



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law

# BACHELORARBEIT

*Museum 4.0 –  
Chancen, Grenzen und Implikationen der Digitalisierung  
auf die Entwicklung von Museen.*

**Denitsa Tuparova**

Internationales Management (DFH)  
Matrikel-Nr.: 77210613183  
Abgabedatum: 22.03.2021

Erstgutachterin:  
Frau Prof. Dr. Sabine Haller

Zweitgutachterin:  
Frau Prof. Dr. Diana Hristova

# Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS .....	I
1. EINLEITUNG .....	3
1.1 Problemstellung und Einordnung in die bisherige Forschung .....	3
1.2 Ziele der Arbeit, Gang und Grenzen der Untersuchung .....	4
<b>2. EINORDNUNG DER BEDEUTUNG VON MUSEEN IN IHREN HISTORISCHEN, GESELLSCHAFTLICHEN UND WIRTSCHAFTLICHEN KONTEXT .....</b>	<b>6</b>
2.1 Das Museum: Definition, Aufgaben und Entwicklung .....	6
2.2 Gesellschaftlicher und technologischer Wandel .....	9
2.3 Neue Anforderungen: Aktualisierter Aufgabenkanon für Museen .....	12
<b>3. MUSEUMSWELT 4.0 – KULTURBETRIEBE IM DIGITALEN WANDEL .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Theoretischer Hintergrund: Definition und Überblick bestehender Digitalisierungsformen in der Kulturvermittlung .....</b>	<b>14</b>
3.1.1 Digitalisierung: Definition im Kontext der Kunstvermittlung .....	14
3.1.2 Kriterien der Implementierung digitaler Strategien durch Kunstmuseen .....	16
<b>3.2 Chancen der Digitalisierung für die Kunstvermittlung .....</b>	<b>16</b>
3.2.1 Optimierung der internen Betriebsabläufe dank Software .....	17
3.2.2 Individualisierung und Kontextualisierung als Instrumente einer zielgruppenorientierten Vermittlungsarbeit .....	19
3.2.3 Raum- und Zeit-Überbrückung: Zugänglichkeit durch Open-Access Ansatz und ergänzendem digitalen Angebot .....	22
3.2.4 Unterhaltung: Partizipation als Instrument der erlebnisorientierten Angebotserweiterung .....	24
3.2.5 Vernetzung: Das Museum 4.0 als Ort des Austausches .....	25
<b>3.3 Grenzen der Umsetzung eines Digitalisierungskonzeptes in Museen und Risiken für die langfristige Entwicklung der Kunstvermittlung .....</b>	<b>27</b>
3.3.1 Finanzielle und personelle Limitationen .....	27
3.3.2 Grenzen der technischen Umsetzung einer digitalen Strategie .....	29
3.3.3 Rechtliche Behinderung von Offenheit .....	31
3.3.4 Ideologische Risikoansätze .....	34

<b>4. EMPIRISCHE STUDIE.....</b>	<b>36</b>
4.1    Ziele und methodische Vorgehensweise.....	36
4.2    Ergebnisse und Diskussion .....	41
<b>5. DAS MUSEUM VON MORGEN: ANSÄTZE FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG EINES DIGITALISIERUNGSKONZEPTES VON MUSEEN.....</b>	<b>55</b>
<b>6. FAZIT .....</b>	<b>59</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>61</b>
<b>ANHANG.....</b>	<b>70</b>
<b>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG.....</b>	<b>160</b>

# INHALTSVERZEICHNIS

## 1. EINLEITUNG

### 1.1 Problemstellung und Einordnung in die bisherige Forschung

*„Museums are not for profit. They are participatory and transparent, and work in active partnership with and for diverse communities to collect, preserve, research, interpret, exhibit, and enhance understandings of the world, aiming to contribute to human dignity and social justice, global equality and planetary wellbeing.”<sup>1</sup>*

Dies ist eine der zwei Definitionsalternativen, die der International Council of Museums (ICOM) bei der Generalversammlung 2019 in Kyoto zur Wahl stellen ließ. Ziel dieser Abstimmung war es, eine neue Definition des Begriffs und der Aufgaben des „Museums“ bereitzustellen. Auch wenn beide Vorschläge aufgrund mangelnden Konsenses verworfen wurden, spiegelt die Definitionsdebatte um den Museumsbegriff die wandelnden gesellschaftlichen Ansprüche wider, die Museen aktuell herausfordern. Eine grundsätzliche Überforderung der Museumsdirektionen hinsichtlich der Bewältigung dieses Wandels lässt sich dabei aus statistischen Erhebungen ermitteln. Bezeichnend ist, dass eine Großzahl von Museen, insbesondere Kunstmuseen, heute vor der Herausforderung des wirtschaftlichen und kulturellen Überlebens steht.<sup>2</sup> Das Institut für Museumsforschung konstatierte im Jahr 2018 einen Rückgang der Besucher\*innen von Kunstmuseen um 7,0%, womit sie im Vergleich zu anderen Museumsarten den mit Abstand stärksten Verlust zum Vorjahr erlitten.<sup>3</sup> Um einen anschaulichen Vergleich zu bieten, gaben nach der Verbraucheranalyse 2012 (Axel Springer/Bauer Media Group) nur 6,4% der Verbraucher an, gerne „Museen und Ausstellungen zu besuchen“ – damit lag das Ergebnis sogar knapp unter dem „Besuch von Fitnessstudios“.<sup>4</sup> Neben diesem zu verzeichnenden negativen Trend werden Museen außerdem zunehmend mit finanziellen Restriktionen konfrontiert.<sup>5</sup> Finanzdefizite der öffentlichen Haushalte führen dazu, dass die im Kultursektor herrschende Konkurrenzsituation verschärft wird.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> ICOM (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>2</sup> Vgl. Baumgarth, Carsten (2009), S. 34 ff.

<sup>3</sup> Vgl. IfM (2019), Einleitung.

<sup>4</sup> Baumgarth, Carsten u.a. (2014), S.27.

<sup>5</sup> Vgl. Glogner-Pilz, Patrick und Föhl, Patrick S. (2016), S. 21.

<sup>6</sup> Vgl. Wegner, Nora (2011), S. 98 f.

Angesichts der kritischen Umbruchphase, in der Museen sich also aktuell befinden, kommt der Digitalisierung – die sowohl einer der Auslöser als auch mitunter Konsequenz des aktuellen gesellschaftlichen Wandels ist – eine außerordentliche Bedeutung zu. Konkret verändern multioptionale Medienangebote und hybride Publikumsinteressen und -gewohnheiten<sup>7</sup> die Rolle der Besucher und ihre Ansprüche an Museen. Dabei nimmt die Bedeutung von Museen für unsere Gesellschaft gerade angesichts des technologischen und sozialen Wandels neue Dimensionen an. Demnach sind Museen heute nicht nur zentrale Motoren der neuen wirtschaftlichen Branche des „Kulturtourismus“<sup>8</sup>, sondern werden darüber hinaus laut Gerald Bast zukünftig sogar eine *gesellschaftsdefinierende* Funktion einnehmen.<sup>9</sup> Die Vielzahl an Tagungen, Messen und Diskussionen von Akteur\*innen und Partner\*innen der Museumslandschaft spiegelt die Relevanz und Aktualität der digitalen Transformation durch Museen wider.<sup>10</sup> Insbesondere die Herausgeber Lorenz Pöllmann und Clara Hermann fassen in ihrem Sammelwerk „Der digitale Kulturbetrieb“ Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements umfassend zusammen.<sup>11</sup>

## 1.2 Ziele der Arbeit, Gang und Grenzen der Untersuchung

Besonderer Anspruch der vorliegenden Arbeit ist es, ausgehend von dem aktuellen gesellschaftlichen und technologischen Wandel mögliche Implikationsformen der Digitalisierung in Kulturbetrieben zu ermitteln und daraus resultierende „Chancen“ sowie „Grenzen“ für die Entwicklung von Kunstmuseen zu identifizieren. Zu diesem Zweck werden in einem ersten Schritt die aktuellen Anforderungen der Gesellschaft mit den klassischen Tätigkeitsfeldern von Museen verknüpft, um infolgedessen einen aktualisierten Aufgabenkatalog von Museen zu konzipieren. Dieser dient in einem nächsten Schritt als Grundlage für die systematische Einordnung wesentlicher Ausprägungen der Digitalisierung aus der Fachliteratur in „Chancen“ und „Grenzen“ der musealen Konzeption. Die Abwägung erfolgt nicht im Sinne einer Positionierung für oder gegen die Digitalisierung. Es ist unbestreitbar, dass Kunstmuseen sich den Auswirkungen der Digitalisierung - genauso wie jeder andere Akteur der modernen Gesellschaft – stellen und bewusst mit ihren Effekten umgehen müssen. Vielmehr handelt es sich um eine zusammenfassende Gegenüberstellung

---

<sup>7</sup> Vgl. Glogner-Pilz, Patrick und Föhl, Patrick S. (2016), S. 21.

<sup>8</sup> Vgl. Hausding, Götz (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>9</sup> Vgl. Bast, Gerald (2018), S. 7 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>10</sup> Vgl. weiterführend ICOM Deutschland (2019); museum4punkt0 (2021); Deutscher Museumsbund (2021d) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>11</sup> Vgl. Pöllmann, Lorenz und Hermann, Clara (Hrsg.) (2019).

einerseits derjenigen Faktoren des digitalen Wandels, die Museen sich im besten Sinne für die Optimierung ihres Angebotes zu Eigen machen können, und andererseits der Faktoren, die Museen bisher an der optimalen Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung hindern. Um die Validität der aus der Fachliteratur gewählten Aspekte zu überprüfen und die Erarbeitung der Problemfrage inhaltlich zu ergänzen, wurden sechs Leitfadeninterviews mit Experten aus der Museumslandschaft geführt. Im Umfang der Experteninterviews wurden Frau Prof. Dr. Moster-Hoos und Frau Franziska Boegehold-Gude als Leiterinnen bzw. Sammlungsleiterinnen von zwei Museen befragt; Frau Katharina Stütze und Frau Nora Staeger teilten ihre Erfahrungen als Museumsangestellte der (digitalen) Kulturvermittlung und PR- und Öffentlichkeitsarbeit; Herr Gradetshiev basierte seine Erfahrungsberichte und Einschätzungen auf seiner Erfahrung als Künstler und Reproduktionsfotograf für Museen; und Frau Anja Gebauer ergänzte die vorliegende Arbeit mit ihrem Wissen als Forscherin auf dem Gebiet der digitalen Kunstvermittlung. Somit bieten die Interviews eine vielschichtige und bereichernde Ergänzung der Frage um den Einfluss der Digitalisierung auf die Entwicklung von Museen.

Im Zentrum der Untersuchung stehen – im Sinne der Einheitlichkeit der Aussagen – ausschließlich öffentlich-rechtliche Kunstmuseen. Einzelne Quellen, die für die Erarbeitung des theoretischen Teils herangezogen wurden, beziehen sich allerdings auf Kulturinstitutionen im Allgemeinen. Demnach sei hier auf die Notwendigkeit hingewiesen, die Validität der Ergebnisse der Arbeit speziell für Kunstmuseen zu überprüfen und einen Vergleich zu den Effekten der Digitalisierung auf andere Museumsarten zu ziehen. Darüber hinaus konnte im Umfang dieser Arbeit kein umfassender Überblick über Digitalisierungsformen in Kunstmuseen konzipiert werden, da die Erfassung möglicher Formen aufgrund von ständigen technischen Innovationen und vielseitigen Implikationen durch unterschiedliche Institutionen den Anspruch der Arbeit sprengt. Schließlich wurde ebenfalls in Anbetracht des Umfangs der Arbeit auf eine Validitäts- und Reliabilitätsprüfung der Ergebnisse der empirischen Studie verzichtet. Diese sollten in einer weiterführenden Recherche nachgeholt werden.

## **2. EINORDNUNG DER BEDEUTUNG VON MUSEEN IN IHREN HISTORISCHEN, GESELLSCHAFTLICHEN UND WIRTSCHAFTLICHEN KONTEXT**

### 2.1 Das Museum: Definition, Aufgaben und Entwicklung

Der Weltverband „International Council of Museums“ liefert die bekannteste und weltweit verbreitete Definition des Begriffs „Museum“<sup>12</sup>. Demnach handelt es sich bei einem Museum

*„[um] eine dauerhafte Einrichtung, die keinen Gewinn erzielen will, öffentlich zugänglich ist und im Dienst der Gesellschaft und deren Entwicklung steht. Sie erwirbt, bewahrt, beforscht, präsentiert und vermittelt das materielle und immaterielle Erbe der Menschheit und deren Umwelt zum Zweck von Studien, der Bildung und des Genusses.“<sup>13</sup>*

Diese Aufteilung der Aufgaben eines Museums in die fünf Kernbereiche „Sammeln“, „Bewahren“, „Forschen“, „Ausstellen“ und „Vermitteln“ liegt ebenso der Definition des Deutschen Museumsbundes zugrunde<sup>14</sup> und stellt gleichermaßen die Grundlage für die Bearbeitung der zentralen Fragestellung dieser Arbeit dar. An der Stelle ist es wichtig zu erwähnen, dass bei der Generalversammlung 2019 von ICOM in Kyoto die Neufassung der ICOM-Definition von Museum auf der Tagesordnung stand.<sup>15</sup> Da ein Großteil der Mitgliedsländer des ICOM Museumsverbandes allerdings „grundlegende, seit Jahrzehnten unveränderte definitorische Elemente“<sup>16</sup> in den Vorschlägen der finalen Entscheidungsrunde vermissten, wurde der Beschluss über eine Änderung der Museumsdefinition aufgeschoben.

Das Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin und des Preußischen Kulturbesitzes unterscheidet zwischen neun Museumsarten, dessen Zuordnung nach ihren Hauptsammelgebieten und -Schwerpunkten erfolgt. Dabei greifen die Sammelgebiete von Kunstmuseen über Kunst und Architektur hinaus, indem sie, laut Definition, ebenso Themen wie Kunsthandwerk, Film und Fotografie integrieren. In Deutschland machen Kunstmuseen etwa 10% der Museumsarten aus und liegen damit weit hinter Volks- und Heimatkundemuseen

---

<sup>12</sup> Vgl. Walz, Markus (2016), S.11.

<sup>13</sup> ICOM Deutschland (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>14</sup> Vgl. Deutscher Museumsbund (2021b) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>15</sup> Vgl. Deutschland, ICOM (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>16</sup> Ebenda.

zurück, die knapp die Hälfte der bestehenden Museumsarten repräsentieren. Nichtsdestotrotz führen Kunstmuseen mit 18,5% die Statistik der Verteilung der Besuche nach Museumsarten.<sup>17</sup> Dies verweist auf den nennenswerten Einfluss von Kunstmuseen auf die Gesellschaft. Aus diesem Grund stehen Kunstmuseen als Akteur\*innen der Kreativbranche im Zentrum der Erarbeitung der kritischen Fragestellung dieser Arbeit. Da einzelne Quellen diese spezifische Eingrenzung allerdings nicht vornehmen, werden im Verlauf der Arbeit mitunter auch Aussagen über „Kultureinrichtungen“ bzw. „Kulturinstitutionen“ im Allgemeinen in die Auswertung integriert. Dabei werden diese Begriffe synonym verwendet und bezeichnen institutionalisierte Organisationen mit mindestens einem Mitarbeiter, die auf dem Kunst- und Kulturmarkt aktiv sind.<sup>18</sup> Darüber hinaus stehen in Anlehnung an das Drei-Sektoren-Modell von Weckerle/Söndermann<sup>19</sup> ausschließlich öffentlich-rechtliche Kulturbetriebe im Zentrum der Ausarbeitung der kritischen Problemfrage. Diese werden dadurch gekennzeichnet, dass sie in staatlicher Trägerschaft stehen und als Gesamtbetrieb defizitär, d.h. nicht kostendeckend geführt werden. Dabei machen die Zuschüsse der Träger – grundsätzlich Kommunen, Zweckverbänden und/oder Bundesländer – einen wesentlichen Anteil der Gesamtfinanzierung öffentlicher Kulturbetriebe aus. 2018 befanden sich etwa die Hälfte aller Museumseinrichtungen in Deutschland in öffentlicher Trägerschaft.<sup>20</sup> Die Generierung eigener Einnahmen spielt in den meisten Kulturbetriebe eine untergeordnete Rolle, gewinnt allerdings angesichts eines zunehmenden Wirtschaftlichkeitsdruck in den letzten Jahren an Bedeutung.<sup>21</sup>

Nicht nur die Finanzierung von Museen hat sich im Zuge ihrer Entwicklung gewandelt. Die folgende Übersicht über die Entwicklung von Museen soll Aufschlüsse über die Rolle von Kunstmuseen für unsere heutige Gesellschaft ermöglichen.

Die Rolle der Museen hat sich im Zuge der Geschichte gesellschaftlich sowie politisch kontinuierlich verändert und weiterentwickelt.<sup>22</sup> Die erste museale Institution stammt dabei bereits aus dem hellenistischen Griechenland des 3. Jahrhunderts v. Chr. Das sog. „Museum von Alexandria“ war eine der bedeutendsten Forschungseinrichtungen der Antike und wurde als „Tempel der Musen“ verehrt.<sup>23</sup> Dabei wurde dem Museum die übergeordnete Rolle einer

---

<sup>17</sup> Vgl. IfM (2005), S. 18.

<sup>18</sup> Vgl. Hausmann, Andrea (2011), S. 14.

<sup>19</sup> Vgl. Weckerle, Christoph und Söndermann, Michael (2003), zitiert nach Hausmann, Andrea (2011), S. 15.

<sup>20</sup> IfM, Institut für Museumforschung (2019) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis), 9 f.

<sup>21</sup> Vgl. Hausmann, Andrea (2011), S. 16.

<sup>22</sup> Vgl. Sheehan, James J. (1994), S.3ff.

<sup>23</sup> Vgl. Bast, Gerald (2018), S. 5.

religiösen Kultstätte, eines Ortes der Kontemplation und gar eines Heiligtums zugesprochen. An dieser Stelle ist, laut Autor, eine so weite Reise in die Vergangenheit notwendig, um die große Bandbreite, die ein Begriff wie der des Museums abdeckt, erfassen zu können.<sup>24</sup> Auf dem europäischen Kontinent fanden Museen in der Epoche der Renaissance und des Barocks Einzug, als Herrscher, Fürsten und Gelehrte sich sog. Kunst- und Wunderkammern einrichteten. Sie dienten als Sammlungsräume, in denen kostbare Kunstwerke, seltene Naturalien, wissenschaftliche Instrumente, und Objekte aus fremden Welten aufbewahrt wurden. Das Museum nahm die Funktion eines Ortes der Verehrung ein, an dem aristokratisch-dynastische Macht zur Schau gestellt wurde. Erst im 18. Jahrhundert wurden die ersten „öffentlichen Museen“ zunächst in Deutschland und Großbritannien, dann in breiten Teilen des europäischen Kontinents, für ein breiteres, bürgerliches Publikum geöffnet und verfolgten das Ziel, das Selbstverständnis der bürgerlichen Klasse widerzuspiegeln. Später, im 20. Jahrhundert, erhielt das Ideal des Museums als *Bildungseinrichtung* neue Impulse, bevor die museale touristische Infrastruktur zunehmend zum institutionellen Vorbild für die synergetische Verschmelzung von Kultur- und Wirtschaftspolitik wurde.<sup>25</sup> Die Notion der Kulturvermittlung, wie sie heute im Kontext von Museen definiert ist, existiert allerdings erst seit den späten 1980er Jahren, als erstmalig Seminare zu dem Thema abgehalten wurden.<sup>26</sup> 1995 bot Elisabeth Caillet die erste Definition der Funktion und Bedeutung des „Kulturvermittlers“.<sup>27</sup> Um an dieser Stelle bei dem französischen Beispiel zu bleiben, kann weiter herangeführt werden, dass erst im Jahr 2002 mit dem „Loi musée“ eine offizielle Rechtsgrundlage zur Legitimierung von Museen geschaffen wurde.<sup>28</sup> In der Bundesrepublik erfuhren Museen bereits seit den 1970er Jahren eine gesonderte und zunächst von beachtlichem Erfolg geprägte Entwicklung.<sup>29</sup> Die quantitative Ausdehnung von Museen ließ sich bereits zu dem Zeitpunkt auf einen gesellschaftlichen Wandel zurückführen, der von einer Wirtschaftskrise und visionären Denkanstößen angetrieben wurde und in Anlehnung an die Kompensationstheorie von Hermann Lübke die „Vergegenwärtigung“<sup>30</sup> der Vergangenheit zu einem zunehmenden Bedürfnis machte. Dies führte einerseits zu der Popularisierung und Demokratisierung des Museums als Lernort, andererseits aber auch zu seiner Abhängigkeit von Sponsoren im

---

<sup>24</sup> Vgl. Bast, Gerald (2018), S. 5.

<sup>25</sup> Vgl. Ebenda, S. 6.

<sup>26</sup> Arthaud, M. (2017), S. 52.

<sup>27</sup> Perret, Jacques (1996), S. 100f.

<sup>28</sup> Légifrance (2002).

<sup>29</sup> Vgl. Graf, Bernhard u.a. (Hrsg.) (2016), S. 21.

<sup>30</sup> Lübke, Hermann (2004), S. 17.

Hinblick auf die Bedürfnisse der Besucher, die an Anspruch zunahmen. Besonders Kunstmuseen standen angesichts neuer Anforderungen und zunehmender finanzieller Abhängigkeit vor einer Herausforderung.<sup>31</sup> Der Artikel über die Entwicklung von Museen seit den 1970er Jahren, der sich in dem Sammelband von Bernhard Graf befindet, wird als „Das Zweite Museumsalter“<sup>32</sup> betitelt. In Anlehnung an diese These lässt sich in Anbetracht des aktuellen gesellschaftlichen und technologischen Wandels heute möglicherweise von einem *Dritten Museumsalter* sprechen, das Museen mit neuen Anforderungen konfrontiert und somit ihre Rolle in und für die Gesellschaft beeinflusst. Im Folgenden sollen zunächst die Auslöser und Ausprägungen dieses Wandels erläutert werden, um im Anschluss auf den daraus resultierenden neuen Aufgabenkatalog von Museen zu führen.

## 2.2 Gesellschaftlicher und technologischer Wandel

Folgt man weiterhin den Ausführungen von Bast zu dem Einfluss des aktuellen Wandels unserer Gesellschaft auf die Entwicklung von Museen, so werden nicht nur Museen, sondern darüber hinaus die Kunst selbst eine völlig neue Rolle in der zukünftigen Weltordnung einnehmen. Als Erklärung führt Bast die These des „social turn“ und „technological turn“<sup>33</sup> heran, der sozialen und technologischen Wende, die aktuell die Entwicklung unserer Gesellschaft beeinflusst. Dieser Wandel prägt sich im Kontext der Kunstvermittlung insbesondere in zwei zentralen Aspekten aus, die im Folgenden erläutert werden.

Angesichts der fortschreitenden Globalisierung und Digitalisierung unseres Lebens auf allen Ebenen verlieren geografische Distanzen zunehmend an Bedeutung.<sup>34</sup> Die grenzenlose Vernetzung über digitale Medien und die stetigen Innovationen des Transportsystems ermöglichen es uns, uns über Aktualitäten, Lebensweisen und Kulturen auf der ganzen Welt zu informieren. Dies hat in erster Linie einen Wandel in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung von Städten zur Folge. Demnach müssen Städte „angesichts ihrer zunehmend grenzüberschreitenden Verflechtungsbeziehungen als Teile eines Systems konkurrierender Standortzentren betrachtet werden.“<sup>35</sup> So stehen Städte, die als Motoren regionaler Entwicklung agieren und folglich von essentieller Bedeutung für die wirtschaftliche Entfaltung eines Landes sind, zunehmend einer internationalen Konkurrenz gegenüber.

---

<sup>31</sup> Vgl. Graf, Bernhard u.a. (Hrsg.) (2016), S. 21.

<sup>32</sup> Ebenda.

<sup>33</sup> Bast, Gerald (2018), S. 11.

<sup>34</sup> Vgl. Brake, Klaus (2011), S. 315.

<sup>35</sup> Krätke, Stefan (1999), S. 378.

Infolgedessen müssen Wege gefunden werden, sich als Stadt von der internationalen Konkurrenz zu differenzieren. Es stellt sich also die Frage, welche Faktoren die Attraktivität und Anziehungskraft einer Stadt beeinflussen. Zur Beantwortung dieser Frage kann der Ansatz des US-amerikanischen Ökonomen Richard Florida herangezogen werden, der in seinem Bestseller aus dem Jahr 2002 „The Rise of the Creative Class“ die zunehmende Rolle von Kreativität für die Wirtschaft behandelte und damit eine gesellschaftsstrukturelle Diskussion in Fachkreisen auslöste. Floridas Forschungen nach stellt die Beschäftigung im Kunst- und Kulturbereich eine der drei Haupt-Antriebskräfte der städtischen Wirtschaft dar – neben Wissenschaft/Technik und Geschäfts-/Managementberufen.<sup>36</sup> Dabei ist das Kunst- und Kulturangebot von Städten insbesondere ein ausschlaggebender Anreiz für Touristen. „Kulturtourismus“ ist zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor geworden und hat bereits im Jahr 2006 rund 82 Millionen Euro Umsatz und rund 1,6 Millionen Arbeitsplätze deutschlandweit generiert.<sup>37</sup> Um einen anschaulichen Vergleich anzustellen, lässt sich sagen, dass die Kulturwirtschaft eine ähnliche wirtschaftliche Bedeutung wie die viel beachtete Maschinenbaubranche aufweist.<sup>38</sup> Als Reaktion auf diese Entwicklung werden Museumsprogramme und -Architektur zunehmend nach denjenigen Kriterien entwickelt, die den Auftritt der Institution im weltweiten Tourismus-Angebot hervorstechen lassen.<sup>39</sup> Museen sehen sich zunehmend als Akteure einer „economy of attention“<sup>40</sup> fungieren, da ganze Städte und Regionen infolge des erläuterten Wandels kontinuierlich versuchen, ihre Identität im Zuge des Niedergangs traditioneller Industriesektoren mit dem Schlagwort „Kultur“ neu zu definieren.<sup>41</sup> Zusammenfassend bewirkt der soziale und technologische Wandel unserer Gesellschaft – der einen Tourismus-Boom zur Folge hatte und somit die Bedeutung von Museen für das Kulturmarketing einer Stadt wesentlich geprägt hat – die Verlagerung des Schwerpunktes der Museumspolitik von einer Bildungs- und Kulturpolitik auf eine zunehmend wirtschaftlich orientierte Wachstumspolitik. Dies ist eine der beiden zentralen Ursachen für den grundlegenden Paradigmenwechsel in der kulturpolitischen Ausrichtung von Museen und ihrer gesellschaftlichen Funktion.<sup>42</sup>

---

<sup>36</sup> Florida, Richard (2003), S. 512.

<sup>37</sup> Vgl. Hausding, Götz (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>38</sup> Vgl. Salmen, Thomas (2009), S. 187 f.

<sup>39</sup> Vgl. Bast, Gerald (2018), S.9.

<sup>40</sup> Vgl. Herbert, Simon (1971), S. 37 ff.

<sup>41</sup> Vgl. Bast, Gerald (2018), S. 10.

<sup>42</sup> Vgl. Ebenda, S. 9.

