook ermöglicht es kulturellen Einrichtungen also nicht nur, mit jungen potentiellen Besucher in Kontakt zu treten, sondern auch eine reifere Zielgruppe anzusprechen und somit im Idealfall auch mehr Eintrittstickets zu verkaufen.

Aber wie funktioniert eigentlich Facebook und wie kann man dort mit anderen Menschen, potentiellen Besuchern, in Kontakt treten? Inhalte werden über Statusmeldungen auf der Pinnwand veröffentlicht und so für Nutzer einsehbar. Auf diese Weise können nicht nur Textmeldungen, sondern auch Links, Fotografien und Videos online gestellt werden. Die Zeichenanzahl dieser Statusmeldungen ist jedoch begrenzt. „Obwohl im Web tendenziell eher kurze, pointierte Texte und kompakte Informationen gefragt sind, dürften 420 Zeichen nicht immer ausreichen, um Kunst und Kultur zu vermitteln.“<sup>81</sup> Um diesem Problem entgegen zu kommen, wird oft auf längere Inhalte verlinkt. Dies ist auch der Grund, wieso die Einrichtung einer Facebook-Seite meistens mit einem bereits vorhandenen oder zu dieser Gelegenheit extra erstellten Blog einhergeht.

Die Netzwerkplattform Facebook legt den Fokus jedoch nicht nur auf das Veröffentlichen von Inhalten, sondern vor allem auf das Vernetzen und den Austausch von Menschen. Facebook bietet zwei Vernetzungsarten: einmal mit Personen, sogenannten Fans, dann aber auch mit Facebook-Seiten welche von Unternehmen, Organisationen oder Personen des öffentlichen Lebens betrieben werden. „Eine Vernetzung mit Fans kann nur in begrenztem Umfang hergestellt werden, da nach wie vor keine privaten Nachrichten von Facebook-Seiten an Fans gesendet werden

---

<sup>77</sup> Christian HOLST, Karin JANNER, Axel KOPP, Social Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011, S. 18, Quelle: Facebookmarketing.de/userdata.

<sup>78</sup> Ebenda.

<sup>79</sup> Social Media Radar Austria, Allgemeine Daten zu Facebook, <http://socialmediaradar.at/facebook> (Stand 12. November 2014).

<sup>80</sup> Christian HOLST, Karin JANNER, Axel KOPP, Social Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011, S. 57-58.

<sup>81</sup> Ebenda, S. 65.

können”<sup>82</sup>. Der Austausch findet in dieser Situation hauptsächlich in Form von publizierten Inhalten auf der Pinnwand statt. Dabei ist es von Vorteil, den Fans zu erlauben, auch Texte, Fotos und Videos an die Pinnwand zu geben. “Seit dem Relaunch 2011 können Administratoren auch eine automatische Benachrichtigung via E-Mail bekommen, sobald Nutzer Inhalte oder Kommentare auf die Seite posten“<sup>83</sup>, also auf der Seite veröffentlichen und somit online stellen.

Der Relaunch im Frühjahr 2011 hat auch dazu geführt, dass seitdem beliebte Statusmeldungen auf der Pinnwand nicht mehr unbedingt verdrängt werden. Gefällt eine Meldung nämlich den Nutzern, so können sie dies durch eine “Gefällt mir”-Taste ausdrücken; dies sind dann so genannte “Likes”. Sie können sogar auch den Inhalt weiter im Netz verbreiten indem sie ihn teilen, also “sharen”. Ist eine Statusmeldung sehr beliebt, so kann sie im oberen Bereich der Pinnwand zu sehen sein, da die Meldungen nach Beliebtheitsstatus geordnet werden können. “Trotz dieser Funktion werden speziell auf Facebook-Seiten mit vielen Fans und hoher Interaktionsrate Kommentare und Statusmeldungen schnell nach unten gedrängt, verschwinden damit aus dem Sichtfeld und werden nicht mehr wahrgenommen.”<sup>84</sup>

Bei den Aktivitäten auf der sozialen Netzwerkplattform Facebook muss bedacht werden, dass seine große Konkurrenz im Bereich der Aufmerksamkeit der NutzerInnen gibt. Es gibt unzählige interessante Artikel, spannende Videos und lustige Fotos. Deswegen ist es von großer Bedeutung, seine NutzerInnen nicht zu langweilen, sondern zu begeistern. Auch jede kulturelle Institution, welche eine Facebook-Seite betreibt, sollte sich folgende Fragen stellen: „Wofür interessieren sich die Fans? Was wollen sie wissen? Was macht ihnen Spaß? Für welche Angebote begeistern sie sich? Und was macht den eigenen Kulturbetrieb so einzigartig?“<sup>85</sup>

Können diese Fragen nicht beantwortet werden, so sollte sich die Institution den potentiellen Besuchern zuwenden und in Austausch mit ihnen treten. Dabei ist es sinnvoll, an die Realität im Museum anzuknüpfen. “Online- und Offline-Welt sollten mittels kreativen Aktionen verbunden werden.”<sup>86</sup> Auch eine gelungene Umsetzung kann die Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Inhalt ziehen. Beispielsweise “ein »Blick hinter die Kulissen« klingt zunächst abgedroschen, kann aber zu einem spannenden Projekt werden, wenn eine transmediale Geschichte erzählt wird, bei der die Fans eingebunden werden.”<sup>87</sup> Auch das Bewerben von Veranstaltungen kann sinnvoll sein. Dies passiert über die Anwendung Facebook-Veranstaltungen, wo ein Event eingetragen werden kann und daraufhin an die Fans eine Einladung verschickt wird. Diese können sich dann entscheiden zwischen Zusage, Absage oder “Vielleicht”. Die Fans ohne Reaktion kommen in die Kategorie “Antwort ausstehend”. Diese Funktion bietet den Vorteil, dass Fans sehen können, wer zu einer Veranstaltung kommt. So kann es zu neuen Kontakten und Vernetzungen kommen.

---

<sup>82</sup> Ebenda, S. 72.

<sup>83</sup> Ebenda.

<sup>84</sup> Ebenda, S. 67.

<sup>85</sup> Ebenda, S. 69-70.

<sup>86</sup> Ebenda.

<sup>87</sup> Ebenda.

Demnach reicht es nicht aus, einfach nur Werbebotschaften online zu stellen, um eine erfolgreiche Präsenz auf Facebook aufzubauen. Die Institution muss sich Gedanken über ihre Nutzer machen und versuchen, mit ihnen in Kontakt zu treten.

Nachdem allgemeine Informationen zu Facebook gegeben wurden, soll nun näher auf die Social-Media-Präsenz von zwei Museen in Österreich, dem Universalmuseum Joanneum in Graz und dem Kunsthistorischen Museum in Wien, sowie zwei Museen in den Niederlanden, dem Teylers Museum in Haarlem und dem Rijksmuseum in Amsterdam, eingegangen werden.

## Universalmuseum Joanneum



Quelle: Facebook Universalmuseum Joanneum<sup>88</sup>

Die Facebook-Seite des Universalmuseums Joanneum kann als eher traditionell und klassisch qualifiziert werden. Als Profilbild ist das Corporate Logo des Joanneums zu sehen; das Titelbild zeigt ein Foto mit den verschiedenen Bausteine des Museums.

Seit dem 27. Januar 2011 ist das Universalmuseum Joanneum auf Facebook vertreten. Die Statusmeldungen wirken für eine kulturelle Institution relativ locker und weniger strikt als beispielsweise jene des Teylers Museum.

In der Regel werden 1-2 Mal pro Woche Inhalte mit objektivem Charakter veröffentlicht. Im Vordergrund der Meldungen stehen Neuigkeiten des Museums, Blicke hinter die Kulissen, Informationen zu aktuellen Ausstellungen und Gewinnspiele. Darüber hinaus gibt es jedoch für die NutzerInnen interessante Artikel von anderen Institutionen und zu museumspezifischen Themen. Es werden Videos veröffentlicht sowie auch Bilder, die von NutzerInnen gesendet wurden. Auch Artikel zu der Stadt Graz, wo sich das Museum befindet, haben auf dieser Facebook-Seite Platz.



<sup>88</sup> Facebook Universalmuseum Joanneum (3. April 2012)  
<https://www.facebook.com/Joanneum/photos/a.425770940771794.115469.195728340442723/425770950771793/?type=1&theater> (Stand: 20. November 2014).

Quelle: Museumsblog Universalmuseum Joanneum<sup>89</sup>

Dazu zählen unter anderem hochaktuelle, moderne Beiträge zum State of Art wie beispielsweise die in Graz stattfindende Initiative "Big Draw Day". Dabei handelt es sich um ein Zeichenfestival, das erstmals im Jahr 2000 stattfand. "Menschen aller Generationen und jeglichen Hintergrunds sind an diesem Tag eingeladen, sich aktiv mit dem Thema "Zeichnen" zu befassen"<sup>90</sup>. Im Laufe der Veranstaltung hat Jemand einen Comic auf der Tür des Kunsthauses Graz hinterlassen. Dies hat die Social-Media-Executive des Joanneums inspiriert und es wurde sofort danach ein Aufruf auf Facebook gestartet, wovon auch auf dem Museumsblog berichtet wurde. Die Initiative "Fan-Fiction, Momente im Leben eines Außerirdischen"<sup>91</sup> sollte NutzerInnen zur Ergänzung des Comics bewegen. Dabei sollten die Folgebilder mittels Zeichnung, Video, Fotografie oder Text ergänzt und veröffentlicht werden. Dieser kreative Aufruf hatte auf Facebook jedoch wenig Erfolg. Neben einigen Kommentaren gab es keine kreativeren Reaktionen auf diese spontane Aufforderung.<sup>92</sup> Dazu beigetragen hat womöglich die Tatsache, dass der Aufruf nicht direkt genug gemacht wurde. Der eigentliche Aufruf wurde nämlich auf dem Museumblog veröffentlicht. Die Facebooknutzer mussten den Link auf Facebook anklicken, um dem Aufruf zu folgen und alle wesentlichen Infos zu erhalten. Es wäre einfacher und effektiver gewesen, auch auf Facebook die Informationen von dem ursprünglichen Aufruf zu veröffentlichen. Neben einer guten Idee muss auch die Umsetzung stimmen, damit soziale Medienaktivitäten erfolgreich sind.

Die Themen des Joanneums sind für NutzerInnen allesamt spannend und können somit vielversprechend sein; allerdings ist die Häufigkeit der Posts mit 1-2 Mal pro Woche eher gering.

Auf den ersten Blick erscheint die soziale Medienaktivität des Universalmuseums Joanneum handfest, jedoch zeigen Zahlen zu dem Engagement der NutzerInnen, dass relativ wenige Menschen Interesse an diesem Museum auf Facebook zeigen. Im November 2014 folgen nur 1'252 Personen den Aktivitäten des Museums; es hat also 1'252 "Follower". Statusmeldungen und Veröffentlichungen werden in der Regel 1-18 Mal geliked aber so gut wie nie kommentiert oder geteilt. Wie in den folgenden Analysen klar wird, ist dies im Vergleich zu anderen Museen sehr wenig. Diese Zahlen sind jedoch auf die Tatsache zurückzuführen, dass das Universalmuseum Joanneum an 12 Standorten 18 Museen betreibt. Davon haben 15 Museen eine eigene Facebook-Seite, was selbstverständlich dazu führt, dass die NutzerInnen eher die

---

<sup>89</sup>Museumsblog Universalmuseum Joanneum, <http://www.museumsblog.at/2014/10/13/fan-fiction-momente-im-leben-eines-ausserirdischen> (Stand: 1. Dezember 2014).

<sup>90</sup> Christoph PELZ, Graz bereitet sich auf das „große Zeichnen“ vor (29. August 2014) <http://www.museumsblog.at/2014/08/29/graz-bereitet-sich-auf-das-grosse-zeichnen-vor/> (Stand: 23. November 2014).

<sup>91</sup> Christoph PELZ, Fan-Fiction, Momente im Leben eines Außerirdischen (14. Oktober 2014) <http://www.museumsblog.at/2014/10/13/fan-fiction-momente-im-leben-eines-ausserirdischen/> (Stand 25. November 2014).

<sup>92</sup> Kunsthaus Graz, ...if friendly alien would be alive, what would it do?, (13. Oktober 2014) <https://www.facebook.com/KunsthausGraz/photos/a.10152012029895337.1073741848.221537305336/10152856550485337/?type=1&theater> (Stand: 26. November 2014).

einzelnen Museumsseiten besuchen als die allgemeine Joanneum-Facebook-Seite. Diese Strategie erklärt die unterschiedlichen Followerzahlen. Dabei zieht das Kunsthaus Graz mit 9017 NutzerInnen die meiste Aufmerksamkeit auf sich.<sup>93</sup> Die ausschließliche Analyse der Social-Media-Präsenz des Universalmuseums Joanneum in dieser Master These war eine bewusste Entscheidung, um genau diese Erkenntnisse herausarbeiten zu können.

Christoph Pelzl, Referatsleiter der Presse und der digitalen Kommunikation im Universalmuseum Joanneum, beschreibt die Ziele der Joanneum-Facebook-Präsenz folgendermaßen: "Unsere Häuser zum einen als produktive Orte und als Wissensspeicher zu zeigen und zum anderen den Nimbus des „großen, starren und unbeweglichen Kulturtankers, der die lokalen Kulturinstitutionen unterjoch“ zu entkräften, indem man die Gesichter hinter der musealen Arbeit zeigt."<sup>94</sup> Als weitere Zielen nennt er die Steigerung des Bekanntheitsgrades der Institution und der forwährende Austausch mit den Facebook-NutzerInnen.

Im Allgemeinen tun sich Kulturinstitutionen äußerst schwer, Fans zu mobilisieren und mit ihnen in Interaktion zu treten<sup>95</sup>. Dazu meint Pelzl: "Die Abteilungsleiter in unseren Museen wiederum verfolgen einen qualitativ hohen Anspruch, wie Informationen kommuniziert werden sollten. Dieser Anspruch lässt sich mit dem Medium Facebook oftmals nicht vereinbaren, weil die Fans sich dadurch vermutlich oftmals überfordert fühlen."<sup>96</sup> Dabei sehe ich jedoch ein Problem: die Mitarbeiter im Museum versuchen demnach die hochqualitativen Informationen, welche sie kommunizieren wollen, auf der Plattform Facebook zu übermitteln. Jedoch sollte es eher darum gehen, was die NutzerInnen dieses Netzwerks interessiert und wie man sie ansprechen kann. Auch Christian Henner-Fehr ist mit seiner Ananalysemethode, welche in der Einleitung zum zweiten Teil dieser These beschrieben wurde, der Meinung, dass das Zuhören für einen beidseitigen Austausch essenziell ist. Das Museum muss sich für die NutzerInnen interessieren. Demnach sollte es nicht um die einseitige Informationsübermittlung gehen sondern viel mehr um Kommunikation. Die Institution muss demnach auf die potentiellen BesucherInnen eingehen und die Stärken und Potentiale des Mediums Facebook erkennen und nutzen. Genau dieses Problem zeigt sich beispielsweise auch auf der erfolgreichsten Facebook-Seite des Universalmuseums Joanneum: jene des Kunsthauses Graz.

