

Museums.Management 1 | 2022

MUSEUMS.
MANAGEMENT

MATTHIAS HENKEL

VISITOR JOURNEY UND AUDIENCE DEVELOPMENT ALS INSTRUMENTE EINER ZEITGENÖSSISCHEN MUSEUMSPRAXIS

Plädoyer für ein qualitätsbasiertes
Museumsmanagement

ORGANISATION #Besucher*innen-Orientierung

Intro

Museen sehen sich in diesen Zeiten verschiedensten gesellschaftlichen Anforderungen gegenüber; Anforderungen, die mitunter widerstreitend scheinen. Erschwerend kommt hinzu, dass seit der ICOM-Generalkonferenz in Kyoto im Jahr 2019 eine multidimensionale Diskussion über die Definition des Museumsbegriffs geführt wird, bei der bislang nicht einmal zwischen der Formulierung einer Definition, eines Mission Statements oder einer Vision unterschieden wird (vgl. Walz 2021).

Angestammte Prioritäten müssen infrage gestellt werden, um das ohnehin *knappe Fell der Ressourcen* neu zu verteilen. Insbesondere neue, zusätzliche Aufgaben, die gesamtgesellschaftlich von der Institution Museum abgefordert werden, bedingen es, Akzente und Perspektiven – wenn nicht sogar Paradigmen – zu wechseln. Dies allerdings, so der Tenor der folgenden Ausführungen, ohne dabei die Kernkompetenzen des Museums zu schwächen.

Gesellschaftliche Anforderungen bedingen neue Perspektiven

Wie aber kann das gelingen?

(K)Eine Frage der Perspektive

Die Dinge

Der historische Schlüsselimpuls für die Institution Museum liegt in der Bewahrung dinglicher Sachzeugnisse unterschiedlicher Herkünfte, verschiedenen Alters, wechselnder Handlungszusammenhänge et cetera. Daraus leiten sich sowohl das Sammeln als auch das Bewahren und das Erforschen ab.

Dass neben dem materiellen Erbe auch das immaterielle Erbe sammelns-, bewahrens- und erforschenswert ist, stellte einst einen institutionellen Quantensprung im angestammten Auftrag des Museums dar.¹

¹ Zwei gute Zeitschnittanalysen der Museumslandschaft im deutschen Sprachraum geben: Auer/Böhner/von Osten u. v. a. (1974) sowie Graf Bernhard und Rodekamp (2012). Eine überaus vielschichtige Beschreibung möglicher Zukünfte des Museums findet sich bei Bott (1970).

Die Kontexte

In den 1980er-Jahren zeigte sich auch, dass mitunter die Kontexte – seien sie historischer, sozialer oder kultisch-kultureller Natur – ein ebenso starkes Argument für eine Sammlungswürdigkeit darstellen können wie etwa der reine Materialwert oder die Qualität der Verarbeitung.

Die Publika

Und schließlich fand – völlig berechtigterweise – das Publikum mehr und mehr Beachtung in den museologischen Diskursen. Auch wenn die Besucher*innen-Orientierung in den museumstheoretischen Debatten heute als *opinio communis* angesehen werden kann, scheint sich die ganzheitliche Besucher*innen-Perspektive bislang in der real existierenden Museumswelt nicht bis in die letzten Winkel durchgesetzt zu haben.

Neben den Nicht-Besucher*innen sind schließlich auch – da wirkte die COVID-19-Pandemie als Booster der Erkenntnis – die digitalen User im Fokus der museumstheoretischen Diskurse und des museumspraktischen Handelns angelangt.

Analog vs. digital

Ebenso intensiv wurde und wird das Thema der Digitalisierung im Museumswesen behandelt. Dabei verstand man Schritt für Schritt, dass es nicht darum gehen kann, einen analogen Arbeitsschritt 1:1 durch ein Digitalisat zu ersetzen. Letztlich hat uns auch hier die pandemiebedingte Situation machtvoll vor Augen geführt, wie verwundbar die Institution Museum ist, wenn sie ihrer angestammten Sichtbarkeit und ihrer analogen Erreichbarkeit beraubt ist: Die öffentliche Wahrnehmung und die gesellschaftliche Relevanz des Museums scheinen bislang an die physische Erreichbarkeit der mehrheitlich noch analogen Museumswelt gekoppelt zu sein.

