

Digitale Strategien für Museen

Abstract Der Vortrag beleuchtet das Themenfeld der Digitalisierung in Museen und präsentiert Ergebnisse der Analyse und Beratung aus einem Projekt „Digitale Strategie für Museen“ (seit 2015) an der Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern. Er skizziert die unterschiedlichen Wahrnehmungen des Aufgabenfelds Digitalisierung in den Kulturbetrieben, die Handlungsfelder einer digitalen Strategie zwischen eCulture und digitaler Transformation und entwirft ein „Reifemodell“, über das verschiedene Phasen der Umsetzung einer digitalen Strategie entwickelt werden können.

Keywords digitale Strategie, digitale Kompetenz, Handlungsfelder

„Die Digitalisierung aktiv zu gestalten und unser Land zur digitalen Leitregion zu machen – das ist das Ziel der Bayerischen Staatsregierung“ – das Motto des Bayerischen Digitalgipfel 2019¹ findet sich so oder ähnlich in vielen Programmschriften von Kommunen und Ländern. Meistens geht der Blick von Politik und Öffentlichkeit dann auf die Industrie oder den Mittelstand – dabei hat die digitale Revolution längst auch die Kulturbetriebe erfasst. Nicht zuletzt die „Zwangsdigitalisierung“ durch die Corona-Pandemie hat vielen Kultureinrichtungen fast explosionsartig neue Horizonte eröffnet und nicht nur die Museen in ein „Entwicklerbad“² geworfen. In den Museen, Theatern, Bibliotheken, Archiven und der Kreativwirtschaft rumpelt es gewaltig und kleine wie große Institutionen ziehen deutliche Spuren in und durch die Digitalisierung. Zuweilen sind das zarte Fahrten, mitunter deutliche Wege und ein paar breit asphaltierte Autobahnen sind auch dabei. „Digitale Transformation“ bedeutet auch in der Kultur Veränderung und Innovation. Dabei geht es – im eigentlichen Sinne – längst nicht mehr um temporäre Entwicklungen oder befristete Projekte, sondern um die Verstetigung neuer Aufgaben und Verantwortungen in einer zunehmend digitalisierten Forschungslandschaft und Gesellschaft.³ Es geht um Wahrnehmungsschärfung, die Verhandlung von „Handlungsbereitschaft“, die Herstellung von „Handlungsfähigkeit“ – und um Professionalisierung. Digitalisierung wirkt in den Kultureinrichtungen in nahezu alle Arbeitsbereiche hinein. Sie verändert Arbeitsstrukturen und Projektablaufe, Stellenbeschreibungen und Leitbilder (Abb. 1, S. 46).

Der Entwurf einer digitalen Strategie beginnt in der Regel bei der Findung einer einheitlichen und verbindlichen Definition von „Digitalisierung“ und der Feststellung der Aufgabenbereiche, die über eine Strategie erfasst und strukturiert werden sollen. Jedes Museum setzt hier im Output unterschiedliche Schwerpunkte und Akzente. Es lassen sich in den Museen, den einzelnen Abteilungen und sogar in den Wahrnehmungen unterschiedlicher Mitarbeiter aber auch schon vor dem Aufbruch in die Digitalisierung mitunter sehr diverse Vorstellungen festhalten: Was für den Einen die strukturierte digitale Erfas-

1 Zitiert nach der Website des Bayerischen Digitalgipfel 2019, <https://www.stmd.bayern.de/aktuelles/veranstaltungen/digitalgipfel-2019/> (gesehen 1.5.2021).

2 Zitiert nach Buhr, Elke: Kulturwissenschaftler Joseph Vogl „Dem Rausch des Epochalen misstrauen“. In: *Monopol*. 9.4.2020, <https://www.monopol-magazin.de/joseph-vogl-coronakrise> (gesehen 2.5.2020).

3 Vgl. dazu auch Maaz, Bernhard: *Das gedoppelte Museum*. Köln: Verlag der Buchhandlung Walther König 2020.



Abb. 1: Die wesentlichen Handlungsfelder der Digitalstrategie © Christian Gries, 2019

sung von Objekten in Bildern und Metadaten bedeutet, ist für den Anderen die Weiterentwicklung eines Medienkonzepts in der Schausammlung und kann sich zum Beispiel in der Einführung eines Multimediaguides oder der Aufstellung von Medienstationen erschöpfen. Ebenso häufig begegnet uns aber auch die ausschließliche Widmung einer digitalen Strategie an die Konzeption und Steuerung von Instrumenten in der digitalen Kommunikation, also Aufgaben in der Redaktion von Webseiten oder den sozialen Medien.