Die verschiedenen Themen an zeitgenössischer Kunst [sind] oftmals so elitär, dass es zu den Beiträgen – trotz aktiver Aufforderung – kaum Interaktionen gibt. [...] Der Fanzuwachs der Facebook-Seite von Schloss Eggenberg geht zwar nur recht schleppend voran, allerdings hat sich durch die niederschweligen Informationen, die auch für weniger kunstaffine Menschen verständlich sind, bereits eine kleine Community gebildet, die alle Beiträge intensiv kommentiert und sich auch an den Diskussionen und Aktivitäten beteiligt.<sup>97</sup>

---

<sup>93</sup> Facebook, <https://www.facebook.com/KunsthausGraz?fref=ts> (Stand: 26. November 2014).

<sup>94</sup> Interview mit Christoph PELZ, geführt von der Verfasserin am 16. Mai 2014, siehe Anhang.

<sup>95</sup> Ebenda.

<sup>96</sup> Ebenda.

<sup>97</sup> Ebenda.



Somit steht auf jeden Fall fest, dass die Beiträge einer Institution an die NutzerInnen angepasst werden müssen, damit sie wahrgenommen und aktiv mitgestaltet werden. Direkte Fragen funktionieren im Falle des Joanneums nicht so gut wie Anregungen zu alltäglichen Themen. Dies kann jedoch von Institution zu Institution variieren so wie auch die BesucherInnen von Museen je nach Art des Hauses unterschiedlich sein können. Die soziale Medienpräsenz basiert somit auf einer vorangegangenen Besucheranalyse - nur so kann es im Idealfall zu einer Besucherbindung kommen, wie Bernd Grünter schon 1997 erkannte<sup>98</sup>. Es geht nicht darum, als Museum starr an Inhalten festzuhalten und diese eins zu eins vermitteln zu wollen, sondern "in den nach außen gerichteten Aufgabenbereichen eine dienende Rolle den Besuchern gegenüber einzunehmen"<sup>99</sup> und sich somit auf einen beidseitigen, offen Austausch einzulassen.

Was die soziale Medienpräsenz des Joanneums betrifft ist weiterhin anzumerken, dass Beiträge im Sinne von Helfen, Integrieren und Energisieren, so wie es Christian Henner-Fehr für wichtig hält<sup>100</sup>, kaum vorzufinden. Die Beiträge zeigen sehr viel von der Sammlung, aber dabei sind sie fast zu didaktisch. Dabei wird ein grosses Potenzial nicht erkannt; jenes der vielen Facebook-NutzerInnen, die vielleicht nicht sehr kulturinteressiert sind, aber durch breit gefächerte Beiträge angesprochen werden könnten.

Wird sich den NutzerInnen zugewandt, dann wird es einfacher, sie zu aktivieren und demnach zu "Gefällt Mir"-Angaben und zum Teilen von Inhalten zu ermutigen. Die Online-BenutzerInnen sollten demnach integriert werden in die Social-Media-Aktivität oder zumindest müssen sie wahrgenommen und auch ernst genommen werden.

Im Idealfall werden durch die soziale Medienaktivität NutzerInnen energisiert, sich vermehrt für eine Institution einzusetzen und sozusagen zu BotschafterInnen zu werden. Dies ist jedoch nur möglich, wenn bereits eine gegenseitige Verbindung aufgebaut und ein beidseitiger Austausch stattgefunden hat. Im Sinne einer aktiven Beziehung zu den BesucherInnen könnte das Universalmuseum Joanneum seine soziale Medienpräsenz effektiver gestalten. Es könnte demnach versucht werden, sich jener Gruppe anzunähern, die durch Hilfe und Integration angesprochen werden kann und eventuell noch keine Joanneumsfollower sind. So können neue NutzerInnen gewonnen werden und auch die bestehenden Followerbeziehungen aktiver gestaltet werden. Somit ist auch die Möglichkeit gegeben, neue Botschafter zu energisieren sowie durch neue Follower auch die Anzahl potenzieller realer Besucher zu erhöhen.

---

<sup>98</sup> Günter BERND, Museum und Publikum: Wieviel und welche Form der Besucherorientierung benötigen Museen heute? In: Landschaftsverband Rheinland (Hg.) Das Besucherorientierte Museum. Rheinland Verlag, Köln, 1997, S. 12ff.

<sup>99</sup> Laura WITTGENS, Besucherorientierung und Besucherbindung in Museen, Eine empirische Untersuchung am Fallbeispiel der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin, Berlin, 2005, Institut für Museumskunde, S. 13, [http://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut\\_fuer\\_Museumforschung/Mitteilungen/MI\\_T033.pdf](http://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumforschung/Mitteilungen/MI_T033.pdf) (Stand: 19. Mai 2014).

<sup>100</sup> Christian HENNER-FEHR, Kommunikationsziele im Social Web (14. Juli 2011) <http://kulturundsocialmedia.wordpress.com/> (Stand: 5. Oktober 2014).

## Kunsthistorisches Museum Wien



Quelle: Facebook Kunsthistorisches Museum Wien<sup>101</sup>

Die Facebook-Präsenz des Kunsthistorischen Museums Wien kann im Allgemeinen als klassisch eingestuft werden. Dabei gibt es keine Provokation und heikle Themen werden vermieden. Die Posts stellen Highlights des Museumslebens dar, jedoch ohne jegliche Konzeption. Das Profilbild der Facebook-Seite zeigt das monumentale Museumgebäude von Aussen. Als Titelbild fungiert ein Foto der aktuellen Sonderausstellung.

Das KHM ist bereits am 14. Mai 2009 Facebook beigetreten, also schon 2 Jahre vor dem Joanneum. Doch diese Tatsache allein erklärt nicht die sehr viel größere Follower-Gemeinschaft. Das KHM hat 29'720 "Gefällt Mir"-Angaben und zählt 26'456 Besuche.



<sup>101</sup>Facebook Kunsthistorisches Museum Vienna (10. Oktober 2014)  
<https://www.facebook.com/KHMWien?fref=ts> (Stand: 20. November 2014).

Quelle: Facebook Kunsthistorisches Museum Wien<sup>102</sup>

Bei großen Events werden geringe 1-2 Statusmeldungen veröffentlicht. Da es sich dabei jedoch um sehr attraktive Publikumsmagneten handelt erzielen diese Beiträge zahlreiche Kommentare, Teilungen und "Gefällt Mir"-Angaben. So zum Beispiel auch die Statusmeldung zum Besuch von Vivienne Westwood im Kunsthistorischen Museum am 3. November 2014. Dabei wird sie als langjähriger Fan der Gemäldegalerie bezeichnet und wurde eingeladen, die Velázquez-Ausstellung zusammen mit der Generaldirektorin Sabine Haag zu besuchen. Das Foto, welches beide Frauen vor einem Gemälde des spanischen Hofmalers zeigt, hat natürlich sehr viele Kommentare erzielen können sowie auch 510 "Gefällt Mir"-Angaben. Wie dieser hohe Besuch im KHM haben auch die Vorbereitungen der der Velázquez-Ausstellung sehr viel Aufmerksamkeit auf sich. Diese Ausstellung ist nicht nur im Museum ein wahrer Blockbuster, sondern auch auf den sozialen Medienplattformen. Auf Facebook hat diese Statusmeldung mit Foto der Hängung eines Bildes des spanischen Malers 376 Personen gefallen.



Quelle: Facebook Kunsthistorisches Museum Wien<sup>103</sup>

Doch die zahlreichen Fotos, die den Alltag im Museum zeigen und den NutzerInnen einen Blick hinter die Kulissen zeigen, scheint den zahlreichen Followern zu gefallen. Dabei sind Fotos der Ausstellungsaufbauarbeiten sowie Meldungen zu dem Erwerb einer Jahreseintrittskarte wiederkehrende Themen. Die auffällige Gestaltung soll die Aufmerksamkeit der NutzerInnen auf sich ziehen. Der Zeitpunkt des 13. Novembers wurde für diese Statusmeldung wohl überlegt gewählt, damit die Jahreskarte den NutzerInnen als Geschenk für Freunde und Bekannte zu Weihnachten in Erinnerung

<sup>102</sup> Facebook Kunsthistorisches Museum (3. November 2014)  
<https://www.facebook.com/KHMWien/photos/pb.80844418963.-2207520000.1417338709.10152630070943964/?type=3&theater> (Stand: 20. November 2014).

<sup>103</sup> Facebook Kunsthistorisches Museum (23. Oktober 2014)  
<https://www.facebook.com/KHMWien/photos/pb.80844418963.-2207520000.1417338709.10152606311798964/?type=3&theater> (Stand: 20. November 2014).

bleibt. Die Tatsache, dass es die Jahreskarte des Kunsthistorischen Museums am 15. November 2014 bereits seit 5 Jahren gibt, ist dabei ein weiterer Anlass für diesen Beitrag. Zu diesem Anlass gibt es auch eine spezielle Führung im Museum mit Geschäftsführer Paul Frey. Bei dieser Gelegenheit wird auch auf das gesamte Führungs- und Eventprogramm verwiesen per Link.



Quelle: Facebook Kunsthistorisches Museum Wien<sup>104</sup>

Die NutzerInnen des Facebook-Seite des Kunsthistorischen Museum können als aktiv eingestuft werden, da Beiträge mit 11-510 "Gefällt Mir"-Angaben versehen werden - im Durchschnitt sind es 60-70. Anders als auf der Facebook-Seite des Joanneums, wo im Grunde nie eine Statusmeldung geteilt oder kommentiert wird, ist dies auf der Seite des KHM jedoch regelmäßig festzustellen. Beiträge werden 1-12 Mal kommentiert und sogar 1-26 Mal geteilt. Eigentlich ist es eher die Ausnahme, dass eine Meldung keinen Kommentar erhält.

Herr Florian Pollack, Leiter der Abteilung Kommunikation und Marketing<sup>105</sup> im KHM, bestätigt, dass die soziale Medienaktivität relativ unstrukturiert ist und keinen festgelegten Richtlinien folgt. Dies merken NutzerInnen auch auf den unterschiedlichen Plattformen. Das KHM hat auf Facebook keinen Veranstaltungskalender und die Beiträge werden eher konzeptlos und ohne reflektierten Aufbau veröffentlicht, je nach Aktualität. Darüber hinaus erfüllen Fotos und Reproduktionen nicht immer qualitativ hohen Ansprüche.

<sup>104</sup> Facebook Kunsthistorisches Museum (13. November 2014) <https://www.facebook.com/KHMWien/photos/pb.80844418963.-2207520000.1417338290./10152653237308964/?type=1&theater> (Stand: 20. November 2014).

<sup>105</sup> Maximilian MONDEL, Florian Pollack leitet Kommunikaton und Marketing bei KHM, <http://werbeplanung.at/news/personalia/2013/01/florian-pollack-leitet-kommunikation-und-marketing-im-khm> (Stand: 2. Dezember 2014).

Der sozialen Medienpräsenz wird im Kunsthistorischen Museum nicht sehr viel Zeit und Aufmerksamkeit gewidmet. Es beschäftigen sich zwei Personen mit Social Media im KHM. Dafür werden pro Woche 4 Stunden Arbeitszeit aufgebracht. Somit ist es auch nicht verwunderlich, dass bei so knappen Zeit- und Personalressourcen die Auswirkungen der sozialen Medienpräsenz nicht analysiert oder gar gemessen werden kann. Es wird jedoch von Herrn Pollack bestätigt, dass die Zuständigen "genau wissen, welches Thema wie viele "Gefällt mir" Angaben generiert und das können sie auch ganz gut beeinflussen."<sup>106</sup> Jegliche Informationen zum Thema Social Media sind kurz und knapp.

Darüber hinaus bestätigt Herr Pollack meine Annahme, dass es "gar nicht leicht ist", das Erreichen der Ziele im Bereich Social Media zu messen. Bei Promotionen oder bestimmten Aktionen kann das KHM erkennen, ob daraufhin mehr BesucherInnen ins Museum kommen, aber es können keine genauen Zusammenhänge gemessen werden. Auf die Frage, ob die Kennzahl Return on Investment im Bereich soziale Medien in einer Kulturinstitution gemessen werden kann, meint Herr Pollack ehrlich, dass er gar nicht daran glaubt. Das KHM hat kein strukturiertes Analysewerkzeug und demnach wird nach Gefühl und Intuition agiert. Auch einen monatlichen Social-Media-Bericht gibt es im KHM nicht.

Pollack erwähnt jedoch die Wichtigkeit des direkten Marketings und als Beispiel werden die JahreskartenbesitzerInnen angeführt. Bei dieser Gruppe hat das KHM angeblich ganz konkrete Ziele, welche aber leider nicht konkreter von Herrn Pollack erläutert wurden. Jedoch steht fest, dass das Kunsthistorische Museum mit dieser Besuchergruppe rechnet und sendet somit den JahreskarteninhaberInnen alle drei Monate Newsletter. Weiterhin gibt es viele eher klassische Push-Marketing-Werkzeuge wie Werbung am Flughafen Wien oder in den Lokalbahnen in der Slowakei sowie die Auslagen in der Kärtner Straße. Weiterhin werden Transparente und Fahnen erwähnt und damit die Vielfalt der traditionellen Werbeformen betont.

Die Rendite dieser klassischen Werbemittel ist anhand von etablierten Bewertungstools auch leichter zu berechnen als soziale Medienpräsenz. Dies garantieren die Verkäufer der Plakatflächen. Dies hängt letztlich auch damit zusammen, dass das Museum genau weiß, wie viel Geld für einen Werbeplatz ausgegeben wurde. Dabei stellt sich jedoch die Frage, welche Zielgruppen durch solche Aktionen heutzutage angesprochen werden und ob dies noch zeitgemäß ist. Auch ein so bekanntes Museum wie das Kunsthistorische Museum, welches die Attraktion Nummer 2 nach dem Ersten Bezirk in Wien ist und somit glauben könnte, es nicht nötig zu haben "diese Sachen zu messen"<sup>107</sup>, sollte die Wichtigkeit der sozialen Medienpräsenz der Museen erkennen und zumindest die konventionelle Werbestrategie mit einer erhöhter Präsenz auf digitalen Netzwerkplattformen erweitern.

---

<sup>106</sup> Florian POLLACK, Interview geführt von der Verfasserin am 7. Mai 2014.

<sup>107</sup> Ebenda.

