

Digitalisierung im Museum – Mut zur Veränderung ist gefragt!*

Ein Professor sitzt in seinem häuslichen Arbeitszimmer vor seinem PC für ein Live-Interview mit der BBC. Plötzlich öffnet sich die Tür und seine zwei Kinder stürmen in das Zimmer und unterbrechen damit die Sendung. Der Clip dieses Moments entwickelte sich vor gut drei Jahren zu einem viralen Erfolg, über 30 Millionen Mal wurde er angeklickt. Die Szene steht exemplarisch für die sich rasant veränderte Medien- und Arbeitswelt: Für ein Live-Fernseh-interview muss niemand mehr in ein Fernsehstudio fahren. Vielleicht kann sie aber auch beispielhaft für unsere Epoche gesehen werden? So fragt Rüdiger Schmidt-Sodingen zurecht: „Ist die ganze digitale Revolution nicht ein in ein Zimmer platzendes Kind, das an uns zerrt und Veränderung und Bewegung propagiert, wo wir doch nur weiter in Ruhe unserer Routine nachgehen oder uns das Bequemste herauspicken wollen?“¹ Tatsächlich ist diese Szene aber nur ein minimaler Ausschnitt unserer veränderten Lebenswelt.

* Teile des Aufsatzes wurden bereits veröffentlicht: Trott, Florian: Digitalisierung funktioniert nur als Teamwork. Ein Werkstattbericht aus der Staatlichen Kunsthalle Karlsruhe. In: *Museumskunde* 84 (2019) Online Erweiterung; <https://www.museumsbund.de/publikationen/update-museen-im-digitalen-zeitalter-online-erweiterung> (gesehen 21.5.2021).

1 Schmidt-Sodingen, Rüdiger: „Let’s go digital!“. In: *Rechtsguide* 2019. München: Smart Media Agency 2019, S. 6.

Die Digitalisierung ist allgegenwärtig und erscheint vielen unübersichtlich. So tauchen in den Debatten zahlreiche Schlagworte auf, von Cloud-Computing über Künstliche Intelligenz bis hin zum Cyberwar. Sie sind nicht immer leicht zu verstehen – und erzeugen doch die Frage, wie sich die Digitalisierung auf den persönlichen Alltag und die Arbeitswelt auswirkt. Laut einer kürzlich veröffentlichten Studie glauben immer noch 65 Prozent der Befragten, dass sich ihre berufliche Tätigkeit in den nächsten 15 Jahren nicht wesentlich ändern wird. 89 Prozent geben sogar an, dass sie bei der Arbeit keinesfalls durch eine Maschine oder einen Roboter ersetzt werden könnten.² Diese Das-betrifft-mich-nicht-Haltung mag überraschen, vielleicht liegt sie aber darin begründet, dass vielen nicht klar ist, was Digitalisierung³ konkret bedeutet?

Digitalisierung im Museum

Das Thema Digitalisierung ist längst auch in der Museumswelt angekommen und rangiert seit geraumer Zeit ganz oben auf der Agenda:

Noch vor wenigen Jahren wurde Digitalisierung im Museum vor allem als digitale Erfassung und Inventarisierung von Sammlungen verstanden. Heute ist die Entwicklung von Strategien für den digitalen Wandel zu einer Querschnittsaufgabe geworden, die das ganze Betriebssystem Museum in all seinen Bereichen beeinflusst und verändert hat.⁴

Die digitale Transformation kann in keiner Organisation verordnet werden, sie kann nur in der Breite einer Institution stattfinden. Entscheidend ist daher, das gesamte Team in die Prozesse der Digitalisierung einzubeziehen. Häufig

2 Slavik, Angelika: Einfach unersetzlich. Arbeitnehmer sehen der Digitalisierung zu gelassen entgegen. In: Süddeutsche Zeitung, 27.2.2020.

3 Unter dem Stichwort Digitalisierung werden oftmals ganz unterschiedliche Teilaspekte verstanden. Hilfreich erscheint mir diese Definition: „Unter Digitalisierung verstehen wir die Konversion von Produkten und Dienstleistungen, Strukturen, Prozessen und Geschäftsmodellen unter Nutzung neuer Technologien und Arbeitsweisen.“; aus: Anderson, Kai; Bettina Volkens: Worüber reden wir? Die Dimensionen der Digitalisierung und der Vorschlag einer Definition. In: Digital Human. Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung. Hrsg. Kai Anderson, Bettina Volkens. Frankfurt/New York: Campus 2018, S. 25–28, hier S. 26.

