

RICK VERCAUTEREN

Sorry is not enough

Besucherbindung durch Beschwerde-Management

Nach einleitenden Ausführungen zu einigen aktuellen Entwicklungen auf dem Gebiet der Managementkultur in Museen sowie zur Bedeutung, die man heutzutage den Interessen und Wünschen der Besucher und Kunden beimißt, wird das Thema der Besucherbeschwerden im Museumsbetrieb erörtert. Dabei gehe ich auf Beispiele aus der Praxis ein.

Als konkreten Fall erwähne ich auch Besucherbeschwerden zu der Ausstellung »Pop im Bild – die visuelle Kultur in der Popmusik seit 1967«, die im Frühjahr 1998 im Noordbrabants Museum in Herzogenbusch zu besichtigen war.

Der Beitrag wird mit einer Reihe von Empfehlungen zum Umgang mit Beschwerden beendet.

Mystery Shopping

Stellen Sie sich einmal folgendes vor: Sie sind ein leitender Museumsmitarbeiter. Eines Morgens stehen Sie, obwohl es Ihr freier Tag ist, früh auf, rasieren oder waschen sich, frühstücken, gehen zurück ins Schlafzimmer zu Ihrem Kleiderschrank, ziehen sich Sachen an, die Sie sonst nie tragen, setzen eine Perücke auf und kleben sich, je nach Geschlecht, einen falschen Bart oder Schnurrbart oder aber falsche Wimpern und Fingernägel an.

Der Ordnung halber sei gesagt, daß Sie nicht an kriminellen

Taten beteiligt sind, keinen Kontaktklub für Artgenossen mit bizarren Vorlieben besuchen wollen und auch nicht in einem noch zu probenden Stück des örtlichen Theatervereins für engagierte Amateure auftreten werden.

An diesem Morgen begeben Sie sich inkognito zu Ihrer Arbeitsstätte: dem Museum, in dem Sie schon seit Jahren mit Freude arbeiten. Sie sind nicht Arbeitnehmer, sondern Schauspieler im »Universellen Theater«, wie es der südamerikanische Schriftsteller und Nobelpreisträger Jorge Luis Borges einmal nannte. Heute spielen Sie einen gewöhnlichen Besucher.

Sie machen sich nicht durch »große Töne« bemerkbar und sind kein »klassischer Nörgler«. Sie verhalten sich unauffällig und treten nicht hervor. Es ist, als würden Sie in einem Restaurant heimlich prüfen, ob es einen Michelin-Stern verdient.

Stellen Sie sich vor, wie Sie sich hinten anstellen, ein wenig mit anderen Besuchern reden, wie Sie sich mit bestimmten Fragen am Infoschalter melden, wie Sie zur Rezeption gehen und eine Karte kaufen.

Sie stellen eine Frage nach der anderen und lassen sich ausführlich über die ständigen Sammlungen, die Sonderausstellungen und Vermittlungsprogramme informieren. Sie verbringen viele Stunden im Museum. Zwischendurch unterhalten Sie sich regelmäßig mit anderen Besuchern, aber auch mit Leuten vom Sicherheitsdienst und dem Dienstpersonal im Museumsladen und im Restaurant. Sie hören aufmerksam zu, loten auf subtile Weise die Meinungen aus und studieren eingehend alles, was sich so in den Museumsräumen abspielt. Nach einem Tag besitzen Sie einen Schatz an aktuellen Informationen über den Handel und Wandel in Ihrer Firma und über das Verhalten und die Ansichten Ihrer Besucher.

Als Museumsleiter verfügen Sie über wichtige, »ungefilterte« Informationen, an die man sonst, zum Beispiel über andere Mitarbeiter oder durch eine standardisierte Befragung des Besucherpublikums, kaum herankäme.

Was Sie wahrscheinlich nicht wissen, ist, daß es jemanden gab, der diesem durchaus ernsthaften modernen Managertrend voraus war: der Amerikaner Walt Disney, bekannt als Zeichentrickfilmer, Filmregisseur und Manager der Walt Disney Company.

Disney, ein Mitbegründer der modernen Unterhaltungsindustrie und Erfinder des ultimativen Themenparks Disneyland, verkleidete sich in den 50er und 60er Jahren mehrmals im Jahr als

Tourist und besuchte als Ausflügler sein eigenes Disneyland in Los Angeles.