Wenn ich die Kommunikationsziele von Christian Henner-Fehr betrachte, dann ist die soziale Medienpräsenz vom KHM verbesserungsfähig. Neben der Tatsache, dass keine klaren Zielvorstellungen der Social-Media-Arbeit in diesem Museum formuliert sind, gibt es aus meiner Sicht weitere Kritikpunkte. Das Museum spricht, aber hört nicht zu. Die von Christian Henner-Fehr genannten Elemente Helfen, Integrieren und Energisieren<sup>108</sup>, welche ausschlaggebend für eine gelungene soziale Medienarbeit sind, fehlen auf der KHM-Facebook-Seite vollkommen. Ich denke, dass diese Auffassung der sozialen Medienpräsenz mit einer gewissen Art von Überheblichkeit zusammenhängen könnte - in der Art: „Wir haben auch ohne Facebook Besucher!“. Diesen könnte auf das Kunsthistorische Museum Wien zutreffen, da das größte Museum Österreichs auch mit sinkenden Besucherzahlen die nötige Finanzierung erhalten wird. Es wäre trotzdem auf alle Fälle von Vorteil, für das Museum sowie auch für die Besucher, das Potential von Social Media zu erkennen, die soziale Medienaktivität des KHM auszubauen und intensiver zu betreiben.

---

<sup>108</sup> Christian HENNER-FEHR, Kommunikationsziele im Social Web (14. Juli 2011)  
<http://kulturundsosialmedia.wordpress.com/> (Stand: 5. Oktober 2014).

## Teylers Museum



Quelle: Facebook Teylers Museum<sup>109</sup>

Die Facebook-Seite des Teylers Museum trägt die Bezeichnung Museum und ist als klassische Seite eingerichtet. Das Profilbild zeigt den ovalen Saal des Museums und das Titelbild ein Foto der aktuellen Ausstellung, so wie auch auf der Facebook-Seite des Kunsthistorischen Museums Wien.

Das Teylers Museum hat im Jahre 2009 angefangen, den Sammlungsbestand zu digitalisieren und parallel dazu hat die Social-Media-Präsenz auch an Wichtigkeit zugenommen. Das Digitalisierungsprojekt und die Social-Media-Aktivität liegen seit Anfang an in einer Hand, was strategisch eine sehr gute Managemententscheidung ist und viele Abläufe vereinfacht und effektiver gestaltet. Während des Digitalisierungsprozesses werden die Objekte wieder aufgegriffen und die zu ihnen gehörenden Geschichten erzählt und eventuell weiter erforscht. Diese Geschichten sind für Social-Media-Posts perfekt geeignet. Hat dabei eine Person den Überblick, so erspart sich das Museum einen Teil der Rechercheaktivitäten und Zeit.

Die Reichweite der Veröffentlichungen des Teylers Museum ist eher begrenzt, da die Zahl der Follower 4'135 beträgt und somit im unteren Bereich anzusiedeln ist, obwohl es im Vergleich doch noch immer wesentlich mehr sind als die des Universal Museums Joanneum.

Von Montag bis Freitag gibt es pro Tag in der Regel 2 Posts; am Wochenende gibt es dann nur mehr eine Veröffentlichung pro Tag. Die Statusmeldungen sind immer gleich aufgebaut: es gibt einen kurzen Text zur Aktualität des Landes, beispielsweise zum Wetter, zum Geburtstag einer wichtigen niederländischen Persönlichkeit oder einer für die Geschichte des Museums wichtige Person. Auch zum Nationalfeiertag und internationalen Festtagen der Niederlande gibt es Beiträge. Diese alltäglichen Thematiken werden jedoch immer mit Werken der Sammlung in Verbindung gebracht und so wird eine Verbindung zwischen dem Leben der NutzerInnen und den Thematiken des Museums hergestellt. Der kurze Text wird immer mit einem Foto visuell dargestellt.

---

<sup>109</sup> Facebook Teylers Museum (7. November 2014) <https://www.facebook.com/TeylersMuseum?fref=ts> (Stand: 20. November 2014).



Teylers Museum

18. November

De winter staat dan misschien voor de deur, rozen blijven het hele jaar door prachtig om te zien! Zoals deze verfijne tekening van een pioenroos door Brandt.

Albertus Jonas Brandt (1788 - 1821), Pioenroos (*Paeonia officinalis*), na 1808 - 1821. Potlood en penseel in waterverf op papier.



Quelle: Facebook Teylers Museum<sup>110</sup>

Diese zwei Teile bilden eine Einheit - nach dem Lesen des informativen Texts erlaubt das Foto ein visuelles Erlebnis. Die Bilder sind oft von der museumseigenen Kollektion, die mehr als 200'000 Objekte beinhaltet.<sup>111</sup>

Obwohl das Teylers Museum relativ wenige Follower hat, kommen die einzelnen Beiträge jedoch im Verhältnis dazu gut an. Einzelne Facebook-Posts haben 17-120 "Gefällt Mir"-Angaben und werden durchschnittlich 1-2 Mal geteilt. Den NutzerInnen scheint zu gefallen, dass alltägliche, allgemeine Themen mit Informationen zu Werken aus der Sammlung veranschaulicht werden. Diese interessante Aufbereitung ermöglicht es, einen persönlichen Bezug zum Museum aufzubauen. Dies scheint zu funktionieren, da fast jeder Beitrag kommentiert wird. Manchmal werden sogar Fotos

<sup>110</sup> Facebook Teylers Museum (18. November 2014)

<https://www.facebook.com/TeylersMuseum/timeline> (Stand: 7. Dezember 2014).

<sup>111</sup> Teylers Museum <http://teylers.adlibhosting.com/internetserver> (Stand: 16. Oktober 2014).



der NutzerInnen zu den jeweiligen Themen hinzugefügt, wie an diesem Beispiel zu sehen ist. Das Foto einer Nutzerin zeigt ein modernes Segelschiff. Es wird somit mit dem von Weissenbruch gemalten Segelschiff in Verbindung gebracht und auf diese Art und Weise in einen aktuellen Kontext gesetzt.

 **Teylers Museum**  
11. November

Een dorp aan de rivier op een ochtend, als de zon samen met de mensen net wakker is.

Jan Weissenbruch (1822-1880), Dorp aan rivier, 1845. Penseel op papier.



Gefällt mir · Kommentieren · Teilen ↪ 2 geteilte Inhalte

👍 32 Personen gefällt das.

 Schreibe einen Kommentar ... 

 **Clementine Bruggeman** Prachtig, water/ lucht spreekt altijd tot de verbeelding. Deze is van Atelier Terschelling.



Gefällt mir · Antworten · ↪ 2 · 11. November um 11:01

Quelle: Facebook Teylers Museum<sup>112</sup>

<sup>112</sup> Facebook Teylers Museum (11. November 2014)  
<https://www.facebook.com/TeylersMuseum/timeline> (Stand: 6. Dezember 2014).

Es kommt also zu einem Austausch: das Museum veröffentlicht einen Text mit Bild, in dem es um den Alltag, aber auch um die museale Sammlung geht; daraufhin reagieren die NutzerInnen mit Kommentaren und eigenen Fotografien. Die Präsenz des Teylers Museum auf Facebook schafft es, die Follower zu inspirieren und zum Agieren aufzufordern. Sie sind nicht nur passive NutzerInnen, sondern sie gebrauchen aktiv die Netzwerkplattform. Sie werden emotional eingebunden und auf der Gefühlsebene angesprochen. Die soziale Medienpräsenz zielt also auch, unter Anderem, auf den Aufbau einer emotionalen Beziehung ab. Ultimatives Ziel der sozialen Medienpräsenz des Museums ist es, die Sammlung auch digital zugänglich zu machen und damit so viele Menschen langfristig die Besucherzahl zu erhöhen. Fransje Panster meint, die soziale Medienpräsenz ist wichtig, weil damit die Mission des Museums besser zu erreichen ist, nämlich Interesse zu wecken und Wissen zu verbreiten. Ihrer Meinung nach ist die Zahl an Kunst- und Wissenschafts-interessierten sehr hoch. Sie formuliert die Ziele der sozialen Medienpräsenz folgendermaßen: „being part of the mission, reaching new audiences and spread the name of the Teylers Museum.“<sup>113</sup> Die das Kommentieren und den Austausch fördernden Statusmeldungen sind dabei gute Voraussetzungen zum Erreichen dieser Zielsetzungen.

Bei der Betrachtung der Social-Media-Aktivität des Teylers Museum ist es interessant zu erkennen, dass dieses relativ kleine Museum die gleichen Ziele in diesem Bereich haben kann wie ein größeres Museum, wie beispielsweise das Universalmuseum Joanneum. In der Aktivität beider Institutionen geht es vorrangig darum, Wissen online zu verbreiten. Dementsprechend sind von Christian Henner-Fehr genannte Elemente wie das Helfen oder das Unterstützen von Anderen, sowie das Integrieren und das Energisieren<sup>114</sup> wichtige Faktoren zum Erreichen der Kommunikationsziele anhand der sozialen Medienpräsenz dieser Museen.

---

<sup>113</sup> „Teil der Mission zu sein, neue Publikumsgruppen zu erreichen und den Namen des Teylers Museum zu verbreiten“ (Übersetzt von der Verfasserin), Fransje PANSTERS, Interview geführt von der Verfasserin, am 6. Mai 2014.

<sup>114</sup> Christian HENNER-FEHR, Kommunikationsziele im Social Web (14. Juli 2011) <http://kulturundsocialmedia.wordpress.com/> (Stand: 5. Oktober 2014).

## Rijksmuseum



Quelle: Facebook Rijksmuseum<sup>115</sup>

Wie bereits die drei vorangegangenen Museum hat auch das Rijksmuseum eine traditionell aufgebaute Facebook-Seite. Das offizielle Logo des Museums dient als Profilbild; das Titelbild zeigt ein Foto einer aktuellen Sonderausstellung.

Das Rijksmuseum ist seit dem 26. August 2009 auf Facebook, also ungefähr genau so lange wie das Kunsthistorische Museum Wien. Im Herbst 2014 kann dieses Museum in Amsterdam jedoch, im Gegensatz zu Letzterem, unglaubliche 235'262 Followers verzeichnen.

Die Themen der Posts sind vielfältig, aber die Beiträge sind immer sehr ästhetisch gestaltet und es fällt auf, dass sie professionell gemacht wurden. Die gezeigten Objekte, die verschiedenen Aufrufe und auch die Meldungen sprechen unterschiedliche Sinne an. Der Facebooknutzer wird so dazu verleitet, sich die Posts wenigstens anzuschauen. Es wird viel von der digitalisierten Sammlung gezeigt; dementsprechend sind auch die Reproduktionen sehr hochwertig. Die hohe Qualität der Beiträge lässt erahnen, wieso die Facebook-Präsenz des Rijksmuseums so erfolgreich ist.

<sup>115</sup> Facebook Rijksmuseum (November 14. 2014) <https://www.facebook.com/rijksmuseum?fref=ts> (Stand: 20. November 2014).

Bloemen, vogels, insecten... Welk beeld inspireert leerlingen het meest? Stem op één van deze drie werken uit de collectie van het Rijksmuseum. Het beeld met de meeste likes komt terecht op de nieuwe poster voor in de klas! — mit Grietje Boekholt.



Quelle: Facebook Rijksmuseum<sup>116</sup>

Die Struktur der Beiträge ist mit der vom Teylers Museum zu vergleichen. Es gibt meistens einen informativen, kurzen Text zur Aktualität im Allgemeinen. Dazu wird ein Foto eines Werkes der Museumssammlung veröffentlicht, welches in Bezug dazu steht. Hinzu kommt jedoch, dass die NutzerInnen direkt angesprochen werden, oft mit einer Frage. Eine Statusmeldung zeigt beispielsweise drei Meisterwerke des 17. Jahrhunderts. Zu sehen sind Vögel, Früchte und Insekten. Dazu wird die Frage gestellt: „Welches Bild inspiriert (in eurer Meinung) SchülerInnen am meisten?“<sup>117</sup>. Das Bild, das die meisten "Gefällt Mir"-Angaben bekommt wird dann als Poster an die

<sup>116</sup> Facebook Rijksmuseum (14. November 2014) <https://www.facebook.com/rijksmuseum/timeline> (Stand: 3. Dezember 2014).

<sup>117</sup> Facebook Rijksmuseum, Welk beeld inspireert leerlingen het meest? (14. November 2014) <https://www.facebook.com/rijksmuseum/photos/pcb.10154807201775177/10154807201035177/?type=1&theater> (Stand: 25. November 2014).

Schulen verteilt und in den Klassenzimmern aufgehängt. Solche Beiträge sind oft das Resultat von Kooperationen mit Schulen und KlassenlehrerInnen.

Die Facebook-NutzerInnen werden also direkt angesprochen und zum Mitmachen aufgefordert. Sie werden ernst genommen, können selbst etwas zu der Sicht auf die Sammlung beitragen und werden in die Social-Media-Aktivitäten eingebunden. Ihre Kommentare können dabei auch weitreichende Folgen auf die Social-Media-Tätigkeiten des Museums haben.



Quelle: Facebook BankGiro Loterij<sup>118</sup>

Über die zum Austausch einladenden Statusmeldungen hinaus werden auch Gewinnspiele auf der Facebook-Seite veranstaltet, die es NutzerInnen ermöglichen, Freikarten für das Museum zu erlangen. Ein Beispiel dafür wäre die Gewinnaktion des 5. Augusts 2014 zusammen mit einem Rijksmuseum Partner.<sup>119</sup> Rijksmuseum und BankGiro Loterij haben über das Medium Facebook füreinander Werbung gemacht. Dabei gab es ein Picknick im Rijksmuseumpark zu gewinnen, aber auch vier Eintrittskarten ins Museum.

Somit wird aus den Facebook-NutzerInnen reale MuseumsbesucherInnen. Durch solche Aktionen wird also auf direktem Weg das Web mit der Realität verbunden. Die potentiell interessanten Facebook-NutzerInnen werden zu realen MuseumsbesucherInnen. Zahlreiche Beiträge thematisieren auch die Vielfaltigkeit des Rijksmuseums und zeigen damit ein Bild oder ein Objekt der Museumssammlung. Sie stellen einen Museumsbesuchs als Allround-Programm dar und regen so die Follower ab, das Museum real zu besuchen.

Die auf Partizipation ausgerichtete Social-Media-Aktivität des Rijksmuseums erklärt die erfolgreiche soziale Medienpräsenz auf Facebook und somit die zahlreichen

<sup>118</sup>Facebook BankGiro Loterij (5. August 2014)

<https://www.facebook.com/bankgiroloterij/photos/a.202207296477404.52314.187543061277161/789738631057598/?type=1&theate> (Stand: 5. Dezember 2014).

<sup>119</sup> BankGiro Loterij, Wie heeft er zin in.... (5. August 2014)

<https://www.facebook.com/bankgiroloterij/photos/a.202207296477404.52314.187543061277161/789738631057598/?type=1&theater> (Stand: 22. November).

Follower. Auch das Engagement der NutzerInnen reflektiert dies. Beiträge werden 140-3038 Mal geliked. Durchschnittlich 250- 400 Gefällt mir Angaben hat ein Post. Die Beiträge bekommen 300-400 "Gefällt Mir"-Angaben, durchschnittlich werden sie 30-40 Mal geteilt.