Darüber hinaus hat der allumfassende Einfluss der Digitalisierung auf unser Alltagsleben zur Folge, dass sich „im Digitalgeschäft die Rollen der Akteure bis hin zur Infragestellung bestehender Wortschöpfungs- und Rollenmodelle“<sup>43</sup> verändern. Die onlinebasierten Kommunikationsmedien haben eine Demokratisierung der Medien zur Folge, „da sich jede Person ohne größere Hürden als Sender von Informationen betätigen kann.“<sup>44</sup> Der digitale Raum müsse demnach als transkultureller und gestaltbarer Raum des Miteinanders und der Teilhabe erschlossen werden, um sein kollaboratives und kokreatives Potential fruchtbar zu machen.<sup>45</sup> Auf die Kunst- und Kulturvermittlung übertragen bedeutet das, dass Besucherinformationen in die musealen Vermittlungskonzepte mit eingebunden werden müssen. Auch Malvina Artheau, die einen Beitrag über Formate der Kulturvermittlung in Frankreich für das Sammelband des Haus der elektronischen Künste Basel verfasste, betont, dass die Digitalisierung und insbesondere das Internet ein Verschwimmen der Grenzen zwischen Wissensvermittelnden und Wissenssuchenden bewirken und somit die Rolle, die Handlungsmöglichkeiten und die Erwartungen von und an Kulturvermittlungsstätten verändern.<sup>46</sup> Weiterhin führt sie aus, dass Kulturgüter vor kurzem noch nach einem linearen Konzept von Produzent\*innen an das Publikum gelangten, indem eine gewissen Anzahl an Vermittelnden dazwischengeschaltet waren. Heute stelle die „digitale Revolution“ die Formen der Wissensaneignung allerdings „auf den Kopf, da die Öffentlichkeit nicht nur verschiedene Zugänge zu Wissen hat, sondern sie auch in die Lage versetzt wird, Wissen zu produzieren.“<sup>47</sup> Besucher\*innen werden demnach zugleich auch zu User\*innen, die nicht mehr zwischen online und offline, analog und digital unterscheiden können. Demnach stellen nicht die digitalen Technologien selbst, sondern vielmehr neue hybride analog-digitale Kultur- und Kommunikationsformen die Kulturbetriebe vor eine Herausforderung.<sup>48</sup> Folglich müssen Kulturinstitutionen und Vermittelnde sich bezüglich des Netzwerks der Akteure\*innen auf ihrem Gebiet neu positionieren.<sup>49</sup>

Zahlreiche wissenschaftliche Quellen, Artikel und Beiträge behandeln diese neue Anforderung einer Neu-Positionierung und -Konzeption von Museen in unserer Gesellschaft und bieten

---

<sup>43</sup> Volland, Holger (2019), S. 124.

<sup>44</sup> Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (2019), S. 7.

<sup>45</sup> Vgl. Szope, Dominika (2019), S. 394.

<sup>46</sup> Vgl. Arthaud, M. (2017), S. 51.

<sup>47</sup> Ebenda, S.52.

<sup>48</sup> Vgl. Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg.) (2019), S. IV (Vorwort).

<sup>49</sup> Vgl. Arthaud, M. (2017), S. 60.

mögliche Ansätze für eine Bewältigung dieser Herausforderung. Im folgenden Kapitel soll eine Übersicht dieser Beiträge systematisch präsentiert werden, indem – ausgehend von dem ursprünglichen Aufgabenkatalog von Museen – ein aktualisierter Aufgabenkatalog konzipiert wird, der an die Anforderungen der Gesellschaft angepasst ist.

### 2.3 Neue Anforderungen: Aktualisierter Aufgabenkanon für Museen

Der aktuelle gesellschaftliche Wandel beeinflusst die Funktion von Museen in und für unsere Gesellschaft. Laut Gerald Bast erfüllen Museen heute nicht nur eine gesellschaftspolitische, sondern darüber hinaus eine gesellschaftsdefinierende Funktion. Es sei in ihrer Verantwortung, durch transdisziplinäre Zusammenarbeit das Konzept Museum so zu gestalten, dass es seine Existenz und den Umgang mit öffentlichen Ressourcen jenseits rein ökonomischer Argumente legitimiert. Dies funktioniert lediglich „in einer symbiotischen Zusammenarbeit mit den neu entstehenden Handlungs- und Wirkungsfeldern der neuen Technologien.“<sup>50</sup> Aus den geschilderten Entwicklungen resultiert die Notwendigkeit für ein neues digitales Kulturmanagement.<sup>51</sup> Die folgende Eigenleistung wagt den Versuch einer strukturellen Übersicht über einen aktualisierten „Aufgabenkanon“<sup>52</sup> von Museen, welcher die digitalen Technologien und ihre Effekte berücksichtigt. Er leitet sich aus dem erläuterten sozialen und technologischen Wandel und seiner Effekte auf die Gesellschaft ab. Darüber hinaus lässt er sich auf die im Verlauf der Vorarbeit gewonnenen Erkenntnisse über die Chancen der Digitalisierung für die Entwicklung von Museen zurückführen, wobei er gleichermaßen die Grundlage für dessen systematische Erarbeitung im nachfolgenden Kapitel (3.2) darstellt.

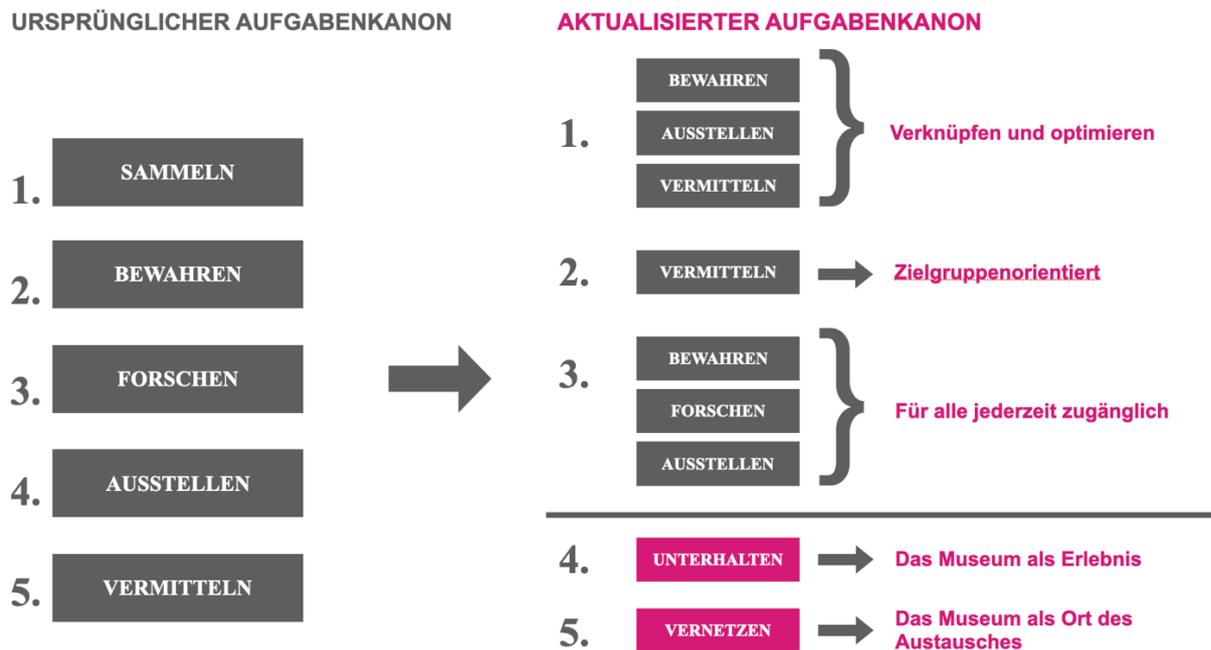
---

<sup>50</sup> Bast, Gerald (2018), S. 7.

<sup>51</sup> Vgl. Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (2019), S. 10.

<sup>52</sup> Graf, Bernhard u.a. (Hrsg.) (2016), S. 79.

**Abbildung 1: Aktualisierter Aufgabenkanon für Museen<sup>53</sup>**



Diejenigen Anpassungen des „ursprünglichen“ Aufgabenkanons, die aus dem aktuellen gesellschaftlichen und technologischen Wandel resultieren, sind in der Abbildung farblich markiert. Eine zentrale Erkenntnis, die im Umfang der vorliegenden Arbeit also gewonnen werden konnte, ist die Tatsache, dass die Ausprägungen und Folgen der Digitalisierung den Aufgabenkatalog von Museen erweitern. Konkret müssen, laut Verfasserin, Museen im Zuge der Digitalisierung der Gesellschaft die Aufgabenbereiche des „Unterhaltens“ und „Vernetzens“ erschließen. Dabei kann die Digitalisierung sowohl als Auslöser der Anforderung an diese neuen Aufgabenbereiche interpretiert werden, als auch im Sinne ihrer Umsetzung genutzt werden. Ebenso können und müssen, laut Verfasserin, die Möglichkeiten der Digitalisierung so eingesetzt werden, dass die traditionellen Tätigkeitsfelder von Museen ergänzt und optimiert werden, wie die farbigen Einträge oberhalb der grauen Trennlinie der rechten Spalte darstellen sollen. Ziel der nachfolgenden theoretischen und empirischen Untersuchung ist demnach mitunter die Prüfung der Validität dieses aktualisierten Aufgabenkanons. Die Unterpunkte 1 bis 5 des aktualisierten Aufgabenkanons werden in Kapitel 3.2 wieder aufgegriffen und näher erläutert.

<sup>53</sup> Quelle: Erstellung der Verfasserin.

### 3. MUSEUMSWELT 4.0 – KULTURBETRIEBE IM DIGITALEN WANDEL

#### 3.1 Theoretischer Hintergrund: Definition und Überblick bestehender

##### Digitalisierungsformen in der Kulturvermittlung

Die neuen Anforderungen an Kulturvermittlungsstätten, die sich aus dem aktuellen gesellschaftlichen und technologischen Wandel ergeben, werden im Umfang dieser Arbeit in den Kontext der Digitalisierung gesetzt. Die neu entstehenden Digitalisierungsformen im Bereich der Kunstvermittlung resultieren dabei aus den neuen Anforderungen an Museen, wie in Kapitel 2 deutlich gemacht wurde. Sie werden im Sinne einer kritischen Beantwortung der Problemfrage in Chancen bzw. Potentiale der Digitalisierung sowie Grenzen bzw. Herausforderungen für die Entwicklung von Museen eingeteilt. Dabei ist anzumerken, dass sowohl diejenigen Faktoren, die als „Chance“ eingestuft werden, eine zu bewältigende Herausforderung darstellen, als auch diejenigen Faktoren, die als „Grenzen“ der Digitalisierung betitelt werden, eine Chance für die Entwicklung von Museen sein können, sofern sie korrekt umgesetzt werden. Um die Chancen und Grenzen der digitalen Transformation von Kunstmuseen anschaulich zu präsentieren, werden im Verlauf der Darstellung Beispiele aus der Museumslandschaft herangezogen, die die praktische Umsetzung digitaler Konzepte und Medien illustrieren. Alternativ wird im Folgenden der Versuch einer Definition und Eingrenzung des Begriffs der „Digitalisierung“ im Kontext der Kulturvermittlung gewährleistet.

##### 3.1.1 Digitalisierung: Definition im Kontext der Kunstvermittlung

Die Definition des Begriffs „Digitalisierung“ im Allgemeinen erfolgt in der Literatur nicht einheitlich. „Grundlegend für die Digitalisierung sind das exponentielle Wachstum von digitalen Technologien und die damit verbundene Adaption der Innovationen durch die Gesellschaft.“<sup>54</sup> Dabei unterscheiden sich digitale Technologien von anderen technologischen Entwicklungen durch die schnellere Aufnahmebereitschaft, die Durchdringung aller Lebensbereiche und ihre beispiellose Wirkungsmacht.<sup>55</sup> Eine technische Betrachtung fasst mit dem Begriff der Digitalisierung im engeren Sinne die Gestaltung von Informations- bzw. Datenverarbeitungsprozessen auf Basis digitaler Gewinnungs-, Speicher- und Übertragungstechniken zusammen. Dabei unterscheidet der Begriff nicht „zwischen dem technischen Umwandlungsprozess von analogen zu digitalen Daten („digitization“) und den

---

<sup>54</sup> Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg.) (2019), S. 5.

<sup>55</sup> Vgl. Jaekel, Michael (2017), S. 18.

dadurch implizierten Transformationen unserer Alltagswelt im Hinblick auf soziale Interaktion, Dienstleistungen und Produkte („digitalization“).<sup>56</sup> Diese zweischichtige Interpretation des Begriffs Digitalisierung lässt sich beinahe gleichsam auf die Welt der Kunst- und Kulturvermittlung übertragen. Für das Verständnis des Themas dieser wissenschaftlichen Arbeit ist hierbei von zentraler Bedeutung, dass digitale Konzepte in Museen nicht schlicht mit der digitalen Erfassung und Inventarisierung von Sammlungen gleichgestellt werden können. Die Entwicklung von Strategien für den digitalen Wandel in Museen ist vielmehr „zu einer Querschnittsaufgabe geworden, die das ganze Betriebssystem Museum in all seinen Bereichen beeinflusst und verändert.“<sup>57</sup> Der Begriff „digital“ wird demnach vielmehr als ein Sammelbegriff verwendet, der viele verschiedene Formen und Praktiken vereint. Dies ist insbesondere in Museen der Fall, in denen digitale Technologien zunehmend in verschiedene Praktiken der Sammlungs- und Bestandsverwaltung, des Informationsmanagements, des Kuratierens, Ausstellens und Vermittelns integriert werden.<sup>58</sup> D. Miller und H. H. Horst fassen unter dem Begriff „digital“ sogar alles zusammen, was durch das Binärsystem entwickelt wurde oder darauf reduziert werden kann - also Bits, die aus 0 und 1 bestehen.<sup>59</sup> Diese weite Fassung des Begriffs der Digitalisierung ist mitunter sicherlich Teil oder sogar Kern der Herausforderung, die ihre Implementierung für die Kulturbetriebe darstellt. Auf dieser Grundlage ist die Aussage der Museumsleiterin Heidrun Derks verständlich, für die die Digitalisierung im Kontext von Museen für eine „Gemengelage aus Neugier, Aufbruchsstimmung, Zweifel und gefühlter Überforderung“<sup>60</sup> sorgt.

Im Sinne einer gültigen und einheitlichen Beantwortung der im Kern dieser Arbeit stehenden Problemfrage ist eine Eingrenzung des Begriffs „Digitalisierung“ allerdings von zentraler Bedeutung. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird, in Anlehnung an die oben genannte allgemeine Definition des Begriffs, ebenfalls eine zweischichtige Beurteilung des Begriffs „Digitalisierung“ im Kontext von Kunstmuseen vorgenommen. Auf einer ersten Deutungsebene wird darunter die rein „technische“, digitale Umwandlung interner und externer Museumsprozesse und -Angebote zusammengefasst, wie u.a. die Digitalisierung des Museumskatalogs, die Optimierung der Website und Ausweitung um ein digitales Angebot

---

<sup>56</sup> Pöllmann und Hoffmann (2019), S. 5, zitiert nach: Bühler, Pascal und Maas, Peter (2017).

<sup>57</sup> Köhne, Eckhart (2019), S. 1.

<sup>58</sup> Vgl. Horst, Heather A. und Miller, Daniel (Hrsg.) (2012), S. 266.

<sup>59</sup> Vgl. Ebenda, S. 5.

<sup>60</sup> Derks, Heidrun (2019), S.1.

oder Aktionen auf den sozialen Medien.<sup>61</sup> Auf einer zweiten, weiterführenden Ebene werden unter „Digitalisierung“ all diejenigen Konzepte und neuen digitalen Museumspraktiken zusammengefasst, die das konventionelle Verständnis von Museumssammlungen sowie die Wahrnehmung von Authentizität, Replikation und das Besuchererlebnis beeinflussen.<sup>62</sup> Somit umfasst der Begriff alle Arten von Praktiken, die Verbindungen in Raum und Zeit herstellen, die über die Möglichkeiten anderer Arten von Museumsmaterial hinausgehen, indem eine Wiederverbindung zwischen Museumssammlungen, Gemeinschaften und Einzelpersonen bewirkt wird.<sup>63</sup> Es ist also von zentraler Bedeutung für die Ausarbeitung der kritischen Fragestellung zu beachten, dass digitale Kulturvermittlung nicht zwingend und ausschließlich bedeutet, „[...] Geräte unter Strom zu verwenden.“<sup>64</sup>

### 3.1.2 Kriterien der Implementierung digitaler Strategien durch Kunstmuseen

Obwohl kein umfassender Überblick über Implikationen digitaler Medien und Konzepte in Kunstmuseen gewährleistet werden kann, wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass in Anhang 1 mögliche Digitalisierungsformen im Verlauf der Recherche beispielhaft zusammengetragen worden sind und ein Versuch ihrer Strukturierung anhand von eigenständig konzipierten Kategorien gewagt wurde.<sup>65</sup> Dieser Überblick illustriert die theoretische Definition des Begriffes „Digitalisierung“ durch die beispielhafte Präsentation möglicher praktischer Umsetzungen.

### 3.2 Chancen der Digitalisierung für die Kunstvermittlung

Auf Basis der hier angewandten Definition des Begriffes der Digitalisierung sowie in Anknüpfung an die neuen Anforderungen, denen Museen im Zuge des aktuellen Wandels gegenüberstehen, lassen sich Chancen identifizieren, die die Digitalisierung für die Entwicklung von Museen mitführt. Besondere Anforderung dieser Arbeit ist es, einen strukturierten Überblick über die Chancen der Digitalisierung für Museen zu bieten. Folglich werden diejenigen Aspekte, die im Umfang der Recherche als Chance für die Entwicklung von Museen eingestuft wurden, in fünf Kategorien aufgeteilt, die sich von dem aktualisierten Aufgabenkanon für Museen ableiten (vgl. Kapitel 2.3).

---

<sup>61</sup> Vgl. Geismar, Haidy, S. 267.

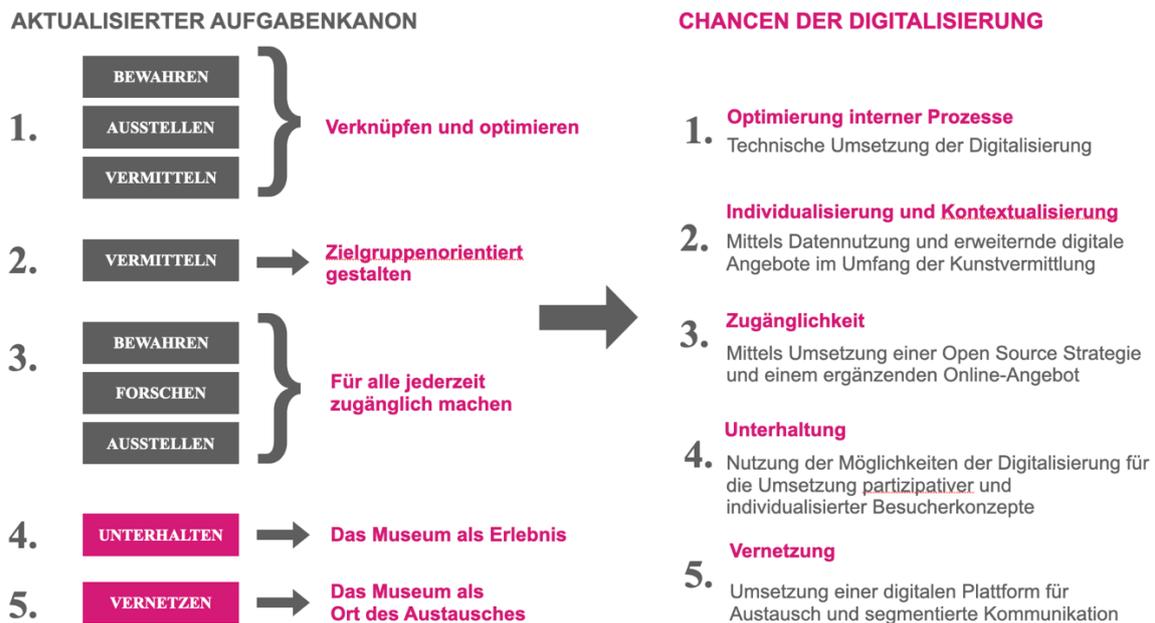
<sup>62</sup> Bayne, Siân u.a., S. 110ff.

<sup>63</sup> Vgl. Henning, Michelle (2007), S. 28ff.

<sup>64</sup> Shusha Niederberger (2019), S. 72.

<sup>65</sup> Vgl. Anhang 1, S. 71.

**Abbildung 2: Ableitung der Chancen der Digitalisierung für die Entwicklung von Museen<sup>66</sup>**



### 3.2.1 Optimierung der internen Betriebsabläufe dank Software

Wie im ersten Kapitel der Arbeit ausgeführt, bringt der aktuelle gesellschaftliche und technologische Wandel Anforderungen an das Kunstmuseum mit sich, die zunehmend mit den Anforderungen an einen wirtschaftlich orientierten Betrieb verglichen werden können.<sup>67</sup> Museen müssen heute „komplexe Abläufe effizient verwalten und den wachsenden Anforderungen und Ansprüchen aus allen Arbeitsbereichen gerecht werden.“<sup>68</sup> Um diese Herausforderung zu bewältigen, benötigen Museen ein Management-System, welches Funktionen wie Sammlungsverwaltung, Forschung, Dokumentation, Ausstellungsplanung, Leihverkehr, Publikationen, Veranstaltungsplanung, Adressverwaltung, mobile Anwendungen, Digital Asset Management, Online Sammlungen, Portale usw. unterstützt und vereint. Die Funktionen eines modernen „Museum Asset Management Systems“ reichen also über betriebsinterne Prozesse hinaus. Sie haben darüber hinaus Einfluss auf die „Customer Journey“ und können Zugänge sowohl für Mitarbeiter als auch für Besucher des Museums schaffen, beispielsweise durch Verknüpfungen mit Online-Portalen des Museums.<sup>69</sup> Heute wird eine

<sup>66</sup> Quelle: Erstellung der Verfasserin.

<sup>67</sup> Vgl. Bast, Gerald (2018), S.9.

<sup>68</sup> MuseumPlus AG (2012), Titelseite (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>69</sup> Vgl. www.gallerysystems.com (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Vielzahl an Management-Lösungen für Museen von unterschiedlichen Software-Unternehmen angeboten, die in Umfang, Kosten und Funktionsschwerpunkte variieren und somit den Anforderungen unterschiedlichster Kunstvermittler entsprechen können.<sup>70</sup> Steve Peltzman, Leiter der Informationsabteilung des Museum of Modern Art, New York, betont in dem Kontext, dass eine Technologie für die Verwaltung digitaler Assets im Mittelpunkt der Missionen und insbesondere der Technologiestrategie des Betriebs steht<sup>71</sup> und somit maßgeblich zum Erfolg der Institution beiträgt. Auch der Kunsthistoriker und Generaldirektor der Bayrischen Stadtgemäldesammlungen Bernhard Maaz bewertet digitale Werkzeuge wie Softwares und Online Collections zur Unterstützung der institutionsinternen Abläufe als „unbestreitbar elementar“<sup>72</sup>. Der Deutsche Museumsbund hat – bereits im Jahr 1998 – die Bedeutung einer Software für Museen erkannt und infolgedessen einen Softwarevergleich angestellt.<sup>73</sup> Interessant ist allerdings, dass dieser seitdem nicht aktualisiert worden ist, und museale Institutionen folglich bei der Herausforderung der Wahl eines geeigneten Asset-Management Tools sich selbst überlassen sind. Dieser Aspekt wird im Kapitel 3.3. aufgegriffen und ausgeführt. Über die Anforderung an eine museumsinterne Software hinaus werden zunehmend auch weitere Teilaufgaben wie z.B. das Ticketing, die Koordination des Künstler-Bookings, die Durchführung von Crowdsurfing-Projekten sowie das Projektmanagement allgemein in Form von onlinebasierten Lösungen von verschiedenen Anbietern zur Verfügung gestellt. L. Pöllmann und C. Hermann listen mögliche Programme und Software zur Unterstützung von Kulturmanagementaufgaben beispielhaft auf<sup>74</sup> und machen dadurch auf die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten aufmerksam, die digitale Instrumente zur Unterstützung und Neuorganisation von Arbeitsprozessen bieten. Es wird also deutlich, dass eine rein technische Integration digitaler Medien und Konzepte – also die Nutzung der Digitalisierung im Sinne ihrer „ersten“ Definitionseinheit – eine Chance für die Optimierung sowohl interner Arbeits- und Kommunikationsprozesse im Museumsbetrieb als auch der Besucher-Journey darstellt.

---

<sup>70</sup> Vgl. Humm, Bernhard und Heuss, Timm (2015), S. 26ff.

<sup>71</sup> Vgl. NetX (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>72</sup> Maaz, Bernhard (2020), S. 26.

<sup>73</sup> Vgl. Deutscher Museumsbund (2021c) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>74</sup> Vgl. Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (2019), S. 29.

### 3.2.2 Individualisierung und Kontextualisierung als Instrumente einer zielgruppenorientierten Vermittlungsarbeit

In ihrer Analyse von dem Einfluss der Digitalisierung auf das Entstehen neuer Geschäftsmodelle erkennen Bühler und Maas, dass „Individualisierung“ ein Trend ist, der eng mit der digitalen Transformation verknüpft ist.<sup>75</sup> Das 1998 gegründete Zukunftsinstitut der Trend- und Zukunftsforschung Deutschland<sup>76</sup> geht sogar noch weiter, indem es Individualisierung als „Megatrend“ bezeichnet.<sup>77</sup> Im Zuge des aktuellen Wandels unserer Gesellschaft bilden sich neue Gemeinschaften heraus, die auch die Art und Weise, wie wir uns informieren, beeinflussen. „Technologien ermöglichen hier eine immer weitere Ausdifferenzierung und Individualisierung.“<sup>78</sup> Auch der Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) Hermann Parzinger<sup>79</sup> betont, dass wir uns „in einer entscheidenden Umbruchphase auf dem Weg zum digital kompetenten Museum der Zukunft“<sup>80</sup> befinden. In dem Kontext führt er weiterhin aus, dass die Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) gemeinsam mit ihren Partnern an Möglichkeiten für individualisierte Vermittlungsangebote arbeitet. Dabei ist ein „Denken in Zielgruppen, deren Einteilung ausschließlich nach Altersklassen erfolgt, [...] längst nicht mehr zeitgemäß.“<sup>81</sup> Stattdessen müsse dem heutigen heterogenen Publikum, welches unterschiedliche Interessen und Wissensstände als Ausgangspunkt für den individuellen Zugang zur Kunst aufweist, mit einem mannigfaltigen Spektrum von Präsentations- und Vermittlungsangeboten entsprochen werden. Die Leiterin für Bildung und Vermittlung am Städtel Museum Frankfurt, Chantal Eschenfelder, erläutert, was der Grundgedanke der Individualisierung für die Praxis der musealen Angebotsgestaltung bedeutet: Das Programmangebot müsse in Typen, nicht in Zielgruppen, gedacht werden. Für aktive Besucher könne demnach beispielsweise ein Stadtpaziergang angeboten werden, Wissensdurstigen könne der Beitritt am Kunstkolleg ermöglicht werden und für kommunikative, an Austausch interessierte Besucher könne ein „Treffpunkt Kunst“ gegründet werden.<sup>82</sup> Im Sinne einer zielgruppenspezifischen Segmentierung bietet die Digitalisierung ein

---

<sup>75</sup> Vgl. Bühler, Pascal und Maas, Peter (2017), S. 46.