Das tat er, um das von ihm erdachte Produkt zu prüfen und um persönlich herauszufinden, was das breite Publikum überhaupt interessiert und was es in seinem Themenpark positiv oder negativ bewertete.

Es liegt auf der Hand, daß er besser als jeder andere über die Gedanken in seiner Belegschaft Bescheid wußte, und daß er anhand seiner »Transformationsmethode« präzise feststellen konnte, ob sich die Besucher wirklich amüsierten. Außerdem wußte er genau, wo die potentiellen Probleme lagen, und von welcher Abteilung oder Parkeinheit Beschwerden drohten.

Walt Disney kann als einer der Pioniere dessen gelten, was man heutzutage **Mystery Shopping** oder auf deutsch verdeckten Einkauf nennt. Ein neuer Trend, wobei sich Wirtschaftsmanager, verkleidet und womöglich travestiert, ähnlich wie die Hollywood-Schauspieler Dustin Hoffman und Robin Williams als sogenannter »mystery guest«, als getarnter Gast also, in Freizeitparks, Banken, kulturellen Einrichtungen, Imbißketten, Warenhäusern usw. umschauen.

Mit diesen unangekündigten Besuchen sollen – wie es der verstorbene Walt Disney oder der Guide Michelin tat – Publikumsorientierung und Kundenfreundlichkeit getestet werden. Genau genommen wird damit der tägliche Gang der Dinge im »front office« des Unternehmens, der Einrichtung oder Organisation untersucht.

Kundendienst und Kundenzufriedenheit

Sie alle kennen das Klischee vom »König Kunde«. In jüngst entwickelten Managementtheorien widmet man sich eingehend der Beziehung zwischen dem Image von Einrichtungen und der Zufriedenheit von Besuchern.

Heute gilt mehr denn je, daß die persönliche Aufmerksamkeit der festen Mitarbeiter gegenüber zeitweiligen Gästen und Besuchern eine entscheidende Voraussetzung für das langfristige Überleben von Museen ist.

Kundenorientierung und Publikumsfreundlichkeit werden in der neueren, überwiegend amerikanischen Managementliteratur mit den vornehmen, aus der Wirtschaft stammenden Begriffen **Customer Service** oder **Customer Satisfaction** bezeichnet.

Die ständige Befriedigung von Kundenwünschen steht im modernen Management an allererster Stelle. Diese postmoderne und auf das Zwischenmenschliche gerichtete Revitalisierung eines wohlbekannten Klischees zielt darauf ab, den Kunden mehr zum König zu machen, als er es je war.

Das bereits zitierte Mystery Shopping spielt bei der Sicherstellung von **Servicequalität** und **Satisfaction** als Instrument und Maßstab für das Management eine wichtige Rolle.

Von herausragender Bedeutung ist der Umstand, daß ein Direktor, ein zuständiger Manager oder der Leiter einer Abteilung ungefiltert und unmittelbar persönliche Informationen über das Wohlergehen des eigenen Unternehmens sammelt und selbst eventuelle Schwachstellen ermitteln kann. Vielleicht regt das Phänomen **Mystery Shopping** auch Ihre Phantasie an. Schlüpfen Sie eine Weile in eine andere Rolle. Ich wünsche Ihnen im voraus viel Vergnügen beim Ärgern.

Vorbeugen ist immer besser als heilen

In vielen Veröffentlichungen zum Thema Management liest man folgendes: »Jede Organisation sollte täglich den Bedürfnissen und Wünschen ihrer Gäste, Besucher oder Kunden Rechnung tragen.«

Im nun folgenden Abschnitt möchte ich diese hübsche Formulierung mit der täglichen Praxis des Museumsbetriebs vergleichen, insbesondere der der ohnehin verwundbaren Kunstmuseen. In das breite Spektrum habe ich – unter dem Motto, daß vorbeugen besser als heilen ist – verschiedenste Praxiserfahrungen auf spielerische Weise verarbeitet.

Viele Museen, auch jenes, in dem ich arbeite, liegen in den Zentren mittelalterlicher Städte und sind daher meist schwierig zu erreichen, sowohl für die Besucher als auch für Lieferanten und Spediteure – ein Umstand, den man oft vergißt.