**Rijksmuseum**  
Gefällt dir · 21. November · Bearbeitet ·

Object of the week: Armour and helmet of Admiral Jacob van Heemskerck, c. 1580 - c. 1607.

Jacob van Heemskerck commanded the Dutch ships that defeated a Spanish fleet near Gibraltar in 1607. The admiral lost his life in the fray. The left cuisse (thigh defence) is missing: it was shattered by the cannonball that cost Van Heemskerck his life. <http://bit.ly/1HuYhNJ>

Gefällt mir · Kommentieren · Teilen

218 Personen gefällt das. Top-Kommentare

19 mal geteilt

**Maaike Dirix** This is Van Heemskerck's monument in Amsterdam's Oude Kerk (Old Church):



Gefällt mir · Antworten · 18 · 21. November um 15:07

**Rene van den Brandhof**  
<https://www.facebook.com/233182743403224/photos/pb.233182743403224.-2207520000.1416905398./643926378995523/?type=3&theater>



**René Sence**  
"Flidder van het Licht", bewaardoosje en oorbellen

Gefällt mir · Antworten · 1 · 25. November um 09:53

**Joris te Lindert** Impressive to see this!  
Gefällt mir · Antworten · 21. November um 15:35

Schreibe einen Kommentar ...

Quelle: Facebook Rijksmuseum<sup>120</sup>

Die sehr häufigen Kommentare sind sehr vielfältig und kreativ. Bei einem Beitrag vom 21. November 2014 wird zum Beispiel ein Werk der Kollektion als Foto gezeigt: "Rüstung und Helm des Admirals" ("Armour and Helmet of Admiral") von Jacob van Heemskerck. Es wird daran erinnert, wie der Admiral im Jahre 1607 gegen die Spanier gekämpft und in dieser Seeschlacht sein Leben verloren hat. Neben dem Foto gibt es als kontextualisierende historische Details. Mehrmals wird der Beitrag kommentiert,

<sup>120</sup> Facook Rijksmuseum (21. November 2014) <https://www.facebook.com/rijksmuseum/photos/a.10150662255210177.697727.253769920176/10154831255585177/?type=1&theater> (Stand: 5. Dezember 2014).

darunter veröffentlicht auch eine Facebook-Nutzerin ein Foto des Grabmals von Heemskerck in der Alten Kirche in Amsterdam. Ein weiterer Kommentar zeigt, wie das Werk einen Gestalter inspiriert hat. Er hat ein Bild seiner Arbeit als Kommentar veröffentlicht. Neben den 217 "Gefällt Mir"-Angaben zeugen diese persönlichen Kommentare demnach vom Austausch des Museums mit den NutzerInnen. Sie fühlen sich von der Statusmeldung angesprochen und reagieren mit eigenen Kommentaren auf das Veröffentlichte. So wird die Sammlung des Museums lebendiger und auch für andere NutzerInnen interessanter.



Quelle: Facebook Rijksmuseum<sup>121</sup>

Durchschnittlich gibt es 13-30 Kommentare pro Beitrag, was sehr viel ist und mit den anderen Zahlen zur Follower-Aktivität als Erfolgsindiz der sozialen Medienpräsenz gelesen werden kann. Darüber hinaus fällt auf, dass die Kommentare ungefiltert veröffentlicht werden - so ist jede Form von Kritik zu lesen. Dies ist auch bei diesem

<sup>121</sup> Facebook Rijksmuseum (14. Juli 2014)  
<https://www.facebook.com/rijksmuseum/photos/a.10150662255210177.697727.253769920176/10154831255585177/?type=1&theater> (Stand: 5. Dezember 2014).

am 14. Juli 2014 veröffentlichten Foto zu erkennen. Es zeigt ein Model, welches von historischen Werken der Sammlung inspirierte Kleidung trägt. Dies stößt jedoch nicht nur auf Zustimmung und dies wird auch in Form von Kommentaren dargelegt. Einige NutzerInnen weisen darauf hin, dass das Model sehr dünn ist und deswegen unmenschlich aussieht sowie dass diese Inhalte nicht in das Spektrum des Rijksmuseums passen.<sup>122</sup> Diese eher negativen Kommentare zur Aktivität des Museums werden jedoch nicht gelöscht, sondern zugelassen und stehen somit zur öffentlichen Diskussion. Diese offene Haltung zeigt, dass die NutzerInnen und deren Meinungen ernst genommen werden, egal ob sie dabei für oder gegen das Museum argumentieren.

Das Ziel der sozialen Netzwerkpräsenz, sagt Marjolijn van Meynen, sei, so viele Menschen wie möglich zu erreichen. Um dies umzusetzen wird bewußt sehr viele Bildmaterial eingesetzt. Sie erwähnt dabei auch die Bilder des Rijksstudios, die mit ihrer hohen Qualität ein besonderes visuelles Erlebnis bieten. Frau van Meynen erwähnt darüber hinaus auch die zahlreichen Programme, auf die die BesucherInnen auch in den sozialen Medien aufmerksam gemacht werden. Des Weiteren von Bedeutung ist für sie das Zuhören, was auch für Christian Henner-Fehr einen elementaren Stellenwert in einer gelungenen Social-Media-Aktivität hat<sup>123</sup>. In diesem Sinne werden Fragen von NutzerInnen, welche auf Facebook oder Twitter gestellt werden, systematisch innerhalb von einer Stunde beantwortet.

Das für die Kommunikationsziele von Christian Henner-Fehr sowie für das Rijksmuseum wichtige Zuhören wird jedoch nicht nur durch einen guten Kundenservice aktiv vom Rijksmuseum umgesetzt. Die Sprache der NutzerInnen ist diesem Museum bekannt und jegliche Verbesserungsvorschläge sind sehr willkommen. Auch negative Kritik, wie vorangehend schon erwähnt, wird nicht von der Facebook-Seite entfernt. Das Rijksmuseum ist am Helfen und an bilateralen Beziehungen mit seinen NutzerInnen interessiert. Dadurch wirkt die Institution, trotz ihrer Größe, freundlich und unkompliziert. So wird auch das Bild dieses Museums nach außen hin verbessert und nimmt Einfluss auf die Meinung der Menschen. Diverse Aktionen richten sich direkt an Social-Media-NutzerInnen und integrieren diese aktiv in das Museumsgeschehen. Die Tatsache, dass das Rijksmuseum zehn Jahre lang geschlossen war und am 13. April 2013 in einem völlig umgebauten Haus wieder eröffnete<sup>124</sup> hat wahrscheinlich auch dazu beigetragen, dass viele Menschen durch die Aktivität der Institution energisiert wurden und werden und sich für sie einsetzen. Es ist erfreulich, dass ein so großes Museum die Möglichkeiten der sozialen Medienpräsenz erkannt hat und diese auch erfolgreich nutzt. Die NutzerInnen spüren, dass nicht nur das Gebäude, sondern auch der Online-Auftritt dieser Institution erneuert wurde.

---

<sup>122</sup>Rijksmuseum (14. Juli 2014) Norwegian Wood – Blouse and Skirt

<https://www.facebook.com/rijksmuseum/photos/pcb.10154354401365177/10154354399655177/?type=1&permPage=1> (Stand: 13. November 2014).

<sup>123</sup> Christian HENNER-FEHR, Kommunikationsziele im Social Web (14. Juli 2011)

<http://kulturundsosialmedia.wordpress.com/> (Stand: 5. Oktober 2014).

<sup>124</sup> Baunetz, (20.03.2013) Von Rembrandt bis Rietveld, Rijksmuseum in Amsterdam erweitert, [http://www.baunetz.de/meldungen/Meldungen-Rijksmuseum\\_in\\_Amsterdam\\_erweitert\\_3126457.html](http://www.baunetz.de/meldungen/Meldungen-Rijksmuseum_in_Amsterdam_erweitert_3126457.html) (Stand: 6. Januar 2015).



## b) Wie Museen auf Twitter zwitschern

Twitter ist eine soziale Netzwerkplattform, welche zum Bereich Mikroblogging gezählt wird. „Mikroblogging ermöglicht es Nutzern kurze, SMS-ähnliche Textnachrichten zu veröffentlichen.“<sup>125</sup> Twitter erlaubt es, Nachrichten mit bis zu maximal 140 Zeichen zu veröffentlichen. „Kritiker werfen Facebook, Twitter & Co. deshalb vor, oberflächlich und banal zu sein – zu Unrecht! Zwar ist die Zeichenanzahl eingeschränkt, doch lässt sich auf längere Inhalte verlinken.“<sup>126</sup> Für Inhalte, die mehr Platz benötigen, können so auch Links eingesetzt werden, welche zu Facebook-Seiten oder Blogbeiträgen weiterführen. So wie Facebook ist demnach Twitter eigentlich noch viel mehr auf die Existenz einer externen Informationsquelle, wie beispielsweise einen Blog, angewiesen, damit größere Inhalte veröffentlicht werden können.

Twitter ist im Bereich Mikroblogging Marktführer. Anfang September 2010 hatte Twitter weltweit rund 145 Millionen angemeldete Nutzer.<sup>127</sup> Die Zahl der aktiven Twitterer ist jedoch deutlich niedriger. So nutzt nur etwa jeder Fünfte Twitter aktiv.<sup>128</sup> In Österreich sind im Herbst 2014 insgesamt 12'1476 Menschen bei Twitter angemeldet; davon sind jedoch nur 67'816 aktive Twitterer.<sup>129</sup>

Die Veröffentlichungen auf Twitter werden „Tweets“ genannt und sind normalerweise der Öffentlichkeit zugänglich (so dies nicht gesperrt wurde). Sie werden in einer Art Blog chronologisch dargestellt. Will jemand die aktuellen Nachrichten einer Institution empfangen, so kann er zum „Follower“ werden indem er die „Tweets“ der Einrichtung abonniert. So kann mit vielen Leuten zur gleichen Zeit kommuniziert und demnach auch Kontakte gepflegt werden. Durch die reduzierte Zeichenanzahl ist dieser Austausch unkompliziert und schnell. „Ohne lang formulieren zu müssen, [kann] auf lesens- oder sehenswerte Inhalte [hingewiesen werden] (eigene oder fremde) [...] und sich bei [...] Fans regelmäßig in Erinnerung rufen – mit erheblich weniger Aufwand als beim Bloggen.“<sup>130</sup> Dabei ist auch der Zeitaufwand relativ gering, was vor allem im Bereich von Unternehmen wie Kulturinstitution von Bedeutung sein kann, da Zeit auch immer Personal und somit Kosten bedeutet.

Ein großer Vorteil von Inhalten in Form von „Tweets“ ist auch, dass sie in Suchmaschinen gefunden werden. Suchergebnisse in Echtzeit kann vermehrt Menschen an die Nachrichten von Institutionen heranführen. Beim twittern stehen nämlich bestimmte Ziele im Vordergrund, welche durch soziale Medienpräsenz

---

<sup>125</sup> Christian HOLST, Karin JANNER, Axel KOPP, Social Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011, S. 19.

<sup>126</sup> Ebenda, S. 65.

<sup>127</sup> Jennifer VAN GROVE, Twitter Surpasses 145 Million Registered Users (3. September 2010) <http://mashable.com/2010/09/03/twitter-registered-users-2/> (Stand 12. November 2014).

<sup>128</sup> Christian HOLST, Karin JANNER, Axel KOPP, Social Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011, S. 20, Quelle: <http://barracudalabs.com/downloads/BarracudaLabs2009AnnualReport-FINAL.pdf>.

<sup>129</sup> Social Media Radar Austria, Allgemeine Daten zu Twitter, <http://socialmediaradar.at/twitter> (Stand 12. November 2014).

<sup>130</sup> Christian HOLST, Karin JANNER, Axel KOPP, Social Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011, S. 45.

erreicht werden sollen. "Das können z.B. Image-Ziele sein oder die Steigerung des Bekanntheitsgrades und der Besucherzahlen."<sup>131</sup> Zuerst müssen diese Ziele definiert werden, damit danach auch geplant werden kann, wie diese zu erreichen sind. Die Werkzeuge, also die sozialen Medienplattformen wie Twitter, sind demnach den Zielen der Institution untergeordnet. Bei jeglicher Aktivität im Bereich Social Media muss dies im Hinterkopf behalten werden.

Damit die Präsenz auf Netzwerkplattformen erfolgreich sein kann, muss die Kommunikation schnell und direkt erfolgen. Dafür brauchen die zuständigen Mitarbeiter einen gewissen Spielraum in ihrer Arbeit. Die Hierarchie innerhalb der Institution muss zulassen, dass Social-Media-Beauftragte bis zu einem gewissen Grad freie Hand haben. Dies kann in Form von Richtlinien, sogenannten "Social-Media-Guidelines", festgehalten werden. Nur so kann direkt auf Kommentare, Fotos oder Videos reagiert werden – ohne vor jeder Veröffentlichung im Team zu diskutieren. Definierte Ziele und klare Strategieformulierungen sowie darauf abgestimmte Maßnahmen und Werkzeuge sind demnach essenziell für den Erfolg von sozialer Medienpräsenz im kulturellen Bereich.<sup>132</sup>

Die potentielle von einer gelungenen Präsenz auf sozialen Medienplattformen wie Twitter sollte genutzt werden, vor allem da Kulturinstitutionen und vor allem Museen im Allgemeinen über sehr gute Voraussetzungen für eine auf den Inhalt basierte Kommunikation verfügen, da es sowohl um Produktion als auch um Vermittlung von inhaltvollen Kunstwerken oder Projekten geht. "Aktive Social Media Präsenz bietet dafür eine gute Möglichkeit, da es sich speziell dafür eignet, anspruchsvolle Themen in einer eingängigen, sowohl kognitiv als auch emotional ansprechende Weise zu vermitteln."<sup>133</sup> Gemeinhin als anspruchsvoll geltende Inhalte können also auf sozialen Netzwerkplattformen auf vernunft- sowie auch gefühlvoller Ebene dargestellt werden. "Kultureinrichtungen haben etwas zu sagen und sollten dafür die Mittel und Wege nutzen, die ihnen zur Verfügung stehen."<sup>134</sup> Es geht jedoch nicht nur um eine einseitige Kommunikation, sondern um einen Austausch mit Menschen. Die soziale Medienaktivität soll Nutzer ansprechen und darüber hinaus zum interagieren bewegen. Dazu kann Twitter mit seinen schnellen und direkten Nachrichten maßgeblich beitragen.

Nachdem die soziale Medienplattform Twitter anhand von allgemeinen Informationen näher erläutert wurde, wird nun die Social-Media-Präsenz der vier Museen, denen wir uns in dieser Masterthese eingehender widmen, betrachtet: das Universalmuseum Joanneum, das Kunsthistorischen Museum Wien, das Teylers Museum und das Rijksmuseum.

---

<sup>131</sup> Christian HOLST, Karin JANNER, Axel KOPP, Social Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011, S. 55-56.