<sup>76</sup> Vgl. Zukunftsinstitut GmbH (2021a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>77</sup> Vgl. Zukunftsinstitut GmbH (2021b) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>78</sup> Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg.) (2019), S.10.

<sup>79</sup> Vgl. Stiftung Preußischer Kulturbesitz (2021a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>80</sup> Stiftung Preußischer Kulturbesitz (2021b) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>81</sup> Eschenfelder, Chantal (2019), S. 322.

<sup>82</sup> Vgl. Ebenda.

bereits weit verbreitetes und stark umstrittenes Instrument: den Algorithmus.<sup>83</sup> Dank „Filter Bubbles“, die auf Basis von Datenerhebungen kreiert werden, kann jedem einzelnen Besucher ein „einzigartiges Universum an Informationen“<sup>84</sup> geboten werden. Angeknüpft an die öffentliche Debatte über personifizierte Datennutzung im Internet, kann ebenso die Programmgestaltung in der Kulturvermittlung auf zwei Typen von Personalisierungsstrategien zurückgreifen: die selbstgewählte und die vorgewählte Personalisierung.<sup>85</sup> Für ein „selbstgewähltes“ personalisiertes Angebot durch Museen ist es erforderlich, den Nutzern der Museums-Websites oder vergleichbaren e-Plattformen ein interessensspezifisches, differenziertes Angebot zu machen. Das bezieht sich nicht nur auf die inhaltlichen Themenschwerpunkte – die sowohl „traditionelle“ geschichtliche Themen aufgreifen können als auch Transfers zu aktuellen Themen schaffen können – sondern auch auf die Art der Vermittlung und Kommunikation. Diese kann sowohl klassisch über Führungen mit wissenschaftlichen Arbeitern vor Ort stattfinden als auch themenverbundene Spiele für jüngere Zielgruppen im Netz anbieten. So bietet das Städel Museum beispielsweise eine edukative Spiele-App an, die Kinder ab acht Jahren mit auf eine „Entdeckungsreise in die abenteuerlichen Bildwelten [...] des Städel Museums“<sup>86</sup> nimmt. Ein personalisiertes Programm-Angebot wirft allerdings zwangsweise Bedenken zu Fragen des Datenschutzes auf (welche im Unterkapitel 3.3.3 ausgeführt werden), ist jedoch nichtsdestotrotz der Schlüssel des Erfolgs von Kommunikations- und Wissensplattformen wie Instagram oder Twitter<sup>87</sup>, was zumindest die Überlegung nach einem besucherspezifischen Angebot auf Basis erhobener Daten aufwerfen sollte. Um ein Beispiel heranzuführen, kann an dieser Stelle auf die Ziele und Praktiken des Verbundprojektes museum4punkt0 verwiesen werden. Das Verbundprojekt „arbeitet mit Kultureinrichtungen von unterschiedlichem Profil, Größe, Organisationsform und Vertrautheit mit digitalen Prozessen intensiv zusammen.“<sup>88</sup> Im Rahmen des Forschungsprojektes sollen Erfahrungswerte über digitale Instrumente der Vermittlung generiert, neue Zielgruppen für Museen erschlossen und gewonnene Erkenntnisse der Konzeption digitaler Anwendungen mit anderen Kultureinrichtungen geteilt werden.<sup>89</sup> Beispielsweise wurde ein virtueller Museums-Guide entwickelt, der die Besucher\*innen unsichtbar und unabhängig von einem physischen

---

<sup>83</sup> Trute, Hans-Heinrich (2018), S. 113ff.

<sup>84</sup> Pariser, Eli (2014), S.9.

<sup>85</sup> Vgl. Zuiderveen Borgesius, Frederik J. u.a. (2016), S.3.

<sup>86</sup> Vgl. Städel Museum Frankfurt (2021a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>87</sup> Vgl. Gasparetti, Fabio (2017), S.1.

<sup>88</sup> museum4punkt0 (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>89</sup> Vgl. Ebenda, S. 4.

Gerät durch die Ausstellung begleitet. Dabei werden die Besucher\*innen im Museum individuell erkannt und mittels Empfehlungen, Content und Chatbot-Dialogen entsprechend geführt. „Möglich ist dies durch die intelligente Verbindung aus Sensoren, einer komplexen, multidimensionalen Datenbank und vor allem durch Algorithmen aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz.“<sup>90</sup> Auf diese Weise können Museumsbesucher\*innen mit solchen zusätzlichen Informationen bezüglich Werk, Künstler\*in und Hintergrund der Ausstellung versorgt werden, für die sie besonders rezeptiv sind. Dies führt zu einem weiteren Instrument für die Konzeption des Museumrundganges, den die Nutzung ergänzender digitaler Medien darstellt. Bevor den Museumsbesucher\*innen individualisierte Zusatzinformationen bereitgestellt werden, ist es allerdings zunächst von zentraler Bedeutung, überhaupt die Bereitstellung zusätzlicher Information in das Vermittlungskonzept zu integrieren. Im Umfang der vorliegenden Arbeit sei hierbei der Begriff der „Kontextualisierung“ verwendet. Dies kann insbesondere von Kunstmuseen vor dem Hintergrund als Chance genutzt werden, dass sie bereits vor Einfluss der Digitalisierung stets der futuristisch verankerten Kritik<sup>91</sup> ausgesetzt waren, sie würden Kunstwerke ihrer originellen ästhetischen Umgebung berauben und den Museumsbesuchenden mit den Äußerlichkeiten eines Kunstwerkes allein lassen, ohne den Zugang dazu aktiv zu ermöglichen.<sup>92</sup> Demnach können die heutigen digitalen Medien als Möglichkeit aufgefasst werden, „den digitalen Raum in Ergänzung zur physischen Sammlungspräsentation als Ort der Rekontextualisierung zu nutzen.“<sup>93</sup> Festzuhalten ist hierbei, dass das digital erschlossene Objekt in keinem Fall den Umgang mit dem Original ersetzt. Laut Prof. Monika Hagedorn-Saupe, Leiterin des Verbundprojektes museum4punkt0 der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK)<sup>94</sup>, liegt der Anreiz eines virtuellen Museumsbesuches gerade in der Vor- und/oder Nachbereitung eines Museumsbesuches vor Ort. Weiterhin führt sie aus, dass die digitale Erfassung der Objekte und ihrer Daten eine kommentierende und ergänzende digitale Reaktion seitens der Besucher\*innen möglich mache.<sup>95</sup> Das Kunstmuseum Basel kann als Good Practice Beispiel für diesen Aspekt herangezogen werden. Im Umfang seiner Ausstellung „Der verborgene Cézanne – Vom Skizzenbuch zur Leinwand“<sup>96</sup> stellte es Hintergrundinformationen zu dem Künstler und seinen Skizzenbüchern über die Nutzung

---

<sup>90</sup> Fuchs, Michael und Lorenz, Sasha P. (2019), S. 135.

<sup>91</sup> Vgl. Marinetti, F. T. u.a. (2005), S. 1 f.

<sup>92</sup> Vgl. Bast, Gerald (2018), S. 7 f.

<sup>93</sup> Vgl. Eschenfelder, Chantal (2019), S. 318.

<sup>94</sup> Vgl. Hagedorn-Saupe, Monika u.a. (2020) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>95</sup> Hagedorn-Saupe, Monika (2012), S. 69.

<sup>96</sup> zephir.ch (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

digitaler Medien vor Ort zur Verfügung. So wurden beispielsweise Fotografien, Texte und Kurzvideos in den Ausstellungsraum projiziert, die das künstlerische Schaffen Cézannes beschrieben<sup>97</sup> und auf diese Weise seine Werke für die Besucher\*innen zugänglicher machten. Die in diesem Unterkapitel beispielhaft aufgegriffenen Praktiken machen also deutlich, dass digitale Konzepte eine bedeutsame Chance dafür darstellen, den Vermittlungsauftrag von Museen im Austausch mit und in Abhängigkeit von individuellen Bedürfnissen und Wissensständen der Besucher\*innen zu konzipieren. Nur so können Museen auf die wandelnden gesellschaftlichen Anforderungen, die im ersten Teil der Arbeit ausgeführt wurden, antworten.

### 3.2.3 Raum-und Zeit-Überbrückung: Zugänglichkeit durch Open-Access Ansatz und ergänzendem digitalen Angebot

Der „Open-Source“-Ansatz zählt zu den Web 2.0 Philosophien, die insbesondere von Plattformen wie Wikipedia, YouTube und Facebook mitgeführt wurden. Diese „Web 2.0-Plattformen“<sup>98</sup> funktionieren nach dem Prinzip einer parallelen Wechselwirkung zwischen der Optimierung ihrer Funktionsweise und dem Anstieg ihrer Nutzerzahlen. Voraussetzung hierfür war der uneingeschränkte Zugang zu den Plattformen, den nun auch kulturelle Institutionen ihren Besuchern\*innen – und Nutzer\*innen – ermöglichen wollen. Bereits im Jahr 2003 wurde mit der „Berlin Declaration on Open Access to Knowledge in the Sciences and Humanities“<sup>99</sup> auf Bundesebene die Verpflichtung eingegangen, sich mit den Herausforderungen des Internets als neu entstehendes funktionales Medium für die Verbreitung von Wissen auseinanderzusetzen, um das Internet als funktionales Instrument für eine globale wissenschaftliche Wissensbasis und menschliche Reflexion zu fördern. Der Berliner Erklärung folgend sollten sich, laut Bernhard Maaz, Museumsdirektionen bewusst für eine Strategie des „Open-Access“ entscheiden, um die Steigerung von Resonanz, Transparenz, Teilhabe und Wertschätzung durch die Museumsbesucher an ihre Institution zu bewirken.<sup>100</sup> Dieser Ansatz ist eng mit den Anforderungen an eine museumsinterne Software und Datenbank verknüpft (vgl. Kapitel 3.2.1).

---

<sup>97</sup> iart - Studio for Media Architectures (2020) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>98</sup> Simon, Nina und Niederberger, Shusha (Basel), S. 81.

<sup>99</sup> Max Planck Gesellschaft (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>100</sup> Vgl. Maaz, Bernhard (2020), S. 63.

Über diese „Open-Source“ -und „Open-Access“-Ansätze hinaus können weiterführende digitale Angebote wie beispielsweise digitale Ausstellungen als kommunikatives Begleit-Programm für Schausammlungen dazu beitragen, „die öffentliche Sichtbarkeit und den Besuch des Museums zu erhöhen.“<sup>101</sup> Der permanent mögliche Zugriff auf alle Kommunikationsdienste und Dokumente birgt für Kulturbetriebe den Vorteil, die Kommunikationspolitik des Kulturbetriebs auch außerhalb der regulären Öffnungszeiten zu formen.<sup>102</sup> In diesem Kontext kann die Nutzung sozialer Medien eine zentrale Bedeutung für die Kulturbetriebe spielen. In einem Leitfaden zur Nutzung Sozialer Medien von Museen der Luzerne University of Applied Sciences and Arts wird die Symbiose von Museen und sozialen Medien als „vielversprechenden Partnerschaft“<sup>103</sup> betitelt. Dabei wird die virtuelle Präsenz von Museen auf Websites, Blogs, Sozialen Medien, Google Maps usw. als Grundlage für ihre Existenzbehauptung beurteilt. Durch die grenzenlose Zugänglichkeit von Bewertungen und Berichten Dritter im Netz, wird die Wahrnehmung der Institutionen von der Öffentlichkeit beeinflusst. Diese Wahrnehmung gilt es dank Anbindung an die Netzwerke der Besucher\*innen aktiv und gezielt mitzugestalten, um als museale Institution Aufmerksamkeit zu erlangen.<sup>104</sup>

Darüber hinaus kann die Digitalisierung als Instrument genutzt werden, die Aufgabenbereiche des „Archivierens“ und Bewahrens“ zu revolutionieren. Ein Beispiel hierfür bietet das Rijksmuseum in Amsterdam. Mit dem „Rijkswidget“, welches entweder als kleinformatige Software oder Smartphone-Applikation heruntergeladen werden kann, können sich die Nutzer täglich ein Kunstwerk aus der Sammlung mit zusätzlichen Informationen zu dem entsprechenden Werk anzeigen lassen.<sup>105</sup> So bleibt das Rijksmuseum auch nach dem Besuch in Erinnerung und kann vom Publikum in einer eigenen Form erschlossen werden. „Die digitale Präsenz von Museen wird so zur Erweiterung des realen Museums.“<sup>106</sup>

Es wird also deutlich, dass die Digitalisierung eine Chance für Museen darstellt, auch außerhalb der Museumswände zu bestehen und Einzug im Alltag von Kunstinteressierten zu finden - unabhängig davon, ob aus Forschungs- oder Unterhaltungszwecken auf die Inhalte der Kulturinstitutionen zugegriffen wird.

---

<sup>101</sup> Maaz, Bernhard (2020), S. 30.

<sup>102</sup> Vgl. Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (2019), S. 27.

<sup>103</sup> Vogelsang, Axel u.a. (2011), S. 11.

<sup>104</sup> Vgl. Ebenda, S. 13.

<sup>105</sup> Vgl. grrr.nl agency (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>106</sup> Vogelsang, Axel u.a. (2011), S. 13.

### 3.2.4 Unterhaltung: Partizipation als Instrument der erlebnisorientierten Angebotserweiterung

Ebenso wie die Individualisierung im Kontext der zielgruppenorientierten Vermittlung wird auch die Einführung partizipativer Konzepte mittels digitaler Medien in der Fachliteratur als „Trend“ der Gestaltung des Museumsangebotes bezeichnet<sup>107</sup> und kann somit als zentrale „Chance“ der Digitalisierung für die Neu-Konzeption von Museen eingestuft werden. Ursache hierfür sei die „kommunikative Wende“<sup>108</sup>, die das Verhältnis der Häuser zu ihrem Publikum transformiert. Das Konzept der Partizipation fasse hierbei die Museumsbesucher\*innen nicht länger als passive Konsumenten auf, sondern vielmehr als aktive Benutzer\*innen, die inhaltlich einbezogen werden und mitreden.<sup>109</sup> Dies kann, über vorgeplante Interaktionsformate hinaus, insbesondere auch im Sinne von „User Generated Content“ bewirkt werden.<sup>110</sup> Die Kunsthistorikerin und Kulturvermittlerin Anke von Heyl verweist in dem Kontext auf Strategien wie „Gamification“ oder „Storytelling“ und betont, dass Besucher zu inhaltlichen Mitspielern gemacht werden müssten, die ihre eigene Meinung beitragen können.<sup>111</sup> Mitunter Motor der kommunikativen Wende ist darüber hinaus der alltägliche Gebrauch von Smartphones und ihren Digitalkameras, der zu einem verstärkten Wunsch des persönlichen Ausdrucks und Kommentars via Fotografie führt.<sup>112</sup> Die Nutzung digitaler Medien für die Implementierung partizipativer Konzepte sollte dabei nicht nur als Reaktion auf die wandelnden Anforderungen der Besucher\*innen aufgefasst werden. Die partizipative Erarbeitung – sowohl digitaler als auch analoger – Museumsangebote, wie z.B. Ausstellungen, virtuelle Führungen und (Online-)Workshops, ermöglicht den Museen Zugang zu den Perspektiven und Wissensbeständen der beteiligten Akteur\*innen. Diese können dann inhaltlich im Zuge weiterer Ausstellungsformate aufgegriffen werden. Darüber hinaus wird der Fokus partizipativer Angebote zumeist auf die Gegenwart gerichtet, wodurch die Ausstellungen an Aktualität und Relevanz gewinnen.<sup>113</sup>

Das Zentrum für Kunst- und Medien Karlsruhe (ZKM) hat die Bedeutung des Konzeptes der Partizipation erfasst und verfolgt das Leitbild, dass Museumskommunikation interdisziplinär,

---

<sup>107</sup> Vgl. weiterführend Simon, Nina (2010); Gesser, Susanne u.a. (Hrsg.) (2012); Huntebrinker, Jan Wilhelm (2014); Gebauer, Anja und Alte Pinothek München (2017).

<sup>108</sup> Fackler, Guido und Pellengahr, Astrid (2019), S. 38.

<sup>109</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>110</sup> Vgl. Gesser, Susanne u.a. (Hrsg.), S. 1-20.

<sup>111</sup> Vgl. Heyl, Anke von (2018) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>112</sup> Vgl. Huntebrinker, Jan-Wilhelm (2019), S. 74.

<sup>113</sup> Vgl. Ebenda, S. 72.

crossmedial und partizipativ sei.<sup>114</sup> Davon ausgehend veranstaltet das ZKM - im Sinne eines physischen Angebotes - Workshops für alle Altersklassen und Bildungsniveaus, welche Themen wie z.B. digitale Fotobearbeitung, Programmierung und Umgang mit sozialen Medien behandeln. Darüber hinaus wurde 2014 – im Sinne eines rein digitalen Angebotes – die partizipative Online-Ausstellungsplattform „ArtOnYourScreen“ (AOYS) eröffnet. Dieser digitale Ausstellungsraum ermöglicht somit nicht nur einen Zugang zum Schaffen verschiedener Künstlergenerationen, sondern auch die Möglichkeit, daran teilzuhaben. Mit den Worten „Hello. I am your new museum. Art is ever expanding - so are we“<sup>115</sup> stellt sich dabei die AOYS-Plattform via Video selbst vor und lässt damit in die Zukunft der Kunstvermittlung blicken.

Die Frage, inwieweit kulturelle Einrichtungen für alle Menschen offen sind und sie zur Teilhabe einladen, ist ein Dauerthema der Kulturpolitik, welches auch weit vor dem Einfluss der digitalen Wende die Grundlage zahlreicher Debatten der Kulturvermittlung darstellte.<sup>116</sup> Die Digitalisierung kann hier als Chance aufgegriffen werden, durch die reflektierte Integration partizipativer Konzepte die Museumserfahrung interaktiver zu gestalten und somit einen bleibenden Eindruck bei den Besuchern zu hinterlassen.

### 3.2.5 Vernetzung: Das Museum 4.0 als Ort des Austausches

Unter dem provokativen Titel „Is the Museum of the Future still a Museum?“ beschäftigt sich das ZKM, ebenso wie zahlreiche weitere Akteur\*innen der Museumsentwicklung- und Forschung, mit der Frage nach der Entwicklung von Museen im digitalen Zeitalter.<sup>117</sup> Die von zahlreichen Museumsleitungen vertretene Angst, angesichts eines zunehmenden digitalen Angebotes die eigene Existenzbegründung zu verlieren,<sup>118</sup> führt dazu, dass aktuell ein signifikanter Anstieg digitaler Initiativen seitens der Kulturinstitutionen zu verzeichnen ist.<sup>119</sup> Dabei geht es im Umfang der Debatte um die zukünftige Konzeption von Museen immer weniger um die technische Nutzung digitaler Medien, sondern vielmehr um die Konzeption des Museums als „Dritten Ort“.<sup>120</sup> Diese These wurde beispielsweise auch anlässlich der zehnjährigen Förderinitiative „Forschung in Museen“ zur weiteren Stärkung in Museen von der

---

<sup>114</sup> Vgl. ZKM, Zentrum für Kunst und Medien (2021a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>115</sup> AOYS, Be part of it! (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>116</sup> Vgl. Sievers, Norbert (2016), S. 13.

<sup>117</sup> Vgl. ZKM (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>118</sup> Vgl. Decter, Joshua (2018), S. 15 ff.

<sup>119</sup> Vgl. ZKM, Zentrum für Kunst und Medien (2021b) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>120</sup> Vgl. Oldenburg, Ray (Hrsg.) (2001), zitiert nach Döring (2019).

Volkswagenstiftung vertreten.<sup>121</sup> Museen seien demnach als Orte des kulturellen, historischen, und naturbezogenen Gedächtnisses unverzichtbar.<sup>122</sup> Dabei sollten Museen in Zukunft als Akteur\*innen und Repräsentanten der Demokratie vor allem vielfältige Kontroversen ermöglichen.<sup>123</sup> Auch das ZKM erweiterte mit seiner Ausstellung „Open Codes“ 2017 die Definition des Museums als einen Ort der Kommunikation und Integration. Dieser Ansatz wurde im Umfang der Ausstellung in die Praxis umgesetzt, indem u.a. die Museumsarchitektur im Stil eines Co-Working-Spaces konzipiert wurde. Weiterhin wurde die Museums-App „experience\_zkm“ erstellt, anhand derer Besucher\*innen zusätzliche Informationen zu der Ausstellung erschließen konnten. Darüber hinaus zeichnete sich die Ausstellung insbesondere durch ihre thematische Gruppierung mittels titelgebender Hashtags aus. Durch eine reflektierte Nutzung digitaler Medien wurde das Museum – im Umfang der Ausstellung – somit zu einem Ort der Ko-Kreation und des offenen Austausches.<sup>124</sup> Ersichtlich wird, dass digitale Medien ergänzend zu der Kreation eines Raumes für kreativen und aktiven Austausch genutzt werden können, ohne diesen jedoch in seiner physischen Existenz zu bedrohen. Ausgehend von dem Ansatz des ehemaligen Leiters des Städel Museums Frankfurt, Max Hollein, kann das Museum als ein zu unserer Zeit asynchroner Raum verstanden werden<sup>125</sup>, dessen Anziehungskraft gerade auf seine Andersartigkeit gegenüber dem Alltag beruht. In Anbetracht des Erfolges des Städel Museums in Hinblick auf seine digitale Anpassung unter der Leitung Holleins kann dieser Argumentation besondere Glaubwürdigkeit geschenkt werden. In einem Beitrag des Senders „Deutschlandfunk Kultur“ wird Hollein sogar als „Der neue Mann für ein Museum der Welt“ bezeichnet. Dieser Titel steht in Zusammenhang mit Holleins Herangehensweise an seine neue Position als Leiter des Metropolitan Museum of Arts, zu der Hollein selbst aussagt, das Metropolitan Museum werde unter seiner Führung nicht ein Museum „von den Kulturen der Welt, sondern ein Museum für die Welt“.<sup>126</sup>

Digitale Medien und Formate können und müssen heute also so in das Vermittlungskonzept von Kunstmuseen integriert werden, dass das Museum eine Brückenfunktion zwischen

---

<sup>121</sup> Vgl. Volkswagenstiftung (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>122</sup> Vgl. Döring, Daniela (2019), S. 157.

<sup>123</sup> Vgl. Ebenda, S. 58.

<sup>124</sup> Vgl. Weibel, Peter (Hrsg.) (2017), S. 8–10.

<sup>125</sup> Vgl. Frankfurter Neue Presse (2015) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>126</sup> Roelcke, Eckhard und Hollein, Max (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

kreativen und professionellen Communities einnehmen und somit für diese einen Ort der offenen Innovation darstellen kann.<sup>127</sup>

### 3.3 Grenzen der Umsetzung eines Digitalisierungskonzeptes in Museen und Risiken für die langfristige Entwicklung der Kunstvermittlung

An dieser Stelle ist es wichtig klarzustellen, dass das Wort „Grenzen“ nicht im Sinne einer unüberwindbaren Hürde zu verstehen ist. Vielmehr handelt es sich um aktuelle Herausforderungen, die, wenn sie erfolgreich bewältigt wurden, sogar als Chancen betrachtet werden können. Die Grenzen, auf die Museen aktuell bei der Implementierung von Digitalisierungsmaßnahmen stoßen, sind als an die Chancen, die die Digitalisierung mitbringt, gekoppelt. Somit kann hier von einer Wechselwirkung die Rede sein. Diejenigen Einzelfaktoren, die im Umfang der Arbeit als „Grenzen“ der Digitalisierung eingeordnet wurden, leiten sich sowohl aus dem aktuellen gesellschaftlichen Wandel<sup>128</sup> sowie aus den Chancen der Digitalisierung<sup>129</sup> ab. Kennzeichnend für die thematische Abgrenzung der Aspekte, die im Umfang der Arbeit als Grenzen eingestuft wurden, ist darüber hinaus die mit diesen Aspekten verbundene Abhängigkeit der Kulturinstitutionen von Partner\*innen, Vertreter\*innen und Akteur\*innen der Museumslandschaft. Das bedeutet, dass Museen für die Bewältigung der nachfolgend präsentierten Herausforderungen auf finanzielle, institutionelle und technische Unterstützung des Staates und seiner Kulturträger angewiesen sind.

#### 3.3.1 Finanzielle und personelle Limitationen

Um die im vorigen Kapitel aufgeführten Instrumente der Digitalisierung für sich nutzen zu können, sind Museen auf finanzielle und personelle Ressourcen angewiesen. Diese beiden Aspekte werden an der Stelle unter einem Unterpunkt zusammengefasst, da sie eng miteinander verknüpft sind: Die personellen Anforderungen müssen ebenso finanziell gedeckt werden, wie die Erstellung eines Finanzierungskonzeptes von Museumsleitung und -Personal konzipiert und eingehalten werden muss. Dabei seien Museen laut Gerald Bast als „nachgeordnete Behörde“<sup>130</sup> auf besondere Art durch finanzielle Limits eingegrenzt. Dies lässt sich bereits ideologisch aus

---

<sup>127</sup> Vgl. Arthaud, M. (2017), S. 57.

<sup>128</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2 und 3.3.4

<sup>129</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1 und 3.3.3

<sup>130</sup> Maaz, Bernhard (2020), S. 10.

der Museumsdefinition ableiten, die den nicht-wirtschaftlichen Charakter von Museen als ersten Bestandteil der Charakteristika eines Museums heranzführt.<sup>131</sup> Das Geschäftsmodell von Museen ist demnach von Grund auf nicht profitorientiert, sondern widmet sich allem voran der Ermöglichung und Sicherstellung von Kulturangeboten.<sup>132</sup> Angesichts knapper werdender öffentlicher Kassen sehen sich Museen allerdings immer stärker vor der Herausforderung der Finanzierung ihrer Betriebsabläufe und Aktivitäten.<sup>133</sup> Darüber hinaus verstärkt die zunehmende Anforderung der Eingliederung digitaler Konzepte in die Ausstellungs- und Vermittlungsarbeit von Museen das finanzielle Defizit. Beispielsweise wird das Problem des Erwerbes von Bildrechten, welches die Museen bereits vor der Berücksichtigung der Digitalisierung herausgefordert hat, auf die digitalen Plattformen ausgeweitet: auch für Social-Media-Kanäle, Websites, Datenbanken und YouTube müssen nunmehr Bildrechte erworben werden.<sup>134</sup> In dem Kontext ist auch der Erwerb einer museumsinternen Software, der in Kapitel 3.2.1 als Chance der Digitalisierung aufgeführt wurde, ein kostspieliges Vorhaben.<sup>135</sup> Angesichts dieser Entwicklungen „benötigt der Kulturbereich heute mehr denn je unternehmerische Lösungen für die eigenen kulturellen Aufgaben und Angebote.“<sup>136</sup> Um diese Herausforderung zu bewältigen, sehen sich Museen zunehmend dazu verpflichtet, eigene digitale Geschäftsmodelle zu erarbeiten oder auf moderne Ertragsmodelle wie „Crowdsurfing“ zurückzugreifen.<sup>137</sup> Alternativ oder zusätzlich dazu können Museen sich auf finanzielle Förderprogramme für die digitale Umwandlung ihrer Häuser bewerben. Zu diesem Zweck stellt der Deutsche Museumsbund einen Überblick über öffentliche Förderprogramme, Förderlinien privater Stiftungen oder Hilfen auf Länderebene zur Verfügung.<sup>138</sup> Für die Genehmigung eines Förderantrages muss allerdings in den meisten Fällen eine ausgearbeitete Projektplanung vorgelegt werden, die den finanziellen Anspruch der Institution gerechtfertigt.<sup>139</sup> Hierfür bedarf es entsprechender personeller Ressourcen und Kompetenzen.