Eine gute Ausschilderung im Umkreis von fünf bis zehn Kilometern ist sehr wichtig. Einer anhaltenden Auseinandersetzung mit der kommunalen und regionalen Politik, der Polizei und dem Touristikgewerbe um die dauerhafte Umsetzung darf man nicht aus dem Wege gehen. In manchen deutschen Städten, darunter auch Essen, wo ich mir neulich eine große Gauguin-Ausstellung angesehen habe, ist die Ausschilderung vorbildlich.

Durch den intimen, etwas engeren Charakter alter Orte fehlen in der direkten Umgebung des Museums häufig Parkplätze in genügender Zahl. Durch gute Vorab-Information – sowohl mündlich als auch schriftlich in Form von Druckschriften wie Handzetteln und Faltblättern – läßt sich bei den Besuchern viel unnötiger Ärger vermeiden.

Viele Museen, so auch das Provinzmuseum von Nordbrabant, bestehen aus einer Kombination alter Gebäude, etwa aus dem 17. oder 19. Jahrhundert, und aus Neubauten des 20. Jahrhunderts. Wegen der großen Ausstellungsfläche und des relativ komplexen baulichen Charakters sind Textinformationen und Beschilderungen innerhalb der Gebäude in der Praxis außerordentlich wichtig für Besucher.

Grundsätzlich empfiehlt es sich, einen Grundriß der Ausstellungsbereiche, Museums- und Filmräume, Auditorien, Archive, Büchereien, Cafés, Restaurants, Toiletten, Konferenz- und Besprechungsräume in gedruckter Form auszulegen. Darüber hinaus ist es sehr zu empfehlen, das Schalter- und Rezeptionspersonal und die Mitarbeiter des Sekretariats (regelmäßig) mit Anweisungen zu versehen.

Die interne Verbreitung von Fehlinformationen schädigt das Image eines Museums sofort und wirkt sich, wie die Praxis zeigt, langfristig mehr oder weniger fatal aus.

Zögern Sie daher nicht, Ihren Museumsmitarbeitern einen Auffrischkurs zu verordnen oder das Personal in festen Abständen selbst zu schulen.

Ferner müssen auch automatische Anrufbeantworter und Internet-Sites mit Informationen über das Museum nach gewisser Zeit angepaßt werden. Aus einer internen Studie der niederländischen Museen geht hervor, daß man sich selten daran hält. Veralterte Informationen, überholte Ausstellungskalender und Sites, die nicht aktualisiert werden, hinterlassen, gelinde gesagt, einen unprofessionellen, publikumsfeindlichen Eindruck.

Das gleiche gilt mutatis mutandis für die Anbringung von Textschildern neben Kunstwerken, die an andere Museen ausgeliehen wurden. Durch gute interne und externe Informationsvermittlung läßt sich viel Ärger vermeiden.

Wie die positive, kundenfreundliche Ausstrahlung der Walt Disney Company und der New York Metro Services zeigt, ist auch die tägliche Kontrolle von High-Tech-Geräten wie Computern,

Diaprojektoren, interaktiven CD-ROM-Playern, Beleuchtung und Videoprojektoren in den Ausstellungsräumen von großer Bedeutung.

Komplizierte Handhabung oder defekte Geräte führen sofort zu Beschwerden. Umfragen haben ergeben, daß Besucher Wert darauf legen, daß alle empfindlichen Geräte funktionstüchtig und betriebsbereit sind. Schlechte Erreichbarkeit, mäßige Zugänglichkeit, eine undeutliche Routenführung durch das Museum sind dem Museumspublikum ebenfalls ein Dorn im Auge.

Museum und Kundendienst

In den letzten Jahren wurde in der internationalen Museumswelt im allgemeinen und im deutschen, französischen und niederländischen Museumswesen im besonderen bei der Schaffung neuer Räumlichkeiten, der Modernisierung bestehender alter Gebäude und der geänderten Präsentation von festen Sammlungen ein enormer Aufwand getrieben. Ein auffälliger Trend in diesem Erneuerungsstreben ist die Verbesserung dessen, was die Franzosen so elegant »accueil« nennen.