<sup>132</sup> Ebenda.

<sup>133</sup> Christian HOLST, „Ein Ungeheueres Kanalsystem“, in Hans Scheurer, Ralf Spiller (Hg.), Kultur 2.0, Neue Web-Strategien für das Kulturmanagement im Zeitalter von Social Media, Bielefeld, transcript, 2010, S. 148.

<sup>134</sup> Ebenda.

## Universalmuseum Joanneum



Quelle: Twitter Joanneum<sup>135</sup>

Das Universalmuseum Joanneum legt verstärkt das Augenmerk auf die Plattform Twitter.

Obwohl 2'742 "Follower" im Vergleich zu anderen Museen noch immer relativ wenig ist, ist doch zu erkennen, dass in diesem Museum der Fokus eher auf Twitter denn auf Facebook gelegt wurde.

Bereits seit Februar 2009 ist das Universalmuseum Joanneum auf Twitter vertreten, also schon 2 Jahre bevor es auf Facebook aktiv wurde. Seitdem wurden 5638 Statusmeldungen, also "Tweets", verfasst. Davon wurden 3'215 als "Favourite", also als Favoriten, markiert. Das Museum selbst folgt 2'011 Twitter-Seiten, was zeigt, dass es Bemühungen gibt, mit Anderen in Kontakt zu treten.

4 Mal pro Tag werden eigene Tweets gesendet und es gibt auch fast jeden Tag 4 Mal ein Retweet durch das Museum. Stilistisch sind die Inhalte der Statusmeldungen jenen auf Facebook ähnlich. Die veröffentlichten Videos werden mit angesagten Apps wie "Vine" gemacht, wobei es eher um die Vermittlung eines Inhalts als um hohe qualitative Ansprüche geht. Es gibt dabei kein Bestreben nach Perfektionismus.<sup>136</sup> Die Veröffentlichungen wirken authentisch und am Puls der Zeit. Jeder Tweet wird 1-2 Mal geteilt und mit 1-2 Favourite-Markierungen versehen.

Neben der Facebook- und Twitter-Seite betreibt das Universalmuseum Joanneum auch einen Blog, wo akkurate und detaillierte Informationen über Kollektion, Bräuche, Museum und MitarbeiterInnen in einer zugänglichen Art und Weise veröffentlicht werden. Um diese qualitativ hochwertigen Blogposts einer größtmöglichen Öffentlichkeit zugänglich zu machen, werden sie auf den Social-Media-Plattformen Facebook und Twitter geteilt.

Aufgrund einer mehrjährigen Präsenz verfügt das Museum auf Twitter über ein gutes Netzwerk. Dies ermöglicht einen regen Austausch mit der Fachcommunity, bestehend aus anderen Museen oder Personen aus dem musealen Umfeld.

<sup>135</sup> Twitter Joanneum, <https://twitter.com/Joanneum> (Stand: 29. November 2014).

<sup>136</sup> @Joanneum, Damage Control @ Kunsthaus Graz (13. November 2014)

<https://twitter.com/Joanneum/status/532836133504561152> (Stand: 16. November 2014).

In der Pressearbeit des Joanneums wird diese soziale Netzwerkplattform vermehrt genutzt, um Journalisten auf Themen und Projekte hinzuweisen. Das Museum versucht auch immer wieder die Follower mit gezielten Projekten anzusprechen und sie somit zu aktivieren.<sup>137</sup> Eines dieser Projekte ist die bereits erwähnte Fran-Gruppe, die im Jahre 2014 besonders aktiv war.



Quelle: Twitter Joanneum<sup>138</sup>

Im Allgemeinen hat das Universalmuseum Joanneum hat 2011 mit ihren Social Media Aktivitäten angefangen, jedoch ohne konkrete Strategie, wie Christoph Pelzl bestätigt. Seit 2012 versucht er, an einer internen Social-Media-Struktur zu arbeiten. Insgesamt beschäftigen sich mittlerweile 12 Personen mit Social Media, davon aber niemand hauptberuflich. Sie treffen sich in regelmäßigen Abständen zu Workshops und geben Feedback zu neuen Ideen. Dies passiert auf freiwilliger Basis, aus Idealismus oder aus Spaß. Auch Christoph Pelzl selbst ist als Privatperson immer online und unterscheidet nicht zwischen Beruf und Privatleben, beispielsweise wenn es um den Twitter-Account des Joanneums geht.

Wie schon erwähnt sind die grundlegenden Ziele der Social-Media-Aktivität des Joanneums eine Erweiterung der Besucherzielgruppe, die Steigerung des Eigenerlöses sowie bei den Themen Bildung und Forschung mitzuwirken.

<sup>137</sup> Christoph PELZL, Interview geführt von der Verfasserin, am 16. Mai 2014.

<sup>138</sup> Twitter Joanneum, <https://twitter.com/Joanneum> (Stand: 1. Dezember 2014).

Auf die Frage, wie gemessen werden kann, ob diese Ziele erreicht worden sind, sagt Pelzl, dass es intern eine spezielle Balanced Scorecard entwickelt wurde, in der unterschiedliche Kennzahlen aus allen Bereichen des Joanneums hineinfließen. Quantitativ gesehen geht es um die Anzahl der Artikel zu den jeweiligen Themen, die Zugriffe sowie die durchschnittliche Verweildauer auf der Website. Ausschlaggebend sind darüber hinaus auch die Interaktionen und Fanzahlen auf den Social-Media-Plattformen sowie die Anzahl der Zugriffe auf den Blog.

Das Joanneum versucht, einen Austausch zwischen Institution und NutzerIn anzuregen und ermöglicht die Kreuzung von Online- und Offlinewelt. Die unterschiedlichen sozialen Medienplattformen werden projektbezogen genutzt, wie beispielsweise mit dem Aufbau und der Betreuung der Fran-Gruppe<sup>139</sup>.

Der Erfolg solcher Aktivitäten wird anhand von der Teilnehmerzahl an den unterschiedlichen Veranstaltungen gemessen, sowie auch am quantitativen Output (wie viele Tweets wurden zu diesem Thema veröffentlicht, wie viele Blogbeiträge dazu gibt es, wie viele neue Follower gibt es?). Auf die Frage, ob die Kennzahl ROI im Kulturbereich verwendbar ist, antwortet Christian Pelzl:

Aus den vielen oben genannten Gründen glaube ich, dass der ROI im Kulturbereich nicht ausschlaggebend ist. Für mich persönlich spielt er überhaupt keine Rolle, mir geht es im Moment viel mehr darum, eine Community aufzubauen, die das Joanneum als das wahrnimmt, was es ist: Eine einzigartige Institution mit viel Know How, die eine Bereicherung für die Gesellschaft darstellt und einen wichtigen (kulturellen) Bildungsbeitrag leistet.<sup>140</sup>

Weiterhin bestätigt Christoph Pelzl, dass nicht gemessen werden kann, ob durch die Social-Media-Aktivitäten tatsächlich mehr BesucherInnen in die von Joanneum betriebene Häuser gehen. Für ihn ist es viel wichtiger, über Social-Media-Plattformen eine Gemeinschaft aufzubauen, die ähnliche Interessen hat - das sogenannte Community Building. Ein positives Image der Institution soll so aufgebaut werden. Die Steigerung der Besucherzahlen ist eine natürliche Folge einer erfolgreichen sozialen Medienpräsenz.

---

<sup>139</sup> Ein Beispiel dafür ist die 2013 initiierte Social-Media-Kampagne Fran-Card, bei der das Joanneum Jahreskarten gegen öffentliche Meinung bzw. Feedback tauschte. Im Jahr 2014 wurde dieses Konzept adaptiert. Gezielt nur jene Personen wurden angesprochen, die sich in höchstem Maße mit den Joanneum-Projekten auseinandersetzen und darüber bloggen, twittern, etc. Ausschlaggebend dabei war vor allem die Reichweite der Blogs und die Anzahl der Follower. Das Joanneum lädt die Gruppe immer wieder zu exklusiven Veranstaltungen ein, bei denen ihnen Blicke hinter die Kulissen gewährt werden oder sie mit Museumspersonal (Kuratoren, Geschäftsführung, Restauratoren, etc.) ins Gespräch zu kommen können.

<sup>140</sup> Christoph Pelzl, Interview geführt von der Verfasserin am 16. Mai 2014, siehe Anhang.

## Kunsthistorisches Museum Wien



Quelle: Twitter Kunsthistorisches Museum Wien<sup>141</sup>

Zwar ist das Kunsthistorische Museum auf Twitter vertreten, jedoch ist dieses Twitter-Account praktisch gar nicht betrieben. Das Museum ist seit September 2011 auf Twitter, jedoch wurden ab diesem Zeitpunkt bis zum Herbst 2014 113 Tweets veröffentlicht. Verständlicherweise hat die Twitter-Seite des Museums wenige NutzerInnen, 1'321 Follower an der Zahl, welche jedoch nicht auf dieser Seite aktiv sind. Die sehr wenigen Beiträge erscheinen sporadisch, manchmal in einem Abstand von bis zu 5 Monaten. Das Museum folgt auch keiner anderen Twitter-Seite. Demnach kann behauptet werden, dass diese Twitter-Seite praktisch nicht verwaltet wird. Dies bestätigte Herr Florian Pollack im Rahmen des mit ihm geführten Interviews am 7. Mai 2014 (siehe Anhang).

Dies ist insofern bedauernd, weil Twitter ein perfektes Mikroblogging-Tool ist und mit relative wenig Aufwand ein großer Effekt erzielt werden kann. Der Aufbau von Twitter erlaubt eine schnelle und gute Vernetzung. Darüber hinaus kann auf lesens- oder sehenswerte Inhalte hingewiesen werden sowie mit interessanten Posts und schönen Bildern das Interesse der Menschen an dieser Institution gefördert werden. Dabei wird das Museum im Idealfall regelmäßig bei den NutzerInnen in Erinnerung gerufen und lädt so zu einem realen Museumsbesuch ein.<sup>142</sup>

Dazu muss man jedoch auf den sozialen Netzwerkplattformen aktiv sein. So wie auch das Modell von Christian Henner-Fehr zeigt, reicht es dabei nicht aus, Statusmeldungen zu veröffentlichen, sondern man muss aus dem eigenen Kreis heraustreten und bei anderen stöbern. Wie Nina Simon so schön schreibt, "Twitter is like a big radio party--everyone can broadcast and everyone can listen. If radio was a brand new media format and you had the opportunity to host a show or run a station,

<sup>141</sup> Twitter Kunsthistorisches Museum Wien, [https://twitter.com/KHM\\_Wien](https://twitter.com/KHM_Wien) (Stand: 29. November 2014).

<sup>142</sup> Christian HOLST, Karin JANNER, Axel KOPP, Social Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011. S. 45.

you'd probably listen to some other stations before deciding whether and what to broadcast. Following is like listening. Listening is a good thing."<sup>143</sup>

Das Potential, welches eine Plattform wie Twitter bietet, sollte erkannt und genützt werden.

---

<sup>143</sup> Nina SIMON, An open Letter to Museums on Twitter (30. Dezember 2008) <http://museumtwo.blogspot.co.at/2008/12/open-letter-to-museums-on-twitter.html> (Stand: 24. November 2014), "Twitter ist wie eine große Radio-Party - jeder kann übertragen und jeder kann mithören. Wenn Radio ein ganz neues Medienformat wäre und es ihnen die Möglichkeit gäbe, eine Show zu veranstalten oder eine Sendung zu gestalten, würden Sie sich wahrscheinlich einige andere Sender anhören, bevor sie entscheiden, ob und was sie übertragen. Following ist wie Zuhören. Zuhören ist eine gute Sache." (Übersetzt von der Verfasserin).

## Teylers Museum



Quelle: Twitter Teylers Museum<sup>144</sup>

Das Teylers Museum versucht, das Potential der Social-Media-Plattform Twitter zu nutzen und ist seit 2009 dort aktiv. Bis zum Herbst 2014 wurden insgesamt 6'576 Beiträge veröffentlicht. Davon wurden 1'532 als Favoriten markiert. Im Verhältnis zur relativ kleinen Größe des Museums ist die soziale Medienreichweite sehr groß. Insgesamt zählt die Plattform 15'600 Follower, was sicher auch damit zusammenhängt, dass oft getweetet wird. 6 Mal pro Tag werden Beiträge veröffentlicht. Der Inhalt der Beiträge ist interessant gestaltet - mit vielen Fotos und Videos. Auch Informationen zum Alltag im Museum werden als Blick hinter die Kulissen geliefert, oft ergänzt mit Links zu Facebook-Posts des jeweiligen Tages. Die Beiträge werden jedoch in der Regel nur 1-10 Mal geteilt und genauso oft als Favorit markiert. Das Teylers Museum ist um einen regelmäßigen Austausch mit seinen NutzerInnen bemüht und folgt selbst auch 1'555 Twitter-Seiten. Es teilt auch Posts von Anderen durch retweets, um so eine größere Reichweite zu erlangen.

Die Social-Media-Beauftragte Fransje Pansters betont in Bezug auf die Twitter-Aktivität des Teylers Museum die Wichtigkeit der Beachtung der NutzerInnen und deren Kommentare. Sie müssen ernst genommen werden. Diejenigen, die auf dieser Plattform über das Museum schreiben oder eine Veröffentlichung kommentieren, sollen das Gefühl haben, dass sie und ihre Meinung wahr genommen werden, so als würden sie ins Gästebuch des Museum hineinschreiben.<sup>145</sup> Dies ist meiner Meinung nach essenziell für einen intensiven, langwährenden Austausch zwischen Institution und NutzerInnen. Darüber hinaus können Online-NutzerInnen auch maßgebend zur Aktivität des Museums beitragen. Die Facebookgemeinschaft hat dem Teylers Museum beispielsweise im Bereich von Rechercharbeiten weitergeholfen, als ein neu aquiriertes Bild aus dem 18. Jahrhundert mit einer kurzen Beschreibung veröffentlicht wurde. Auf der sozialen Medienplattform kam es zu einer regen Diskussion über den auf dem Bild zu sehenden Stadtteil Amsterdams. Es stellte sich heraus, dass die ursprüngliche Annahmen der Experten nicht korrekt waren. Somit haben die Facebook-NutzerInnen zur wissenschaftlichen Arbeit beigetragen.

<sup>144</sup> Twitter Teylers Museum, <https://twitter.com/TEYLERS> (Stand: 29. November 2014).

<sup>145</sup> Fransje PANSTERS, Interview geführt von der Verfasserin, am 6. Mai 2014.



Im Interview mit Fransje Pansters wurde schnell klar, dass sie sich im digitalen Bereich sehr gut auskennt und dass sie sich auch mit ROI im Museumsbereich beschäftigt hat. Mit Jane Finnis hat sie sogar in einem Culture24 Research Project zusammengearbeitet. Dieses Projekt trägt den Titel „How To Evaluate Online Success?“<sup>146</sup> und untersucht die soziale Netzwerkpräsenz von 17 Kulturinstitutionen. Renommiertere Kulturinstitutionen nahmen daran teil wie beispielsweise Tate und das British Museum London und somit ist dieses Projekt vor allem in Großbritannien von großer Bedeutung.

