

# Digital Outreach für das Museum der Zukunft

Die Jahrestagung *Chancen und Nebenwirkungen – Museum 4.0* fand Mitte November 2019 statt. Vier Monate später – im März 2020 – hat sich die Relevanz von Digitalität und von Outreach radikal verändert. In einer Zeit, in der alle Kulturinstitutionen aufgrund der Coronavirus-Pandemie geschlossen sind, zeigen sich die Möglichkeiten und Grenzen der Digitalisierung wie nie zuvor. Doch schauen wir zunächst auf die Ausgangssituation und das Ziel des Workshops.

## 1. Ziel des Workshops

Digitalisierung und die Entwicklung neuer Technologien wirken in alle Arbeitsbereiche des Museums, verändern diese und bringen neue Aufgaben mit sich. In Verbindung mit Outreach können Museen innovative Wege beschreiten und die neuen Möglichkeiten für weit mehr nutzen, als nur Inhalte mit vertrauten Methoden in andere Medien zu verpacken. Apps, Gaming, Augmented- und Virtual-Reality-Angebote, 3D-Druck, Hackathons, MOOCs und andere digitale Wege zur Wissensvermittlung können entweder zum bisherigen Interessentenkreis führen oder aber so konzipiert werden, dass sie Museumserfahrungen für einen völlig neuen Interessentenkreis eröffnen.

Der Workshop stellte die Frage, wie die Digitalstrategie eines Museums aussieht, wenn Outreach – verstanden als Beziehungsaufbau zu Menschen, die bisher nicht zu den Museumsbesuchern und -besucherinnen zählten – inte-

grierter Bestandteil ist? Er sollte einen theoretischen Einblick in die Entwicklung von Outreach in Museen geben und anhand von Beispielen aus der Praxis verdeutlichen, wie mit einer umfassenden Digital-Outreach-Strategie die Wahrscheinlichkeit gesteigert werden kann, den Kreis der Nutzer und Nutzerinnen zu erhöhen. Die Mitwirkenden waren eingeladen, eigene Erfahrungen in der Umsetzung einer Digitalstrategie einzubringen und zu diskutieren, welche organisationalen, personellen und kulturellen Bedingungen dafür förderlich sind. Zu Beginn schätzten sie ihre Expertise zum Thema Outreach ein und ermittelten auf diese Weise, dass sich die Gruppe überwiegend aus Kennern zusammensetzte. Der theoretische Input konnte daher sehr knapp gehalten werden und ging vorrangig auf die Funktionen und die Definition von Outreach sowie auf das Ziel und die Möglichkeiten von Digital Outreach ein.

## 2. Funktionen und Definition von Outreach

Outreach gewinnt seit einigen Jahren auch in der deutschsprachigen Museumslandschaft zunehmend an Relevanz. Das mag daran liegen, dass Outreach besonders in gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und organisationsbezogenen Umbruchsituationen bedeutsam wird. Etwa ist ein Anstieg an Outreach-Aktivitäten im Gefolge der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung oder im sozioökonomischen Wandel im Großbritannien der 1990er Jahre zu beobachten.<sup>1</sup> Bedeutsam wird Outreach auch im Zuge einer vorübergehenden Schließung oder bei einem Führungswechsel. In Deutschland lässt sich der Bedeutungszuwachs mit dem Wandel des politischen Klimas erklären. Outreach wird aber zunehmend auch eigeninitiativ zukunftsweisender und strategischer Bestandteil der Museumsarbeit.

Outreach nur als aufsuchende Kulturarbeit oder nur als Marketinginstrument zu verstehen, wird dem komplexen Ansatz nicht gerecht. Viele Beispiele zeigen, dass Outreach verschiedene Funktionen miteinander vereint, wobei zu unterschiedlichen Zeitpunkten innerhalb des Prozesses einzelne Funktionen dominieren können. Um andere Menschen zu erreichen, kann ein Mix aus Marketing, aufsuchender Kulturarbeit oder die Erweiterung des Museums in andere Räume und an neue Orte notwendig sein. Die hierbei gemachten Erfahrungen fließen idealerweise in die Organisationsentwicklung ein. So

---

1 Vgl. Scharf, Ivana; Dagmar Wunderlich; Julia Heisig: Museen und Outreach. Outreach als strategisches Diversity-Instrument. Münster, New York: Waxmann 2018, S. 50 ff.

kann ein interner Prozess zur diversitätssensiblen Organisationsentwicklung angestoßen werden, der insbesondere die Nichtbesucher-Perspektive zur Ausgangslage der Reflexion macht.