Die divergierenden Vorstellungen von Digitalisierung sind oft auf die deutlich unterschiedliche Digital Literacy respektive Medienkompetenz der Mitarbeiter und das digitale Setting der eigenen Arbeitsaufgaben oder -umgebungen zurückzuführen. Tatsächlich berührt eine digitale Strategie heute fast alle Aufgaben- und Themenfelder in einem Museum. Wer strategisch agieren möchte, sollte daher weniger aus einem Work Overload in eine Veränderungsnotwendigkeit fallen, als vielmehr vorab definieren, was das eigene Haus, die Abteilungen und die Mitarbeiter unter Digitalisierung verstehen und welche Ressourcen eingebracht werden können (oder müssen).

Digitalisierung bedeutet dabei aber nicht nur der Blick auf die im eigenen Haus initiierten und kontrollierten Prozesse, auf den eigenen Schreibtisch, sondern auch die Sicht auf das digitale Gegenüber: den Menschen und die Maschine, der als Besucher oder Nutzer mit den digitalen Angeboten und Daten interagiert. Je präziser und differenzierter in der Regel diese Zielgruppen oder Zielstellungen erfasst, definiert und entwickelt werden, desto erfolgreicher sind die entsprechenden Konzepte, Kampagnen und Produkte. Eine Suchmaschine oder Schnittstelle zu einem Fachportal will im Grunde genauso exakt und zuverlässig bedient werden wie ein Fachexperte in der freien Websuche oder ein durch das Haus schlendernder Laie, der über ein mobiles Endgerät oder an einem Touchscreen vertiefende Information zu den Exponaten recherchiert. Wesentliche Arbeitsaufgaben liegen daher auch in der Besucher- und Datenverkehrsanalyse⁴, der Audience Segmentation⁵ und dem Audience Development⁶.

Neben den meist von den Kultureinrichtungen kuratierten und kontrollierten Kommunikationsräumen sind aber auch Wirkungsflächen festzustellen, die jenseits der vollständigen Kontrolle und Steuerung, zuweilen auch jenseits der Wahrnehmung der Häuser liegen. Hier finden die Institutionen vielfach nicht nur ein öffentliches Meinungsbild, sondern mitunter auch neue Rollen – als Initiatoren oder Moderatoren von kollaborativen oder partizipativen Prozessen und Formaten oder als Gastgeber, als Host, als Datengeber für eine oder viele Communities. Das Netz und vor allem die sozialen Medien transportieren dann Informationen über Produkte, Themen oder Institutionen, die ausschließlich über die Beiträge des Publikums generiert werden. Es gilt mitunter: Wer sich nicht selber digitalisiert, wird es unter Umständen von außen.

4 Vgl. dazu den Vortrag von Melanie Lauer „Den digitalen Besucher*innen auf der Spur. Webanalytics und SEO für Kultureinrichtungen,“ auf der Tagung *Museum and the Internet* (MAI) 13./14. Mai 2019 in Düsseldorf, https://mai-tagung.lvr.de/media/mai_tagung/pdf/2019/MAI-2019-Lauer.pdf (gesehen 2.5.2020).

5 Vgl. dazu z. B. die Studie zur Audience Segmentation an der Tate, 2014, www.tate.org.uk/file/tate-website-audience-segmentation-report-2015 (gesehen 2.5.2020).

6 Scharf, Ivana; Dagmar Wunderlich; Julia Heisig: *Museen und Outreach. Outreach als strategisches Diversity-Instrument*. Münster: Waxmann 2018; sowie die Projektdokumentation des Deutschen Museumsbundes: „Hauptsache Publikum!?“, <https://www.museumsbund.de/hauptsache-publikum> (gesehen 2.5.2020).