4 Köhne, Eckart: Betriebssystem Museum. In: Museumskunde 83 (2019), S. 1.

sorgen sich Mitarbeiter aufgrund unbekannter Veränderungen und entwickeln – ob bewusst oder unbewusst – eine ablehnende Haltung zur Digitalisierung.

Vor diesem Hintergrund erscheint es interessant, einen Blick hinter die Kulissen zu wagen. Dies war auch die Ausgangslage für den Workshop mit dem Titel „Digitalisierung im Museum – Teamwork lautet die Devise!“. Er zielte darauf ab, Formate und Methoden zu diskutieren, mit denen Museumsteams motiviert werden können, sich für die Möglichkeiten und Chancen des digitalen Wandels zu öffnen. Die Ergebnisse des Workshops lassen sich mit drei Schlagworten zusammenfassen: Mut – Offenheit – Struktur.

Mut zur Veränderung

Mut bedeutet in erster Linie Mut zur Veränderung: „Wollen Museen die [...] Chancen der Digitalisierung für sich nutzen, besteht die Herausforderung darin, sich tiefgreifend zu verändern.“⁵ Alle Bereiche des Museums sind davon betroffen, Arbeitsweisen und -prozesse sind ebenso zu hinterfragen wie Organisationsstrukturen und -kulturen. Die Digitalisierung sollte als Anlass genommen werden, sich selbst und seine Arbeit zu hinterfragen; und zwar: „Ohne Panik, auch ohne übertriebene Selbstkritik – aber mit einem ehrlichen Blick auf die Frage, ob das, was man da so jeden Tag tut, eigentlich aktuell die bestmögliche Qualität hat und in Zukunft noch sinnvoll sein wird.“⁶

Für die Mitarbeiter der Museen sind Freiräume zu schaffen, damit sie Zeit und Kapazitäten haben, neue Wege und Möglichkeiten auszuprobieren. Dies schließt auch die Bereitschaft ein, Fehler zuzulassen und aus diesen zu lernen. Für diese Vorgehensweise ist Vertrauen unerlässlich: Vertrauen von den Trägern in die Museen ebenso wie Vertrauen der Museumsleitungen in die neuen, mitunter auch experimentellen Wege.⁷ Für Mitarbeitende, die Berührungsängste mit digitalen Themen haben, weil ihnen möglicherweise Kenntnisse fehlen, wird es unerlässlich sein, Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen.

5 Jank, Sabine: Chance Digitalisierung. Museumsmanagement im Wandel. In: Museumskunde 83 (2019), S. 62–69, hier: S. 63.

6 Slavik, Angelika: Jetzt mal ehrlich. In: Süddeutsche Zeitung, 28.2.2020.

7 Dass den Museen durch haushaltsrechtliche Regelungen oftmals nur wenig Spielraum für Experimente bleibt, war den Teilnehmenden des Workshops bewusst.

Zugleich gilt es, finanzielle Freiräume zu schaffen, etwa durch das Einwerben entsprechender Fördermittel oder durch Umschichtungen in vorhandenen Budgets. Spätestens hier wird klar, dass das Thema Digitalisierung administrativ im Leitungsbereich eines Museums angesiedelt sein muss, da nur dort solche grundsätzlichen Entscheidungen getroffen und verantwortet werden können. Eine Vorortung auf der Leitungsebene unterstreicht zudem die Bedeutung, die das Thema für ein Haus hat.

Offenheit für digitale Themen erzeugen

Der digitale Wandel sollte in Museen als Teamaufgabe begriffen werden. Partizipation lautet das Stichwort in diesem Kontext – für zahlreiche museale Einrichtungen sicher ein Paradigmenwechsel. Sie bietet jedoch die Chance, „eine digitale Kultur Wirklichkeit werden zu lassen, die einen Aufbruch in ein neues Zeitalter ermöglicht.“⁸ Welche Erwartungen, Möglichkeiten und Ziele möchte ein Haus mit der Digitalisierung erreichen? Welche Vorbehalte, Bedenken und Unsicherheiten gibt es? Ein aktiver Austausch im Team über die genannten Punkte kann die Offenheit gegenüber digitalen Themen fördern. Der partizipative Ansatz bietet zudem die Möglichkeit, vorhandene Kompetenzen und Ressourcen sinnvoll einzubinden, so dass sich neue, vielleicht auch ungeahnte Potentiale entfalten können.