---

## Partner logos



---

Quelle: *How to evaluate online Success?*<sup>147</sup>

Als die Organisation INTK in den Niederlanden ein ähnliches Projekt lancierte, beteiligte sich Frau Pansters auch am Research-Programm. Auch in diesem Fall nahmen wieder sehr bedeutende Kulturinstitutionen wie das Van Gogh Museum Amsterdam teil.

---

<sup>146</sup> Jane FINNIS, Sebastian CHAN, Rachel CLEMENTS, How to evaluate online Success? Report from the Culture24 Action Research Project, 2011, <http://weareculture24.org.uk/projects/action-research/how-to-evaluate-success-online/> (Stand: November 10. 2014).

<sup>147</sup> Jane FINNIS, Sebastian CHAN, Rachel CLEMENTS, How to evaluate online Success? Report from the Culture24 Action Research Project, 2011, <http://weareculture24.org.uk/projects/action-research/how-to-evaluate-success-online/> S. 7. (Stand: November 10. 2014).



Quelle: INTK<sup>148</sup>

Dieses Projekt definiert seine Ziele wie folgt:

Museums and cultural organizations in general have been investing a considerable amount of resources on online infrastructures, such as, institutional websites, e-newsletters and social media. One of the most pressing challenges that organizations face in regard to these technologies is to define, measure and evaluate their effectiveness. This project aims at installing a truly analytic culture in museums, by empowering them with expertise and tools to measure the impact of their online endeavors. Moreover, it seeks to help gain insights that lead to a deeper understanding of online audiences.<sup>149</sup>

Diese Zielformulierung zeigt, dass soziale Medienaktivität in Großbritannien sowie in den Niederlanden ein Thema ist und es den Wunsch nach Messbarkeit der Social-Media-Tätigkeiten gibt. Beide Initiativen thematisieren indirekt auch die Messung der Kennzahl Return on Investment und legen dar, dass seine Analyse notwendig ist, wenn ein Museum die Ressourcen sinnvoll in die Social-Media-Arbeit integrieren will. Aus diesen Projekten heraus entstand die Seite [www.museum-analytics.org](http://www.museum-analytics.org), die mehr als 3000 Museen listet und Museen so eine Vergleichsmöglichkeit, eine Benchmarkmöglichkeit, bietet.<sup>150</sup> Dort werden wöchentliche die Facebook-Beiträge von Museen veröffentlicht, die den NutzerInnen am meisten gefallen haben. So

<sup>148</sup> INTK, <http://www.intk.com/en/ideas/museum-analytics-action-research-project> (Stand: 29. November 2014).

<sup>149</sup> INTK (2013) <http://www.intk.com/en/ideas/museum-analytics-action-research-project> (Stand 1. Dezember 2014), "Museen und kulturellen Organisationen im Allgemeinen investieren eine beträchtliche Menge an Ressourcen in Online-Infrastrukturen, wie institutionelle Websites, E-Newsletter und soziale Medien. Eine der größten Herausforderungen, mit denen Unternehmen in Bezug auf diese Technologien konfrontiert sind, ist die Definition, das Messen und die Bewertung ihre Effektivität. Das Ziel des Projekts ist die Etablierung einer wahrhaft analytischen Kultur in Museen, durch die Unterstützung in der Form von Know-how und Werkzeugen, um die Auswirkungen der Online-Bemühungen zu messen. Darüber hinaus wird versucht, Einblicke zu bekommen, die zu einem tieferen Verständnis des Online-Publikums führen." (Übersetzt von Verfasserin).

<sup>150</sup> INTK (2013) <http://www.museum-analytics.org/about> (Stand. 2. Dezember 2014).

können andere Museen sehen, wenn auch oberflächlich, meint Pansters, welche Inhalte erfolgreich sind.

Die Kennzahl Return on Investment spielt in der Social-Media-Aktivität des Teylers Museum eine Rolle, auch wenn es, Pansters zufolge, vielleicht nicht der passende Begriff ist. Sie bestätigt jedoch, dass versucht wird, die soziale Medienpräsenz zu messen und zu evaluieren. Dies passiert mithilfe von verschiedenen Online-Werkzeugen, wie Google Analytics, Museum Analytics, Facebook Analytics und manchmal auch YouTube Analytics. Um Social-Media-Beiträge vorzuprogrammieren wird das Tool Buffer benutzt, welches die Aktivität gleichzeitig auch analysiert und "Gefällt Mir"-Angaben, Teilungen und Kommentare misst.

Fransje Pansters betont darüber hinaus, dass Google Analytics es ermöglicht zu sehen, wie viele Online-BesucherInnen die Öffnungszeiten anschauen. Diese Personen würden ohne die digitalen Medien höchstwahrscheinlich per Telefon anrufen. Die Arbeitszeit, die somit durch die Website oder die Facebook-Seite eingespart werden kann, lässt sich gut finanziell ausdrücken.

Um die Social-Media-Aktivität im Teylers Museum zu analysieren und in einem gewissen Maße zu messen, fertigt Pansters monatliche Social-Media-Berichte an, in dem sie mithilfe der bereits genannten Analyse-Tools die folgenden Punkte herausarbeitet:

- Höhepunkte: die erfolgreichsten Beiträge auf Facebook und Twitter
- Überblick der Themen
- Website-Analyse: Anzahl der Besuche sowie der vermehrten Besuche auf der Website; beliebteste Seiten
- Dafür benutzte Geräte
- Herkunft der Website-BesucherInnen
- Facebook- und Twitter-Analyse: wie viele neue Folger hat das Museum; Pansters Ansätze für Erklärungen
- Anzahl der geteilten Blogposts sowie deren Beliebtheit
- Herkunft der Facebook-NutzerInnen
- Auf [museum-analytics.org](http://museum-analytics.org) vergleicht Pansters die Social-Media-Präsenz des Teylers Museum mit jener anderer Museen

Pansters bestätigt die steigende Notwendigkeit einer erfolgreichen Social-Media-Präsenz von Kulturinstitutionen. Somit ist es auch von Vorteil, wenn eine fest angestellte Person mit der sozialen Medientätigkeit beauftragt wird, sich für diesen Bereich verantwortlich fühlt und diese Arbeit im Idealfall mit Leidenschaft nachgeht. Dafür muss eine Identifikation mit der Mission der Institution möglich sein<sup>151</sup>.

---

<sup>151</sup> Fransje PANSTERS, Interview geführt von der Verfasserin am 6. Mai 2014.

Seit 2009 gab es eine radikale Wandlung in Bereich der BesucherInnenzahlen des Teylers Museum. Im Jahre 2009 waren 32'979 Personen online am Museum interessiert und 129'000 begaben sich ins Museum. Im Jahr 2010 gab es 137'000 Online-NutzerInnen und 110'000 reale BesucherInnen. Diese enorme Veränderung zeigt, dass die Digitalisierung der Sammlung zur Mission des Museums passte. Nach dem Jahre 2010 gab es dann auch eine Steigerung der realen BesucherInnenzahlen: das Museum hatte 162'783 Online- und 128'000 reale BesucherInnen, sehr zur Freude des Museums. Diese Zahlen zeigen auch, dass es ein wachsendes Interesse des Online-Publikums gibt und dass die strukturierte Präsentation der Sammlung auf Facebook und Twitter von vielen Leuten verfolgt wird.

## Rijksmuseum



Quelle: Twitter Rijksmuseum<sup>152</sup>

Das Rijksmuseum ist seit Januar 2010 auf Twitter und bis zum Herbst 2014 hat das Museum 59'900 Followers. Das Museum selbst folgt dabei 1'033 Twitter-BenutzerInnen und hat in den letzten 4 Jahren insgesamt 7'616 Beiträge veröffentlicht, von denen 1'009 als Favourite markiert wurden. Diese Zahlen erscheinen im Verhältnis zur Follower-Anzahl niedrig, doch zeugt die enorm hohe Zahl an NutzerInnen jedoch von einer gelungenen Social-Media-Aktivität auf Twitter.

Diese Beliebtheit erklärt sich durch die Kreativität der Beiträge, die mit den Posts auf Facebook zu vergleichen sind und teilweise sogar identisch veröffentlicht werden. Es gibt viele Fotos der Kollektion sowie Informationen zu internen Museumsabläufen, sogenannte Blicke hinter die Kulissen. Dabei wird jedoch sichtbar auf Professionalismus gesetzt als auf der Facebook-Seite. Die Bilder entsprechen nicht den gleichen hohen Qualitätsansprüchen. Dabei geht es auf Twitter ja auch darum, die NutzerInnen zu bewegen. Diese Kurznachrichten sind informell, freundlich und ermutigen zu einem baldigen Museumsbesuch.

Die Beiträge werden im Allgemeinen 2-7 Mal geteilt; dabei ist fast jeder zweite Post als Favourite markiert. Zu Bemerkem ist auf der Twitter-Seite des Rijksmuseums, dass viele interessante Beiträge von anderen Plattformen, auf denen das Museum aktiv ist, auf Twitter verlinkt werden und so an Reichweite gewinnen. Dies erklärt womöglich auch die hohe Follower-Zahl der Twitter-Seite. Dabei werden beispielsweise Gewinnspiele und Informationen zu Vermittlungsprogrammen von der Rijksmuseum-Facebook-Seite auf Twitter verlinkt, aber auch weitaus interessantere Inhalte.

Das Rijksmuseum hat nämlich einen eigenen YouTube Kanal, auf welchem Videos veröffentlicht werden. Diese werden auf Twitter verlinkt. Kurze Videos werden dabei oft mit der hochaktuellen und angesagten App "Vine" gemacht und zeugen vom Aktualitätsbezug der Social-Media-Aktivitäten des Museums.

Auch Inhalte von Rijksstudio werden auf diesen sozialen Medienplattformen veröffentlicht oder direkt verlinkt. Rijksstudio ermöglicht es, Kunstobjekte in diversen Formen zu zeigen, was sich sehr gut zum veröffentlichen auf Facebook oder Twitter anbietet und bei den NutzerInnen Anklang findet, was die vermehrte Anzahl an

<sup>152</sup>Twitter Rijksmuseum, <https://twitter.com/rijksmuseum> (Stand: 29. November 2014).

Kommentaren und Teilungen bestätigt. Eine weitere beliebte Funktion von Rijksstudio ermöglicht die ganz persönliche Zusammenstellung von eigenen Sets der digitalisierten Museumskollektion. Ein Beispiel ist das von Annette Lijdsman-Schijvenaars erstellte Set zu Kragen jeglicher Art. Dies wurde auf Rijksstudio zum Set der Woche gewählt und daraufhin auch auf der Mikroblogging-Plattform Twitter veröffentlicht.<sup>153</sup>

 Rijksmuseum @rijksmuseum · Nov 7  
#Rijksstudio set of the week: Collars/ruffs by Annette. [bit.ly/1xcoW7k](https://bit.ly/1xcoW7k)



Quelle: Twitter Rijksmuseum<sup>154</sup>

Alle sozialen Medienaktivitäten des Rijksmuseums tragen dazu bei, die NutzerInnen immer wieder zu ermutigen, Kritik zu üben und Feedback zu den Beiträgen und Veröffentlichungen zu geben; nicht nur auf Facebook sondern auch auf Twitter. Diese Institution hat demnach die Wichtigkeit des Austausches auf diesen Plattformen erkannt und versucht, die potentiellen BesucherInnen ernst zu nehmen, sie in ihrem eigenen Denken zu unterstützen und einen persönlichen Bezug zu dem Museum und deren Kunstwerken herzustellen. Dies sind gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche soziale Medienaktivität sowie eine lang anhaltende Besucherbindung.

Eine persönliche Erfahrung veranschaulicht darüber hinaus die Wichtigkeit des sozialen Netzwerks Twitter: Das Rijksmuseum hat auf meine Anfrage für ein Interview mit der Kommunikationsleiterin sehr lange nicht reagiert. Daraufhin bin ich über Twitter mit dem Rijksmuseum in Kontakt getreten und innerhalb von einer Stunde wurde mir geantwortet. Marjolijn Meynen, seit 2008 Leiterin der Abteilung Kommunikation und

<sup>153</sup> Rijksstudio, Kragen <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio/119045--annette-lijdsman-schijvenaars/collections/kragen> (Stand 2. Dezember 2014).

<sup>154</sup> Twitter Rijksmuseum (7. November 2014) <https://twitter.com/rijksmuseum> (Stand: 28. November 2014).

Marketing<sup>155</sup>, hat mich am 20. Mai 2014 persönlich angerufen, um mir Informationen zu dem gewünschten Thema zu geben. Bei der Kontaktaufnahme hat demnach Twitter eine entscheidende Rolle gespielt.

Im Allgemeinen ist das Rijksmuseum seit 4 Jahren auf Social-Media-Plattformen präsent, aber erst seit zwei Jahren gibt es eine Strategie für diese Aktivitäten. Ähnlich wie das Joanneum, hat das Museum anfangs ohne jegliche Struktur Beiträge verfasst. Der Erfolg der Beiträge wird nicht analysiert. Für deren Inhalt ist das Pressereferat zuständig, genauso wie im Joanneum. Ein Team von zwei Personen beschäftigt sich jeden Tag mit Social Media. Ein etwas größeres Redaktionsteam hat wöchentliche Meetings, in denen die Richtlinien der Beiträge festgesetzt werden.

Auch das allgemeine Jahresprogramm des Museums wird im Bereich Social Media beachtet.

Grundsätzlich werden für die Beiträge auf den unterschiedliche sozialen Medienplattformen viele Bilder verwendet, da es im Rijksstudio 150.000 hoch aufgelöste Fotografien gibt, die gut veröffentlicht werden können. Der Fokus liegt neben der Sammlung auf Spezialveranstaltungen sowie auf ein großes Kinderprogrammangebot.

Meynen unterstreicht, dass sogar bei der Konzeption der neuen Webseite des Museums Social Media eine große Rolle gespielt hat. Dementsprechend gibt es auf der Webseite mehrere Social Buttons, mit denen Informationen schnell und ohne Umwege geteilt werden können. Die Webseite wird mit dem Google Analyse Werkzeug beobachtet.

Auf die Frage, ob die Kennzahl Return on Investment im Kulturbereich verwendbar ist, meint Meynen:

„We monitor it closely but we dont put a lable on it. Whether a certain initiative of post works or not, we see it immediately and we don´t see the use of the exact analysis. However we do look at trends, but I do not think, that we need a specific tool to measure ROI in Social Media. I know what you can measure but I don´t see the goal. Don´t bother quantifying everything.“<sup>156</sup>

Die soziale Medienaktivität und deren Entwicklung wird demnach beobachtet, unter anderem anhand des Google Analyse Werkzeugs. Es können Richtlinien und Erfolgsstrategien ausgearbeitet werden, eine ganz genaue Analyse ist dabei jedoch nicht möglich..