Bei unserer Analyse der Facebook Accounts von Museen in Bayern kamen wir 2019 zu dem erstaunlichen Ergebnis, dass mehr als die Hälfte der auffindbaren Profile nicht von den Museen selbst initiiert oder kontrolliert wurde und häufig sogar außerhalb des Wahrnehmungsraums der Häuser existierte. Mitunter jahrelang. Und das, obwohl viele dieser Profile von der Öffentlichkeit als „offiziell“ verstanden wurden und teils massiv mit guten oder kritischen Kommentaren bespielt wurden. Der hier mitunter entstandene Handlungsdruck (manchmal sogar: Handlungsnotwendigkeit) stellt bis heute die Frage nach einer Verantwortung. Der Vorgang offenbart aber auch eine Chance: Er hat viele Museen zur Auseinandersetzung mit neuen Wegen der Kommunikation und Vermittlung geführt und im Resultat Aufenthaltsräume bespielt, die in der alltäglichen Lebenswirklichkeit der Öffentlichkeit selbstverständlich sind – und in denen die Museen bereits vorhanden waren.

Mit Blick auf die Digitalisierung sprechen wir schon lange von einem Paradigmenwechsel, der die Häuser mit neuen Perspektiven in der Objektdokumentation und der Vernetzung von Wissen versorgt, erweiterte Spielflächen einer Ausstellung verfügbar macht, über Technologien wie Augmented oder Virtual Reality neue Formen des Zugangs zu Kulturschätzen ermöglicht oder über die sozialen Medien mit neuen Methoden des Outreach konfrontiert.

Ausgangspunkt der meisten digitalen Strategien ist die digitale Erfassung von Sammlungsbeständen.⁷ Diese Arbeit sollte als Digitalisierungsstrategie von der übergeordneten „digitalen Strategie“ unterschieden (aber mit ihr verschränkt) werden. Letztere organisiert den Rollout der Daten in Services, Produkte und Schnittstellen. Die digitale Inventarisierung und Dokumentation erfolgen in der Regel primär für die interne Arbeit und für zentrale Prozesse wie zum Beispiel den Leihverkehr. Mitunter finden diese Datensammlungen aber auch über Schnittstellen eine diverse Öffentlichkeit. Dabei nutzen viele Einrichtungen nicht nur eigene Serverstrukturen, sondern auch kollaborative Kulturportale wie etwa Europeana, Deutsche Digitale Bibliothek oder Wikipedia. Die Zugänglichkeit und Nachhaltigkeit der hier entstehenden Datenbestände und Architekturen über Parameter wie Standardisierung, Konsolidierung, Vernetzung oder Open Access ist ein wesentliches Erfolgskriterium einer digitalen Strategie. Zudem markieren der kreative Umgang

7 Schmidt, Antje: MKG Collection Online: The potential of open museum collections. In: Hamburger Journal für Kulturanthropologie 7 (2017), S. 25–39, <https://journals.sub.uni-hamburg.de/hjk/article/view/1191> (gesehen 2.5.2020).

und die strategische Inwertsetzung der Daten sowie die Zuverlässigkeit der Schnittstellen nach außen immer öfter auch die Relevanz der eigenen Sammlung im Netz. Ein schlüssiges und nachhaltiges Konzept verstehe ich als einen wesentlichen Faktor der Zukunftsfähigkeit eines Museums. Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien im Bereich der Kultur wird erst zu einer echten eCulture, wenn er zum Forschungs-, Bildungs- und Vermittlungsauftrag der Institution beiträgt und diesen aktiv gestaltet. Aktive Gestaltung bedeutet die Ermöglichung von relevanten Vermittlungskonzepten für vielfältige Veröffentlichungen oder Nachnutzungshorizonte.

Auch das Publikum kommt im Kontext der Digitalisierung zu neuen Rollen. Durch die analogen und digitalen Schausammlungen und Ausstellungen schreitet und klickt sich heute ein Gegenüber, das an den unterschiedlichsten Orten und in denkbar differenzierten Situationen Kulturdaten vor allem über mobile Endgeräte abfragt – das in seiner Wertigkeit als („digitaler“) Besucher erkannt, wertgeschätzt und bedient werden möchte.