Gewissermaßen über Nacht wurde jedoch deutlich, dass es neben dem physischen Publikum eben auch potenzielle digitale User gibt, die mit einem entsprechend authentischen und mediengerechten Programm erreicht werden können.

Während bislang der Sonderausstellungsbetrieb vieler größerer Museen auf die Generierung von Besuchen mithilfe des weltweiten Städtetourismus im Fokus stand, werden – so (m)eine Prognose – künftig auch die im näheren Einzugsbereich ansässigen potenziellen Zielgruppen mehr Beachtung bei Museen jeglicher Größe verdienen (müssen): Kundenbindung, Mehrfach- und Wiederholungsbesuche erleben damit eine hoffentlich anhaltende Wertschätzung in der Zielgruppendefinition der Museen.

Real / digital / hybrid

Wenn die Museen mit der Zeit gehen wollen, braucht es einen ganzheitlichen Blick auf den eigenen Kosmos. Auch digitale Räume sind reale Räume. Aber, genauso, wie Museen erst im Verlauf ihrer Geschichte eine eigenständige szenografische Sprache für den analogen Raum entwickelt haben, genauso folgerichtig ist es, mit dem gesamten Instrumentarium des Digitalen künftig eine authentische digitale Szenografie zu entwickeln (Henkel 2017).

» Wenn die Museen mit der Zeit gehen wollen, braucht es einen ganzheitlichen Blick auf den eigenen Kosmos. «

Damit diese beiden Welten möglichst barrierefrei und ohne Medienbrüche für unsere zukünftigen User navigierbar und erlebbar sind, können wir es uns nicht leisten, mit zwei getrennten Hirnhälften zu denken und zu handeln. Es bedarf schlicht eines ganzheitlich-hybriden Ansatzes; es geht nicht um ein „entweder oder“, sondern um ein „sowohl als auch“. Die Zukunft – auch die der Museen – wird hybrid sein.

In erster Linie geht es darum, diesen Prozess der Transformation als eine intellektuell-konzeptionelle Herausforderung anzuerkennen – und nicht als ein rein technologisches Unterfangen, das einfach operativ umzusetzen ist. Bei erfolgreicher Verwirklichung dieser Entwicklung besteht – so (m)eine zweite Prognose – die Chance auf die Schaffung eines kulturell-kommunikativen, sinnlich-ästhetischen und damit schließlich gesamtgesellschaftlichen Mehrwerts.

Die Zukunft der Museen wird hybrid sein – eine Transformation, die eine intellektuell-konzeptionelle Herausforderung ist

Visitor Journey – Der Besuch wird zur Reise

Von diesem Punkt der Erkenntnis aus ist es nurmehr ein kleiner Schritt, den klassischen Museumsbesuch künftig als Reise – als *Visitor Journey* – zu verstehen und entsprechend zu kuratieren. Hierbei handelt es sich nicht um einen bloßen Austausch des Vokabulars, sondern es bedarf eines tiefgreifenden Paradigmenwechsels. Aus dem Sammeln, Bewahren, Erforschen, Präsentieren und Vermitteln (betrachtet aus der Perspektive des Museums) wird das Erstaunen, Erleben, Erkennen, Verstehen, Hinterfragen, Anregen, Motivieren, Moderieren, Partizipieren, Entwickeln (betrachtet aus der Perspektive der Besucher*innen/User).