Ganz allgemein ist den Museumsleitungen bewußt, daß Rahmenbedingungen und Standardeinrichtungen wie gute und sichere Haupteingänge, beaufsichtigte Garderoben, Rezeptionen und Informationsschalter, kundenfreundliche Kassen und Schließfächer, die Verfügbarkeit von Geh- und Sitzhilfen sowie Rollstühlen, einfach zu benutzende Fahrstühle, ein umfassend sortierter Museumsladen und ein angemessenes Imbißangebot heute absolut unverzichtbar und darüber hinaus eine Voraussetzung dafür sind, daß Besucher wiederkommen (Wiederholungsbesuche).

Generell ist festzustellen, daß es inzwischen immer mehr architektonische und technische Möglichkeiten gibt, Türschwellen in den Boden einzulassen, schräge und getreppte Bodenbereiche zu markieren, Glasscheiben deutlich zu kennzeichnen und Fußböden rutschsicher zu gestalten. Wir haben die Möglichkeit, für klare, benutzerfreundliche Sichtlinien, erkennbare und subtile Farbdifferenzen und eine freundliche Akustik zu sorgen.

Was wir niemals vergessen dürfen, ist die Tatsache, daß sich wirklich jeder in einem Museum wohlfühlt, das harmonisch eingeteilt, farblich ausgewogen, gut ausgeleuchtet und akustisch angenehm ist.

Diese allgemein bekannten Normen und Maßstäbe wurden nicht für speziell ausgesuchte Zielgruppen geschaffen, wie man manchmal irrtümlicherweise zu glauben scheint. Sie besitzen vielmehr für jeden Museumsbesucher Gültigkeit.

Wenn (wiederholte) Beschwerden etwa von Tauben, Blinden, Sehbehinderten, Kleinwüchsigen und Rollstuhlfahrern zeigen, daß Sichthöhe und Griffhöhe für sie erhebliche Hemmnisse bilden, dann sollte man sofort aktiv werden. Positive Maßnahmen haben den Vorteil, daß häufig auch andere Besucher und Benutzer von den Verbesserungen profitieren.

Das gleiche gilt für Beschwerden über Informationen, die rein oder überwiegend visueller Art sind. Auch dann muß die Institution die Schuld bei sich selbst suchen und Alternativen in Form von gesprochenen Informationen oder Blindenschrift entwickeln, um allen Bedürfnissen gerecht zu werden.

Dennoch erweist es sich in der üblichen Museumspraxis als äußerst schwierig, publikumsfreundliche Einrichtungen zu schaffen, mit denen auch tauben, blinden, sehschwachen und mit anderen Behinderungen kämpfenden Mitmenschen so gut wie möglich geholfen ist. Wenn wir diese komplexe Materie, in der Zeit und Geld immer eine undurchsichtige Rolle spielen, unter ein Motto stellen wollen, so müßte dieses lauten: »Zugang geboten«, und nicht: »Zugang verboten«.

Für und wider von PR-Arbeit

Lernen wir aus unseren Fehlern? Führen Beschwerden tatsächlich zu Verbesserungen, sind wir bereit, nach den Regeln des »learning management« zu arbeiten? Betrachten wir die Tätigkeit im Museum auch als eine Form von »éducation permanente«?

Museen betreiben für Sonderausstellungen einen großen organisatorischen, finanziellen und PR-Aufwand. Manche Museen erweckten in den vergangenen zehn Jahren mehr den Eindruck einer Expo- oder Kunsthalle als den eines Museums. Das Angebot ist überwältigend, das Tempo mörderisch, und aus Kollegen werden fast Widersacher. Bleibt in diesem gehetzten Klima überhaupt noch genügend Zeit, um sich in Ruhe Gedanken zu machen und Urteile zu bilden?

Die unersättliche Gier nach Gratiswerbung, nach der teuren Hauptsendezeit, den griffigen Slogans und edlen Broschüren, all

das hat zur Folge, daß die Kosten für Werbekampagnen steigen und die internen und externen Kommunikationsteams stetig wachsen.

Ferner führen die große Zahl der zeitgleich organisierten Ausstellungen und die relativ kurze Ausstellungsdauer zu schwindelerregenden Verwicklungen. Wie kann sich ein Museum heutzutage mit seinen ausgeliehenen Werken noch abheben, wie lenkt es die Aufmerksamkeit des ohnehin schon reizüberfluteten Publikums auf sich? Indem es leise flüstert, oder statt dessen lauter schreit als alle anderen Kollegen beziehungsweise Konkurrenten im Marktgedränge zwischen Angebot und Nachfrage?