---

<sup>131</sup> ICOM (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>132</sup> Vgl. MFG Innovationsagentur Medien- und Kreativwirtschaft (2014), S. 5 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>133</sup> Vgl. Ebenda, S. 13.

<sup>134</sup> Vgl. Maaz, Bernhard (2020), S. 19.

<sup>135</sup> Vgl. Ebenda, S. 61 ff.

<sup>136</sup> MFG Innovationsagentur Medien- und Kreativwirtschaft (2014), S. 20 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>137</sup> Vgl. Ebenda, S. 21 ff.

<sup>138</sup> Vgl. Deutscher Museumsbund (2021a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>139</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Kultur und Europa (2020) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Davon ausgehend lässt sich konstatieren, dass die Digitalisierung ebenso Einfluss auf interne Arbeitsprozesse nimmt und somit die herkömmlichen personellen Anforderungen von Museen verändert. Aufgrund der Optimierung interner Betriebsprozesse durch Datenbanken, der Ticketdistribution<sup>140</sup> oder der Absatzkommunikation<sup>141</sup> stellt die Digitalisierung grundsätzlich Tätigkeitsprofile und Arbeitsprozesse im Kulturbetrieb infrage. Gleichzeitig werden durch die Digitalisierung an anderer Stelle neue Arbeitsplätze geschaffen, wie z.B. durch neue Stellen im Bereich von Social-Media-Marketing, durch die Etablierung digitaler Sparten oder für das Projektmanagement digitaler Konzepte. Pöllmann und Hermann sprechen hier von einem „veränderten Personalmanagement“.<sup>142</sup> Weiterhin führen sie aus, dass sich parallel zur digitalen Transformation in Betrieben ein Generationswechsel vollzieht, der dadurch gekennzeichnet wird, dass die zukünftigen Kulturmanager nicht nur über andere bzw. erweiterte digitale Kompetenzen verfügen, sondern im Vergleich zu älteren Generationen auch eine veränderte Arbeitseinstellung hinsichtlich innerbetrieblichen Hierarchien und der Einhaltung einer Work-Life-Balance attestieren.<sup>143</sup> Die technischen Anforderungen von Museen gehen allerdings zumeist über die digitalen Kompetenzen des Museumsmanagements hinaus. Die musealen Institutionen benötigen technologische Expertise, um innovative und gegebenenfalls digitale Möglichkeiten zunächst überhaupt bewerten und im Anschluss implementieren zu können. Alternativ könnten sich Museen hierbei zwar an Technologie-Unternehmen wenden, was allerdings zum einen die Gefahr der Abhängigkeit von profitorientierten Akteur\*innen mit sich führen würde, und zum anderen finanziell zumeist nicht realisierbar wäre.<sup>144</sup> Um den neuen Anforderungen an das Museumspersonal und den damit verbundenen Kosten entsprechen zu können, sind Museen zukünftig nicht nur – wie bisher - auf finanzielle Unterstützung von Kulturhaushalten angewiesen, sondern auch auf langfristige Unterstützung durch Wirtschafts-, Sozial- und Bildungshaushalte, sowie auf Gelder aus den Ministerien für Digitales.<sup>145</sup>

### 3.3.2 Grenzen der technischen Umsetzung einer digitalen Strategie

Der Begriff „digitale Strategie“ umfasst im Umfang dieser Arbeit Themen- und Handlungsfelder von Kulturbetrieben zusammen, die sich in drei Ebenen unterteilen lassen:

---

<sup>140</sup> Vgl. Glaap, Rainer und Heilgenberg, Martin-Christian (2019), zitiert nach: Pöllmann, Lorenz und Hermann, Clara, S. 27.

<sup>141</sup> Pöllmann, Lorenz (2019), zitiert nach: Pöllmann, Lorenz und Hermann, Clara, S. 27.

<sup>142</sup> Vgl. Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (2019), S. 26 f.

<sup>143</sup> Vgl. Ebenda, S. 27.

<sup>144</sup> Vgl. Volland, Holger (2019), S. 124.

<sup>145</sup> Vgl. Maaz, Bernhard (2020), S. 60.

eine „inhaltliche Ebene“, die sich auf künstlerische Leistungen bezieht; eine „externe Ebene“, die die Rolle der Besucher umfasst; sowie eine „interne Ebene“, die sich auf Arbeits- und Organisationsprozesse in Kulturbetrieben bezieht. Davon ausgehend umfasst der Begriff rahmende Fragestellungen, wie u.a. IT-Sicherheit oder Datenschutz.<sup>146</sup> In Anlehnung an Christian Gries definiert und kontrolliert eine digitale Strategie also konkret all diejenigen „Strukturen, Maßnahmen, Projekte, Ressourcen, Kompetenzen [...] aber auch Kosten und Nutzen, die ein Museum im Digitalen einsetzt und führt sie in ein optimales Miteinander.“<sup>147</sup>

Die aus der technischen Umsetzung einer digitalen Strategie resultierende Herausforderung beginnt mit der Erkenntnis, dass die Konzeption einer digitalen Strategie zunächst überhaupt notwendig ist. Während sich die Gesellschaft als Ganzes nämlich rasant den Anforderungen des digitalen Wandels anpasst, „fehlt es den Museen oft an Know-How, Zeit und Personal, um sich mit den neuesten Trends und Technologien auseinanderzusetzen und diese in den Berufsalltag und die Organisationskultur einzubinden.“<sup>148</sup> Das Städel Museum Frankfurt, welches einer der Vorreiter deutscher Kulturinstitutionen im Bereich der Digitalisierung ist, präsentiert seine Digitale Strategie auf seiner Website<sup>149</sup> und bietet damit inspirative Ansätze für Kulturinstitutionen, welche sich im Prozess der strategischen Planung befinden. Im Sinne der Formulierung einer Digitalen Strategie führte das Städel Museum allerdings zunächst eine grundsätzliche Analyse der Aufgaben durch, „die eine Kunstmuseum angesichts fundamentaler gesellschaftlicher Veränderungen angehen muss.“<sup>150</sup> Eine zentrale Erkenntnis dieser Analyse lag in der Notwendigkeit der Öffnung für alle Alters -und Gesellschaftsgruppen. Die Bedürfnisse der Besucher\*innen seien allerdings immer vielfältiger, sodass ein Denken in Zielgruppen, deren Einteilung ausschließlich nach Altersklassen erfolgt, heute nicht mehr ausreiche.<sup>151</sup> Bei der Konzeption einer Digitalen Strategie stehen kulturelle Institutionen also vor der Herausforderung der Zielgruppensegmentierung. Über die Problematik der Eingrenzung einer Zielgruppe hinaus, stehen einzelne Museumssparten ebenfalls vor der Schwierigkeit eines „zielgerichteten und profilschärfenden Ausbaus bestehender Sammlungen vor dem Hintergrund eines unbeherrschbar gewordenen globalisierten Kunstmarktes.“<sup>152</sup>

---

<sup>146</sup> Vgl. Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg.) (2019), S. 15.

<sup>147</sup> Vgl. Gries, Christian (2015), zitiert nach: MFG Innovationsagentur (2014), S. 9.

<sup>148</sup> Langenbacher, Corina und Kramer, Heike (2014), S. 10.

<sup>149</sup> Vgl. Städel Museum Frankfurt (2021b) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>150</sup> Eschenfelder, Chantal (2019), S. 321.

<sup>151</sup> Vgl. Ebenda, S. 322.

<sup>152</sup> Graf, Bernhard u.a. (Hrsg.) (2016), S. 12.

Darüber hinaus resultieren die Schwierigkeiten der konkreten, technischen Umsetzung einer Digitalen Strategie aus der Gegebenheit, dass die kulturellen Institutionen im Vergleich zu anderen Sektoren verspätet auf den digitalen Wandel reagierten. Internetseiten fungieren demnach größtenteils noch als Online-Vitrinen ihrer Einrichtungen.<sup>153</sup> Die Reaktionen der Kulturinstitutionen vor Ort folgen dieser „Vitrinen-Logik“<sup>154</sup>: Barcodes werden auf Eintrittskarten gedruckt, Schilder werden durch digitale Bildschirme ersetzt. Somit wird der „digitale Trend“ zwar aufgegriffen und mitgedacht, allerdings nur im Sinne einer Lückenfüllung anstelle einer innovativen Konzeption angepasster, innovativer Digitalisierungskonzepte. Auch auf den sozialen Medien positionieren sich die meisten Institutionen nur oberflächlich und dem Prinzip der Vitrine folgend: der physische Ort wird zur Geltung gebracht, allerdings ohne dass ein aktiver Dialog bzw. zweiseitiger Austausch ermöglicht wird, was einen zentralen Bestandteil unseres Nutzerverhaltens auf den sozialen Medien darstellt.<sup>155</sup> Es wird also deutlich, dass eine klare, einheitliche Herangehensweise an die technische Umsetzung digitaler Medien und Konzepte in der Kunstvermittlung nicht ohne einen Leitfaden für die Konzeption einer Digitalen Strategie stattfinden kann.

### 3.3.3 Rechtliche Behinderung von Offenheit

Mit Blick auf den kommerziellen Kunstmarkt und in Anschluss an die Vorstellung der Chancen der Digitalisierung wird deutlich, dass die Digitalisierung Transparenz fördern kann: „Durch Apps, die mittels Crowdsourcing auf Datenbanken zugreifen und Nutzern Informationen zu Preisen von Kunstwerken bereitstellen oder Online-Galerien, die Informationen über Preise und Künstler der Kunstwerke offenlegen und ein niedrighschwelliges Angebot außerhalb des von Exklusivität und Intransparenz geprägten Kunstmarktes bieten.“<sup>156</sup> Dieses Prinzip der Empfehlungen auf Basis des allgemeinen Nutzerverhaltens lässt sich aber auch für Kulturbetriebe denken. So könnten beispielsweise Kulturbetriebe Interessierten die Programmpräferenzen anderer Besucher\*innen aufzeigen. Ein Opernhaus könnte Besucher\*innen, die bereits die Oper „Tosca“ gesehen haben, aufzeigen, welche Aufführungen von anderen Personen nachgefragt wurden, die ebenfalls „Tosca“ besuchten – ganz nach dem Motto „Besucher, die diese Oper besuchten, kauften auch Tickets für folgende

---

<sup>153</sup> Vgl. Boullier, Dominique (2008), S. 4 ff.

<sup>154</sup> Maaz, Bernhard (2020), S. 53.

<sup>155</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>156</sup> Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg.) (2019), S. X (Vorwort).

Programme...<sup>157</sup> Auch Kollaborationen mit Eventveranstaltungsplattformen werden von Kulturbetrieben zunehmend ins Auge gefasst, allerdings ist dieser Ansatz aus einer ideologischen Perspektive heraus den öffentlich-rechtlichen Museen noch vorbehalten: sie „verfolgen mit ihrer inhaltlichen Programmatik auch einen Bildungsauftrag und sollten daher ihre Programme nicht nur auf Basis dessen entwickeln, was die größte Nachfrage verspricht.“<sup>158</sup> Bei all den Möglichkeiten der Nutzung digitaler Medien, insbesondere hinsichtlich der Bereitstellung individualisierter Angebote und der Vermittlung von Veranstaltungen, sind Besucher\*innen allerdings zunehmend sensibilisiert für Datenschutz und verlangen nach einer Auskunft, „inwiefern ihre Daten im Rahmen von Big Data gespeichert und analysiert werden, um Zielgruppen beispielsweise für Kampagnen zu identifizieren.“<sup>159</sup> Nicht nur seit der 2019 in Kraft getretenen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), die einen größeren Schutz der Nutzerinnen und Nutzer und ihrer Daten bedeutet<sup>160</sup>, haben Kulturbetriebe hier auch eine andere Verantwortung als der E-Commerce. Ihre Rolle als Bildungs -und nicht Wirtschaftsakteur können sie gerade im Sinne eines gewissenhaften Umgangs mit Besucherdaten nutzen.<sup>161</sup> Gerade kleinere Kulturbetriebe sahen sich allerdings mit dem Inkrafttreten der DSGVO vor einer Herausforderung, da seitdem beispielsweise neben Facebook auch die Betreiber einer Facebook-Fanpage für diese hinsichtlich des DSGVO haften.<sup>162</sup> Ein Problem stellte das aus dem Grund dar, dass Facebook einerseits nicht die Möglichkeit bietet, die Besucher der Museums-Pages DSGVO-konform über die Erhebung und Verwendung der Nutzerdaten zu informieren; andererseits haben auch die Kulturbetriebe keine technische Möglichkeit vor dem Seitenaufruf entsprechende Hinweise anzuzeigen.“<sup>163</sup>

Nicht nur die Datenschutzdebatte stellt die Kulturbetriebe vor eine Herausforderung, auch Urheberrechte und Bildrechte fordern bereits seit Jahren und nicht erst im Zuge des digitalen Wandels insbesondere die Kunstmuseen heraus. Die Umsetzung des „Open-Access“-Ansatzes, der im Kapitel 3.2.3 dieser Arbeit als Chance der Digitalisierung bewertet wurde, wird durch diese Problematik beeinflusst. Die Rechtsanwältin und Dozentin für „Open-Access“ an der FH

---

<sup>157</sup> Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (2019), S. 25.

<sup>158</sup> Ebenda, S. 25.

<sup>159</sup> Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg.) (2019), S. IX (Vorwort).

<sup>160</sup> Vgl. Risch-Kerst, Mandy (2019), zitiert nach Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg.) (2019), S. X (Vorwort).

<sup>161</sup> Vgl. Szope, Dominika (2019), zitiert nach Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg.) (2019), S. X (Vorwort).

<sup>162</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>163</sup> Pöllmann, Lorenz (2019), S. 184.

Potsdam Ellen Euler führt diesbezüglich weiter aus, dass sich die Konzepte von „Open-Access“, „Open-Science“ und „Open-Data“ dort, wo die Rechte an den kulturellen Inhalten nicht bei den Kulturerbe-Einrichtungen liegen, sondern bei Dritten - wie beispielsweise Urheber\*innen, Leihgeber\*innen oder sonstigen Beteiligten - nicht ohne Weiteres realisieren lassen. In solchen Fällen müssen entsprechende Rechte geklärt und eingeholt werden, was besonders dann problematisch ist, wenn Urheber\*innen nicht ermittelt werden können oder kein Interesse mehr an der kommerziellen Verwertung ihrer Werke haben<sup>164</sup>, also bei den sogenannten „verwaisten“ und „vergriffenen“ Werken<sup>165</sup>. Wiederholt haben Stimmen aus der Literatur<sup>166</sup> sowie Kulturerbe-Einrichtungen auf diese Problematik hingewiesen. Besonders kleinere Kulturbetriebe bezeichnen die DSGVO als „katastrophale Regelung“.<sup>167</sup> Nichtsdestotrotz werden die Akteur\*innen der Kulturwirtschaft sich den Entwicklungen der Digitalisierung nicht entziehen können. Infolge ihrer Auswertung der Rechtslage von Kulturinstitutionen insbesondere im Hinblick auf Datenschutz, kommt die Rechtsanwältin M. Risch-Kerst zu dem Schluss, dass das IT-Recht mit seinen Ausprägungen im Datenschutz-, Urheber-, Foto-/Bild-/Film-, Wettbewerbs-, Medien- und Vertragsrecht hier ein ständiger Begleiter der Kulturinstitutionen sein werde.<sup>168</sup> Um die Bewältigung dieser Herausforderung zu ermöglichen, hat sie einen Strategieleitfaden zur Einhaltung und Umsetzung der DSGVO Grundverordnung für Kulturbetriebe erstellt.<sup>169</sup> Zentral ist hierfür allerdings die bewusste Integration der rechtlichen Grenzen in die zukünftige Konzeption digitaler Vermittlungskonzepte in Kulturbetrieben. Dabei müssen, laut Bernhard Maaz, im Sinne einer erfolgreichen Digitalisierung „generöser Open Access und strikter Datenschutz in eine heikle Balance gebracht werden.“<sup>170</sup> Darüber hinaus müssten sowohl die Fachwelt als auch die Öffentlichkeit verstehen, dass die Limitierungen in Sachen Digitalisierung der Museen nicht durch begrenzte Kreativität und Motivation entstünden, sondern aus komplexen Rahmenbedingungen – wie die des Rechtsschutzes – hervorbringen.<sup>171</sup>

---

<sup>164</sup> Vgl. Euler, Ellen (2018), S. 64.

<sup>165</sup> Vgl. Euler, Ellen (2015), zitiert nach Euler, Ellen (2018), S. 64.

<sup>166</sup> Vgl. Klimpel, Paul (2015), S. 168 ff.

<sup>167</sup> Hamburger Note zur Digitalisierung des kulturellen Erbes (2015), zitiert nach: Maaz, Bernhard (2020), S.19 und S. 55.

<sup>168</sup> Vgl. Risch-Kerst, Mandy (2019), S. 287.

<sup>169</sup> Vgl. Ebenda, S. 288.

<sup>170</sup> Maaz, Bernhard u.a. (2018), S. 9.

<sup>171</sup> Vgl. Maaz, Bernhard (2020), S. 23.

### 3.3.4 Ideologische Risikoansätze

Eine ideologisch verwurzelte Zurückhaltung gegenüber dem Digitalisierungsprozess im Kontext der Kunstvermittlung lässt sich auf das Werk Walter Benjamins „Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit“<sup>172</sup> aus dem Jahr 1996 zurückführen. Der „Kunstwerk-Aufsatz“ Benjamins wird in der Fachliteratur nicht nur als einer der Gründungstexte der modernen Medientheorie bewertet<sup>173</sup>, sondern darüber hinaus sogar als die „am häufigsten kommentierte wissenschaftliche Schrift des 20. Jahrhunderts“<sup>174</sup> betitelt. In seinem Werk führt Benjamin erstmalig den Begriff der „Aura“ im Kontext der Kunstvermittlung ein und betont, dass die Einzigartigkeit eines Kunstwerkes maßgeblich durch dessen „Eingebettetsein in den Zusammenhang der Tradition“<sup>175</sup> ausgemacht werde. Mit dieser Aussage verweist er auf die Bedeutung des Ausstellungsortes für die Wirkungsweise von Kunstwerken. Von diesem Ansatz ausgehend führen Kritiker\*innen der Digitalisierung im Bereich der Kunstvermittlung weiter aus, dass sich das Museum als „Hort des Originalen und damit als Gegeninstanz zur unendlichen Reproduzierbarkeit des Digitalen“<sup>176</sup> verstehe. Tatsächlich wird auch heute noch argumentiert, dass an keinem anderen Ort die Auratisierung von Objekten und die Ausstrahlung des Originals einen vergleichbaren Geltungsraum finde, wie im Museum.<sup>177</sup> Auf diesen Philosophien begründen sich zwei gegensätzliche Befürchtungen: Einerseits könne das Museum angesichts eines zunehmenden digitalen Angebotes seine Existenzbegründung verlieren.<sup>178</sup> Andererseits wird ebenso argumentiert, dass die Kunstwerke durch den Verlust ihrer auratischen Wirkungsweise im Digitalen an Wert verlieren würden. Die erste der beiden Befürchtungen führt dazu, dass aktuell ein signifikanter Anstieg digitaler Initiativen seitens der Kulturinstitutionen zu verzeichnen ist, ohne dass ihre Relevanz für das Vermittlungskonzept der jeweiligen Institution durchdacht wurde.<sup>179</sup> Die zweite Befürchtung führt zu einer grundsätzlichen Skepsis von Kulturinstitutionen gegenüber der konkreten Umsetzung einer Digitalen Strategie, insbesondere in Hinblick auf den „Open-Access“-Ansatz (vgl. Kapitel 3.2.3). Darüber hinaus sehen sich zahlreiche Kunstmuseen vor der Herausforderung, digitale Medien so umzusetzen, dass die Beschäftigung mit ihnen nicht

---

<sup>172</sup> Vgl. Benjamin, Walter (1996).

<sup>173</sup> Vgl. Steiner, Uwe (2004), zitiert nach Hörner, F. (2011), S.13.

<sup>174</sup> Hörner, F. (2011), S. 13, in Anlehnung an: Baetens, Jan (2003).

<sup>175</sup> Benjamin, Walter (1996), S. 7.

<sup>176</sup> Kohle, Hubertus (2018), zitiert nach Maaz, Bernhard (2020), S. 22.

<sup>177</sup> Vgl. Rehberg, Karl-Siegbert (2016), S. 17.

<sup>178</sup> Vgl. Decter, Joshua (2018), S. 15 ff.

<sup>179</sup> Vgl. ZKM, Zentrum für Kunst und Medien (2021b) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

zum Vergessen des Objektes und des Ortes selbst führt.<sup>180</sup> Erkennbar wird, dass auch an dieser Stelle ein Leitfaden zur Umsetzung von digitalen Konzepten im Museumsraum notwendig ist, der auf derartige Fragen und Sorgen Antworten bietet.

Dabei muss die Eingliederung digitaler Konzepte nicht zwangsweise auch die Entkräftung der Wirkungsweise des Museums als „Ort“ bedeuten – im Gegenteil. Gerade heute, in Zeiten nicht nur der Reproduzierbarkeit von Kunstwerken, sondern auch ihrer digitalen Allgegenwärtigkeit, ist das Museum als Geltungsraum der Kunst von besonderer Bedeutung.<sup>181</sup> Um diesen Geltungsraum durch die symbiotische Nutzung digitaler Medien zu bestärken, muss die Kunstvermittlung ein emotionales Verhältnis zum Ort und zu den Objekten schaffen, beispielsweise mittels Konzepten wie das des „Storytellings“ anhand von fiktiven Figuren, die zu Erzähler\*innen der kulturellen Inhalte werden.<sup>182</sup> In ihrem Dissertationsprojekt untersucht beispielsweise Anja Gebauer, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kunstpädagogik München, die Ausprägungen und Chancen des „digital Storytellings“ für Museen und erstellt in dem Zusammenhang die mobile Anwendung „Marion und der Blaue Reiter“, die Kinder und Familien spielerisch durch die Städtische Galerie im Lembachhaus und Kunstbau führen soll. Dabei vermittelt die Applikation nicht lediglich passiv-aufzunehmende Informationen, sondern setzt am Prinzip der Partizipation an und regt die Nutzer selbst zum Geschichtenerzählen an, indem der Nutzer z.B. dazu aufgefordert wird, sein Lieblingsbild zu wählen, sich eine Geschichte dazu auszudenken und zu beschreiben, was danach passieren könnte. Auf diese Weise werden die „Kunstwerke sowohl beschrieben als auch emotional sowie fantasievoll angereichert“<sup>183</sup>. Dieses Beispiel macht deutlich, dass die Skepsis gegenüber möglichen negativen Effekten digitaler Medien auf die Bedeutung des Museums als Ort anhand ebendieser Medien nichtig gemacht werden kann. Voraussetzung hierfür ist ein reflektierter Einsatz und ein Konzept für die Umsetzung eines Digitalisierungskonzeptes. Dieser Ansatz soll in Anschluss an die Auswertung der empirischen Untersuchung und in Bezug auf den theoretischen Teil der Arbeit ausgeführt werden.

---

<sup>180</sup> Vgl. Arthaud, M. (2017), S. 58f.

<sup>181</sup> Vgl. Graf, Bernhard u.a. (Hrsg.) (2016), S. 17.

<sup>182</sup> Vgl. Kramper, Andrea (2017), S. 49 f.

<sup>183</sup> Gebauer, Anja (2020) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

## 4. EMPIRISCHE STUDIE

### 4.1 Ziele und methodische Vorgehensweise

Die Vielzahl an Tagungen, Blog-Beiträgen und Schriften bezüglich des Einflusses der Digitalisierung auf die Entwicklung von Museen betonen nicht nur die Aktualität und Relevanz des Themas, sondern auch die Anforderung an einen fachlich fundierten und empirisch belegten Überblick über einzelne Einflussfaktoren, die in einem nächsten Schritt als Grundlage für die Implementierung einer digitalen Strategie in Museen dienen können. Folglich besteht im Umfang der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit die Notwendigkeit, die auf Fachliteratur fundierten Erkenntnisse auch empirisch zu untersuchen und zu belegen. Im Sinne einer empirischen Untersuchung wurde demnach eine qualitative Marktforschungsmethode gewählt, die insbesondere dann relevante Erkenntnisse liefern kann, wenn gesellschaftliche Prozesse und Neukonstellationen sowie aktuelle Herausforderungen erarbeitet werden, zu denen bisher nicht ausreichend fachliches Expertenwissen oder fachlicher Konsens vorliegen.<sup>184</sup> Konkret wurde auf das *Leitfadeninterview mit Experten* als sozialwissenschaftliche Erhebungsmethode zurückgegriffen. Bei einem Leitfadeninterview handelt es sich um einen Typ nichtstandardisierter Interviews, bei dem eine vorbereitete Liste offener Fragen (den sog. „Leitfaden“) als Grundlage des Gesprächs dient.<sup>185</sup> Da die Erarbeitung der Thematik inhaltlich grob in drei Unterkategorien aufgeteilt ist (Implementierung, Chancen und Grenzen der Digitalisierung), wurde diese thematische Gliederung ebenso in die Struktur des Interview-Leitfadens übernommen. Insbesondere in einem solchen Fall, in dem ein Interview mehrere unterschiedliche Themen behandelt, „die durch das Ziel der Untersuchung und nicht durch die Antworten des Interviewpartners bestimmt werden“<sup>186</sup> empfiehlt sich das Leitfaden-Interview als Form der empirischen Datenerhebung.

Ziel der empirischen Untersuchung ist es, die Relevanz der im theoretischen Teil herausgearbeiteten Einzelfaktoren der Digitalisierung im Bereich der Kunstvermittlung zu ermitteln, indem ihre Übereinstimmung mit den Aussagen der Experten geprüft wird. Darüber hinaus sollen auf Basis der Expertenaussagen die ermittelten Faktoren ergänzt und die Standpunkte der Experten verglichen werden, sodass aus dem Vergleich der theoretischen Grundlage mit der empirischen Untersuchung – im Sinne der Beantwortung der kritischen

---

<sup>184</sup> Kepper, Gaby (1994), S.7.

<sup>185</sup> Vgl. Gläser, Jochen und Laudel, Grit (2010), S. 11.

<sup>186</sup> Ebenda.

Fragestellung dieser Arbeit – ein Fazit über den Einfluss der Digitalisierung auf die Entwicklung von Museen gezogen werden kann.

Die Analyse und Auswertung des Materials, d.h. der auf Basis der Experteninterview erhobenen Aussagen, wurden in Anlehnung an die Anweisungen zur Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>187</sup> durchgeführt. Die im Folgenden aufgeführten Arbeitsschritte sind also seinem Werk zur Qualitativen Inhaltsanalyse aus dem Jahr 2010 abgeleitet, werden allerdings in Anbetracht des Umfangs der vorliegenden wissenschaftlichen Ausarbeitung nicht in voller Ausführlichkeit übernommen.