Und vielleicht steht im Museum X.0 sogar nicht mehr das Lernen im Vordergrund, sondern eher das Verlernen (vgl. Grisold/Kaiser/Hafner 2017). Denn mitunter ist das Überbordschmeißen veralteten Wissens erforderlich, um auf dieser Basis überhaupt erst neue Perspektiven einnehmen zu können. Dabei geht es um einen einvernehmlichen Interessenausgleich zwischen optimalen Rahmenbedingungen (konservatorische Bedingungen/kuratorische Intention/kulturpolitischer Auftrag etc.) für den Museumsbetrieb einerseits und um eine Antizipation der Erwartungen der Besucher*innen/User andererseits.

Audience Development als ganzheitliche Aufgabe der Museen

Die Rezeptur für die Umsetzung einer intrinsisch motivierten Visitor/User-Orientierung lässt sich einfach beschreiben: Genau die Sorgfalt und Umsicht, die Museen seit Jahrhunderten für den Erhalt und die Bearbeitung ihrer Sammlungsobjekte aufwenden, wird künftig auch für eine umfassend-ganzheitliche Orientierung auf die Bedürfnisse des analogen und digitalen Publikums aufzuwenden sein.

Eine solche Maxime gebietet nicht nur das klassische Betriebsmodell, wonach die überwiegende Anzahl der Museen im deutschen Sprachraum aus Steuergeldern finanziert werden, sondern es gebietet sich auch aus Gründen der gesamtgesellschaftlichen Relevanz der Museen: als Lernort, Musentempel, Third Place, als Ort des Erstaunens und Verstehens, als

diskursive Plattform oder als Bühne zur Aushandlung gesellschaftlich relevanter Themen – um hier nur einige wenige Schlaglichter auf das Spektrum der möglichen institutionellen Zuschreibungen zu werfen.

Nur dann, wenn sich unterschiedliche Publika nicht nur durch das Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramm angesprochen fühlen, sondern auch im Falle des Besuches – vor Ort oder im digitalen Raum – wirklich das intensive Erleben einer Willkommenskultur erfahren, wird man sich um den Bestand der Institution Museum auch in Zukunft keine Sorgen machen müssen.

Die in Form einer Zwiebel hier abgebildete Grafik mag im alltäglichen Museumsmanagement als eine sachdienliche Visualisierung des idealisierten Vorgehens verstanden werden: Es geht nicht darum, nacheinander alle erforderlichen Schritte einer Ausstellungs- oder Programmgestaltung abzuwickeln, sondern es geht darum, möglichst von Beginn an einen integrativen Workflow in der Vernetzung aller Aspekte zu gestalten.