Customer Service bedeutet auch, daß in den Medien vorher ein angemessener Eindruck über die Sonderausstellung vermittelt wird. Ein Rat aus der Praxis: Schaffen Sie vor allem ein integriertes und wahrheitsgetreues Bild der Ausstellung. Widerstehen Sie der Versuchung, das Ereignis aufzubauschen, gaukeln Sie kein falsches Bild der Veranstaltung vor, und verzichten Sie vor allem auf durchsichtige Tricks.

Kurz und gut, eine leere Hülse soll nicht als Ei präsentiert werden. Immer mehr Besucher machen Bemerkungen über die manipulierte Auswahl von Bildträgern und den übertrieben formulierten Inhalt von Museumsdruckschriften wie Plakaten, Prospekten und Handzetteln. Wie die Beschwerden zeigen, ärgert man sich außerordentlich über das Mißverhältnis zwischen dem Schein, also dem Werbematerial, und dem Sein – das heißt Form und Inhalt – einer Ausstellung.

Ein Fall aus der Museumspraxis: Pop im Bild

Das Museum von Nordbrabant präsentierte vom 4. April bis zum 5. Juli 1998 für eine jugendliche Zielgruppe eine Ausstellung zum Phänomen Popkultur. Ausgestellt wurden Plattenhüllen, Entwurfszeichnungen, Trickfilmbilder, Malereien, Originalfotos und dreidimensionale Objekte von bekannten Designern, Fotografen und Künstlern innerhalb und außerhalb der Niederlande, die ihr kreatives Talent in die Dienste der Popmusik gestellt haben. »Pop im Bild« umfaßte einzigartiges Bildmaterial bekannter Gruppen wie, z.B. den Beatles, den Rolling Stones, den Doors, Pink Floyd, Prince, U2 und The Prodigy.

Mit Hilfe eigens installierter Satellitenantennen wurden per-

manente Live-Sendungen von MTV Networks aus London übertragen, um die Rolle des Mediums Fernsehen, das seit 1975 stark an Bedeutung gewann, wörtlich und bildlich zu illustrieren. Außerdem wurden historische Werbefilme und Videoclips als Filmstreifen vorgeführt und interaktive CD-ROMs sowie interaktive Offline-Internet-Sites präsentiert, die der Besucher selbst steuern konnte.

Auffällige Merkmale der Ausstellungseinrichtung waren die Verdunkelung sämtlicher Ausstellungsräume, mit der ein »Pop-tempel-Effekt« erzielt werden sollte, die Aufstellung eines riesigen, sich drehenden Plattenspielers mit Lautsprechern und die ununterbrochene Wiedergabe der Satellitenbilder von MTV Networks. Das Konzept, insbesondere der rotierende Plattenspieler im großen Saal, erntete bei dem jungen Publikum großes Lob.

Auch das Medienecho zur Ausstellung »Pop im Bild« war positiv. Viele Journalisten, Rundfunk-Diskjockeys und Fernsehproduzenten begaben sich nach Herzogenbusch. Das alles führte dazu, daß dem Museum im Fernsehen insgesamt eine Stunde Sendezeit gewidmet wurde: ein absoluter Rekord.

Die von uns durchgeführten standardisierten Publikumsbefragungen ergaben, daß der junge »Durchschnittsbesucher« die Ausstellung ebenfalls hoch bewertet. Es ist natürlich sehr ermutigend, wenn man von Punkern, Skatern und Hiphoppers gute Noten bekommt. Dennoch ist dies kein Grund – und sei es auch nur kurz – sich damit zu brüsten.

Denn im Verlaufe der Ausstellung erhielten wir viele mündliche und schriftliche Beschwerden von jungen Besuchern. Die wichtigste betraf die geringe Lautstärke der Satellitensendungen und der Videobildschirme. Alle waren sich einig, daß die Lautstärke zu leise eingestellt war.

Eine andere Beschwerde bezog sich auf die Beleuchtung. Wie ich bereits erwähnte, sah das ursprüngliche Konzept eine völlige Verdunkelung vor, um eine Stimmung wie in einem Poptempel oder einem Kino zu erzeugen. Die Museumsdecke wurde tatsächlich lichtdicht verschlossen; vor den Fenstern wurden Jalousien angebracht. Um dennoch eine Art Tageslicht-Situation zu schaffen, ordnete die Museumsleitung an, die Jalousien halb zu öffnen. Das starke Sommerlicht war für die Betrachtung der großen Fernsehschirme leider sehr ungünstig.