---

<sup>155</sup> Rijksmuseum, <https://www.rijksmuseum.nl/en/organisation/organisation-chart/communications-and-marketing-department/marjolijn-meynen> (Stand 2. Dezember 2014).

<sup>156</sup> Marjolijn Meynen, Interview geführt von Verfasserin am 16. Juni 2014, "Wir beobachten es genau, aber wir geben ihnen kein Label. Ob eine bestimmte Initiative von Statusmeldungen funktioniert oder nicht, sehen wir sofort und wir sehen keine Anwendung einer genauen Analyse. Wir beobachten jedoch Trends, aber ich glaube nicht, dass wir ein spezielles Werkzeug benötigen, um ROI im Bereich soziale Medien zu messen. Ich weiß, was man messen kann, aber ich sehe hier kein Kummere dich nicht darum alles zu quantifizieren." (Übersetzt von Verfasserin).

## Schlussfolgerung

Abschließend kann behauptet werden, dass Return on Investment als Kennzahl im Bereich der Social-Media-Aktivitäten der Museen nicht genau quantifizierbare Ergebnisse bringen kann. Die Verwendung dieses Begriffs ist in diesem Kontext demnach eher problematisch. In diesem Sinne geht es vorrangig nicht um das generieren von genauen Zahlen, sondern um die Frage: „Lohnt es sich für Museen auf Social-Media-Plattformen präsent zu sein?“. Eine Kennzahl kann vieles aussagen und die Investitionsrendite in einer bestimmten Währung ausdrücken. Ob es sich jedoch lohnt als Museum auf sozialen Netzwerkplattformen aktiv zu sein benötigt einer viel komplexeren Auseinandersetzung mit dem Thema. Dadurch ist auch die Antwort auf diese Frage vielseitig.

Die Umstände, in denen diese Frage in dieser These gestellt wird, sind ökonomisch unsicherer, als beispielsweise vor 15 Jahren. „Kulturbetriebe und Kulturwirtschaft stehen vor großen Herausforderungen: Bekanntheitsgrad bzw. Image sind aufzubauen, neue Zielgruppen anzusprechen und an sich zu binden sowie Sponsoren/Förderer oder Investoren von den eigenen Leistungen zu überzeugen – das alles mit einem oftmals sehr geringen Budget für Marketing/PR und bei steigender Anzahl konkurrierender Kulturangebote.“<sup>157</sup> Die Ausgangssituation für kulturelle Arbeit ist demnach nicht ganz einfach.

Viele Kultureinrichtungen leiden dabei vor allem unter rückfälligen Besucherzahlen bei der Generation der „Digital Natives“. In diesem Bereich stellen soziale Medien eine Möglichkeit dar, jene junge Bevölkerungsschicht zu erreichen. Diese Beducherguppe könnte außerdem mit Elan als Ideen-Multiplikator für die unterschiedlichsten Generationen innerhalb der sozialen Mikrostrukturen (Familie etc.) wirken. Es stellt sich so die Frage, wie die Aktivitäten und Auswirkungen der Social-Media-Plattformen gemessen und antizipiert werden können.

Die Konkurrenzsituation im kulturellen Bereich und der Kampf um die finanziellen Ressourcen bedeutet in diesem Kontext nicht, dass das Museum seine traditionellen Aufgaben wie das Konservieren vernachlässigen soll. Es geht mit der sozialen Medienaktivität eher um eine überlebenstechnisch notwendige Funktionserweiterung, welche die Wettbewerbsposition gegenüber anderen Anbietern stärken kann. Dabei werden jedoch gesellschaftliche und bildungspolitische Ziele nach wie vor verfolgt.

Die vier Museen, die in dieser These untersucht wurden, haben heutzutage mit ihrer Social-Media-Präsenz ein gemeinsames Ziel: möglichst viele Menschen zu erreichen. Wie meine Untersuchung zeigt, ist dieses Ziel jedoch nicht ausreichend, um einen erfolgreichen Auftritt in den sozialen Medien zu betreiben.

Zwei der vier untersuchten Museen identifizieren sich als Universalmuseum: das Universalmuseum Joanneum sowie das Teylers Museum. Im Mittelpunkt deren Zielsetzung steht die Weitergabe des Wissens. Dazu Fransje Pansters, Social-Media-Beauftragte des Teylers Museums, zu den Zielen dieser Institution im Bereich Social

---

<sup>157</sup> Karin JANNER, Kulturmarketing 2.0, in Hans Scheurer, Ralf Spiller (Hg.) Kultur 2.0, Neue Web-Strategien für das Kulturmanagement im Zeitalter von Social Media, Bielefeld, transcript, 2010, S. 119.



Media: „Basically it's not doing something new, it's doing it differently.“<sup>158</sup> Online-Präsenz und Online-Aktivität auf Social-Media-Plattformen ist schwer in Zahlen zu fassen, aber es besteht kein Zweifel, dass dank einer strukturierten und zielgerechten Social-Media-Strategie langfristig die realen Besucherzahlen erhöht werden können. Alles weitere ist dabei auch von großer Bedeutung, wie Stefan Parnreither-Mathys beschreibt:

„Also stellt sich die Sinnfrage: Warum überhaupt Social Media Strategien auf Erlösebene betriebswirtschaftlich argumentieren? Solange Kosten und Aufwände „im Rahmen“ bleiben bzw. durch Ressourcenverschiebung von „klassisch“ zu „2.0“ gar nicht erst steigen und somit das Kostenmanagement funktioniert, solange ist der Einsatz von Social Media „einfach“ eine schwer quantifizierbare strategische Entscheidung. Die aber eine Unmenge an positiven externen Effekten haben kann, die Spielwiese Web 2.0 muss ernst genommen werden, ohne aber scheinökonomische Argumentation ins Feld zu führen.“<sup>159</sup>

Die zwei andere untersuchten Museen, das Kunsthistorische Museum Wien und das Rijksmuseum, sind jeweils die größten Museen in Österreich und in den Niederlanden. Es ist sehr interessant zu erkennen, wie unterschiedlich diese zwei Institutionen ihre Social-Media-Präsenz auffassen. Dem Kunsthistorischen Museum ist bewusst, dass das Museum eine wichtige Touristattraktion in Wien ist und es fällt auf, dass es wenig Wert auf seinen Auftritt auf sozialen Medienplattformen legt. Unter den vier untersuchten Institutionen ist sie sogar die Einzige, welche kein Twitter-Konto betreibt wodurch das große Potential der Vernetzung nicht genutzt werden kann. Das Museum scheint sich auf bestehende BesucherInnen zu fokussieren, doch dabei wird die Wichtigkeit der sozialen Medien nicht erkannt und eine eventuelle Steigerung der Besucherzahlen durch einen erfolgreichen Auftritt auf Social-Media-Plattformen unmöglich.

Demgegenüber betreibt das Rijksmuseum einen offenen, anti-hierarchischen und demokratischen Online-Auftritt mit einer starken und erfolgreichen Social-Media-Präsenz. Sowohl auf Facebook als auch auf Twitter wird Kundenservice betrieben und die Digitalisierung von 150'000 Kernstücke der Kollektion bildet das Zentrum der Beiträge. Die Aussage, das Digitalisieren sei nicht erwünscht, „weil die Aura des Originals bewahrt werden soll“<sup>160</sup> trifft nicht auf die Social-Media-Aktivität des Rijksmuseums zu. Eher im Gegenteil: durch das Rijksstudio und die Verbreitung von digitalisierten Museumsbeständen werden auch Menschen von dieser Kunst angesprochen, die vielleicht nicht direkt am Museum interessiert sind und keine regelmäßigen MuseumsbesucherInnen sind. Die hochaufgelösten Abbildungen der

---

<sup>158</sup> "Im Grunde geht es nicht darum, etwas Neues zu machen, sondern es anders zu machen" (Übersetzt von der Verfasserin), Fransje PANSTERS, Interview geführt von der Verfasserin, am 6. Mai 2014.

<sup>159</sup> Stefan PARNREITER-MATHYS, Kann man über den ROI (Return On Investment) den Erfolg von Social Media Aktivitäten bewerten? (31. Juli 2012), <http://stefanparnreitermathys.wordpress.com/2012/07/31/kann-man-uber-den-roi-return-on-investment-den-erfolg-von-social-media-aktivitaten-bewerten/> (Stand: 8. November 2014).

<sup>160</sup> Tanja PRASKE, 14 Gründe warum Museen kein Social Media brauchen, (19. November 2014) <http://www.tanjapraske.de/2014/11/19/14-gruende-warum-museen-kein-social-media-brauchen/#more-571> (Stand: 6. Januar 2015).

Werke auf den sozialen Medienplattformen sowie auf der Seite des Rijksstudios kann das Interesse dieser Menschen jedoch wecken. So können neue potentielle Besuchergruppen erreicht werden. In diesem Sinne verkörpert das Rijksmuseum die Idee, welche nach der 1789er-Revolution vorherrschte: die Kunststücke gehören dem Volk. Hier kann erneut die Aussage von Fransje Pansters herangezogen werden, da keine komplett neuen Sachen gemacht werden, sondern Alte, nur anders.

Diese erfolgreichen Projekte lassen erkennen, dass das Rijksmuseum ganz klare Zielsetzungen im Bereich der sozialen Medien hat. Um diese zu erreichen gibt es eine klare Social-Media-Strategie. „Egal wie klein oder groß, professionell oder nicht, weitgehend privat oder öffentlich finanziert: Jeder Kulturbetrieb muss wissen was er tut (Vision), was er in Zukunft tun will (Mission) und wie er das alles zahlen will (Rechnungswesen – und sei es in rudimentärster Form)!“<sup>161</sup> Eine strukturierte Strategie ist demnach ausschlaggebend, um eine erfolgreiche soziale Medienaktivität zu leisten. Die Institution muss sich seiner aktuellen Lage, aber auch seiner Ziele und deren Umsetzung bewusst sein.

Dabei ist es „wichtig zu erkennen, dass die beiden Rollen (Management und Messung) eine sehr unterschiedliche Weltsicht haben: Die eine ist empathisch, die andere empirisch. Die eine stellt Beziehungen in den Mittelpunkt, die andere harte, messbare Daten. Zwangsläufig haben beide auch eine sehr unterschiedliche Sicht.“<sup>162</sup> Die Kennzahl Return On Investment ist daher schwer vereinbar mit den Zielen der Social-Media-Aktivität von Museen, in der es vorrangig um eine Beziehung zum Menschen geht. Eine erfolgreiche Social-Media-Strategie generieren etwas, dessen Ergebnis nicht vorhersehbar und detailliert messbar ist.

Meiner Meinung nach ist die Social-Media-Präsenz für Museen von großer Bedeutung, da die sozialen Medienplattformen im Leben vielen Menschen eine zunehmend extrem wichtige Rolle spielen, so dass Museen deren Kraft und Wirkung nicht unterschätzen dürfen. Um den Besuchern wirklich zu dienen und die Grundfunktionen des Museums zu bewahren, sollten Kulturinstitutionen die Welt der BesucherInnen kennenlernen und sich darauf in ihrer Tätigkeit darauf berufen. Die Meinung der Menschen muss gehört und beachtet werden. Wird dies strukturiert umgesetzt, so werden die BesucherInnen sich dafür „bedanken“ und Museen in ihr Leben integrieren. Im Idealfall entsteht eine aktive zwischen Institution und realem sowie Online-Besucher.

I learned, that museums all over the world are realising the importance of Social Media. They realise the importance of it. What I do see, that many of them feel insecure about it, because the younger generation is naturally connected to the online world. I noticed that a lot of people are scared to do the wrong thing. Basically it is not doing something

---

<sup>161</sup> Stefan PARNREITER-MATHYS, Kann man über den ROI (Return On Investment) den Erfolg von Social Media Aktivitäten bewerten? (31. Juli 2012), <http://stefanparnreitermathys.wordpress.com/2012/07/31/kann-man-uber-den-roi-return-on-investment-den-erfolg-von-social-media-aktivitaten-bewerten/> (Stand: 8. November 2014).

<sup>162</sup> Oliver BLANCHARD, Social Media ROI. Messen Sie den Erfolg Ihrer Marketing-Kampagne, München, Addison-Wesley, 2012, S. 275.

new, it is doing it differently. It is also part of my job to make my colleagues interested and put away their fear.<sup>163</sup>

Es ist verständlich, dass sich Menschen mit großen Veränderungen in ihrem Tun schwer tun und die Etablierung einer bedeutenden sozialen Medienaktivität Zeit braucht. So wie auch Fransje Pansters meint ist es jedoch der vielversprechendste Weg in die Zukunft.

---

<sup>163</sup> "Ich habe gelernt, dass Museen auf der ganzen Welt die Bedeutung von sozialen Medien erkennen. Sie realisieren seine Bedeutung. Was ich aber auch sehe ist, dass viele von ihnen sich dabei unsicher fühlen, weil die jüngere Generation selbstverständlich mit der Online-Welt verbunden ist. Ich bemerkte, dass viele Leute Angst haben, das Falsche zu tun. Im Grunde geht es jedoch nicht darum, etwas Neues zu machen, sondern es anders zu machen. Es ist auch Teil meiner Arbeit, das Interesse meiner Kollegen zu wecken und ihre Angst zu vertreiben." (Übersetzt von Verfasserin), Fransje PANSTERS, Interview geführt von der Verfasserin am 6. Mai 2014.

## Literaturliste:

Peter BENDIXEN, Einführung in Die Kultur- und Kunstökonomie. 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 2001.

Günter BERND, Museum und Publikum: Wieviel und welche Form der Besucherorientierung benötigen Museen heute? In: Landschaftsverband Rheinland (Hg.) Das Besucherorientierte Museum, Rheinland Verlag, Köln, 1997.

Oliver BLANCHARD, Social Media ROI. Messen Sie den Erfolg Ihrer Marketing-Kampagne, München, Addison-Wesley, 2012.

Bertold BRECHT, Der Rundfunk als Kommunikationsapparat. Rede über die Funktion des Rundfunks, in Ders.: Gesammelte Werke in 20 Bänden, Band 18, Frankfurt a.M., 1990.

Bernhard GRAF, Ausstellungen als Instrument der Wissensvermittlung. Grundlagen und Bedingungen. In: Deutscher Museumsbund (Hg.). Museumskunde. Band 68, Heft 1/2003, Berlin, 2003.

Kerstin HOFFMANN, Effiziente Kultur-PR in einer vernetzten Welt, in Hans SCHEURER, Ralf SPILLER (Hg.), KULTUR 2.0, Neue Web-Strategien für das Kulturmanagement im Zeitalter von Social Media, 2010, transcript, Bielefeld, S. 195-210.

Christian HOLST, Karin JANNER, Axel KOPP, Social Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011.