### **Bestimmung des Ausgangsmaterials**

#### 1. Festlegung des Materials

Bei den sechs ausgewählten Experten handelt es sich um Mitarbeiter\*innen von Museen, Museumsleiter\*innen, Wissenschaftler\*innen der Kulturvermittlung oder Künstler\*innen, die allesamt bei unterschiedlichen kulturellen Institutionen angestellt sind und über vielseitige berufliche Erfahrung im Bereich der Kulturvermittlung verfügen. (Eine kurze Vorstellung des jeweiligen beruflichen Werdegangs ist zu Beginn eines jeden Interviews, als Antwort auf die erste Interviewfrage, vorzufinden).

Im Einzelnen handelt es sich bei den Interviewpartner\*innen um:

- a. **Frau Dr. Jutta Moster-Hoos**, Leiterin des Horst-Janssen-Museums Oldenburg (darüber hinaus: Kunsthistorikerin, Ausstellungskuratorin, Sachbuch-Autorin und Herausgeberin);
- b. **Frau Nora Staeger**, Beauftragte für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit am Museum für Kunst und Kultur Münster (Schwerpunkt: Digitale Kommunikation);
- c. **Frau Franziska Boegehold-Gude**, Sammlungsleiterin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Stadtmuseum Oldenburg;
- d. **Frau Katharina Stütze**, Kunstvermittlerin am Forum d'Art Contemporain Casino Luxembourg;
- e. **Herrn Andery Gradetchliev**, Künstler, Illustrator, Grafiker und Reproduktionsfotograf insbesondere im Auftrag von Museen, sowie

---

<sup>187</sup> Vgl. Mayring, Philipp (2010).

- f. **Frau Anja Gebauer**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin am Institut für Kunstpädagogik München, Studierendenreferentin, Freiberuflerin mit Themenschwerpunkt der digitalen Kunstvermittlung und Künstlerin.

## 2. Analyse der Entstehungssituation

Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig. Eine gewisse Gegenseitigkeit wurde dadurch hergestellt, dass den Interviewten die finale Ausarbeitung der Thematik angeboten wurde. Im besten Fall können die Experten auf Basis der Erkenntnisse der Arbeit zu neuen Denkanstößen und Handlungsansätzen im eigenen Umgang mit der Digitalisierung im Bereich der Kulturvermittlung verleitet werden. Bei den Gesprächen handelte es sich um strukturierte<sup>188</sup>, offene<sup>189</sup> Interviews. Sie wurden eigenständig durchgeführt. Zwei der Interviews fanden telefonisch statt (a und c), drei fanden über die Video-Plattform Zoom statt (b, d und f) und eines fand persönlich statt, im Kunstatelier des Interviewten (e).

## 3. Formale Charakteristika des Materials

Die Interviews wurden mit einer Sprachaufnahme-App aufgenommen und dann in maschinengeschriebene Form transkribiert. Diese Protokolle haben einen Umfang von 55 Seiten, wobei die durchschnittliche Länge der Interviews etwa bei etwa einer Stunde lag. Alle Transkriptionen der Interviews wurden dem Anhang beigelegt.<sup>190</sup> Da Mayring keine festen Transkriptionsregeln, sondern vielmehr grobe Richtlinien vorgibt, wurden im Umfang dieser Ausarbeitung Einfache Transkriptionsregeln<sup>191</sup> angewandt, die den Inhalt der Aussagen in den Vordergrund stellen, sodass dieser für den Leser durch teilweise Vereinfachung zugänglich gemacht wird.

---

<sup>188</sup> D.h. als Basis des Interviews dient ein Leitfaden bestehend aus (hier: zwölf) vorbereiteten Fragen, deren Formulierung und Reihenfolge nicht variabel sind. Der Leitfaden ist in Anhang 2 vorzufinden.

<sup>189</sup> D.h. der Interviewpartner kann auf die Fragen frei antworten, vgl. hierzu Mayring, Philipp (2010), S. 52 ff.

<sup>190</sup> Vgl. Anhang 3, S.77.

<sup>191</sup> Vgl. Dr. Claußen u.a. (2020).

## **Auswertungsverfahren: Zusammenfassung und deduktive Kategoriendefinition**

Im Umfang einer zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring werden Interpretationsregeln der Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion vorgegeben, die es ermöglichen sollen, die Kernaussagen des Materials herauszufiltern.<sup>192</sup> Die Kategorienbildung ist Grundlage für die Auswertung des Ausgangsmaterials und ermöglicht die Definition relevanter Einzelfaktoren und ihrer Zusammenhänge untereinander, was im Zentrum dieser methodischen Vorgehensweise steht<sup>193</sup>. Im Fall der vorliegenden Fragestellung wurde die **deduktive Kategoriendefinition** angewandt. Dabei werden die Auswertungsinstrumente nicht - wie im Fall der induktiven Kategorienbildung - auf Basis der Aussagen der Interviewten ermittelt, sondern werden durch theoretische Überlegungen bestimmt. Das heißt, der zur Auswertung des Materials genutzte Kodier-Leitfaden beruht auf dem bisherigen Forschungsstand, der dem empirischen Teil der Arbeit vorausgeht. Die folgende Abbildung zeigt den auf Basis der Fachliteratur (und in Anlehnung an Abbildung 2) erstellten Kodier-Leitfaden, der als Grundlage für die weitere Auswertung der Interviews dient.

---

<sup>192</sup> Vgl. Mayring, Philipp (2010), S. 70.

<sup>193</sup> Vgl. Ebenda, S. 22.

**Abbildung 3: Kodier-Leitfaden<sup>194</sup>**

<b>Chancen der Digitalisierung</b>	<b>„Instrumente“ der Digitalisierung</b>
1. Optimierung interner Prozesse	Digitale Grundausstattung wie z.B. in Form einer museumsinternen Software
2. Zielgruppenorientiertes und verständliches Vermitteln	2.1 Individualisierung des Vermittlungsangebotes 2.2 Kontextualisierung der Ausstellungsinhalte
3. Zugänglichkeit von Daten und Ausstellungsangeboten	Durch Open Access Ansatz und Nutzung digitaler Medien zur Stärkung der Online-Präsenz
4. Unterhaltung: Integration von erlebnisorientiertem Angebot	4.1 Durch Integration partizipativer Konzepte (Schlagwort „Partizipation“)
5. Vernetzung: Schaffung eines Ortes für aktiven Austausch	Nutzung digitaler Medien als Ergänzung des Vermittlungsangebotes vor Ort und im Sinne der Ermöglichung von Austausch
<b>Grenzen der Digitalisierung</b>	<b>Ausführung</b>
6. Finanzielle und personelle Grenzen	6.1 Knappheit finanzieller Mittel 6.2 Mangel an erforderlichen personellen Kapazitäten
7. Technische und strukturelle Grenzen der Umsetzung einer Digitalen Strategie	Problematik der Zielgruppensegmentierung und passive Nutzung digitaler Medien
8. Rechtliche Grenzen: Datennutzung und Datenschutz	Einschränkung individualisierter und partizipativer Konzepte durch Datenschutzverordnung sowie Eingrenzung des Open Access Ansatzes durch Urheber- und Bildrechtsschutz
9. Ideologische Hürden	Angst vor dem Ersetzen des analogen Museumserlebnisses durch digitale Angebote

<sup>194</sup> Quelle: Erstellung der Verfasserin.

## **Vorgehensweise: Kodierung**

Die Kategorienbildung, die die Basis der Kodierung darstellt, wurde der Gliederung des theoretischen Teils entnommen. Dabei werden fünf Einzelfaktoren als „Chancen“ und vier als „Grenzen“ der Digitalisierung eingestuft. Die Faktoren, die einen Überblick über die Chancen der Digitalisierung bieten, beruhen auf den „aktualisierten Aufgabenkanons“ für Museen, der in Abbildung 2 dargestellt wird. Diejenigen Einzelfaktoren, die den herausfordernden Charakter der Digitalisierung für Museen verdeutlichen, wurden der Fachliteratur entnommen und in vier Hauptaspekte unterteilt.

Im Anschluss an die vorläufige Kategorienbildung wurde die Kodierung durchgeführt. Zu diesem Zweck wurde das Material, d.h. die transkribierten Interviews, in Einzelaussagen zerlegt, die tabellarisch festgehalten wurden. Darin enthaltene Kernaussagen und Schlagwörter wurden extrahiert und in der nebenstehenden Spalte der tabellarischen Auswertung eingetragen. Auf Basis dieser Kernaussagen konnte dann in einem nächsten Schritt die Zuordnung der Teilaussagen zu einer jeweiligen Kategorie erfolgen – das wird als Prozess der Kodierung bezeichnet. Wenn Aussagen nicht oder nur teilweise mit einer Kategorie in Verbindung gebracht werden konnten, wurden ihre Kernaussagen ebenfalls in Form von Schlagwörtern tabellarisch vermerkt und als „Ergänzende Kategorien“ eingestuft. In Anlehnung an Mayrings Ausführungen zu Güterkriterien einer qualitativen Inhaltsanalyse wurde eine Überarbeitung des Kodier-Leitfadens bei 30% vorgenommen, sprich, die Bezeichnungen und Definitionen der Kategorien wurden je nach Übereinstimmung mit den Inhalten der Expertenaussagen angepasst. Für eine ausführliche Beschreibung der Erstellung des Kodier-Leitfadens, der Kodierung der Expertenaussagen sowie der Ermittlung ergänzender Kategorien wird an dieser Stelle auf Anhang 4-6 verwiesen.

### 4.2 Ergebnisse und Diskussion

Bei der Auswertung des qualitativen Materials geht es im wissenschaftlichen Sinn um die „Analyse von schriftlichen Kommunikationsinhalten“<sup>195</sup>. Dank des theoriegeleiteten und typisierenden Charakters der Inhaltsanalyse nach Mayring wird eine systematische Übersicht und Einordnung des Datenmaterials ermöglicht.<sup>196</sup> Die mit diesem Vorgehen einhergehende

---

<sup>195</sup> Bähring, Katrin u.a. (2008), S. 483.

<sup>196</sup> Ebenda, S. 104.

Systematik ermöglicht also das Zerlegen des Materials in Bearbeitungseinheiten.<sup>197</sup> Die konkrete inhaltsanalytische Auswertung ergibt sich allerdings aus dem Leitfaden selbst.<sup>198</sup> Um also eine systematische Interpretation der Auswertung des Materials zu ermöglichen, wurde in einem ersten Schritt eine quantitative Auswertung der kodierten Aussagen vorgenommen, um den Einfluss der einzelnen Kategorien aus Sicht der Experten zu relativieren und hierarchisieren. Weiterhin wurde, ergänzend zu der Kodierung der Expertenaussagen, eine Übersicht neuer Schlagwörter bzw. Kategorien erstellt, die im Umfang der Interviews ermittelt werden konnten und die Definitionen der für diese Arbeit konzipierten Kategorien ergänzen. Schließlich wurden aus den Interviews finale, zusammenfassende Aussagen bzw. Standpunkte der Experten zum Einfluss der Digitalisierung auf die Entwicklung von Museen identifiziert und gegenübergestellt. Die Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse der empirischen Untersuchung sowie ihre Einordnung der Ergebnisse in den bisherigen Forschungsstand baut strukturell auf die drei Auswertungen bzw. Übersichten auf.<sup>199</sup>

### **Quantitative Auswertung**

Zunächst wurden die kodierten Aussagen quantitativ zusammengefasst und gegenübergestellt, wie die Abbildung 4 zu erkennen gibt. Die Interpretation dieser Auswertung ist allerdings insbesondere vor dem Gesichtspunkt kritisch zu beurteilen, dass sie kaum Aufschlüsse über mögliche Zusammenhänge der Aussagen mit dem Hintergrund des jeweiligen Experten bietet. Auch weitere äußere Einflüsse, wie u.a. die nicht einheitlichen Rückfragen an die Experten, wurden in diesem Arbeitsschritt nicht berücksichtigt. Aus diesem Grund kann bei der finalen Interpretation des Materials nicht ausschließlich auf diese quantitative Auswertung zurückgegriffen werden. Nichtsdestotrotz bietet sie eine aufschlussreiche Übersicht darüber, welche im Voraus bestimmten Kategorien auch von den Experten beobachtet worden sind und in welchem Ausmaß diese die Beantwortung der Problemfrage verhältnismäßig beeinflussen. Folgende wesentliche Erkenntnisse konnten aus der quantitativen Auswertung der Kodierung, die in Abbildung 4 präsentiert wird, gewonnen werden:

---

<sup>197</sup> Flick, Uwe (Hrsg.) (1991), S. 213.

<sup>198</sup> Bähring, Katrin u.a. (2008), S. 104.

<sup>199</sup> Anmerkung: Im Folgenden werden die Expertenaussagen referenziert, indem auf ihre jeweilige Aussagen-Nummer (Nr.) verwiesen wird. Die Nummerierung der Expertenaussagen ist im Umfang der tabellarischen Kodierung des Materials erfolgt und wird in Anhang 5 präsentiert. An dieser Stelle wird darum gebeten, anhand des Inhaltsverzeichnisses des Anhangs die jeweilige Aussagen-Nummer zu identifizieren. Sollte der Leser\*die Leserin den Wunsch empfinden, die Aussage in dem Kontext des Interviews nachzulesen, so kann auf die Interview-Transkriptionen in Anhang 3 zurückgegriffen werden.

- Der Anteil derjenigen Aspekte, Schlagwörter oder Kategorien, die in dem Kontext der „Digitalisierung als Chance“ für die Entwicklung von Museen genannt worden sind, stehen durchschnittlich im Verhältnis von ca. drei zu eins zu denjenigen Kategorien, die als Grenzen eingestuft worden sind. Dies kann weiterführend im Sinne einer grundsätzlich optimistischen Einstellung seitens der Experten gegenüber der Digitalisierung interpretiert werden, die teilweise auch eindeutig von den Experten geäußert wurde.<sup>200</sup>
- Die Kategorien „3“ und „4“ wurden zu ähnlichen Anteilen als relevante Aspekte eingestuft. Das bedeutet, die Digitalisierung im Bereich der Kunstvermittlung wird von den Experten als wesentliche Chance dafür erachtet, Zugang zur Kunst zu schaffen (Kategorie 3) und darüber hinaus das Angebot von Museen unterhaltend aufzubereiten (Kategorie 4). Bezüglich des Unterhaltungswertes von digitalen Konzepten für Museen lässt sich darüber hinaus sagen, dass insbesondere im Umfang von Interview 1 und 4 die Einbindung partizipativer Konzepte im musealen Vermittlungskatalog genannt worden ist. Hier wäre es sinnvoll zu untersuchen, inwieweit die Nennung des Aspektes der „Partizipation“ einerseits schlicht mit den jeweiligen beruflichen Erfahrungen der Experten zusammenhängt und andererseits auf Kommunikationslücken hinsichtlich der Bedeutung dieses Aspektes für aktuelle und zukünftige Vermittlungskonzepte zurückzuführen ist. Die Notwendigkeit der Eingliederung partizipativer Vermittlungsangebot angesichts wandelnder gesellschaftlicher Anforderungen wurde hierbei in Kapitel 3.2.4 thematisiert und spielt im aktuellen Fachdiskurs über die Entwicklung von Museen eine wesentliche Rolle. Folglich sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass eine allgemeingültige Definition und Eingrenzung des Begriffes „Partizipation“ für die Kulturbetriebe und insbesondere für Kunstmuseen festgelegt werden sollte, diese mit der Leitung und dem Personal von Kunstmuseen kommuniziert werden sollte und auf dieser Grundlage ein Leitfaden für die Integration partizipativer Konzepte in Abhängigkeit des Umfanges und der Funktion des jeweiligen Kunstmuseums erstellt werden sollte.
- Mit einem Durchschnittswert von „7“ wurden von allen Experten einheitlich am meisten Aussagen zu der Kategorie 5 getroffen. Demnach wurde die Digitalisierung von den Experten als Chance dafür empfunden, aus dem Museum einen „Ort des sozialen Zusammentreffens, des (...) kreativen Austausches“<sup>201</sup> zu machen, „der in der lokalen

---

<sup>200</sup> Vgl. Anhang 7, S. 50.

<sup>201</sup> Anhang 5, Aussage 140, S. 150-153 (Interview 6, S. 124-131).

Community verankert ist<sup>202</sup>. Aus dieser Feststellung lässt sich weiterführend schließen, dass die Digitalisierung von den Experten nicht als Ersatz für das analoge Museumserlebnis aufgefasst wird und demnach nicht auf die Nutzung digitaler Medien reduziert wird. Vielmehr wird der Digitalisierungsprozess als systemübergreifendes Konzept verstanden, welches Museen zusätzlich zu einem physischen Angebot integrieren müssen, um ein Ort des Vernetzens zu werden. Um auch hier weiterhin an das Interview mit Frau Gebauer anzuknüpfen, sollte dies sowohl vor Ort als auch online bzw. virtuell geschehen, sodass digitale und analoge Vermittlungskonzepte im besten Fall nebeneinander bzw. miteinander angeboten werden.<sup>203</sup>

- Hinsichtlich der Grenzen, die im Kontext des Digitalisierungsprozesses in Museen wahrgenommen werden, wurde die Knappheit sowohl finanzieller (Kategorie 6.1) als auch personeller Ressourcen (Kategorie 6.2) jeweils in gleichem Anteil von allen Experten genannt. Obwohl einige Experten in dem Zusammenhang bereits von Förderprogrammen profitieren konnten, scheint es sich dabei vielmehr um eine punktuelle Unterstützung als um eine langfristige finanzielle Sicherung digitaler Konzepte gehandelt zu haben.<sup>204</sup> Auch Frau Prof. Dr. Moster-Hoos weiß um die Möglichkeit der Bewerbung um Förderprogrammen, führt aber ebenfalls weiter aus, dass „diese Förderungen selbstverständlich werden [sollten].“<sup>205</sup>
- Über diese Grenzen der Umsetzung hinausgehend empfanden ebenso alle Experten die technische und strukturelle Umsetzung eines Digitalen Konzeptes als herausfordernd. Diese standen häufig in Verbindung mit dem Aspekt der finanziellen und personellen Knappheit, wie beispielsweise in den Aussagen Nr. 18, Nr. 42 oder Nr. 61<sup>206</sup> zu erkennen ist, und bezogen sich sowohl auf technische Fragen zur konkreten Umsetzung digitaler Konstrukte - wie beispielsweise einer digitalen Sammlung der Werke<sup>207</sup> - als auch auf Fragestellungen zu der Implementierung einer zielgerichteten digitalen Strategie, wie insbesondere aus dem Interview mit Frau Gebauer, konkret den Aussagen Nr. 134 und 144, hervorgeht.

---

<sup>202</sup> Anhang 5, Aussage 140, S. 150 ff. (Interview 6, S. 124 ff.).

<sup>203</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>204</sup> Vgl. Anhang 5, Aussage 40, S. 137 ff. (Interview 2, S.89 ff.) und Aussage 61, S. 141 f. (Interview 3, S. 97 ff.).

<sup>205</sup> Anhang 5, Aussage 18, S. 135 f. (Interview 1).

<sup>206</sup> Vgl. Anhang 5.

<sup>207</sup> Vgl. Anhang 5, Aussage 37 (Interview 2).

- Rechtliche Grenzen der Implementierung einer digitalen Strategie, insbesondere im Hinblick auf Datennutzung und Datenschutz, wurden von keinem der Experten genannt. Dies könnte allerdings auch lediglich auf die Spezifität dieser Kategorie zurückzuführen sein. Die Frage des Datenschutzes wird insbesondere bei der Datenerhebung im Umfang von partizipativen Konzepten aufgegriffen.<sup>208</sup> Zwar wurden partizipative Konzepte insbesondere von Frau Prof. Moster-Hoos und Frau Stütze als „Chance“ der Digitalisierung herausgestellt, allerdings wurden digitale Konzepte nicht in einer solchen Tiefe besprochen, als dass sie auf den Aspekt der rechtlichen Hürden hätten führen müssen.

**Abbildung 4: Übersicht einer quantitativen Erfassung der Expertenaussagen<sup>209</sup>**

	Kategorie	EI_1	EI_2	EI_3	EI_4	EI_5	EI_6	TOTAL	Durchschnitt
<b>Chancen</b>	<b>1</b>	0	1	0	2	1	1	5	0,83 ≈ 1
	<b>2</b>	6	6	4	6	11	4	36	6,16 ≈ 6
	Davon 2.1	0	1	0	0	0	1	2	0,3 ≈ 0
	Davon 2.2	2	1	2	2	3	1	11	1,83 ≈ 2
	<b>3</b>	2	6	5	6	7	3	29	4,83 ≈ 5
	<b>4</b>	7	7	4	6	2	5	31	5,16 ≈ 5
	Davon 4.1	4	1	0	4	0	0	9	1,5
	<b>5</b>	6	7	6	10	10	3	42	<b>7</b>
<b>Grenzen</b>	<b>6</b>	4	6	6	1	3	2	23	3,6 ≈ 4
	Davon 6.1	2	2	1	1	3	0	11	1,5
	Davon 6.2	2	4	3	0	0	2	9	1,83 ≈ 2
	<b>7</b>	2	2	3	4	1	4	16	2,6 ≈ 3
	<b>8</b>	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	<b>9</b>	3	0	2	7	0	2	14	2,3 ≈ 2
<b>Verhältnis Chancen : Grenzen</b>		21 zu 9	27 zu 8	19 zu 11	30 zu 11	32 zu 4	17 zu 8	-	ca. 3 zu 1
<b>Summe der Aussagen des Interviewten</b>		25	24	21	30	26	23	149	24,83

<sup>208</sup> Vgl. Glaap, Rainer und Heilgenberg, Martin-Christian (2019), S. 153 f.

<sup>209</sup> Quelle: Eigenerstellung der Verfasserin auf Basis der Zählung der kodierten Expertenaussagen.

## **Ergänzung des Kodier-Leitfadens auf Basis der nicht-kodierten Expertenaussagen**

Über diese Kodierung der Expertenaussagen hinaus konnten im Verlauf der Interviews Aspekte identifiziert werden, die die im Voraus etablierten Kategorien ergänzen oder sich als neue Kategorie einstufen lassen. Um diese neuen Kategorien zu ermitteln, wurde – ganz im Sinne Mayrings – ein stufenweises Vorgehen gewählt. Eine ausführliche Beschreibung des Verfahrens ist in Anhang 6 zu finden. Die Erarbeitung des Materials ließ vier ergänzende Kategorien ermitteln, die von einem Großteil der Experten genannt wurden, allerdings nicht in vollem Umfang mit den Kategorien des Kodier-Leitfadens übereinstimmen.

- Auch wenn der folgende Aspekt im Vergleich zu den anderen zwar relativ selten genannt wurde, so herrschte (mit Ausnahme eines Experten) dennoch Konsens über die Bedeutung des Erziehungs- und Bildungsauftrages, den Museen erfüllen. Die Bedeutung dieses Auftrages von Museen nehme im Zuge der Digitalisierung nicht zu, wie den Aussagen Nr. 9, Nr. 22 und Nr. 109B zu entnehmen ist, sondern werde durch die digitalen Medien auch erleichtert, wie die Experten in Aussagen Nr. 22 oder Nr. 109A vermittelten. Dieser Aspekt lässt sich mit der Kategorie „2“ des zielgruppenorientierten Vermittelns in Verbindung bringen, ergänzt diese Kategorie aber um den Kontext der Bildung und Erziehung, an denen Museen sich im Zuge der Digitalisierung beteiligen können und müssen.<sup>210</sup> Digitale Bildungskonzepte, die zunehmend von Museen angeboten werden, deuten auf die Relevanz dieses Aspektes hin und begründen seine Alleinstellung. So bietet beispielsweise das Natural History Museum of LA County interaktive Präsentationen über die Videokonferenzsoftware Zoom an, die es Schulen ermöglichen, „Klassenbesuche“ mit Museumspädagogen zu vereinbaren, bei denen sie Sammlungen erkunden und Fragen stellen können.<sup>211</sup> Auch in Deutschland haben bereits weniger bekannte museale Betriebe, wie beispielsweise das Senckenberg Naturmuseum Frankfurt, ihren Bildungsauftrag mit den Möglichkeiten der Digitalisierung verknüpft und somit neue Konzepte der digitalen Bildung zur Verfügung gestellt. Mit seiner YouTube-Videoreihe Museum@Kinderzimmer präsentiert das Steckenberg-Museum beispielsweise an Kinder angepasste Informationen, die von zu Hause abrufbar sind und in frühem Alter Lust auf Forschung machen sollen.<sup>212</sup> Dass der Bundesverband Museumspädagogik e.V. eine Fachgruppe „Digitale Bildung und

---

<sup>210</sup> Kultur Projekte Berlin (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>211</sup> Vgl. National History Museum, LA County (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>212</sup> Vgl. Senckenberg, World of Biodiversity (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Vermittlung in Museen“<sup>213</sup> gegründet hat, unterstützt die Bedeutung dieses Aspektes. Auch in dem bereits 2008 veröffentlichten Leitfaden über Qualitätskriterien von Museen des Deutschen Museumsbund e.V. und dem Bundesverband Museumspädagogik e.V. steht die zunehmende Bedeutung der Bildungs- und Vermittlungsarbeit von Museen angesichts politischer, wirtschaftlicher, kultureller und sozialer Veränderungen im Zentrum der Ausarbeitung.<sup>214</sup> An dieser Stelle seien Museumsleitungen dazu aufgefordert, den individuellen Bildungs- und Erziehungsauftrag ihrer Institution zu identifizieren und beispielsweise durch die Gründung einer Arbeitsgruppe Konzepte zu entwickeln, die u.a. digitale Medien sinnvoll einsetzen, um diesem neu-definierten Bildungsauftrag zu entsprechen.

- Weiterhin verlangen, laut Experten, die im Zuge der Digitalisierung veränderten Anforderungen der Besucher den Museen ein wirtschaftlich orientiertes Handeln ab. Frau Dr. Moster-Hoos, Leiterin des Horst-Janssen-Museums in Oldenburg, sprach in dem Kontext und konkret in Aussage Nr. 21 beispielsweise von der Notwendigkeit der Ausprägung des eigenen Markenbildes. Frau Boegehold-Gude führte diesbezüglich weiter aus, dass „eine Sichtbarkeit zu erreichen und herauszusteichen durch Marketing [...] ein Muss“ sei.<sup>215</sup> Beide Expertinnen verweisen somit auf die Notwendigkeit der Etablierung einer museumsinternen Marketingabteilung, die in der Forschung zwar mittlerweile als unumstritten gelte<sup>216</sup>, in der Kulturpraxis jedoch weiterhin skeptisch beurteilt werde.<sup>217</sup> Insbesondere der von Frau Dr. Moster-Hoos angesprochenen Markenbildung durch Kulturinstitutionen wird als Ausprägung des Kulturmarketings besondere Aufmerksamkeit zuteil.<sup>218</sup> Davon ausgehend könnte in einer weiterführenden Studie konkret der Einfluss der Digitalisierung auf die Marketing- und insbesondere Markenführung durch Kulturinstitutionen näher untersucht werden. Forschungs- und Aufklärungsbedarf besteht ebenfalls im Hinblick auf die Nutzung digitaler Konzepte als finanzielle Ressource, die beispielsweise sowohl von Frau Staeger in Aussage Nr. 45 als auch von Frau Stütze mit Aussage Nr. 90 angesprochen wurden.