Fast jeder Museumsbesuch beginnt heute an einem Smartphone und, allein auf die Besucherzahlen geblickt, haben die Museen heute wohl „das meiste“ Publikum im Netz. Ich gehe davon aus, dass wir alle längst verstanden haben, dass das Digitale den Besuch im Museum nicht ersetzen und weder den kontemplativen Raum noch die Aura des Originals verletzen will. Wir haben aber auch verstanden, dass sich mitunter die Art und Weise, wie Kultur vom Publikum rezipiert wird, verändert: Partizipation und Kollaboration wachsen als neue Handlungsmodelle an die Museen heran und die zu erschließenden Metadaten der in ihnen verwahrten Objekte sind eine kostbare Ressource für eine Zukunft auf internationalen Bühnen. Und trotzdem ist der digitale Besucher für die meisten Museen noch ein weitgehend Unbekannter, weil die Instrumente fehlen, weil es an Professionalisierung, Zeit und Arbeitskräften oder Budgets mangelt, um qualifizierte Analysen zu fahren und Prozesse zu initiieren oder zu verstetigen. Kaum ein deutsches Museum kann nach meiner Wahrnehmung aussagekräftig und differenziert über die eigenen Fans, Freunde und Follower, die digitalen Besucher und deren Nutzungsgewohnheiten oder Interessen berichten – und das, obschon die meisten Häuser (in Bayern sind es 95 Prozent) seit Jahrzehnten eine Website betreiben und auf vielen digitalen Bühnen unterwegs sind. Vor so einem Hintergrund fällt es schwer, eine belastbare Definition zur Wertigkeit des digitalen Besuchers zu formulieren. Dabei wäre der Handlungswille in vielen Häusern vorhanden, die Handlungsfähigkeit ist aus den verschiedensten Gründen aber vielfach erheblich eingeschränkt. Wohl auch aus diesem Grund erarbeiten in

den letzten Jahren viele Einrichtungen „digitale Strategien“, die die Konzepte des Wollens und Sollens in die Dimensionen des tatsächlichen Kennens und Könnens portieren.

Wenn wir über „digitale Kompetenz“ sprechen, meinen wir noch nicht einmal die vielbemühte KI, sondern zunächst und vor allem auch Human Intelligence. Es geht um Data und Digital Literacy, um die Fähigkeit, über digitale Medien dargestellte Informationen unterschiedlicher Formate zu verstehen und selbstbestimmt, souverän, verantwortlich und zielgerichtet anwenden zu können.⁸ Das sind mitunter neue Kompetenzen, die in die Stellenbeschreibungen und Köpfe der Mitarbeiter wachsen (müssen). Das sind mitunter auch neue Stellen, die erst eine Veränderungsfähigkeit in den Institutionen herstellen. Und das sind Berufsbilder, die vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung einem Wandel unterworfen sind (Abb. 2, S. 51).⁹

Bei der Entwicklung von Handlungsfähigkeit sind alle zentralen Arbeitsbereiche eines Museums betroffen: Dokumentation, Vermittlung, Kommunikation und Verwaltung. Das Digitale wächst im Idealfall zu einer selbstverständlichen Arbeitsumgebung, Forschungs- und Vermittlungsbühne im lokalen, nationalen und internationalen Diskurs. Es fängt beim Diensthandy oder WLAN an, geht über Software für Projektmanagement, Wissens- und Customer-Relationship-Management zu den Themen von E-Commerce, Digital Publishing, KI oder Cloudlösungen. Es ist ein weites Spektrum, das in der engen Verzahnung mit der digitalen Transformation der Häuser ganzheitlich und langfristig entwickelt werden muss. Es funktioniert weder im Rahmen befristeter Projekte noch im Kontext fremdregulierter Handlungsräume. Es ist eine Daueraufgabe, die zur erfolgreichen Umsetzung bestimmte Voraussetzungen hat. Und es ist kaum sinnvoll, wenn die über Projekte generierten Erfahrungen und Kompetenzen ausschließlich in temporär befristeten Projektstellen oder bei Hilfskräften aufgefangen werden.

Auch zur Idee des „erweiterten Museums“¹⁰ finden sich inzwischen viele Denkansätze. Dieses vernetzt sich auf internationaler Bühne mit Wissenschaft

8 Zu Digital Literacy vgl. den Beitrag von Christian Gries „Über ‚Digital Usage‘ zur digitalen Transformation“ im Blog Iliou melathron, 22.4.2020, <https://blog.iliou-melathron.de/digital-usage> (gesehen 2.5.2020).

9 Zum Berufsbild des Kurators im 21. Jahrhundert vgl. z. B. die Studie „The 21st-century curator“ des Art Fund aus dem Jahre 2017, <https://www.artfund.org/blog/2017/11/17/what-does-the-future-hold-for-curators> (gesehen 5.5.2020).