Vernetzung aller
Museumskosmos-
aspekte

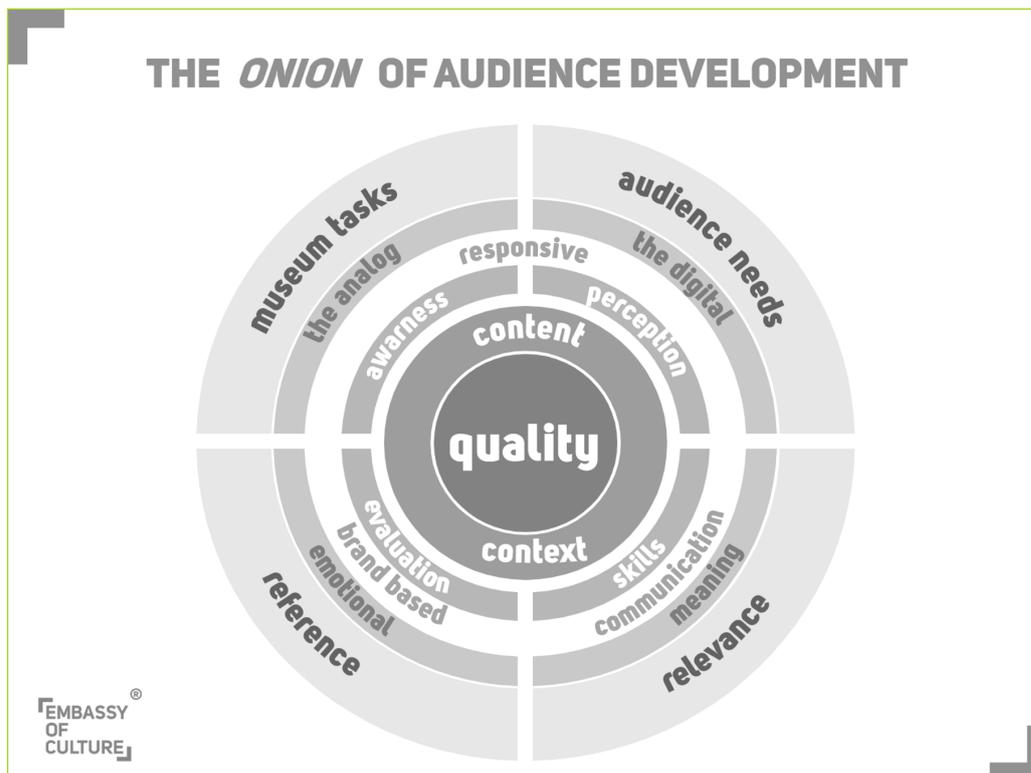


Abbildung 1 The Onion of Audience Development

□ QUALITY

Im Kern des zentripetalen Museumskosmos ruht die übergreifende, ganzheitliche Selbstverpflichtung zur Qualität:

- die Qualität des konzeptuellen Sammelns und Erforschens
- die Qualität des ästhetisch-szenografischen Präsentierens
- die Qualität des didaktisch-pädagogischen Aufbereitens

ONLINE

The Onion of
Audience Developmet

Grafik in größerer Darstellung
verfügbar als Zusatzmaterial
beim Beitrag auf
museumsmanagement-online

- die Qualität der zielgruppenspezifischen – auch partizipativ-inklusive – Programmgestaltung
- die Qualität der transmedialen-markenorientierten, strategisch ausgerichteten Kommunikation
- die Qualität der auch betriebswirtschaftlichen Optimierung

□ CONTENT / CONTEXT

Im ersten Ring liegen alle jene Aspekte, die sich auf die Sammlungen beziehen – seien sie materieller oder immaterieller Natur.

□ SKILLS / PERCEPTION / AWARENESS / EVALUATION

Der zweite Ring ist einerseits fokussiert auf die innerhalb der Belegschaft vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse und andererseits auf das Potenzial einer möglichst polyperspektivischen Sicht- und Betrachtungsweise. Die begleitende Evaluation gewährleistet dabei, dass bei sich wandelnden gesellschaftlichen Anforderungen auch die entsprechenden museumsinternen Prozesse eine adäquate Aktualisierung erfahren.

□ COMMUNICATION / RESPONSIVE / BRAND BASED

Dritter Ring: Oft wird im Museumsbetrieb nicht nur zwischen interner und externer Kommunikation unterschieden, sondern auch die Bereiche des Kuratierens und des Vermittelns werden mitunter als unverbunden nebeneinanderstehende Handlungsstränge wahrgenommen. Zugleich wird das *Konzept Marke* als bloßer Bestandteil einer Marketingstrategie aufgefasst und der Begriff der Responsivität wird als technische Vorgabe dem Bereich der Web-Programmierung zugeschlagen.

Aus ganzheitlicher Perspektive steckt aber gerade in diesem – dem dritten Ring – ein erstaunliches Innovationspotenzial. Denn in der Tat wäre es angeraten, das Kuratieren, Vermitteln und Kommunizieren wirklich ganzheitlich, als eine mit- und nebeneinander zu entwickelnde Kette kommunikativer Prozesse aufzufassen. So verstanden, würden sich innerhalb des Museums und auch hin zu den verschiedenen Publika erstaunlich kommunikative Brückenköpfe schlagen lassen, die zu einer mentalen Responsivität führen – das heißt einem hohen Maß an dialogischer, kommunikativer Anpassungsbereitschaft.