---

<sup>213</sup> Bundesverband Museumspädagogik e.V. (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>214</sup> Vgl. Kunz-Ott, Hannelore u.a. (Hrsg.) (2010), S. 6.

<sup>215</sup> Vgl. Anhang 2, Aussage Nr. 64, S. 141 ff. (Interview 3, S. 97 ff.).

<sup>216</sup> Vgl. u.a. Klein (2005), Hausmann (2001, 2005), Colbert (2007), Scheff Bernstein (2007), Günter/Hausmann (2009), zitiert nach Hausmann, Andrea (2011), S. 37.

<sup>217</sup> Vgl. Hausmann, Andrea (2011), S. 37.

<sup>218</sup> Vgl. weiterführend Klein (2007); Höhne u. a. (2011); Baumgarth u. a. (2014); Höhne und Ziegler (2006); John und Günter (2008) usw.

- Ein Aspekt, der von allen Experten vielfach genannt wurde, wird im Zuge dieser Teilauswertung als Aspekt der „Relevanz“ kategorisiert. Demnach stelle die Digitalisierung insbesondere eine Chance für Museen dar, ihre Relevanz für die lokalen Communities und die Gesellschaft im Allgemeinen zu begründen, wie u.a. in Aussagen Nr. 21, Nr. 70, Nr. 88, Nr. 95 usw. zu erkennen ist. Dieser Aspekt greift also über die rein technische Nutzung digitaler Formate und Konzepte im Sinne der Kunstvermittlung hinaus. Vielmehr könne und solle die Digitalisierung laut Experten genutzt werden, um beispielsweise laut Frau Stütze einen „Bezug zur lokalen Bevölkerung“<sup>219</sup> zu schaffen und aus dem Museum einen Ort des Austausches für alle Teile der Gesellschaft zu machen. Herr Gradetchliev führt weiter aus, dass zu diesem Zweck Themen gewählt werden müssten, die für alle Teile der Gesellschaft relevant seien.<sup>220</sup> Frau Gebauer ergänzt, dass diese als Ausgangspunkt für Austausch und Diskussionen dienen könnten.<sup>221</sup> Diese Aussagen lassen sich auf dem ersten Blick schlicht der Kategorie 5 der „Vernetzung“ zuordnen und verweisen somit in jedem Fall auf ihren zentralen Wert für die Beantwortung der Problemfrage, ergänzen diese allerdings um einen nennenswerten Aspekt. Demnach ist die Digitalisierung nicht nur als Chance zu verstehen, aus dem Museum einen Ort des Austausches für Kunstinteressierte zu machen – beispielsweise durch aktive Museumsangebote vor Ort und der Schaffung von Online-Plattformen für Diskurse. Vielmehr liegt die Chance der Digitalisierung darin, rein inhaltlich betrachtet relevante Themen zu aufzugreifen, die die Basis für Austausch unterschiedlicher Gesellschaftsschichten darstellen können und somit aus dem Museum ein Bindeglied der Gesellschaft machen. Der Fokus liegt hier nicht bei der *Ermöglichung* von Austausch (in Anlehnung an Kategorie 5), sondern bei der *gezielten Aktivierung* von Austausch und geht somit über die Nutzung digitaler Formate hinaus. Insbesondere Herr Gradetchliev betont im Umfang seiner Ausführungen zu der Frage Nr. 10 des Leitfadens (Antwort Nr. 124), dass die Digitalisierung genutzt werden müsse, um sowohl museumsnahe als auch museumsferne Schichten zusammenzubringen. Um seine Aussage mit einem konkreten Beispiel zu illustrieren, führt er weiter aus, dass es noch keine Ausstellung gäbe, in der es um Fußball gehe. Damit spricht er die inhaltliche Museumsgestaltung im Sinne der gesellschaftlichen Relevanz an. Wird also die Kategorie 5 des Leitfadens um diesen weiterführenden Aspekt ergänzt, so wird deutlich, dass die

---

<sup>219</sup> Vgl. Anhang 5, Aussage Nr. 84, S. 143 ff. (Interview 4, S. 106 ff.).

<sup>220</sup> Vgl. Anhang 5, Aussage Nr. 124, S. 147 ff. (Interview 5, S. 115 ff.).

<sup>221</sup> Vgl. Anhang 5, Aussage Nr. 128, S. 150 ff. (Interview 6, S. 124 ff.).

Betrachtung des Museums als Bindeglied der Gesellschaft von allen Experten als zentral für die weitere Entwicklung von Museen im Zuge des aktuellen gesellschaftlichen und technologischen Wandels beurteilt wurde.

- Schließlich wurden vermehrt und von allen Experten Aussagen zu dem Aspekt getroffen, der hier als „Museum als analoges und digitales Erlebnis“ betitelt wurde. Dieser Aspekt lehnt an die Kategorie 2 des zielgruppenorientierten und verständlichen Vermittelns an und verknüpft diese mit der Kategorie 4 des Unterhaltungsauftrages von Museen. Er stellt eine Verbindung zwischen diesen Kategorien, die sich insbesondere auf individualisierte und partizipative Angebote mittels digitaler Medien beziehen, her und ergänzt sie um die Wirkungsweise des analogen Museumsganges. Dabei ist zu betonen, dass keiner der Experten das analoge Museumserlebnis durch digitale Konzepte gefährdet sieht. Im Gegenteil, Frau Prof. Moster-Hoos konstatiert beispielsweise eine „Sehnsucht zum Analogen [...] – gerade jetzt wieder“<sup>222</sup>; Frau Staeger weist auf Bewegungen wie die des „Digital Minimalism“<sup>223</sup> hin und betont in dem Kontext, dass Museen gerade in Anbetracht des unaufhaltsamen technologischen Wandels zu Orten der Entschleunigung werden.<sup>224</sup> Gleichzeitig weisen Frau Stütze und Herr Gradetchliev auf die besondere Wirkungsweise eines Kunstwerkes im Museumsraum hin, wie in Aussagen Nr. 99 und 115 ersichtlich ist. Damit knüpfen die Experten ebenso an die Kategorie 9 des Kodier-Leitfadens an, die eine fachspezifische Skepsis gegenüber der Digitalisierung mit solchen ideologischen Ansätzen begründet, die das Museum als Wirkungsträger von Kunstwerken identifizieren.<sup>225</sup>

Nichtsdestotrotz positioniert sich keiner der Experten bei der Betonung der Bedeutung des analogen Museumsganges gegen die Implementierung digitaler Konzepte. Im Gegenteil – dieser neue bzw. ergänzende Aspekt macht deutlich, dass das Museumserlebnis einvernehmlich als Erlebnis wahrgenommen wird, welches sowohl aus analogen als auch aus digitalen Komponenten besteht.

Dabei liegt die Chance der Digitalisierung für die Entwicklung von Museen darin, mithilfe von digitalen Formaten Lust zu machen auf das analoge Museumserlebnis. Dies lässt sich ebenso aus dem Vergleich der zusammenfassenden Aussagen der Experten ableiten, die im Folgenden verglichen werden sollen.

---

<sup>222</sup> Vgl. Anhang 5, Aussage Nr. 7, S. 135 ff. (Interview 1, S. 77 ff.).

<sup>223</sup> Newport, Cal (2019).

<sup>224</sup> Vgl. Anhang 5, Aussage Nr. 30, S. 137 ff. (Interview 2, S. 89 ff.).

<sup>225</sup> Vgl. Kapitel 3.3.4.

## Vergleich der zentralen Standpunkte der Experten

Für die finale Auswertung des Materials ist ein Vergleich der zentralen Standpunkte der Experten zu dem Einfluss der Digitalisierung auf die Entwicklung von Museen von Bedeutung. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass jeder Experte einen eigenen Schwerpunkt im Hinblick auf die Umsetzung der digitalen Anpassung verfolgt. Die inhaltsanalytische Ermittlung der Variationen in den thematischen Ausprägungen der Expertenaussagen würden an dieser Stelle allerdings den Umfang der Auswertung sprengen. Aus diesem Grund werden im Folgenden die zusammenfassenden bzw. finalen Aussagen der Experten verglichen, die ihren jeweiligen Standpunkt zu dem Einfluss der Digitalisierung auf die Entwicklung von Museen widerspiegeln. Zu diesem Zweck wurde die Frage 11 in den Interview-Leitfaden integriert, die den Experten einen Standpunkt zu einer vereinfachten Gegenüberstellung der Digitalisierung in „Chance“ und „Grenze“ (wortwörtlich: „Ende“) abverlangte, sodass an dieser Stelle überwiegend ein abschließendes Fazit gezogen wurde. War dies nicht der Fall, wie in Interview 2 und 6, so wurde die Haltung gegenüber der Digitalisierung im Kontext der Kunstvermittlung aus dem Zusammenhang ermittelt.

Bezeichnend ist, dass alle Experten dem Digitalisierungsprozess von Museen positiv gegenüberstanden. Das bedeutet, dass die Digitalisierung einheitlich als Chance, konkret als *Hilfsmittel bzw. Instrument* eingestuft wurde, welches zur Erweiterung des Museumsangebotes und somit zur Generierung zusätzlicher Besucherzahlen beitragen kann.

Dabei bezeichnete Frau Prof. Dr. Moster-Hoos in Aussage Nr. 25 die Digitalisierung als „weiteres Hilfsmittel, um zu vermitteln und ein Erlebnis zu schaffen“ und betonte damit den bereichernden und motivierenden Charakter der Digitalisierung, der den „Spaß“ zurück ins Museum bringen könne. Frau Staeger beurteilte mit Aussage Nr. 40 „das Digitale [als] eine Chance, um neue Angebote zu kreieren, neue Zielgruppen zu erreichen, und durch ein zeitgemäßes Image die Leute auch wieder reinzuholen.“ Frau Boegehold-Gude beurteilte die Digitalisierung ebenfalls als „gute[n] Helfer, eine gute Begleitung [...], um Museen auch in die Zukunft zu bringen!“, wie ihre abschließende Aussage Nr. 70 preisgibt. Dabei betont sie die Tatsache, dass Museen sich aktuell in einer Umbruchphase befänden, und die Digitalisierung nicht nur eine Chance, sondern darüber hinaus sogar ein fester „Baustein für die Neukonzeption von Museen“ sein müsse. Auch Frau Stütze stuft mit Aussage Nr. 100 die digitale Anpassung als unumgänglich ein und betont darüber hinaus, dass die aus ihr resultierenden neuen Kommunikationsmöglichkeiten Freude hervorrufen sollten. Herr Gradetichiev erachtet

in Aussage Nr. 125 die Digitalisierung, ebenso wie Frau Prof. Dr. Moster-Hoos und Frau Boegehold-Gude, als „Instrument, welches den Zweck erfüllen kann und soll, die Wahrnehmung des Menschen noch kompletter und komplexer zu machen.“ Schließlich bezeichnete auch Frau Gebauer mit Aussage Nr. 148 das Digitale als „Tool“, welches ermöglicht, „das Museum gemeinsam weiterzuentwickeln und transparent zu machen.“

Dabei sind sich ebenfalls alle Experten einig, dass die Digitalisierung eine Ergänzung des aktuellen und traditionell analogen Museumsangebotes darstellt, dieses aber nicht ersetzen kann. Es herrscht somit Konsens darüber, dass das Museum als Ort relevant bleibt und nicht infolge digitaler Angebote entfällt.<sup>226</sup> Nichtsdestotrotz wird ebendieser ergänzende Charakter der Digitalisierung gleichzeitig als „unvermeidbar“<sup>227</sup> aufgefasst.

Auf Basis der Kernaussagen der Experten lässt sich folglich zusammenfassen, dass die Digitalisierung als hilfreiches Instrument an der Neu-Konzeption von Museen beteiligt sein muss, um einen festen, vielleicht auch neuen Platz in der Gesellschaft zu finden und somit zukünftig nicht nur höhere Besucherzahlen zu generieren, sondern auch eine möglichst breite Zielgruppe anzusprechen.

## **Diskussion**

*Da der Kodier-Leitfaden auf wesentliche Untersuchungen und Autoren aus der Fachwelt der Museumsforschung basiert, kann die Kodierung der Expertenaussagen als Einordnung in den bisherigen Forschungsstand interpretiert werden. Im Folgenden sollen die wesentlichen Erkenntnisse der Auswertung der Experteninterviews prägnant zusammengefasst, interpretiert und daraus abgeleitet mögliche Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungen herausgestellt werden. In dem Zuge soll ebenfalls auf Einschränkungen und Limitationen der empirischen Untersuchung hingewiesen werden, die bisher noch nicht genannt worden sind.*

- *Mit Ausnahme von Kategorie 8 konnten alle von dem Kodier-Leitfaden festgelegten Kategorien zu einzelnen Expertenaussagen zugeordnet werden. Dies deutet auf eine gewisse Validität des Kodier-Leitfadens hin.*

---

<sup>226</sup> Vgl. u.a. Anhang 5, Aussage Nr. 25, S. 135 ff. (Interview 1, S. 77 ff.), oder Aussage Nr. 148, S. 150 ff. (Interview 6, S. 124 ff.).

<sup>227</sup> Vgl. Anhang 5, Aussage Nr. 105, S. 147 ff. (Interview 5, S. 115 ff.).

- *Die Expertenaussagen beziehen sich weniger auf die konkrete technische oder strategische Implementierung digitaler Konzepte und Strategien, (wie aus der regen Nennung der Kategorie 1 deutlich wird). Vielmehr wurde eine Verknüpfung der Möglichkeiten der Digitalisierung mit den grundsätzlichen Tätigkeitsfeldern von Museen hergestellt. So wurden digitale Medien und Konzepte als „Instrument“ beschrieben, welches Museen dabei unterstützen könne und solle, seine wesentlichen Aufgaben zu erfüllen. Auf konkrete Implikationsformen der Digitalisierung wurde kaum verwiesen. Auch im Umfang der theoretischen Recherche konnte kein einheitlicher Überblick Digitalisierungsformen in der Kulturvermittlung ausfindig gemacht werden. Hier sei ferner auf die Notwendigkeit hingewiesen, einen Leitfaden zur Implementierung einer digitalen Strategie für öffentlich-rechtliche Kunstmuseen jeglicher Größe und Struktur zu konzipieren und im Umfang dessen einen Überblick möglicher Konzepte zur Nutzung digitaler Medien zu bieten. Als Limitation der empirischen Untersuchung sei an dieser Stelle festgehalten, dass keine einheitliche Definition des Begriffs der „Digitalisierung“ mit den Experten geteilt wurde, was Einfluss auf die Validität der Experteninterviews genommen haben könnte.*
- *Insgesamt konnte eine positive Haltung der Experten gegenüber der Digitalisierung im Kontext der Kunstvermittlung festgestellt werden. Dies geht sowohl aus der quantitativen Auswertung der kodierten Aussagen als auch aus der Gegenüberstellung zentraler Standpunkte der Experten hervor. Darüber hinaus herrschte Konsens darüber, dass die Integration digitaler Konzepte oder zumindest die Identifikation einer Haltung gegenüber der Digitalisierung unumgänglich sei.<sup>228</sup> Fasst man die Expertenaussagen zusammen, kann die Digitalisierung insbesondere dazu genutzt werden, eine zielgruppenorientierte Vermittlung zu ermöglichen (Kategorie 2), die Zugänglichkeit von Daten und Ausstellungsangeboten zu garantieren (Kategorie 3), durch Integration eines erlebnisorientierten Angebotes das Museumserlebnis unterhaltsamer zu gestalten (Kategorie 4) sowie allem voran aus dem Museum einen Ort der Gesellschaft und des aktiven Austausches zu machen (Kategorie 5). Dabei wurden digitale Medien insbesondere als „Hilfsmittel“ bezeichnet, die unter anderem dazu genutzt werden könnten, partizipative und individualisierte Angebote zu gestalten sowie die Kunstwerke in einen Kontext zu setzen, der diese für die Besucher (erst) zugänglich macht. Diese Schlagwörter tauchen*

---

<sup>228</sup> Vgl. Anhang 5.6, S. 147 ff. (Interview 6, S. 124 ff.) zu Schlagwort „Positionierung“.

auch im Fachdiskurs wiederholt auf und scheinen somit ein wesentlicher Baustein für die zukünftige Konzeption des Museumangebotes darzustellen.

- *Bezeichnend ist, dass ein Großteil der kodierten Expertenaussagen sich auf die Bedeutung der Digitalisierung für den Unterhaltungswert von Museen (Kategorie 4) sowie für ihre Funktion als Ort der Vernetzung der Gesellschaft (Kategorie 5) beziehen. Bei den beiden Punkten handelt es sich um Aufgabenschwerpunkte, die über den herkömmlichen Aufgabenkatalog von Museen hinausgehen und eigenständig aus den wandelnden Anforderungen an Museen abgeleitet wurden. An dieser Stelle sei auf eine notwendige Prüfung des im Umfang dieser Arbeit konzipierten „aktualisierten Aufgabenkanons“ hingewiesen. Internationale und bundesweite Vertreter\*innen der Museumsinstitutionen, wie der ICOM oder der Deutsche Museumsbund, seien in dem Zusammenhang dazu aufgefordert, einen aktuellen und allgemeingültigen Aufgabenkatalog für Museen bereitzustellen, der den wandelnden gesellschaftlichen Ansprüchen und technologischen Möglichkeiten entspricht. Die Suche nach einer neuen Museumsdefinition seitens des ICOM kann hier als erster Schritt in diese Richtung hervorgehoben werden. Nichtsdestotrotz wäre es wünschenswert, wenn diese Suche wieder aufgenommen werden würde, um als Grundlage für die Konzeption eines Strategieleitfadens für Museen dienen zu können.*
- *Die Experten ergänzten den Kodier-Leitfaden insbesondere um zwei essentielle thematische Schwerpunkte. Demnach legen sie besonderen Wert auf die Relevanz von Museen in und für unsere Gesellschaft und betonen, dass gerade digitale Mittel dazu beitragen können, vielfältige Gesellschaftsschichten anzusprechen und zusammenzuführen. Dazu müssten nicht lediglich digitale Konzepte technisch umgesetzt werden, sondern vielmehr Themen gewählt werden, die von inhaltlicher Relevanz für unterschiedliche Gesellschaftsgruppen sind. Darüber hinaus wird die Digitalisierung insbesondere als Chance betrachtet, das Museum sowohl analog als auch digital zu gestalten und durch eine ergänzende Konzeption beider Ausführungen das gesamte Museumserlebnis zu optimieren. Hierbei herrschte ebenfalls Konsens darüber, dass der physische Museumsbesuch in Zukunft bedeutend bleibt, auch trotz – oder gerade aufgrund – der Digitalisierung und ihrer Effekte auf die Gesellschaft. Vereinfacht dargestellt bedeutet dies, dass sich Museen, laut Experten, durch die Digitalisierung nicht in ihrer Existenz bedroht sehen müssten, sondern den aktuellen Umbruch gerade als Chance nutzen sollten, ihre Existenz in der Gesellschaft neu zu begründen und zu stärken.*

- Die „Scheu“ vor der Digitalisierung (sinngemäß angelehnt an Kategorie 9) scheint also nach Auswertung der Interviews kein Hindernis auf dem Weg in eine moderne Konzeption der Kunstvermittlung zu sein. Im Gegenteil, ein beachtlicher Anteil an Kunstmuseen ist trotz knapper finanzieller und personeller Mittel kreativ und aktiv auf der Suche nach neuen, auch digitalen Vermittlungswegen. Die vielfältigen Beispiele der Nutzung digitaler Medien und Konzepte, die im Verlauf des theoretischen Teils der Arbeit präsentiert wurden, belegen diese Aussage. Die Knappheit finanzieller und personeller Ressourcen wurde von allen Experten als Hürde der digitalen Anpassung bewertet – in dem Kontext sei in Anlehnung an das Interview mit Frau Prof. Moster-Hoos auf die Notwendigkeit eines „selbstverständlichen“ und langfristigen Finanzierungsplans für eine gelungene Digitalisierung im Kulturbetrieb hinzuweisen. Nichtsdestotrotz lässt sich aus den Interviews schlussfolgern, dass die Grenzen der digitalen Anpassung nicht erst in der konkreten technischen Umsetzung derselben liegen, sondern vielmehr bereits in der bewussten Positionierung ihr gegenüber. Demnach fehlt es nicht nur an einem Überblick möglicher und praktisch umzusetzender Digitalisierungskonzepte für Kulturbetriebe, sondern an der Formulierung einer digitalen Strategie. Als „Best Practice“-Beispiel kann hier das Städel Museum Frankfurt herangezogen werden, welches bereits im Jahr 2013 eine digitale Strategie konzipierte, diese an alle Abteilungen und Funktionen des Museums koppelte und heute als eine der führenden Museumsinstitutionen auf dem Gebiet der Digitalisierung und Modernisierung erachtet wird.

Als Grundlage für die Konzeption einer digitalen Strategie müssen die Kunstmuseen allerdings zunächst ihre individuelle Rolle in der (lokalen) Gesellschaft und davon abgeleitet ihre Aufgabenschwerpunkte neu definieren. Erst im Anschluss an die Herausarbeitung der eigenen Relevanz und Funktion als öffentliche Institution können Museen eine Strategie etablieren, die digitale und analoge Vermittlungskonzepte so vereint, dass sie als Bindeglied der Gesellschaft fungieren und darüber hinaus ihrer individuellen Zielsetzung entsprechen können.

## 5. DAS MUSEUM VON MORGEN: ANSÄTZE FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG EINES DIGITALISIERUNGSKONZEPTES VON MUSEEN

Die Befunde des theoretischen Teils dieser Arbeit sowie die zentralen Expertenaussagen, die im Umfang der empirischen Untersuchung interpretiert wurden, sollen im Folgenden als Grundlage für die Konzeption eines Zukunftsausblickes in eine „ideale“ zukünftige Entwicklung und Gestaltung der Museumserfahrung dienen. Ziel dieses Zukunftsausblicks ist es, wesentliche Erkenntnisse und Anforderungen an Museen zu erfassen und um daraus Ansätze für die praktische Umsetzung einer digitalen Strategie ableiten zu können. Unbestreitbar ist, dass die Relevanz und Aktualität der digitalen Transformation durch Kunstmuseen und weitere Kulturinstitutionen von Akteur\*innen, Partner\*innen und Expert\*innen der Museumslandschaft bereits erkannt wurde und aktiv behandelt wird, wie die Vielzahl an Tagungen, Leitfäden und wissenschaftlichen Werken, auf die z.T. im Umfang dieser Arbeit zurückgegriffen wurde, verdeutlicht.<sup>229</sup> Wesentliche Ansätze dieser Quellen sollen an dieser Stelle mit den Erkenntnissen sowohl des theoretischen Teils als auch der empirischen Untersuchung dieser Arbeit verknüpft werden. Dabei wird im Sinne der Einheitlichkeit strukturell auf den eigenständig konzipierten aktualisierten Aufgabenkanon von Kunstmuseen zurückgegriffen, der ebenso die Grundlage der Auswertung der Experteninterviews darstellte. Auf dieser Grundlage wird eine idealisierte Vision des „Museums 4.0“ konzipiert und davon ausgehend Forderungen für eine erfolgreiche Transformation zusammengefasst.

1. Das ideale „Museum 4.0“ verknüpft die Aufgabenbereiche des „Bewahrens“, „Ausstellens“ und „Vermittelns“ durch die Nutzung digitaler Projektmanagement -und Kommunikationstools sowie durch die Nutzung online-basierter Speicherungseinheiten für Museumsdaten. Auf diese Weise wird nicht nur eine Effizienzsteigerung interner Betriebsprozesse geleistet, sondern darüber hinaus – durch die Integration von „Self-Ticketing“-Systemen, Barcodes etc. – die Besucher-Journey an die modernen Anforderungen der aktuellen und zukünftigen Generationen angepasst.
2. Kunstmuseen sind in der Zukunft nicht mehr einseitige Sender von passiv aufzunehmenden Informationen. Vielmehr vermitteln sie ergänzende oder weiterführende Informationen der Ausstellungen zielgruppenorientiert und

---

<sup>229</sup> Vgl. Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg.) (2019); Gries, Christian (2019); Becker, Jörg (2013); Bast, Gerald (2018); Maaz, Bernhard (2020); ICOM Deutschland; Deutscher Museumsbund e.V., Stiftung Preußischer Kulturbesitz usw.

verständlich. In diesem Sinne greifen sie unter der Berücksichtigung der Datenschutzgesetze auf Besucherdaten zu, um den Museumsrundgang an individuelle Bedürfnisse und Wissensstände anpassen zu können. Darüber hinaus nutzen sie digitale Medien – beispielsweise in Form von Videoprojektionen vor Ort, Podcast-Angeboten oder Kurzfilmen zur Vor- oder Nachbereitung des Museumsganges – um einen Kontext für das Verständnis der Kunstwerke und ihrer Hintergründe zu schaffen und somit für alle Besuchergruppen einen Zugang zur Kunst zu ermöglichen.

3. Das Museum der Zukunft vereint die Aufgabenbereiche des „Bewahrens“, „Forschens“ und „Ausstellens“, indem es sowohl seine Sammlungen als auch seine ergänzenden Vermittlungsangebote digital zur Verfügung stellt. Auf diese Weise wird Kunst für Forschungszwecke zugänglich gemacht und digitale Formate der Kunstvermittlung werden unabhängig von räumlichen und zeitlichen Einschränkungen genutzt, um die Auseinandersetzung mit Kunst in den Alltag der Besucher und Nutzer zu integrieren und somit die Relevanz des Museums als gesellschaftliche Institution zu stärken.
4. Zusätzlich zu den bisher anerkannten fünf Pfeilern der Tätigkeitsfelder von Museen, erkennt das Museum 4.0 auch seine Funktion als Freizeitort bzw. Akteur der Unterhaltungsbranche an und nutzt digitale Medien sowohl vor Ort als auch online, um den Museumsbesuch vor Ort und die Auseinandersetzung mit Kunst im Alltag erlebnisorientiert zu unterbreiten und damit einer Funktion außerhalb von bildungs- und erziehungsbegründeten Motiven zu entsprechen.
5. Darüber hinaus, oder vielmehr als Ausgangspunkt für die Neu-Konzeption des Museumsangebotes in der Zukunft, erkennt das Museum 4.0 seine gesellschaftliche Relevanz an und positioniert sich bewusst in der Gesellschaft als Ort des Zusammentreffens und Vereinens unterschiedlicher Gesellschaftsschichten. Zu diesem Zweck nutzt es zum einen digitale Medien, um den jeweiligen Kenntnissen und Interessen der Gesellschaftsgruppen entsprechen zu können, und bezieht sich darüber hinaus in seinen Ausstellungen auf Themen, die zum Diskurs anregen und aktiv zu der Gestaltung von gesellschaftlichen Strömungen beitragen.
6. Voraussetzung für die erfolgreiche Neu-Konzeption des Museums 4.0 ist eine Ausweitung und Anpassung von finanziellen und personellen Ressourcen. Dazu müssen Förderprogramme der Digitalisierung in Kunstmuseen nicht nur ermöglicht, sondern weitläufig kommuniziert werden und anstelle von punktuellen Projekten vielmehr eine langfristige digitale Transformation des Kulturbetriebes von Grund auf ermöglichen. Zu diesem Zweck muss die neue gesellschaftliche Relevanz von Museen auf Staatsebene

diskutiert und anerkannt werden. Darüber hinaus müssen die transformierten Anforderungen an ein technisch-geschultes und pädagogisch gelehrtes Museumspersonal nicht nur einheitlich durch die Kulturbetriebe festgelegt werden, sondern auch durch die Einführung entsprechender Ausbildungen und Studiengänge institutionell verankert werden. Eine weitere zentrale Anforderung auf dem Weg zum Museum der Zukunft ist die Bereitstellung eines allgemeingültigen Leitfadens für die Konzeption einer digitalen Strategie von Kunstmuseen und Kulturbetrieben jeglicher Größe, Struktur und Funktion. In dem Zuge der Implementierung einer digitalen Strategie durch die Kulturbetriebe muss darüber hinaus gewährleistet werden, dass rechtliche Fragen, die durch die Nutzung digitaler Medien aufkommen, von vornerein berücksichtigt werden.