Struktur hinterfragen und anpassen

Die digitale Transformation erfordert es, dass wir uns aus der „Komfortzone“ mit bekannten Abläufen und Mechanismen herausbewegen. Für Museen, zu deren Aufgaben auch die Bewahrung von Traditionen gehört, wird dies kein leichter Prozess sein. Der digitale Wandel fordert und fördert ein großes Maß an Veränderungsfähigkeit, von jedem Mitarbeiter individuell, aber auch bezogen auf die gesamte Einrichtung. Interdisziplinäre Teams so-

8 Anderson, Kai: Die Idee einer menschlichen Digitalisierung. Wie wir das digitale Zeitalter prägen – und nicht umgekehrt. In: Digital Human. Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung. Hrsg. Kai Anderson; Bettina Volkens. Frankfurt/New York: Campus 2018, S. 13–22, hier S. 20.

wie ein multiperspektivischer Blick auf Projekte werden ein neues Miteinander der verschiedenen Bereiche ermöglichen und dadurch auch eine neue Transparenz schaffen. Voraussetzungen dafür sind eine ergebnisoffene Kommunikation sowie eine Arbeitsgestaltung, an der die Mitarbeitenden sich aktiv einbringen können (Abb., S. 135). Dies wiederum kann nur möglich sein, wenn die Leitungen der Häuser die notwendige Offenheit mitbringen und diesen Wandel nicht nur mittragen, sondern ihn aktiv befördern und auch einfordern.

Voraussetzungen für jede Form der Digitalisierung in Museen und zur Entwicklung einer digitalen Arbeitskultur im Team sind natürlich eine entsprechende Infrastruktur und eine adäquate technische Ausstattung. Hier dürfte der Nachholbedarf, auch bei großen Einrichtungen, enorm sein.

Ausblick und Herausforderungen

Langfristig wird sich die Arbeitswelt von musealen Einrichtungen weiter verändern, Arbeitsformen werden Einzug halten, die in vielen Wirtschaftsunternehmen bereits zur Normalität gehören: gemeint ist Agilität. „Schnellere und dezentralisierte Entscheidungen, mehr Transparenz, mehr Vertrauen, mobiles Arbeiten, veränderte Verantwortlichkeiten – das sind die Herausforderungen, vor denen jede Organisation in der digitalen Transformation steht.“⁹ Die Digitalisierung bietet die Möglichkeit, bekannte Pfade zu verlassen, zu experimentieren und neu zu denken. Benötigt wird die Bereitschaft im Team, Veränderungen positiv zu sehen, sich für Neues zu öffnen und sich auch auf Experimente und eine positive Fehlerkultur einzulassen. Dies bietet Chancen für jede museale Organisation, aber auch für jeden Mitarbeiter. Um diese nutzen zu können, ist es notwendig, sich den neuen Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt wirklich zu stellen. Eines scheint festzustehen: Zukünftig wird jeder eine gewisse Affinität und ein Grundverständnis für digitale Themen entwickeln müssen.

9 Eller, Elke: Touristik – vom Reisebüro zum Blockchain. Digitale Transformation braucht den Menschen. In: Digital Human. Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung. Hrsg. Kai Anderson; Bettina Volkens. Frankfurt/New York: Campus 2018, S. 127–134, hier S. 132.



Abb.: Mitarbeiter entwickeln eine Projektidee in einem partizipativen und multiperspektivischen Setting Foto: Florian Trott, 2019

Nachtrag: Geschlossene Museen während der Corona-Pandemie

Dieser Beitrag wurde zum Beginn der Corona-Pandemie fertiggestellt. Alle Kultureinrichtungen in Deutschland sind geschlossen, viele Museen haben ihre digitalen Angebote ausgebaut. Home-Office und Telefon- und Video-konferenzen prägen den Arbeitsalltag hinter den Kulissen der Kultureinrichtungen. Die Vorteile, die der digitale Wandel bietet, werden nun noch sichtbarer, sicher ebenso wie der Nachholbedarf.