Dass Outreach immer auch Inreach bedeutet und somit organisationsentwickelnde Effekte hat, verdeutlicht auch diese Definition von Outreach:

Outreach ist ein systematischer Prozess, bei dem die Kulturinstitution strategische Maßnahmen abteilungsübergreifend plant, durchführt und evaluiert, um Gesellschaftsgruppen einzubeziehen, die das Kulturangebot aus unterschiedlichen Gründen nicht eigeninitiativ wahrnehmen. Dieser Prozess bewirkt eine Veränderung in der Haltung der Institution, der Diversität des Personals, ihrer Programmgestaltung und Kommunikation. Ziel ist eine diversere, die Gesellschaft widerspiegelnde Besucherschaft.<sup>2</sup>

Mit Outreach wird das sozialräumliche Umfeld eingebunden. Auf diese Weise erarbeitet sich das Museum eine Reputation in neuen Bevölkerungskreisen, baut Vertrauen auf und steigert seinen Bekanntheitsgrad. Das Museum lernt, auf welche Weise es für neue, potenzielle Besucher und Besucherinnen einen Mehrwert bieten und Relevanz schaffen kann. Damit kann das langfristige Ziel verbunden sein, diese neuen Kreise als Besucher oder sogar als fördernde Mitglieder zu gewinnen. Outreach ist daher keine Aufgabe, die an einzelne Personen oder Abteilungen ausgegliedert werden sollte. Wichtig ist, das reine Zielgruppendenken zu überwinden und die Organisation von der Besucherorientierung hin zur Kultur der Gemeinschaft zu entwickeln. Daher wirkt Outreach in alle Arbeitsbereiche des Museums hinein. Aus dem häufig zitierten 3P-Ansatz, der die Bereiche Publikum, Personal und Programm umfasst, wird ein die gesamte Organisation durchdringender 8P-Ansatz (Partnerschaften, Personal, Passion, Prozesse, PR/Kommunikation, Publikum, Preis, Programm). Outreach definiert die gesellschaftliche Rolle des Museums neu.

### 3. Ziel und Möglichkeiten von Digital Outreach

Digital Outreach ist Outreach mit digitalen Mitteln und idealerweise ist die Digitalstrategie eines Museums in die Outreach-Strategie eingebettet. Die Out-

---

<sup>2</sup> Vgl. Scharf, Ivana; Dagmar Wunderlich; Julia Heisig: *Museen und Outreach. Outreach als strategisches Diversity-Instrument*. Münster, New York: Waxmann 2018, S. 13.

reach-Strategie und die Art, wie Community Outreach, Digital Outreach und School Outreach eingesetzt werden, hängt ebenso von den jeweiligen Ausgangsbedingungen und vom Vernetzungspotential des Teams wie von der Kreativität, stimmige Online-Formate und virtuelle Angebote zu schaffen, ab. Die folgenden Beispiele sollen die Bandbreite an Möglichkeiten veranschaulichen.

### 3.1 SMK open – Statens Museum for Kunst

Das staatliche Kunstmuseum in Dänemark hat den gesamten Prozess seiner Digitalisierungsstrategie auf der museumseigenen Website offengelegt. Das Museum verbindet in seinem Ansatz „SMK open“ die Digitalisierung der Sammlung mit einer Outreach-Strategie: „The project builds on a vision of making art available and relevant for far more Danes by turning it into a resource and tool that one may bring into one’s own life and use on one’s own terms.“

Es geht nicht nur darum, „open access“ und „open data“ beziehungsweise „open glam“<sup>3</sup> zu realisieren und die Digitalisate möglichst frei zugänglich zu machen, sondern damit neu konzipierte Veranstaltungen und Ausstellungen zu verbinden, die für mehr Däninnen und Dänen relevant sind.<sup>4</sup>

### 3.2 Operation Nachtwache im Rijksmuseum Amsterdam

Als weiteres internationales Beispiel wurde die „Operation Nachtwache“ im Rijksmuseum Amsterdam vorgestellt (Abb., S. 116). Auch dieser exklusive Blick hinter die Kulissen des Forschungs- und Restaurationsprojektes, ist ohne eine umfassende Outreach-Strategie kaum denkbar.

The Rijksmuseum is the museum of the Netherlands, and its collection belongs to all of us. Our mission is to make the entire Rijksmuseum collection accessi-

3 Glam steht als Akronym für die Institutionen des kulturellen Erbes – galleries, libraries, archives, museums.

4 Alle Zitate finden sich in der Beschreibung des Projektes „SMK Open“, <https://www.smk.dk/en/article/smk-open> (gesehen am 18.3.2020).



Abb.: Operation Nachtwache (Start Operation Night Watch) Foto: Rijksmuseum, 2019

ble online in a quick and easy way, so that eventually, we will all have a piece of the collection in our lives, both at the museum and in the outside world.<sup>5</sup>

Erkennbar fügt sich das Vorhaben, das vor Ort und online besucht werden konnte, in die Strategie des Museums.

Weitere besprochene internationale Beispiele waren das Victoria & Albert Museum und die im 3D-Druckverfahren gedruckten Skulpturen<sup>6</sup>, die außerhalb des Museums genutzt werden, oder die Plattform „Art UK“, die alle Kunstsammlungen in Großbritannien bündelt.

---

5 Rijksmuseum, Pressemitteilung, 8.7.2019, <https://www.rijksmuseum.nl/de/pers/persberichten/beginn-der-operation-nachtwache-im-rijksmuseum> (gesehen am 18.3.2020).