7. Als Grundlage der digitalen Transformation bzw. der Etablierung einer digitalen Strategie durch die Kunstmuseen ist eine neue, allgemeingültige Definition des „Museums“ sowie seiner zentralen Aufgaben erforderlich. Darüber hinaus sei an dieser Stelle auf die Notwendigkeit eines strukturellen Überblicks über die vielfältigen Implikationen des Begriffs „Digitalisierung“ im Kontext der Kunstvermittlung hingewiesen. Ein Versuch der Eingrenzung dieses Begriffs sowie Beispiele der Implikationen von digitalen Medien und Konzeption wurde im Umfang dieser Arbeit gewagt und könnte im Idealfall als Ansatz für die Anregung eines Diskurses zu diesem Thema dienen. Auch der aktualisierte Aufgabenkatalog kann als Grundlage für die Erarbeitung der zukünftigen Rolle von Museen dienen. Eine allgemeingültige und valide Definition des „Museums 4.0“ kann und muss ausschließlich allerdings auf Bundesebene oder sogar auf internationaler Ebene erfolgen.

Vertreter\*innen und Leiter\*innen von Museen, die sich auf diesem Themengebiet eigenständig weiterbilden und aktiv die digitale Transformation ihres Betriebs in die Hand nehmen möchten, sei an dieser Stelle empfohlen, sich auf der Website des Verbundprojektes [museum4punkt0](#) Inspiration, Erfahrungsberichte und Guidelines einzuholen<sup>230</sup>. Bereits die Gestaltung der Startseite des Verbundprojektes bietet eine visuell äußerst anschauliche und beinahe greifbare Vision darüber, wie das „Museum 4.0“ gestaltet sein könnte. Dabei wird auf dem ersten Blick

---

<sup>230</sup> [museum4punkt0](#) (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

deutlich, dass das Museum zu einem Ort des Vernetzens werden kann und soll – gerade dank der Nutzung der Möglichkeiten, die die Digitalisierung mitführt.

Um den hier eigens erstellten Zukunftsausblick zu ergänzen, kann weiterführend auf die Zusammenfassungen von Gerald Bast und Bernhard Maaz zurückgegriffen werden, die ebenfalls schrittweise Anforderungen und Voraussetzungen für den Weg von Museen in die Zukunft formulieren. Während Gerald Bast hierbei vielmehr von einem philosophisch-gesellschaftlich verankerten Standpunkt aus auf die Rolle von Museen als „Orte kultureller Bindung“<sup>231</sup> eingeht, bezieht sich Bernhard Maaz auf technische und finanzielle Anforderungen mit besonderem Schwerpunkt der Notwendigkeit einer einheitlichen digitalen Strategie für Museen.<sup>232</sup> Somit ergänzen die Leitfäden der Autoren sich inhaltlich und bieten einen gelungenen Überblick über die Voraussetzungen, auf die Museen angewiesen sind, um gerade dank der Anforderungen, Möglichkeiten und auch Grenzen, die die Digitalisierung mitführt, heute und in Zukunft ihren Platz in der Gesellschaft zu finden.

---

<sup>231</sup> Bast, Gerald (2018), S. 12.

<sup>232</sup> Vgl. Maaz, Bernhard (2020), S. 61–80.

## 6. FAZIT

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, zu ermitteln, in welcher Form die Ausprägungen und Effekte der Digitalisierung als Chance für die zukünftige Entwicklung von Museen genutzt werden können und welche Aspekte der Digitalisierung die Kunstmuseen aktuell herausfordern, um auf Basis dieser Gegenüberstellung einen strukturierten Leitfaden für die Konzeption des „Museums 4.0“ formulieren zu können. Die Problemfrage wurde dabei auf Grundlage des gesellschaftlichen und technologischen Wandels und den damit einhergehenden neuen Anforderungen an Museen systematisch verknüpft.

Im Umfang der Erarbeitung des theoretischen Teils der Arbeit belegte die Vielzahl an Sammelbänden, Tagungen und Publikationen unterschiedlichster Akteur\*innen der Museumslandschaft die Aktualität und Relevanz des Themas. Fest steht, dass Kunstmuseen sich bereits mitten im digitalen Wandel befinden. Dabei werden sowohl rein technische als auch gesellschaftliche Ausprägungen der Digitalisierung in vielerlei Hinsicht als Chance für die Entwicklung von Museen erachtet. Zunächst kann die Nutzung von Software-Lösungen, Projektmanagement-Tools und Online-Speicherorten für Sammlungen genutzt werden, um interne Betriebsprozesse zu optimieren und somit die Aufgabenbereiche des „Bewahrens“, „Ausstellens“ und „Vermittelns“ miteinander zu verknüpfen. Darüber hinaus kann der Vermittlungsauftrag von Museen zielgruppenorientiert gestaltet werden, indem partizipative und individualisierte Vermittlungskonzepte auf Basis von Besucherdatenerhebung und ergänzender Mediennutzung zur Verfügung gestellt werden. Weiterhin können u.a. interaktive Museums-Websites, ergänzende digitale Vermittlungsangebote und die Kommunikation über soziale Medien genutzt werden, um die Sammlungen im Speziellen und Kunst im Allgemeinen zugänglich zu machen. Auf diese Weise kann sowohl zu Forschungs- und Bildungszwecken als auch im Sinne der Freizeitgestaltung auf Themen aus der Kunstwelt zurückgegriffen werden, sodass der Zugang zur Kunst unabhängig von Standort, Alter und Wissensstand ermöglicht wird. Zusätzlich zu den herkömmlichen Aufgabenfeldern von Museen, können partizipative Vermittlungskonzepte dazu dienen, das Vermittlungsangebot von Museen erlebnisorientiert aufzubereiten und somit aus dem Museum einen – sowohl digitalen als auch analogen – Freizeitort machen. Schließlich kann und muss die Digitalisierung dazu beitragen, durch die Integration eines segmentierten digitalen und analogen Museumsangebotes aus dem Museum einen „dritten Ort“ bzw. einen Ort des aktiven Austausches und des Vernetzens zu machen. Die vielfältigen Chancen, die die Digitalisierung für Museen mitführt, wurden vom Großteil

musealer Institutionen erkannt und werden, wie die im Verlauf der Arbeit dargestellten Beispiele zeigen, bereits vielfältig eingesetzt. Einem Großteil der Kunstmuseen fehlt es zur Umsetzung allerdings an personellen und finanziellen Ressourcen, für die sie auf die Unterstützung ihrer Träger angewiesen sind. Einige Museen greifen hier auf digitale Konzepte wie z.B. virtuelle Führungen zurück, die sie wirtschaftlich integrieren, um Finanzdefizite zu füllen. Darüber hinaus fehlt es den meisten Museen an einer Strategie zur Bewältigung der digitalen Transformation. Des Weiteren stoßen insbesondere Kunstmuseen angesichts der Bereitstellung von Sammlungsobjekten auf einer Vielzahl digitaler Kommunikationskanäle auf rechtliche Restriktionen im Hinblick auf Bild -und Urheberrechte. Auch Datenschutz ist insbesondere bei der Integration partizipativer Konzepte eine zu bewältigende Herausforderung. Schließlich kann die stets wiederaufkommende Frage, wie „analog“ und „digital“ symbiotisch miteinander vereint werden können, also vielmehr auf eine Überforderung angesichts der praktischen Kombination beider Vermittlungskanäle zurückgeführt werden, als auf eine grundsätzliche Ablehnung des Digitalisierungsprozesses im Kontext der Kunstvermittlung. Folglich wird auf die Notwendigkeit der Konzeption eines übergreifenden Leitfadens für die Etablierung einer digitalen Strategie durch Kunstmuseen hingewiesen.

Die empirische Untersuchung der Problemfrage hat verdeutlicht, dass die Experten die Digitalisierung in der Bilanz als Chance für die zukünftige Entwicklung von Museen betrachten. Ihre Aussagen stimmen besonders mit den im Theorieteil präsentierten Ausführungen im Hinblick auf die gesellschaftlich abgeleiteten „Chancen“ der Digitalisierung überein. Sie ergänzen diese insbesondere um die Funktion des Museums als Bindeglied unterschiedlicher Gesellschaftsgruppen und betonen somit seine Relevanz angesichts des aktuellen digitalen Wandels. Weiterhin herrscht Konsens darüber, dass digitale Vermittlungskonzepte den analogen Museumsgang in keinem Fall ersetzen werden, sondern eine wertvolle Ergänzung für die Anpassung der Museumsaufgaben im Sinne der wandelnden Anforderungen der Gesellschaft darstellt. So lässt sich schlussfolgern, dass die Digitalisierung also nicht nur (unter anderem) die Ursache der Herausforderungen darstellt, mit denen sich Museen aktuell konfrontiert sehen, sondern ebenso die Antwort auf diese Herausforderungen liefern kann, sofern reflektiert und im Kontext der jeweiligen Funktion und Relevanz des Museums eingesetzt.

## LITERATURVERZEICHNIS

**Arthaud, M. (2017):** Der Einfluss der digitalen Welt auf die Kulturvermittlung. In: Himmelsbach, S. (Hrsg.), *Share Medientechnologie und Kulturvermittlung*. Christoph Merian Verlag, Basel, S. 50-63.

**Bähring, Katrin / Hauff, Sven / Sossdorf, Maik / Thommes, Kirsten (2008):** Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen verBefragung von Experten in Unternehmen: Ein Leitfadens In: *ResearchGate Article*, Band 92, S. 89–111.

**Baumgarth, Carsten (2009):** Brand Orientation of Museums: Model and Empirical Results. In: *International Journal of Arts Management*,, Band 3, Ausgabe 11, 2009, S. 30–85.

**Bayne, Siân / Ross, Jen / Williamson, Zoe (2009):** Objects, subjects, bits and bytes: Learning from the digital collections of the National Museums In: *Museum and Society*, Ausgabe 2 (7), S. 110-124.

**Boullier, Dominique (2008):** Web CSTI : le Web est un autre monde ! In: *La Lettre de l'OCIM*, Ausgabe 117, S. 4–13.

**Derks, Heidrun (2019):** Rezension zu: Kohle, H. (2018). *Museen digital. Eine Gedächtnisinstitution sucht den Anschluss an die Zukunft*. Heidelberg University Publishing, Heidelberg.

**Döring, Daniela (2019):** 10 Jahre, 10 Thesen, 10 Kommentare In: *Museumskunde Fachzeitschrift 2019*, Band 84, S. 156-160.

**Dr. Claussen, Jens / Jankowski, Dana / Dawid, Florian (2020):** AUFNEHMEN, ABTIPPEN, ANALYSIEREN: Wegweiser zur Durchführung von Interview und Transkription. Books on Demand, Norderstedt.

**Fackler, Guido und Pellengahr, Astrid (2019):** Virtuell ausstellen. Chancen, Perspektiven und Missverständnisse der Digitalisierung am Beispiel virtueller Ausstellungen In: *Museumskunde Fachzeitschrift 2019*, Band 84, 2019, S. 35–41.

**Florida, Richard (2003):** *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books, New York.

**Fuchs, Michael und Lorenz, Sasha P. (2019):** Künstliche Intelligenz im Museum. Ein virtueller Guide begleitet Besuchende unsichtbar durch die Ausstellung In: *Museumskunde Fachzeitschrift 2019*, Band 84, 2019, S. 134-141.

**Gasparetti, Fabio (2017):** Personalization and Context-awareness in Social Local Search: State-of-the-art and Future Research Challenges In: *Pervasive and Mobile Computing*, Band 38, S. 446–473.

**Gesser, Susanne / Hanschin, Martin / Lichtensteiger, Sibylle / Janelli, Angela (2012):** Das partizipative Museum: Zwischen Teilhabe und User-Generated Content: Neue Anforderungen an Kulturhistorische Ausstellungen, transkript Verlag.

**Gläser, Jochen und Laudel, Grit (2010):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Auflage 4, Wiesbaden.

**Graf, Bernhard / Rodekamp, Volker / Institut für Museumsforschung / Deutscher Museumsbund (Hrsg.) (2016):** Museen zwischen Qualität und Relevanz: Denkschrift zur Lage der Museen: Kurzfassungen = Museums between quality and relevance ; Denkschrift on the state of museums. In: *Berliner Schriften zur Museumsforschung*. Band 30 (Sonderband), Auflage 1, Berlin.

**Gries, Christian (2015):** Digitale Strategien für Museen In: *Museum heute*, Band 49, S. 57–59.

**Hagedorn-Saupe, Monika (2012):** Digitalisieren. Erschließung, Vernetzung und Access - Zugang für alle In: *Museen Zwischen Qualität und Relevanz*, Band 84, S. 69–72.

**Horst, Heather A. und Miller, Daniel (Hrsg.) (2012):** Digital anthropology. Berg Verlag, London / New York.

**Huntebrinker, Jan-Wilhelm (2019):** Digitalisierung und Partizipation im Stadtmuseum, *In: Museumskunde Fachzeitschrift 2019*, Band 84, S. 70-75.

**Köhne, Eckhart (2019):** Betriebssystem Museum- Vorwort. *In: Museumskunde Fachzeitschrift 2019*, Band 84, S. 1.

**Klimpel, Paul (2015):** Urheberrecht, Praxis und Fiktion. Rechtklärung beim kulturellen Erbe im Zeitalter der Digitalisierung. *In: Klimpel, Paul / Eulers, Ellen / Stiftung Preußischer Kulturbesitz (Hrsg.): Der Vergangenheit eine Zukunft - Kulturelles Erbe in der digitalen Welt*, iRights.Media, Berlin, S. 168-191.

**Kramper, Andrea (2017):** Storytelling für Museen. Herausforderungen und Chancen, transkript Verlag, Bielefeld.

**Kunz-Ott, Hannelore / Deutscher Museumsbund / Bundesverband Museumspädagogik e.V. (Hrsg.) (2010):** Qualitätskriterien für Museen: Bildungs- und Vermittlungsarbeit, Auflage 2, Berlin.

**Langenbacher, Corina und Kramer, Heike (2014):** Digitale Strategie. *In: Open Up! Museum. Wie sich Museen den digitalen Herausforderungen stellen - Ein Leitfaden aus Baden-Württemberg*. MFG Innovationsagentur Medien-und Kreativwirtschaft, Baden-Württemberg, S. 9-17.

**Légifrance (2002):** Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, 2002.

**Lübbe, Hermann (2004):** Der Fortschritt von gestern. Über Musealisierung als Modernisierung. *In: Die Aneignung der Vergangenheit. Musealisierung der Geschichte*. transkript Verlag, Bielefeld, S. 15-38.

**Maaz, Bernhard (2020):** Das gedoppelte Museum: Erfolge, Bedürfnisse und Herausforderungen der digitalen Museumserweiterung für Museen, ihre Träger und Partner. Verlag der Buchhandlung Walther König, Köln.

**Mayring, Philipp (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Auflage 11 (aktualisiert und überarbeitet), Beltz Verlag, Weinheim Basel.

**Newport, Cal (2019):** Digital minimalism: choosing a focused life in a noisy world. New York.

**Oldenburg, Ray (Hrsg.) (2001):** Celebrating the third place: inspiring stories about the „great good places“ at the heart of our communities. Marlowe and Company, New York.

**Rehberg, Karl-Siegbert (2016):** Hort der Materialität in einer virtualisierten Welt. Überlegungen zu Chancen und Misereen einer Erfolgseinstitution *In: Museen Zwischen Qualität und Relevanz*, S. 17-20.

**Shusha Niederberger (2019):** Zugang ist nicht genug. Die gemeinschaftliche Arbeit an der Kultur. *Share Medientechnologie-und Kulturvermittlung*, Basel, S. 64-79.

**Sievers, Norbert (2016):** Geleitwort II. *In: Handbuch Kulturpublikum - Forschungsfragen-und Befunde*. Springer VS, Wiesbaden, S. 13-16.

**Simon, Nina und Niederberger, Shusha (2018):** Vom kollaborativen Internet zur Relevanz von Institutionen. *In: Share Medientechnologie und Kulturvermittlung*, S. 80-90.

**Institut für Museumsforschung (IfM) (2005):** Staatliche Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2004. Staatliche Museen zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz, Heft 59.

**Institut für Museumsforschung (IfM) (2019):** Staatliche Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2018 - Including English Summary. Staatliche Museen zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz Heft 73.

**Steiner, Uwe (2004):** Walter Benjamin, Stuttgart.

**Vogelsang, Axel / Minder, Bettina / Moor, Seraina (2011):** Social Media für Museen: ein Leitfaden zum Einstieg in die Nutzung von Blog, Facebook, Twitter & Co für die Museumsarbeit. Hochschule Luzern.

**Bast, Gerald (2018):** Changing Societies, Changing Art, Changing Museums?, In: *Bast, Gerald / Cirayannis, Elias G. / Campbell, David F.J. (Hrsg.): The Future of Museums*, Springer International Publishing, Cham (Schweiz), S. 5–13.

**Baumgarth, Carsten / Kaluza, Marina / Lohrisch, Nicole (2014):** Audits im Marketing- und Markenbereich. In: *Baumgarth, Carsten / Kaluza, Marina / Lohrisch, Nicole (Hrsg.): Markenaudit für Kulturinstitutionen*, Springer International Publishing, Wiesbaden, S. 39–52.

**Benjamin, Walter (1996):** Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit. Auflage 3, Frankfurt am Main.

**Brake, Klaus (2011):** „Reurbanisierung“ – Globalisierung und neuartige Inwertsetzung städtischer Strukturen „europäischen“ Typs. In: *Frey, Oliver und Koch, Florian (Hrsg.): Die Zukunft der Europäischen Stadt: Stadtpolitik, Stadtplanung und Stadtgesellschaft im Wandel*, Wiesbaden, S. 299–323.

**Bühler, Pascal und Maas, Peter (2017):** Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt. In: *Bruhn, Manfred und Hadwich, Karsten (Hrsg.): Dienstleistungen 4.0: Geschäftsmodelle - Wertschöpfung - Transformation. Forum Dienstleistungsmanagement*, Band 2, Wiesbaden, S. 43–70.

**Decter, Joshua (2018):** Will There Still Be a Future When the Museum of the Future Arrives?, In: *Bast, Gerald / Cirayannis, Elias G. / Campbell, David F.J. (Hrsg.): The Future of Museums*, Springer International Publishing, Cham (Schweiz), S. 15–36.

**Eschenfelder, Chantal (2019):** Die digitale Strategie des Städel Museums – Konzepte, Praxisbeispiele, Erfahrungen. In: *Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg.): Der digitale Kulturbetrieb: Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements*, Springer VL, Wiesbaden, S. 315–346.

**Flick, Uwe (Hrsg.) (1991):** Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Psychologie-Verlag-Union, München.

**Geismar, Haidy (2012):** Museum+digital=?. In: *Horst, Heather A. und Miller, Daniel: Digital Anthropology*. Berg, London / New York, S. 266-287.

**Glaap, Rainer und Heilgenberg, Martin-Christian (2019):** Digitales Ticketing. In: *Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg.): Der digitale Kulturbetrieb: Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements*. Wiesbaden, S. 127–159.

**Glogner-Pilz, Patrick und Föhl, Patrick S. (2016):** Zur Relevanz empirischer Kulturpublikumsforschung. In: *Glogner-Pilz, Patrick und Föhl, Patrick S. (Hrsg.): Handbuch Kulturpublikum*. Springer VS, Wiesbaden, S. 19–33.

**Hausmann, Andrea (2011):** Kunst- und Kulturmanagement. Auflage 2, Springer VS, Wiesbaden.

**Henning, Michelle (2007):** Legibility and Affect: Museums as New Media. In: *Macdonald, Sharon*

und Basu, Paul (Hrsg): *Exhibition Experiments*, Oxford, UK, S. 25–46.

**Hörner, F. (2011):** Wenn das Original ins Wohnzimmer kommt. Musik und Reproduktion im Zeitalter von Walter Benjamin. In: *Grosch, Nils und Hörner, Fernanrd (Hrsg.): Original und Kopie/Original and Copy*, Waxmann, Münster, S. 13-41.

**Humm, Bernhard und Heuss, Timm (2015):** Schlendern durch digitale Museen und Bibliotheken: Vom Umgang mit riesigen semantischen Daten. In: *Ege, Börteçin u.a. (Hrsg): Corporate Semantic Web*, Heidelberg, S. 59–70.

**Jaekel, Michael (2017):** Die Macht der digitalen Plattformen: Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalosphäre und künstlicher Intelligenz. Springer VL, Wiesbaden.

**Kepper, Gaby (1994):** Zur Kennzeichnung qualitativer Marktforschung. In: *Qualitative Marktforschung*, Springer VL, Wiesbaden, S. 5–31.

**Kohle, Hubertus (2018):** Museen digital: Eine Gedächtnisinstitution sucht den Anschluss an die Zukunft. Heidelberg University Publishing, Heidelberg.

**Krätke, Stefan (1999):** Internationales Städtesystem im Zeitalter der Globalisierung. In: *Wollmann, Hellmut und Roth, Roland (Hrsg): Kommunalpolitik: Politisches Handeln in den Gemeinden*, Springer VL, Wiesbaden, S. 378–394.

**Lässig, Jan (2019):** Unsichtbares sichtbar machen – Augmented Reality in der Kulturvermittlung. In: *Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg): Der digitale Kulturbetrieb*, Springer VL, Wiesbaden, S. 189–217.

**Marinetti, F. T. / Asholt, Wolfgang / Fähnders, Walter / Boccioni, Umberto (2005):** Der futuristische Aufbruch der Avantgarde (1909–1916). In: *Asholt, Wolfgang und Fähnders, Walter (Hrsg): Manifeste und Proklamationen der europäischen Avantgarde (1909–1938)*, Stuttgart, 2005, S. 1–117.

**MFG Innovationsagentur Medien-und Kreativwirtschaft (2014):** Open Up! Museum. Wie sich Museen den neuen digitalen Herausforderungen stellen - ein Leitfaden aus Baden-Württemberg.

**Pariser, Eli (2014):** The filter bubble: how the new personalized web is changing what we read and how we think. Penguin Verlag, New York.

**Perret, Jacques (1996):** À l'approche du musée, la médiation culturelle. In: *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, Nr. 4, S. 100-101.

**Pöllmann, Lorenz (2019):** Ganzheitliche Online-Kommunikation als virtuelle Erweiterung der Kulturbetriebe, in: *Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg): Der digitale Kulturbetrieb: Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements*, Springer VL, Wiesbaden, S. 161–188.

**Pöllmann, Lorenz (2021):** Strategien. In: *Kulturmarketing: Grundlagen, Konzepte, Instrumente*, Springer VL, Wiesbaden, S. 103–127.

**Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg.) (2019):** Der digitale Kulturbetrieb: Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements. Springer VL, Wiesbaden.

**Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (2019):** Kulturbetriebe im digitalen Wandel: Grundlagen einer digitalen Strategie. In: *Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg): Der digitale Kulturbetrieb: Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements*, Springer VL, Wiesbaden, S. 3–36.

**Risch-Kerst, Mandy (2019):** Kulturveranstaltung 4.0 – DSGVO und Datenschutz im Management kultureller Veranstaltungen. In: *Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg): Der digitale Kulturbetrieb*, Springer VL, Wiesbaden, S. 271–289.

**Salmen, Thomas (2009):** Kultur – Standortfaktor für die Kulturwirtschaft. In: *Hey, Marissa und Engert, Kornelia (Hrsg): Komplexe Regionen – Regionenkomplexe: Multiperspektivische Ansätze zur Beschreibung regionaler und urbaner Dynamiken*, Springer VS, Wiesbaden, S. 173–188.

**Sheehan, James J. (1994):** Von der fürstlichen Sammlung zum öffentlichen Museum. Zur Geschichte des deutschen Kunstmuseums. In: *Grote, Andreas (Hrsg): Macrocosmos in Microcosmo: Die Welt in der Stube. Zur Geschichte des Sammelns 1450 bis 1800*, Springer VL, Wiesbaden, S. 855–874.

**Szope, Dominika (2019):** smart places. Kulturinstitutionen im 21. Jahrhundert. In: *Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg): Der digitale Kulturbetrieb: Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements*, Springer VL, Wiesbaden, 2019, S. 293–314.

**Trute, Hans-Heinrich (2018):** Rechtliche Herausforderungen der Digitalisierung: Daten – Algorithmen – Wissen. In: *Bär, Christian / Grädler, Thomas / Mayr, Robert / Trute, Hans-Heinrich (Hrsg): Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht*, Heidelberg, S. 313–330.

**Volland, Holger (2019):** Einsatzgebiete Künstlicher Intelligenz in der inhaltlichen Arbeit von Kulturbetrieben. In: *Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg): Der digitale Kulturbetrieb: Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements*, Wiesbaden, 2019, S. 113–126.

**Walz, Markus (2016):** Begriffsgeschichte, Definition, Kernaufgaben. In: *Walz, Markus (Hrsg): Handbuch Museum: Geschichte, Aufgaben, Perspektiven*, J.B. Metzler, Stuttgart, S. 8–14.

**Wegner, Nora (2011):** Besucherforschung und Evaluation in Museen: Forschungsstand, Befunde und Perspektiven. In: *Glogner-Pilz, Patrick und Föhl, Patrick S. (Hrsg): Das Kulturpublikum*, Springer VL, Wiesbaden, S. 127–181.

**Zuiderveen Borgesius, Frederik J. / Trilling, Damian / Möller, Judith / Bodó, Balázs / de Vreese, Claes H. / Helberger, Natalie (2016):** Should we worry about filter bubbles? In: *Internet Policy Review: Journal on Internet Regulation*, Alexander von Humboldt Institute for Internet and Society, Band 5, Ausgabe 1.

## **INTERNET-BZW. INTRANETVERZEICHNIS**

**Maaz, Bernhard / Schawe, Martin / Gramlich, Johannes / Bambi, Andrea (2018):** Jahresbericht der Bayerischen Staatsgemäldesammlungen 2017, aufgerufen am 15.03.2021, [https://www.pinakothek.de/sites/default/files/downloadable/2018-04/BStGS\\_Jahresbericht\\_Innenteil\\_DS.pdf](https://www.pinakothek.de/sites/default/files/downloadable/2018-04/BStGS_Jahresbericht_Innenteil_DS.pdf).

**AOYS, Be part of it! (2021):** AOYS | be part of it, 08.03.2021, abgerufen am 08.03.2021, <http://aoy.s.zkm.de/>.

**Bundesverband Museumspädagogik e. V. (2021):** Netzwerk junge Museumsforschung, abgerufen am 18.03.2021, <https://www.museumspaedagogik.org/aktuelles/detailansicht/news/netzwerk-junge-museumsforschung/>.