Die Bildung einer Marke vollendet sich nicht in der Gestaltung einer Wort-Bild-Marke (vulgo: Logo). Das Konzept Marke erzielt seine kommunikative Schlagkraft erst dann, wenn die Marke aus der Kernkompetenz des Museums – das heißt aus dem Inhalt heraus – entwickelt und entsprechend authentisch gestaltet wird. Es geht zunächst um Sichtbarkeit. Im zweiten Schritt geht es schließlich um Wiedererkennbarkeit – und im Idealfall geht es um Einzigartigkeit; im Ringen um die Aufmerksamkeit des Publikums im Wettstreit der Mitbewerber.

□ THE ANALOG / THE DIGITAL / MEANING / EMOTIONAL

Vierter Ring: Es gilt, die analoge und die digitale Ebene künftig vernetzt zu denken und jeweils authentisch zu entwickeln. Dabei ist entscheidend, dass in der Kommunikation – neben der Sachebene – auch die emotionale Beziehungsebene und die Ebene der Bedeutung angesprochen werden. Nur auf diese Weise entwickelt sich eine erfolgreiche Kommunikation. Schon Karl Friedrich Schinkel, der Architekt des Alten Museums in Berlin, formulierte es 1830 treffend und prägnant: *Erst erstaunen – dann belehren!* Auch wenn wir heute dafür ein anderes Vokabular verwenden würden, der *Emotional Approach* als Impuls ist und bleibt entscheidend.

▣ MUSEUM TASKS / AUDIENCE NEEDS / REFERENCE / RELEVANCE

Fünfter Ring: Nur wenn es gelingt, eine *Brücke der Relevanz* zwischen der aktuellen Lebenswelt unserer Besucher*innen/User und den von Museen angebotenen Inhalten zu schlagen, werden wir unser unterschiedliches Publikum emotional berühren und schließlich auch (intellektuell) erreichen.

Auch wenn die historischen Kontexte sicherlich ein wesentlicher Kern auch der zukünftigen Museumsarbeit bilden werden, steht es uns gut an, künftig mehr und mehr die Gegenwart und auch die möglichen Zukünfte in den Fokus unserer analytischen Betrachtung zu nehmen. Dass hierfür gegebenenfalls neue Kompetenzen an das Museum gebunden werden müssen, versteht sich von selbst – und ist im zweiten Ring implizit angedacht.

Eher Eisberg als Tanker

Große Museumseinrichtungen werden in den Medien oft als *Tanker* tituliert. Aber trifft diese Metapher wirklich zu? Gleicht ein Museum – betrachtet durch eine institutionell-strukturelle Brille – nicht viel eher einem Eisberg? Denn schließlich finden viele der Museumsaufgaben abseits der öffentlichen Wahrnehmung statt, ohne dabei inhaltlich und strukturell unwesentlich zu sein.

Vielleicht hat die klassische PR-Arbeit der Museen viel zu lange nur das Thema des Ausstellens im Fokus gehabt, ohne dabei in strategischer Art und Weise auch die wesentlichen Vor- und Begleitmaßnahmen zu kommunizieren, die das Ausstellen und Präsentieren überhaupt erst ermöglichen. Inzwischen ist beispielsweise die Provenienzforschung auch auf der Agenda der öffentlichen Wahrnehmung angekommen, ohne allerdings dem geeigneten Publikum die damit verbundenen Mühen der intensiven und damit zeit- und kostenintensiven Recherchearbeit in anschaulicher Weise vor Augen geführt zu haben. Es geht hier nicht um die Entschuldigung einer offensichtlich unterlassenen Bringschuld der Museen, sondern es geht um den wichtigen Aspekt der Transparenz, die – wenn man so will – als die kleine Schwester einer ganzheitlich verstandenen Qualität angesehen werden kann. Die Gesellschaft wird künftig nur dann noch bereit sein, in die kulturelle Daseinsvorsorge zu investieren, wenn ein erkennbarer, nachhaltiger Nutzen öffentlich erkennbar und erlebbar wird.