6 Siehe Blogeintrag „Taking sculptures for a walk: 3D printing and museum outreach“ von Alex Flowers, 6.4.2018, <https://www.vam.ac.uk/blog/digital/taking-sculptures-for-a-walk-3d-printing-and-museum-outreach> (gesehen am 18.3.2020).

### 3.3 Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg

Auch in Deutschland gibt es Beispiele für Museen, die nicht einfach nur ihre Sammlung online stellen, sondern die erkennbar durch die Digitalstrategie auch ihre Relevanz in größere Bevölkerungskreise hinein erweitern wollen.

Das MKG wurde gegründet, um zu inspirieren und Beispiele menschlicher Kreativität und das damit verbundene Wissen mit möglichst vielen Menschen zu teilen. Die angestrebten digitalen Maßnahmen führen unseren Gründungsauftrag im digitalen Raum fort. Das Digitale verstehen wir daher als Querschnittsmaßnahme und ganzheitlichen Ansatz, der digital und analog zusammendenkt und entwickelt.<sup>7</sup>

Wie das Museum aktiv die Nähe zu verschiedenen – vor allem jungen – Menschen aufbaut, wird in der digitalen Umsetzung zum Beispiel anhand der Bildauswahl, der Bezeichnung der Aktivitäten und der Sprache deutlich. Es sind genau diese feinen Nuancen, die darüber entscheiden, ob das Museum als nahbar oder fremd wahrgenommen wird.<sup>8</sup>

### 3.4 Drei Beispiele aus Frankfurt

Weitere Beispiele aus deutschen Museen sind das Städel Museum Frankfurt mit seinen von einem Museumsbesuch unabhängigen digitalen Angeboten, das Jüdische Museum Frankfurt, das einerseits aufgrund der besonderen Situation des Neubaus auf Formate außer Haus und auf die Einbeziehung der Stadtgesellschaft setzt und sogar in seiner Digitalstrategie auf den erforderlichen Kulturwandel eingeht: „Der digitale Wandel zieht dementsprechend einen tiefgreifenden sozialen Wandel und eine Kultur der Teilhabe nach sich, die sich in permanent wandelnden Formen der Kommunikation und einer ansteigenden Bedeutung von Partizipation und Vernetzung an und von Museen zeigt.“<sup>9</sup>

7 Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg, Digitalstrategie, <https://www.mkg-hamburg.de/de/das-mkg/digitale-strategie.html> (gesehen am 18.3.2020).

8 Museum für Kunst und Gewerbe, Vermittlung, digitale Angebote, <https://www.mkg-hamburg.de/de/vermittlung/digitale-angebote.html> (gesehen am 18.3.2020).

9 Jüdisches Museum Frankfurt, Digitale Strategie des jüdischen Museums, <https://www.juedischesmuseum.de/vernetzen/beitrag/detail/digitale-strategie/> (gesehen am 18.3.2020).

Als drittes Frankfurter Beispiel ist das Stadthistorische Museum zu nennen, dessen digitale Museumsangebote vom Outreach-Format „Stadtlabor unterwegs“ geprägt werden.<sup>10</sup>

#### 4. Digital Outreach in der Praxis – Wie gelingt eine strategische Umsetzung?

Outreach umfasst keinen fertigen Methodenkoffer, sondern einen Prozess des Entwickelns, Erprobens und Lernens. Dabei wird der Modus des jeweiligen Sozialraums aufgegriffen und dementsprechende Methoden werden angewendet oder erarbeitet. Die Workshop-Teilnehmer und -Teilnehmerinnen haben im praktischen Teil mögliche Werkzeuge kennengelernt, um museumsintern eine abteilungsübergreifende Reflexionsarbeit mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gestalten. Sie konnten aus verschiedenen Methoden, wie der Theory of Change, der Persona-Arbeit, dem Digital Engagement Framework oder der Entwicklung eines Museums der Zukunft auswählen und in Gruppen an konkreten Fragestellungen ihrer Häuser arbeiten. Ein Team hat sich anhand der Theorie of Change zum Beispiel die Frage gestellt, wie das Museum während der Schließung weiterhin relevant für die Bevölkerung sein kann. Eine weitere Gruppe hat mit der Persona-Arbeit reflektiert, welche Bezugspunkte zu Nichtbesuchern und Nichtbesucherinnen bestehen. Bevor das Museum nach draußen geht, sollte es einen internen Reflexionsprozess beginnen. Hier wurde im Erfahrungsaustausch deutlich, dass eine streng hierarchische Organisationsform mit den offenen Innovationsprozessen und kokreativen Methoden sowie kurzen Entscheidungswegen in Konflikt steht. Eine große Hürde stellt dabei die mangelnde Experimentierfreude und Offenheit der Museumsführung dar. Ideen und Motivation vor allem junger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden durch Abwehr oder langatmige Abstimmungsprozesse oft im Keim erstickt. Als wertvoll wurde der geschützte Workshop-Raum empfunden und die Möglichkeit, sich offen über Scheitern und Erfolge auszutauschen.

---

<sup>10</sup> Historisches Museum Frankfurt, Stadtlabor digital, <https://www.historisches-museum-frankfurt.de/stadtlabor-digital> (gesehen am 18.3.2020).