Christian HOLST, „Ein Ungeheueres Kanalsystem“, in Hans Scheurer, Ralf Spiller (Hg.), Kultur 2.0, Neue Web-Strategien für das Kulturmanagement im Zeitalter von Social Media, Bielefeld, transcript, 2010.

Karin JANNER, Kulturmarketing 2.0, in Hans Scheurer, Ralf Spiller (Hg.) Kultur 2.0, Neue Web-Strategien für das Kulturmanagement im Zeitalter von Social Media, Bielefeld, transcript, 2010.

Charlene LI, Josh BERNOFF, Facebook, YouTube, Xing & Co.: Gewinnen mit Social Technologies, München, Carl Hansen Verlag, 2009.

James LULL, „The push and pull of global culture“ in D. Morley & J. Curran, Media and Cultural Theory, London, Routledge, 2005.

Carsten WINTER, in Social Media im Kulturmanagement, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, mitp, 2011.

Laura WITTGENS, Besucherorientierung und Besucherbindung in Museen, Eine empirische Untersuchung am Fallbeispiel der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin, Berlin, Institut für Museumskunde, 2005.

Deutsche Forschungsgemeinschaft (Hg.), Die Notlage der Museen in der Bundesrepublik Deutschland. Appell zur Soforthilfe, Bonn-Bad Godesberg, 1971.

## Internetseiten:

Stefanie AßMANN, Die Sache mit den Kennzahlen (3. Juli 2010) <http://social-media-monitoring.blogspot.co.at/2010/07/die-sache-mit-den-kennzahlen.html> (Stand: 25. April 2014).

Patrick BREITENBACH, Auf der Suche nach dem heiligen ROI des Social Webs (26. Oktober 2012) <http://blog.karlshochschule.de/2012/10/26/auf-der-suche-nach-dem-heiligen-roi-des-social-webs/> (Stand: 15. Juni 2014).

Abhilas DAS, Monika ARORA, Banner Advertisement and Fanpages in Facebook: A comparative study using Analytical Hierarchical Proces. Journal of Radix International Educational and Research Consortium, Online – Dokument, <http://www.rierc.org/marketing/paper7.pdf> .

Jane FINNIS, Sebastian CHAN, Rachel CLEMENTS, How to evaluate online Success? Report from the Culture24 Action Research Project <http://weareculture24.org.uk/projects/action-research/how-to-evaluate-success-online/> (Stand: November 10. 2014)

Andreas GRÜNEWALD STEIGER, Warum mein Sohn nicht lernen soll im Museum: Ein Gesprächsimpuls zum Anspruch der Unterhaltung und zur Wirklichkeit der Bildung in Museen (k.A.) [https://www.lwl.org/wim-download/pdf/Microsoft\\_Word\\_-\\_Steiger.pdf](https://www.lwl.org/wim-download/pdf/Microsoft_Word_-_Steiger.pdf) (Stand: 25. April 2014).

Christian HENNER-FEHR, Kommunikationsziele im Social Web (14. Juli 2011) <http://kulturundsocimedia.wordpress.com/> (Stand: 5. Oktober 2014).

Christian HENNER-FEHR, Digitale Transformation, Herausforderung für den Kunst- und Kulturbereich (13. Januar 2014) <http://kulturmanagement.wordpress.com/2014/01/13/digitale-transformation-herausforderungen-fur-den-kunst-und-kulturbereich/> (Stand: 19. November 2014).

Claudia HEYDOLP, Rechnet sich Social Media Content? (24. Oktober 2012) <http://www.crossmedial.info/rechnet-sich-social-media-content/> (Stand: 19. April 2014).

Maximilian MONDEL, Florian Pollack leitet Kommunikaton und Marketing bei KHM, <http://werbeplanung.at/news/personalia/2013/01/florian-pollack-leitet-kommunikation-und-marketing-im-khm> (Stand: 2. Dezember 2014)

Tim O'REILLY, What is Web 2.0 (30. September 2005) <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html> (Stand: 11. April 2014).

Stefan PARNREITER-MATHYS, Social Media und der Return on Investment, eine Erwiderung (Gastbeitrag) (31. Juli 2012) <http://kulturmanagement.wordpress.com/2012/07/31/stefan-parnreiter-mathys-social-media-und-der-return-on-investment-eine-erwiderung-gastbeitrag/> (Stand: 16. Juni 2014).

Stefan PARNREITER-MATHYS, Kann man über den ROI (Return On Investment) den Erfolg von Social Media Aktivitäten bewerten? (31. Juli 2012), <http://stefanparnreitermathys.wordpress.com/2012/07/31/kann-man-uber-den-roi-return-on-investment-den-erfolg-von-social-media-aktivitaten-bewerten/> (Stand: 8. November 2014).

Christoph PELZ, Fan-Fiction, Momente im Leben eines Außerirdischen (14. Oktober 2014) <http://www.museumsblog.at/2014/10/13/fan-fiction-momente-im-leben-eines-ausserirdischen/> (Stand 25. November 2014) .

Christoph PELZ, Graz bereitet sich auf das „große Zeichnen“ vor (29. August 2014) <http://www.museumsblog.at/2014/08/29/graz-bereitet-sich-auf-das-grosse-zeichnen-vor/> (Stand: 23. November 2014).

Tanja PRASKE, 14 Gründe warum Museen kein Social Media brauchen, (19. November 2014) <http://www.tanjapraske.de/2014/11/19/14-gruende-warum-museen-kein-social-media-brauchen/#more-571> (Stand: 20. November 2014).

Nina, SIMON, The Revised Theory of Social Participation via ‚Me-to-W‘ Design, (25. Januar 2010) <http://museumtwo.blogspot.hu/2010/01/revised-theory-of-social-participation.html> (Stand: 13. November 2014).

Brian SOLIS, Without a Strategy there is no ROI (15. August 2012) <http://www.briansolis.com/2012/08/without-a-strategy-there-is-no-roi/> (Stand: 21. April 2012).

John STACK, Tate Digital Strategy 2013-2015: Digital as a Dimension of Everything (23. April 2013) <http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/tate-digital-strategy-2013-15-digital-dimension-everything> (Stand 3. November 2014).

Jessica STILLMAN, 5 Ways to make your content shareable (k.A. zum Datum) <http://www.inc.com/jessica-stillman/5-ways-to-make-your-content-shareable.html> (Stand: 13. April 2014).

Thomas TRENKLER, Museen: Rekordjahr mit Alarmsignal (27. Januar 2014) <http://derstandard.at/1389858422388/Museen-Rekordjahr-mit-Alarmsignal> (Stand: 6. Oktober 2014).

Jennifer VAN GROVE, Twitter Surpasses 145 Million Registered Users (3. September 2010) <http://mashable.com/2010/09/03/twitter-registered-users-2/> (Stand 12. November 2014).

Axel VOGELSANG, Return on Investment für Social Media? (25. Oktober 2012) <http://blog.hslu.ch/audienceplus/2012/10/25/return-on-investment-fur-social-media-wie-geht-das/#comment-2490> (Stand: 19. April 2014).

Jung VON MATT (2012), [http://www.jvm.com/de/work/work\\_subpages/maxim\\_gorki.html](http://www.jvm.com/de/work/work_subpages/maxim_gorki.html) (Stand: 22. November 2014).

BankGiro Loterij, Wie heeft er zin in.... (5. August 2014)  
<https://www.facebook.com/bankgiroloterij/photos/a.202207296477404.52314.187543061277161/789738631057598/?type=1&theater> (Stand: 22. November).

Baunetz, (20.03.2013) Von Rembrandt bis Rietveld, Rijksmuseum in Amsterdam erweitert, [http://www.baunetz.de/meldungen/Meldungen-Rijksmuseum\\_in\\_Amsterdam\\_erweitert\\_3126457.html](http://www.baunetz.de/meldungen/Meldungen-Rijksmuseum_in_Amsterdam_erweitert_3126457.html) (Stand: 6. Januar 2015).

INTK, <http://www.intk.com/en/ideas/museum-analytics-action-research-project> (Stand: 29. November 2014).

Kunsthhaus Graz, ...if friendly alien would be alive, what would it do?, (13. Oktober 2014)  
<https://www.facebook.com/KunsthhausGraz/photos/a.10152012029895337.1073741848.221537305336/10152856550485337/?type=1&theater> (Stand: 26. November 2014).

Kunsthistorisches Museum Vienna (10. Oktober 2014)  
<https://www.facebook.com/KHMWien?fref=ts> (Stand: 20. November 2014).

Kunsthistorisches Museum (13. November 2014)  
<https://www.facebook.com/KHMWien/photos/pb.80844418963.-2207520000.1417338290./10152653237308964/?type=1&theater> (Stand: 20. November 2014).

Kunsthistorisches Museum (23. Oktober 2014)  
<https://www.facebook.com/KHMWien/photos/pb.80844418963.-2207520000.1417338709./10152606311798964/?type=3&theater> (Stand: 20. November 2014).

Kunsthistorisches Museum (3. November 2014)  
<https://www.facebook.com/KHMWien/photos/pb.80844418963.-2207520000.1417338709./10152630070943964/?type=3&theater> (Stand: 20. November 2014).

Kunsthistorisches Museum Vienna, [https://twitter.com/KHM\\_Wien](https://twitter.com/KHM_Wien) (Stand: 29. November 2014).

Lexikon Gründerszene, <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/customer-relationship-management-crm> (Stand: 23. November 2014).

Mashable Inc., (19. November 2013) <http://mashable.com/2013/11/19/oxford-dictionaries-word-of-the-year-is-selfie/> (Stand: 2. Mai 2014).

OXFORD Dictionaries, (19. November 2013)  
<http://blog.oxforddictionaries.com/press-releases/oxford-dictionaries-word-of-the-year-2013/> .

Social Media Radar Austria, Allgemeine Daten zu Facebook,  
<http://socialmediaradar.at/facebook> (Stand 12. November 2014).

Social Media Radar Austria, Allgemeine Daten zu Twitter,  
<http://socialmediaradar.at/twitter> (Stand 12. November 2014).

Statistik AUSTRIA, Museen und Ausstellungen, (Zuletzt geändert 5. November 2013)  
[http://www.statistikaustria.eu/web\\_de/statistiken/bildung\\_und\\_kultur/kultur/museen\\_und\\_ausstellungen/index.html](http://www.statistikaustria.eu/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/kultur/museen_und_ausstellungen/index.html) (Stand 25. April 2014).

Rijksmuseum, <https://www.rijksmuseum.nl/en/organisation/organisation-chart/communications-and-marketing-department/marjolijn-meynen> (Stand 2. Dezember 2014).

Rijksmuseum, <https://twitter.com/rijksmuseum> (Stand: 29. November 2014).

Rijksstudio, Kragen <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio/119045--annette-lijdsman-schijvenaars/collections/kragen> (Stand 2. Dezember 2014).

Rijksmuseum (November 14. 2014) <https://www.facebook.com/rijksmuseum?fref=ts>  
(Stand: 20. November 2014).

Rijksmuseum, Object of the week: Armour and Helmet of Admiral Jacob van Heemskerck c. 1580- c. 1607. (21. November 2014)  
<https://www.facebook.com/rijksmuseum/photos/a.10150662255210177.697727.253769920176/10154831255585177/?type=1&theater> (Stand: 26. November).

Rijksmuseum, Welk beeld inspireert leerlingen het meest? (14. November 2014)  
<https://www.facebook.com/rijksmuseum/photos/pcb.10154807201775177/10154807201035177/?type=1&theater> (Stand: 25. November 2014).

Rijksmuseum (14. Juli 2014) Norwegian Wood – Blouse and Skirt  
<https://www.facebook.com/rijksmuseum/photos/pcb.10154354401365177/10154354399655177/?type=1&permPage=1> (Stand: 13. November 2014).

Teylers Museum, <http://teylers.adlibhosting.com/internetserver> (Stand: 16. Oktober 2014).

Teylers Museum, <https://twitter.com/TEYLERS> (Stand: 29. November 2014).

Teylers Museum (7. November 2014),  
<https://www.facebook.com/TeylersMuseum?fref=ts> (Stand: 20. November 2014).

Universalmuseum Joanneum auf Facebook (10. Oktober 2014)  
<https://www.facebook.com/Joanneum/photos/a.195752583773632.55655.195728340442723/964673903548159/?type=1&theater> (Stand: 21. November).

Universalmuseum Joanneum (3. April 2012)  
<https://www.facebook.com/Joanneum/photos/a.425770940771794.115469.195728340442723/425770950771793/?type=1&theater> (Stand: 20. November 2014).

Universalmuseum Joanneum <https://twitter.com/Joanneum> (Stand: 29. November 2014).



Videoaufzeichnung von Treffpunkt Kulturmanagement mit Christian Henner-Fehr und Stefan Parnreiter-Mathys (24. Oktober 2012)  
[https://proj.adobeconnect.com/\\_a789908106/p9qlyqgsI8t/?launcher=false&fcsContent=true&pbMode=normal](https://proj.adobeconnect.com/_a789908106/p9qlyqgsI8t/?launcher=false&fcsContent=true&pbMode=normal) (letzter Stand: 7. April 2014).

## Lebenslauf

Petra Varga wurde 1979 in Ungarn geboren und studierte Marketing und Finanzen in Budapest (HU) und in Breda (NL) mit Bachelorabschluss.

Nach einem Praktikum bei der Europäischen Kommission hat sie als betriebswirtschaftliche Beraterin bei Ford Motor Werke in Köln (D) gearbeitet und sich von dort aus für den Masterlehrgang European Studies auf der RWTH in Aachen (D) beworben.

Während dem Studium hat Petra Varga ihr internationales Netzwerk aufgebaut und fortwährend vergrößert. Sie hat sich oft als Vortragende mit dem Thema EU-Beitritt (2004) beschäftigt. Nach der Studienzeit hat sie sich bei dem Europäischen Patentamt in Den Haag (NL) als Kommunikationsexpertin beworben und hat dort sechs Jahre lang als Interne Kommunikationsleiterin einer der Hauptdirektorate gearbeitet. Dabei hat sie ihre Stärken für Kommunikation und Kunst entdeckt und versuchte daraufhin, diese zwei Elemente in ihrer täglichen Arbeit zu kombinieren.

2011 hat Petra Varga das Beamtenleben und die Niederlande verlassen, um mit ihrem Mann die Kreativagentur MajorDesign in Wien zu gründen. Dort übernimmt sie seitdem die kreative Leitung.

2012-2014 besuchte sie den Masterlehrgang /ecm – educating, curating, managing an der Universität für Angewandte Kunst Wien (AT), den sie mit dem Abschluss Master of Advanced Studies (MAS) abschloss. Neben ihrer Arbeit als Creative Director von MajorDesign war sie 2012-2014 Co-Kuratorin der Ausstellung „Out of the Box – 10 Fragen an Künstlerische Forschung“ die im Museum für Angewandte Kunst / Gegenwartskunst Wien (MAK) zu sehen war.