Letztlich geht es um die Entwicklung eines fachlich fundierten Relation-Managements, um die Entwicklung eines *dynamischen Verhältnisses* zwischen dem Museum als Institution, den Exponaten und ihren sozio-kulturellen Kontexten auf der einen Seite und den auf Augenhöhe wahrgenommenen Visitors/Usern auf der anderen Seite. Gerade angesichts der Kassenlage der öffentlichen Haushalte muss die Institution Museum auch die gesamtgesellschaftlichen Erwartungen und Erfordernisse im Blick behalten.

**Auf Augenhöhe
mit dem Publikum**

Qualität ist ein *moving target* und abhängig von den sich wandelnden Bedürfnissen und Wertvorstellungen – sowohl auf der Seite der Museen als auch auf der Seite des potenziellen Publikums und nicht zuletzt auch innerhalb der sich immer schneller wandelnden gesellschaftlichen Diskurse. Zudem wird Qualität subjektiv wahrgenommen, weil es schließlich um die Erfüllung von – zumeist nicht explizit formulierten – Vorstellungen und Erwartungen geht.

In dem Moment, in dem ein umfassendes Verständnis von Qualität als ein vitaler Bestandteil des museologischen Markenkerns verstanden wird, entwickelt sich das Museum zu einem wirklich relevanten und sozialen Ort, einem permanent-diskursiven und zugleich vertrauenswürdigen Forum für die unterschiedlichen Communitys der (Stadt-)Gesellschaften.

**Mit einem
umfassenden
Verständnis
von Qualität**

Epilog

Added Value – New Sustainability

(Fast) alle reden heute über Nachhaltigkeit. Dabei wird leider oft vernachlässigt, sich vor dem Einstieg in die Debatten zunächst auf ein wirklich gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit – wenn man so will von nachhaltiger Nachhaltigkeit – zu einigen. Im Rahmen der Pandemie-Debatten wurde zudem darüber diskutiert, ob oder inwieweit Kunst und Kultur das Label der Systemrelevanz (ver-)tragen könnten.

Aber: Greift das nicht eigentlich viel zu kurz?

Zielt das Label der *Systemrelevanz* überhaupt auf die Kernkompetenz von Kunst und Kultur? Ich meine nein.

Der kleinste gemeinsame Nenner in der Nachhaltigkeitsdebatte fußt auf dem 3-Säulen-Modell des Sozialen, des Ökonomischen und des Ökologischen. In der Schnittmenge dieser drei gedachten Kreise findet sich ein Feld, das sich vielleicht mit dem Eigenschaftswort „sinnvoll“ gut beschreiben ließe. Ist aber der Homo Sapiens von seiner Prägung her darauf ausgelegt, Handlungen zu vollziehen, die ausschließlich sinnvoll sind?

Mir scheint hier ein wesentliches – ja geradezu handlungstreibendes – Element zu fehlen, die Emotion. Wie also wäre es, wenn wir uns eine Grundierung aus Kunst, Kultur und Geschichte denken – nicht als vierte Säule – sondern wirklich als Fundament der oben beschriebenen drei Säulen? Würden dann nicht gute Chancen bestehen, aus dem Sinnvollen, etwas Sinnstiftendes entstehen zu lassen? Würde dann nicht aus dem vermeintlich Systemrelevanten etwas viel Tieferes, Sinnlicheres entstehen: nämlich *Seelenrelevanz*?

Ein solchermaßen gefestigtes gesellschaftliches Fundament würde uns in die Lage versetzen, weniger Ausschau zu halten auf das, was uns trennt, sondern mehr auf das zu schauen, was der Philosoph Ram Adhar Mall (Mall 2013) als *Kulturelle Überlappungen* bezeichnet hat.