Da die Drucksachen bereits sehr frühzeitig fertig sein mußten, entstand ein weiteres Problem. Nach internen Beratungen wurde

beschlossen, auf den Textplakaten die Namen einiger bekannter niederländischer und internationaler Popgruppen zu erwähnen.

Einige Leihgabeverträge waren jedoch noch nicht zurückgeschickt worden. Eine beliebte holländische Band stellte der Ausstellung, anders als vorgesehen, keine Leihgaben zur Verfügung.

Kaum verwunderlich, daß die Fans dieser Gruppe lange Gesichter machten. In solch einem Augenblick gibt es erheblichen Erklärungsbedarf.

Diese drei Arten von Beschwerden sind mittlerweile in einem internen Prüfbericht verarbeitet worden und liegen auch der Direktion vor. Projektleiter werden ab jetzt sorgfältig darauf achten, daß in Zukunft kein neuerlicher Beschwerdeanlaß entsteht.

Auf dem Weg zu einer echten Besucherbindung

Kann ein Museum aus Beschwerden Vorteile ziehen? Kann man jemanden, der sich beschwert, durch gutes Management als Stammbesucher gewinnen?

Als Leiter der Abteilung Kommunikation im Museum von Nordbrabant antworte ich, aufgrund der zuvor geschilderten persönlichen Erfahrungen, mit einem eindeutigen ja.

Der berühmte zeitgenössische deutsche Künstler Emil Schumacher selbst war es, der mir 1993 anlässlich einer Eröffnung anvertraute, er sei zusammen mit seiner Frau und seinem Sohn nach Herzogenbusch gekommen, um das Museum von Nordbrabant persönlich einer Prüfung zu unterziehen. Erst nachdem er sich selbst davon überzeugt hatte, daß dies ein kundenfreundliches Museum war, war er bereit, wichtige Leihgaben für eine Ausstellung zur Verfügung zu stellen. Für mich macht diese Anekdote sehr deutlich, welchen Stellenwert das Phänomen **Customer Satisfaction** besitzt.

Es empfiehlt sich, feste Abläufe für die Bearbeitung von begründeten Beschwerden festzulegen, einen verantwortlichen Mitarbeiter zu ernennen und, nach dem Beispiel großer Unternehmen, ein »complaints manual« zu erstellen. Wer es ernst meint mit Besucherbindung durch Beschwerdenmanagement, für den ist **persönlicher Kontakt** eine unverzichtbare und zugleich zeitaufwendige Voraussetzung. Eine sorgfältige Abwicklung kostet Zeit, sorgt aber, wenn sie gut ausgeführt wird, durch Wiederholungsbesuche für zusätzliche Einnahmen.

Wer auf Beschwerden reagiert, sollte immer bedenken, daß der Ton die Musik macht. Geben Sie ruhig zu, daß ein Fehler gemacht wurde, aber stehen Sie jederzeit zur eigenen Organisation und deren Mitarbeitern.

Behandeln Sie Menschen mit Beschwerden, wie schwierig es auch sein mag, immer als gleichwertig. Versuchen Sie, wo möglich, das psychologische oder soziale Gleichgewicht wiederherzustellen und machen Sie manchmal von einer Belohnung Gebrauch, etwa in Form von Freikarten. Diese Art der »Wiedergutmachung« wird oft gerne angenommen.

Ein klassischer Lehrsatz für Manager lautet: »Kundenfreundlichkeit bedeutet, daß man den derzeitigen und zukünftigen Wünschen und Bedürfnissen von Besuchern sowohl jetzt als auch später optimal Rechnung trägt.« Jeder unzufriedene Besucher reicht seine schlechten Erfahrungen weiter. Verschiedene Studien haben ergeben, daß jemand, der eine Beschwerde hat, im Schnitt drei anderen Personen davon berichtet. Geht man nicht ordnungsgemäß auf ihre Beschwerde ein, so wird es gleich zehn Leuten erzählt. Beschwerdenmanagement ist wirklich von vitaler Bedeutung: »Sorry is not enough«.