10 Das erweiterte Museum. Medien, Technologien und Internet. Hrsg. Astrid Pellengahr u. a. Berlin: Deutscher Kunstverlag 2019.

| <u>The 21st-century curator wants:</u> | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. To be co-operative and work collaboratively with colleagues, partners and visitors 2. An openness to new ideas and a willingness to cater for emerging and diverse audience needs 3. Storytelling skills and the capacity to be a facilitator of learning for the public and knowledge exchange with colleagues 4. To engage with digital technology and new communication platforms, and harness them in sharing collections and knowledge 5. To think creatively around income generation and develop skills in fundraising | <ol style="list-style-type: none"> 6. To take risks, and be encouraged and given the room to do so 7. Support from cultural leaders both within and outside of the sector, championing what curators do 8. To develop advocacy and leadership skills in order to defend and steer curatorial practice 9. Continued and greater investment in networks including SSNs 10. To be better supported in preparing for the future, especially re: succession planning |

Abb. 2: Zehn Aspekte, die das Berufsbild des Kurators im 21. Jahrhundert bestimmen
 Quelle: „The 21st-century curator“, Art Fund 2017, S. 42/43.

beziehungswise Öffentlichkeit und experimentiert mit digitalen Präsentations- und Vermittlungstechniken für ein diverses Publikum. Ambitionierte Einrichtungen wie zum Beispiel das Jüdische Museum Frankfurt arbeiten am Leitbild eines „Museums ohne Mauern“¹¹: Dabei geht es nicht nur wesentlich um rechtliche Fragestellungen in Bezug auf Nutzungs- und Nachnutzungshorizonte von Objektabbildungen und tiefererschließenden Metadaten – „es geht auch um die Frage, welches Verhältnis das Haus mit seinen Online-Besucher*innen eingehen möchte. (...) Je offener die Lizenz, desto freier sind die Nutzer*innen in der Nachnutzung der bereitgestellten Daten. Je standardisierter die verwendete Norm, desto verständlicher das Signal.“¹²

11 Mission Statement des Jüdischen Museums in Frankfurt a.M., <https://www.juedischesmuseum.de/vernetzen/beitrag/detail/unser-mission-statement> (gesehen 5.5.2020).

12 Zitiert nach dem Beitrag von Sonja Thäder „Das digitale jüdische Museum – Auf dem Weg“ im Museumsblog, 30.10.2019, <https://www.juedischesmuseum.de/blog/unsere-online-sammlung> (gesehen 5.5.2020).

Das Internet macht nicht nur neue Dimensionen der Vernetzung von Wissen möglich, es eröffnet auch den Blick auf sonst verschlossene Sammlungsbestände. Wenn in einem Museum aufgrund architektonischer, kuratorischer oder konservatorischer Vorgaben in der Regel nur wenige Prozent der eigenen Sammlung öffentlich ausgestellt werden können, so wachsen heute große Sammlungsbestände auf diversen Bühnen in den digitalen Raum (Abb. 3, S. 53). „Keine andere Anwendung veranschaulicht den Begriff ‚Digitales Museum‘ so sehr wie eine Webseite, auf der die Sammlung eines Museums digital eingesehen werden kann“¹³, heißt es zum Beispiel beim Jüdischen Museum in Frankfurt. Das Lenbachhaus in München wie auch das Stadtmuseum München zeigen heute fast 1.500 Objekte online, das Deutsche Museum 18.143, die Pinakotheken 25.000 und das Germanische Nationalmuseum in Nürnberg 92.755 Objekte.¹⁴ Damit ist schon ein gut Stück Arbeit getan – der Blick auf den Durchschnitt (in Österreich haben nur 18 Prozent der Museen Online-Sammlungen, in Bayern sind es womöglich noch deutlich weniger)¹⁵ und der internationale Vergleich machen aber auch die weiten Entwicklungsstrecken deutlich: Beim Metropolitan Museum in New York finden wir 400.000 hochauflösende Objektbilder, die dem Publikum in gekläarter Rechtesituation ohne Einschränkung via Open Access zur freien Nutzung angeboten werden. Im Rijksmuseum in Amsterdam stehen mittlerweile fast 700.000 Werke zur freien Nutzung.¹⁶

Wenn es darum geht, Bestände im Internet sichtbar zu machen und einem allumfänglichen Bildungsauftrag gerecht zu werden, haben wir im Blick auf die Bildrechte in Deutschland noch einiges zu tun: Rechtliche Rahmenbedingungen müssen weiterentwickelt und den digitalen Anforderungen der Gegenwart angepasst werden.¹⁷ Zudem wissen wir, dass die Wahrnehmung und Steuerung digitaler Projekte in den Museen noch deutlich entwicklungsfähig ist. Digitale Sammlungspflege ist eine der aufwendigsten Aufgaben der Museums-