Literatur

- [1] **Auer, Herrmann; Böhner, Kurt; von Osten, Gert u. v. a. (1974):** Denkschrift zur Lage der Museen in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin/West. (Deutsche Forschungsgemeinschaft) Boppard.
- [2] **Bott, Gerhard (Hg.) (1970):** Das Museum der Zukunft. 43 Beiträge zur Diskussion über die Zukunft des Museums. DuMont Schauberg, Köln.
- [3] **Graf Bernhard und Rodekamp, Volker (Hg.) (2012):** Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen. (Berliner Schriftenreihe zur Museumsforschung, Band 30) G+H Verlag, Berlin.

- [4] **Grisold, Thomas; Kaiser, Alexander; Hafner, Julee (2017):** Unlearning before creating new knowledge: A cognitive process. In: Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences. (ePubWU Institutional Repository), 4614–4623. <http://epub.wu.ac.at/6413/> (zuletzt abgerufen am: 2022-04-16)
- [5] **Henkel, Matthias (2017):** Intangible Heritage in the Digital Era. In: Museum ID Issue 20, 93–98. https://issuu.com/museumid/docs/museumid_issue20
- [6] **Henkel, Matthias (2020):** Überlegungen zum Profil des hybriden Museums 4.0. <https://www.cultural-leaders.com/post/matthias-henkel> (zuletzt abgerufen am: 2022-03-06)
- [7] **Henkel, Matthias (2021):** Shutdown vs. Kickoff? Museen neu denken im Zeitalter von COVID 19. <https://www.kubi-online.de/artikel/shutdown-vs-kickoff-museen-neu-denken-zeitalter-covid-19> (zuletzt abgerufen am: 2022-03-06)
- [8] **Henkel, Matthias (2021):** RETHINK MUSEUMS! The pandemic situation as a trigger for a sustainable transformation. <https://museospace.org/interview-matthias-henkel> (zuletzt abgerufen am: 2022-03-06)
- [9] **Henkel, Matthias (2019):** The Museum is the Message – Ausstellungspraxis im digitalen Zeitalter. In: Christina Strunck und Manuel Teget-Welz. (Hg.): DAS MUSEUM NEU ERFINDEN? Dauerausstellungen im Wandel. (in: Schriftenreihe des Erlanger Instituts für Kunstgeschichte. Herausgegeben von Hans Dickei, Karl Möseneder, Heidrun Stein-Kecks und Christina Strunck) Band 5, 79–92. <https://docplayer.org/198346561-Das-mc-eum-neu-erfinden-da-uera-usstell-ungen-in1-wandel.html> (zuletzt abgerufen am: 2022-03-06)
- [10] **Mall, R. A. (2013):** Hermeneutik der Überlappung jenseits der Identität und Differenz. In: interculture journal: Online Zeitschrift für interkulturelle Studien, 12 (21), 11–32. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454229> (zuletzt abgerufen am: 2022-03-06)
- [11] **Walz, Markus (2021):** Museum, postmodern: die Erarbeitung einer ICOM-Museumsdefinition für das 21. Jahrhundert. In: Informationen des Sächsischen Museumsbundes e. V. – Chemnitz. – 2021, Nr. 55/56, 129–132. https://www.researchgate.net/publication/358511812-Museum_postmodern_die_Erarbeitung_einer_ICOM-Museumsdefinition_fur_das_21_Jahrhundert_In_Informationen_des_Sachsischen_Museumsbundes_e_V_-_Chemnitz_-_2021_Nr_5556_S_129-132 (zuletzt abgerufen am: 2022-03-06)

Dr. **Matthias Henkel** leitet das Museum Neukölln und den Fachbereich Museum, Stadtgeschichte und Erinnerungskultur im Bezirksamt Berlin-Neukölln. Es ist Gründer und Inhaber der Agentur EMBASSY OF CULTURE. Aktuell ist er amtierender Präsident des ICOM International Committee for Marketing and Public Relations (ICOM MPR) und nimmt eine Gastprofessur an der Universität für Weiterbildung Krems/Österreich wahr. | Foto: ICOM MPR



Dr. Matthias Henkel



MUSEUMS.

MANAGEMENT