13 Zitiert nach dem Beitrag von Sonja Thäder „Das digitale jüdische Museum – Auf dem Weg“ im Museumsblog, 30.10.2019.

14 Die Angaben sind am 24.10.2019 den Internetpräsenzen der jeweiligen Museen entnommen.

15 Vgl. dazu die aktuelle Studie des Museumsbunds Österreich „Das Museum im digitalen Raum. Zum Status quo in Österreich“, 2019, <https://t.co/asy2pcggKl> bzw. deren Besprechung: <https://www.sn.at/kultur/allgemein/studie-digitalisierung-in-heimischen-museen-aus-baufaehig-78424774> (gesehen 24.10.2019).

16 Die Angaben sind am 24.10.2019 den Internetpräsenzen des Metropolitan Museum in New York und des Rijksmuseum in Amsterdam entnommen.

17 Vgl. dazu die Münchner Note, <https://www.pinakothek.de/muenchner-note> (gesehen 5.5.2020).

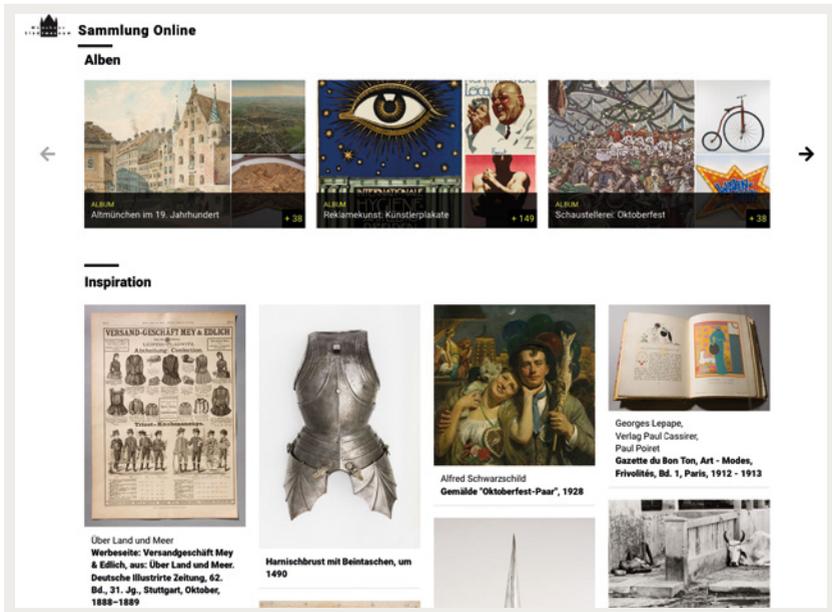


Abb. 3: Online-Sammlung des Stadtmuseums München
Quelle: <https://sammlungonline.muenchner-stadtmuseum.de>, 2020

arbeit – die Ressourcen sind aber nicht selten in anderen Aufgaben gebunden. Nur ein Bruchteil der musealen Gesamtbudgets fließt in die Digitalisierung (in Österreich 5 Prozent) und die Anzahl von nicht standardkonformen und wenig nachhaltigen Insellösungen ist legendär. Trotzdem werden deutliche Budgets für eben solche Produkte und Projekte ausgegeben – das haben wir an der Landesstelle im Projekt „fabulAPP“ und mit dem kritischen Blick auf die Entwicklung von digitalen Anwendungen in Bayern gelernt.¹⁸ Dabei geht es um die Zukunftsfähigkeit vieler Sammlungen und deren Relevanz und Sichtbarkeit auf den Bühnen einer digitalisierten Gesellschaft. Um diesen Prozess anzutreiben und zu steuern, braucht es Hilfestellungen und Anreize, eine entsprechende Förderpolitik für Initialprojekte und die Öffnung von (zu gern eben auch politisch verwalteten) Handlungsräumen. Es geht um Verstetigung und nicht um befristete Projektarbeit. Auch die Museumsberatung hat hier neue Pflichtaufgaben, die nachhaltiger Konzepte und Strukturen bedürfen.

¹⁸ Zum Projekt vgl. die Projektwebsite www.fabulapp.de (gesehen 5.5.2020).