**Bundesverband Museumspädagogik e.V. (2021):** Digitale Bildung, abgerufen am 13.03.2021, <https://www.museumspaedagogik.org/fachgruppen/digitale-bildung/>.

**CIDOC (ICOM International Committee for Documentation) (2020):** NEMO's Survey on the Impact of the COVID-19 situation on museums in Europe: reflections on the documentation of

museum collections - Trilce Navarrete, abgerufen am 18.03.2021, <http://cidoc.mini.icom.museum/blog/nemos-survey-on-the-impact-of-the-covid-19-situation-on-museums-in-europe-reflections-on-the-documentation-of-museum-collections-trilce-navarrete-september-2020/>.

**Coding Da Vinci - Der Kultur-Hakathon (2021):** Coding da Vinci, abgerufen am 20.03.2021, <https://codingdavinci.de/>.

**Deutscher Museumsbund (2021a):** Übersicht: Aktuelle Förderprogramme für Museen, abgerufen am 08.03.2021, <http://www.museumsbund.de/uebersicht-aktuelle-foerderprogramme-fuer-museen/>.

**Deutscher Museumsbund (2021b):** Museumsaufgaben, abgerufen am 06.03.2021, <https://www.museumsbund.de/museumsaufgaben/>.

**Deutscher Museumsbund (2021c):** Softwarevergleich 1998, abgerufen am 07.03.2021, <https://www.museumsbund.de/softwarevergleich-1998/>.

**Deutscher Museumsbund (2021d):** Digitale Sammlungsarbeit. Das Museum im Wandel, abgerufen am 13.03.2021, <https://www.museumsbund.de/aktuelles/jahrestagung/>.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2021):** Europäische Datenschutz-Grundverordnung, abgerufen am 11.03.2021, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Digitale-Welt/europaeische-datenschutzgrundverordnung.html>.

**Euler, Ellen (2015):** Open Access: Verpflichtung oder Geschäftsmodell für Kultureinrichtungen?!, abgerufen am 10.03.2021, [https://intr2dok.vifa-recht.de/receive/mir\\_mods\\_00003862](https://intr2dok.vifa-recht.de/receive/mir_mods_00003862), DOI: 10.17176/20180718-144920-0.

**Euler, Ellen (2018):** Open Access, Open Data und Open Science als wesentliche Pfeiler einer (nachhaltig) erfolgreichen digitalen Transformation der Kultureinrichtungen und des Kulturbetriebes *In: Art Dok. Publishing Plattform for Art Studies*, abgerufen am 10.03.2021, <http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/artdok/id/eprint/6135>.

**Frankfurter Neue Presse (2015):** 200 Jahre Städel: Max Hollein über das Museum 2.0, abgerufen am 10.03.2021, <https://www.fnp.de/frankfurt/extratipp/jahre-staedel-frankfurt-direktor-hollein-ueber-museum-4855106.html>.

**Gebauer, Anja (2020):** Storytelling im digitalen Raum – Besucher/innen kommunizieren kreativ im Museum, 2020, abgerufen am 12.03.2021, <http://museumspraxis.at/?p=2355>.

**Getty (2020a):** We challenge you to recreate a work of art with objects (and people) in your home. Choose your favorite artwork. Find three things lying around your house. Recreate the artwork with those items And share with us, abgerufen am 20.03.2021, <https://twitter.com/GettyMuseum/status/1242845952974544896>.

**Getty (2020b):** Can you re-create an artwork with items around your house? Get inspired by the creative genius of the internet: #BetweenArtandQuarantine #tussenkunstenquarantaine, abgerufen am 18.03.2021, <https://twitter.com/gettymuseum/status/1244778848778100742>.

**Getty (2020c):** Getty Museum Challenge, abgerufen am 20.03.2021, <http://blogs.getty.edu/iris/tags/getty-museum-challenge/>.

**grrr.nl agency (2021):** Rijkswidjet, 07.03.2021, abgerufen am 07.03.2021, <https://grrr.nl/en/projects/rijkswidjet/>.

**Hagedorn-Saupe, Prof. Monika / Parzinger, Prof. Dr. Hermann / Kallweit, Dr. Malte (2020):** Im Gespräch: Digitalisierung der Museumslandschaft auf dem Prüfstand, abgerufen am 14.03.2021,

<https://www.museum4punkt0.de/im-gespraech-digitalisierung-der-museumslandschaft-auf-dem-pruefstand/>.

**Haus der Kunst (2020):** SHIFTING PERSPECTIVES - STREAMING FESTIVAL ON THE WORK OF FRANZ ERHARD WALTHER, abgerufen am 20.03.2021, <https://www.youtube.com/watch?v=QwaUmRPCZ5s>.

**Haus der Kunst (2021):** Shifting Perspectives – Streaming Festival zum Werk von Franz Erhard Walther, 20.03.2021, abgerufen am 20.03.2021, <https://hausderkunst.de/entdecken/videos/shifting-perspectives-streaming-festival-zum-werk-von-franz-erhard-walther>.

**Hausding, Götz (2021):** Deutscher Bundestag - „Klarer Trend zum Städte- und Kulturtourismus“, abgerufen am 06.03.2021, [https://www.bundestag.de/webarchiv/textarchiv/2010/28849942\\_kw09\\_interview\\_braehmig-201092](https://www.bundestag.de/webarchiv/textarchiv/2010/28849942_kw09_interview_braehmig-201092).

**HBK, Die Hochschule der Bildenden Künste (2021):** Projekt: Kunst und Wahrnehmung im musealen Raum, abgerufen am 18.03.2021, <https://www.hbksaar.de/projekte/details/kunst-und-wahrnehmung-im-musealen-raum>.

**Herbert, Simon (1971):** Designing Organizations for an Information-rich World, abgerufen am 17.03.2021, <https://digitalcollections.library.cmu.edu/awweb/awarchive?type=file&item=33748>.

**Heyl, Anke von (2018):** Das digitale Objekt. Eine Tagung im Deutschen Museum in München, abgerufen am 08.03.2021, <https://www.ankevonheyhl.de/das-digitale-objekt-eine-tagung-im-deutschen-museum-in-muenchen/>.

**iard - Studio for Media Architectures (2020):** Der verborgene Cézanne at Kunstmuseum Basel - The Media Installations by iart, abgerufen am 14.03.2021, <https://www.youtube.com/watch?v=h2dsrnwTMxk>.

**ICOM (2021):** Museum Definition, abgerufen am 08.03.2021, <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>.

**ICOM (2021):** ICOM announces the alternative museum definition that will be subject to a vote, abgerufen am 15.03.2021, <https://icom.museum/en/news/icom-announces-the-alternative-museum-definition-that-will-be-subject-to-a-vote/>.

**ICOM Deutschland Jahrestagung (2019):** Chancen und Nebenwirkungen - Museum 4.0, abgerufen am 16.03.2021, [https://icom-deutschland.de/images/Nachrichten/PDF/Brosch%C3%BCre\\_Programm\\_2019.pdf](https://icom-deutschland.de/images/Nachrichten/PDF/Brosch%C3%BCre_Programm_2019.pdf).

**ICOM Deutschland (2021):** Die Museumsdefinition, abgerufen am 07.03.2021, <https://icom-deutschland.de/de/nachrichten/147-museumsdefinition.html>.

**IfM, Institut für Museumforschung (2005):** Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2004, abgerufen am 19.03.2021, [https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut\\_fuer\\_Museumforschung/Publikationen/Materialien/mat59.pdf](https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumforschung/Publikationen/Materialien/mat59.pdf).

**IfM, Institut für Museumforschung (2019):** Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2018., abgerufen am 19.03.2021 [https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut\\_fuer\\_Museumforschung/Publikationen/Materialien/mat73\\_online.pdf](https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumforschung/Publikationen/Materialien/mat73_online.pdf).

**Kultur Projekte Berlin (2021):** Museumsjournal, abgerufen am 13.03.2021, <http://www.museumsjournal.de/leseprobe.html?NID=2020441>.

**LWL, Landschaftsverband Westfalen Lippe (2021):** LWL | Was ist der LWL? - Landschaftsverband Westfalen-Lippe, abgerufen am 18.03.2021, <https://www2.lwl.org/de/LWL/portal/der-lwl-im-ueberblick/was-ist-der-lwl/>.

**LWL, Museum für Kunst und Kultur (2021):** LWL | Digitaliorials® - LWL-Museum für Kunst und Kultur, abgerufen am 18.03.2021, <https://www.lwl-museum-kunst-kultur.de/de/digitales/digitaliorials/>.

**Max Planck Gesellschaft (2021):** Berliner Erklärung, abgerufen am 07.03.2021, <https://openaccess.mpg.de/Berliner-Erklaerung>.

**Miller, Joe (2014):** British Museum to be digitally recreated in Minecraft. *In: BBC News*, 23.09.2014, abgerufen am 18.03.2021, <https://www.bbc.com/news/technology-29281051>.

**museum4punkt0 (2021):** Über uns, 2021, abgerufen am 07.03.2021, <https://www.museum4punkt0.de/ueber-uns/>.

**MuseumPlus AG (2017):** MuseumPlus\_Broschüre, aufgerufen am 18.03.2021, [https://www.zetcom.com/wp-content/uploads/2017/11/MuseumPlus\\_DE\\_I-min.pdf](https://www.zetcom.com/wp-content/uploads/2017/11/MuseumPlus_DE_I-min.pdf).

**National History Museum, LA County (2021):** Virtual School Programs | Natural History Museum, abgerufen am 13.03.2021, <https://nhm.org/educational-resources/virtual-school-programs>.

**NetX (2021):** MoMA - Museum Digital Asset Management Software | NetX, abgerufen am 07.03.2021, <https://www.netx.net/portfolio/museum-digital-asset-management-moma/>.

**NEMO - The Network of European Museum Organisations (2021):** Nemo. Network of European Museum Organisations - Home, abgerufen am 18.03.2021, <https://www.ne-mo.org/>.

**Presse-und Informationsamt der Bundesregierung (2021):** Die Staatsministerin und ihr Amt, abgerufen am 18.03.2021, <https://www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/staatsministerin-fuer-kultur-und-medien/staatsministerin-und-ihr-amt>.

**Roelecke, Eckhard und Hollein, Max (2021):** Max Hollein - Der neue Mann für ein Museum der Welt, abgerufen am 14.03.2021, [https://www.deutschlandfunkkultur.de/max-hollein-der-neue-mann-fuer-ein-museum-der-welt.1013.de.html?dram:article\\_id=415354](https://www.deutschlandfunkkultur.de/max-hollein-der-neue-mann-fuer-ein-museum-der-welt.1013.de.html?dram:article_id=415354).

**Senatsverwaltung für Kultur und Europa (2020):** Förderprogramm digitale Entwicklung im Kulturbereich, abgerufen am 08.03.2021, <https://www.berlin.de/sen/kultur/kulturpolitik/kulturelle-teilhabe/digitalisierung/foerderprogramm-digitale-entwicklung/>.

**Senckenberg, World of Biodiversity (2021):** Museum@Kinderzimmer, abgerufen am 13.03.2021, <https://www.senckenberg.de/de/athome/kinderzimmer/museumkinderzimmer/>.

**Städel Museum Frankfurt (2021a):** Imagoras, abgerufen am 19.03.2021, <https://imagoras.staedelmuseum.de/>.

**Städel Museum Frankfurt (2021b):** Die Digitale Strategie des Städel Museums, abgerufen am 10.03.2021, <https://www.staedelmuseum.de/de/digitale-strategie>.

**Städel Museum Frankfurt (2021c):** Fragen an die Kunst, abgerufen am 20.03.2021, <https://www.staedelmuseum.de/de/CHIM>.

**Stiftung Preußischer Kulturbesitz (2021a):** Stiftung Preußischer Kulturbesitz, abgerufen am 07.03.2021, <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/>.

**Stiftung Preußischer Kulturbesitz (2021b):** Bund fördert Pilotprojekt „Museum 4.0“ - Stiftung Preußischer Kulturbesitz, abgerufen am 07.03.2021, <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/standorte/bauvorhaben/masterplan-museumsinsel/pergamonmuseum/alle-news->

pergamonmuseum/news-detail-pergamonmuseum/article/2016/11/15/pressemeldung-bund-foerdert-pilotprojekt-museum-40.html.

**Virtual Uffizi Gallery (2021):** Die Uffizien Gallerie, abgerufen am 18.03.2021, [//www.virtualuffizi.com/de/das-museum.html](https://www.virtualuffizi.com/de/das-museum.html).

**Volkswagenstiftung (2021):** 10 Jahre 10 Thesen. Forschung in Museen, abgerufen am: 15.03.202, [https://www.volkswagenstiftung.de/sites/default/files/downloads/DRUCK\\_Broschüre\\_10%20Jahre%20Forschung%20in%20Museen\\_VolkswagenStiftung\\_klein.pdf](https://www.volkswagenstiftung.de/sites/default/files/downloads/DRUCK_Broschüre_10%20Jahre%20Forschung%20in%20Museen_VolkswagenStiftung_klein.pdf)

**Weckerle, Christoph und Söndermann, Michael (2003):** Kultur.Wirtschaft.Schweiz. Das Umsatz- und Beschäftigungspotenzial des kulturellen Sektors. Erster Kulturwirtschaftsbericht Schweiz, Ausgabe 1, aufgerufen am 19.03.2021, <https://publikationen.zhdk.ch/?product=kulturwirtschaftsbericht-2003>.

**Weibel, Peter (Hrsg.) (2017):** Open Codes. Leben in digitalen Welten, aufgerufen am 18.03.2021, [https://zkm.de/media/file/de/2017\\_open-codes\\_broschuere\\_ansichtsexemplar\\_de.pdf](https://zkm.de/media/file/de/2017_open-codes_broschuere_ansichtsexemplar_de.pdf).

**Wikimedia Deutschland (2020):** Hacking the Arts – Warum ist ein Hackathon für Kunst und Kultur so wichtig?, abgerufen am 18.03.2021, <https://blog.wikimedia.de/2020/05/13/hacking-the-arts-warum-ist-ein-hackathon-fuer-kunst-und-kultur-so-wichtig/>.

**www.galleriesystems.com (2021):** About eMuseum, <https://ideas.galleriesystems.com/rs/962-HZY-660/images/AbouteMuseum.pdf>.

**zephir.ch (2021):** Der verborgene Cézanne, abgerufen am 14.03.2021, <https://kunstmuseumbasel.ch/de/ausstellungen/2017/der-verborgene-cezanne>.

**ZKM (2021):** Is the Museum of the Future still a Museum? | ZKM, 08.03.2021, abgerufen am 08.03.2021, <https://zkm.de/en/magazine/2020/07/is-the-museum-of-the-future-still-a-museum>.

**ZKM, Zentrum für Kunst und Medien (2021a):** Leitbild der Museumskommunikation, abgerufen am 08.03.2021, <https://zkm.de/de/bildung-vermittlung/einstieg/leitbild-der-museumskommunikation>.

**ZKM, Zentrum für Kunst und Medien (2021b):** Das Museum der Zukunft ist kein Museum mehr, abgerufen am 08.03.2021, <https://zkm.de/de/veranstaltung/2020/07/das-museum-der-zukunft-ist-kein-museum-mehr>.

**ZKM, Zentrum für Kunst und Medien (2021c):** Zentrum für Kunst und Medien | ZKM, abgerufen am 18.03.2021, <https://zkm.de/de>.

**ZKM, Zentrum für Kunst und Medien (2021d):** Open Codes. Connected Bots | 20.07.2019 bis 07.10.2019 | ZKM, abgerufen am 18.03.2021, <https://zkm.de/de/ausstellung/2019/07/open-codes-connected-bots>.

**ZKM, Zentrum für Kunst und Medien (2021e):** Jasper Visser | ZKM, abgerufen am 18.03.2021, <https://zkm.de/de/person/jasper-visser>.

**ZKM, Zentrum für Kunst und Medien (2021f):** Die Kunst, sich zu verändern – Digitalität und Kulturinstitutionen, abgerufen am 18.03.2021, <https://zkm.de/de/veranstaltung/2019/10/die-kunst-sich-zu-verandern-digitalitat-und-kulturinstitutionen>.

**Zukunftsinstitut GmbH (2021a):** Forschung & Zukunftsprognosen | die Wirtschaft von morgen, abgerufen am 07.03.2021, <https://www.zukunftsinstitut.de/>.

**Zukunftsinstitut GmbH (2021b):** Megatrend Individualisierung, abgerufen am 07.03.2021, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung/>.

## ANHANG

Anhang 1: Beispielhafte Auflistung von Implikationen digitaler Konzepte in Museen.....	71
Anhang 2: Leitfaden für die Experteninterviews.....	75
Anhang 3: Interview-Transkripte.....	77
Anhang 3.1: Experteninterview 1 mit Frau Prof. Dr. Jutta Moster-Hoos.....	77
Anhang 3.2: Experteninterview 2 mit Frau Nora Staege.....	89
Anhang 3.3: Experteninterview 3 mit Frau Franziska Boegehold-Gude.....	97
Anhang 3.4: Experteninterview 4 mit Frau Katharina Stütze.....	106
Anhang 3.5: Experteninterview 5 mit Herrn Andrey Gradetchliev.....	115
Anhang 3.6: Experteninterview 6 mit Frau Anja Gebauer.....	124
Anhang 4: Kodier-Leitfaden.....	132
Anhang 5: Tabellarische Kodierung des Materials.....	134
Anhang 5.1: Tabellarische Auswertung zu Interview 1 (Aussagen Nr. 1-25).....	135
Anhang 5.2: Tabellarische Auswertung zu Interview 2 (Aussagen Nr. 26-49).....	137
Anhang 5.3: Tabellarische Auswertung zu Interview 3 (Aussagen Nr. 50-70).....	141
Anhang 5.4: Tabellarische Auswertung zu Interview 4 (Aussagen Nr. 71-100).....	143
Anhang 5.5: Tabellarische Auswertung zu Interview 5 (Aussagen Nr. 101-126).....	147
Anhang 5.6: Tabellarische Auswertung zu Interview 6 (Aussagen Nr. 127-149).....	150
Anhang 6: Ermittlung ergänzender Kategorien bzw. Aspekte.....	153
Anhang 7: Vergleich der zentralen Standpunkte der Experten.....	157

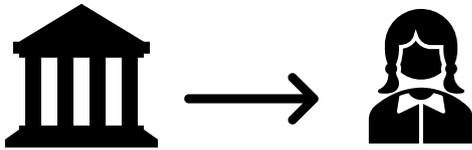
## **Anhang 1: Beispielhafte Auflistung von Implikationen digitaler Konzepte in Museen**

Im Verlauf der Recherche konnte eine Vielzahl an möglichen Implikationen des Begriffs „Digitalisierung“ im Kontext der Kunstvermittlung ermittelt werden. Eine inhaltlich vollständige und formell gegliederte Übersicht aller Implikationsformen der Digitalisierung im Kulturbetrieb sprengt allerdings den Rahmen der vorliegenden Arbeit. Nichtsdestotrotz wurde im Folgenden der Versuch gewagt, Kriterien für eine mögliche Gliederung eines solchen Überblicks zu formulieren. Im Anschluss daran werden darüber hinaus unterschiedliche digitale Vermittlungsangebote beispielhaft aufgelistet. Ziel dieser Auflistung ist es, die theoretische Definition des Begriffs „Digitalisierung“ durch praktische Beispiele anschaulich zu illustrieren. Im Idealfall kann die Übersicht darüber hinaus als Ansatz für Museumsleiter\*innen dienen, die sich für die digitale Transformation ihres eigenen Betriebs Inspiration einholen möchten. Gleichzeitig wurden die digitalen Vermittlungskonzepte von der Verfasserin im Umfang der Auflistung kritisch beurteilt und z.T. in ihrer Umsetzung hinterfragt. Diese Beurteilung spiegelt lediglich der persönlichen Auffassung der Verfasserin wieder, hat allerdings ferner zum Ziel, zu einer kritischen Auseinandersetzung mit konkreten digitalen Konzepten zu verleiten.

### **Teil 1: Kriterien für die Implementierung digitaler Vermittlungsformate in das Programmangebot musealer Institutionen**

1. *Zielgruppe*: An welche Zielgruppe richtet sich das digitale Vermittlungsprogramm?  
Mögliche Kriterien der Eingrenzung können hierbei sein:
  - Alter
  - Wissensstand (im Hinblick auf das jeweilige Fachgebiet der Institution)
  - Bildungsstand des Publikums (inkl. Aspekte der Aufnahmefähigkeit -und Bereitschaft)
  - Technik-Affinität (Digital Natives?)
2. *Art der Informationsvermittlung*
  - Einfache, einseitige (d.h. passiv aufzunehmende) Informationsvermittlung derselben Inhalte, die im Umfang des physischen Museumsrundganges vermittelt werden
  - Einseitige (passiv aufzunehmende) Vermittlung von Informationen, die das Vermittlungsangebot inhaltlich ergänzen
  - Partizipative Informationsabfrage, d.h. Vermittlung von zusätzlichen Informationen bezüglich der Ausstellungsinhalte sowie Abfrage von persönlichen Informationen des Teilnehmenden am Vermittlungsangebot
  - Partizipative Kreativaufgabe mit Problemfragestellung oder Aufgabenstellung zu Vermittlungsinhalten
3. *Voraussetzungen für die Integration digitaler Vermittlungskonzepte*
  - Uneingeschränkter WLAN-Zugriff in dem Museumsgebäude
  - In bestimmten Fällen: Besitz eines mobilen Endgerätes durch Besucher\*innen
  - Digitale Infrastruktur (Rechner, digitale Ablesegeräte, Cloud-basierte Speichersysteme, digitale Speicher von Kundendaten etc.)
4. *Art bzw. Moment der Eingliederung bzw. Nutzung des digitalen Mediums*
  - „Von zu Hause aus“ – im Sinne einer Vor- oder Nachbereitung des Museumsbesuchs (z.B. im Fall von Videos, Applikation, die eine WLAN-Verbindung voraussetzen etc.)
  - „Unterwegs“, meist via mobile Endgeräte (z.B. im Fall von Podcasts, bestimmten Applikationen)
  - Im Museum: entweder parallel zum „traditionellen Museumsrundgang“ (z.B. im Fall von Audio-Guides via Barcodes) oder als alternative bzw. ergänzende Angebote vor bzw. nach der Ausstellung, beispielsweise in einem öffentlichen Raum für Austausch mit anderen Besucher\*innen

## Teil 2: Beispielhafte Auflistung von digitalen Vermittlungskonzepten



### 1. „Passiv“ aufzunehmende Vermittlungskonzepte:

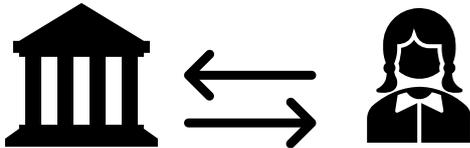
- *Nutzung von You-Tube als Vermittlungsplattform*  
Der Bildungsauftrag von Museen (u.a.) kann durch die Produktion edukativer Videos gestärkt werden, die die Inhalte der Kulturinstitution zielgruppenorientiert vermitteln und somit das Interesse und das Bewusstsein für Kunst in einem frühen Alter anregen.
- *Virtuelle Führungen durch Ausstellungen via Zoom*  
Das LWL Museum für Kunst und Kultur organisiert beispielsweise regelmäßig Zoom-Führungen durch aktuelle Ausstellungen, die es hauptsächlich über seinen Instagram-Account kommuniziert. Im Sinne der kritischen Bewertung dieses Vermittlungskonzeptes nahm die Verfasserin beispielhaft an einer Zoom-Führung des Museums teil. Dabei führte die Kuratorin Eline van Dijk per Zoom durch die Ausstellung "Eine Frage der Herkunft. Geschichte(n) hinter den Bildern". Insgesamt nahmen ca. 122-125 Zuschauer\*innen an digitalen Führung teil. Nur etwa 10-15 der Teilnehmer\*innen schalteten dabei ihre Videokamera ein. Die zu sehenden Zuschauer\*innen waren überwiegend älter. Negativ aufgefallen ist dabei die Wirkungsweise des virtuellen Museumsraumes, der einen „kühlen“ und leeren Eindruck machte. Durch die unbefriedigende Bild- und Tonqualität wirkte das Konzept darüber hinaus improvisiert und noch recht unprofessionell gestaltet. Nichtsdestotrotz lässt sich der hohe Grad an Authentizität und Persönlichkeit der Erklärungen der Kuratorin positiv herausstellen. Zusammenfassend birgt das Vermittlungskonzept der virtuellen Museumsführung, laut Verfasserin, großes Potential, insbesondere für kleine bis mittelgroße Kulturbetriebe, da es im Vergleich zu anderen digitalen Konzepten recht kostenfreundlich ist. Es kann darüber hinaus dazu beitragen, die Zugänglichkeit zu den Inhalten der jeweiligen Ausstellung zu erleichtern und eine persönliche Verbindung der Zuhörer\*innen zur Institution zu schaffen. Allerdings wäre es ratsam sicherzustellen, dass die Aufnahmen professionell produziert und unterhaltend vermittelnd werden.
- *Nutzung von mobilen Applikationen beispielsweise im Sinne des „Digital Storytellings“*  
Applikationen können dabei entweder ergänzend zum Museumsrundgang genutzt werden, oder zur freien Verfügung im Sinne der Beschäftigung mit den Inhalten der Ausstellung gestellt werden.  
Kritisch betrachtet werden müssen hier, in Anlehnung an Erfahrungsberichte aus der Praxis, folgende Fragestellungen: Ist die Anwendung für die kleinen Bildschirme von Smartphones geeignet? Würde vorausgesetzt werden, dass jedem\*r Nutzer\*in ein Smartphone zur Verfügung steht? Kann die Institution zuverlässig WIFI im gesamten Haus bereitstellen?
- *„Streaming Festivals“*  
Das „Haus der Kunst“ organisierte beispielsweise mit „Shifting Perspectives“ ein Streaming-Festival zum Werk von Franz Erhard Walter.<sup>233</sup> Das Streaming Festival wurde im Anschluss als

---

<sup>233</sup> Vgl. Haus der Kunst (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Video auf You-Tube bereitgestellt und umfasst eine Dauer von sechs Stunden fünfundvierzig Minuten.<sup>234</sup> Obgleich die Videoaufnahme professionell produziert worden zu sein scheint und diverse Gastredner geladen wurden, um den Inhalt dynamisch zu gestalten, so stellt sich die Verfasserin doch die Frage, inwiefern die Aufmerksamkeit der Zuschauer\*innen über eine so umfassende Dauer gehalten werden kann. Besonders angesichts des überlaufenden Programmes der Unterhaltungsbranche stellt die Verfasserin dieses digitale Vermittlungskonzept kritisch in Frage.

- *„Augmented Reality“ (AR)*  
Die Rolle von „Augmented Reality“ im Kontext der Kunstvermittlung nimmt rasant an Bedeutung zu. Sie kann nicht nur zur Vermittlung in Kunstmuseen eingesetzt werden, sondern darüber hinaus zur Demokratisierung der Alltagsräume der „großen Häuser“ führen.<sup>235</sup> An dieser Stelle sei auf den Eintrag Jan Lässig verwiesen, der einen aufschlussreichen Überblick über Implikationen, Chancen und Herausforderungen von AR im Kontext der Kunstvermittlung bietet.<sup>236</sup>
- *Podcasts*  
Immer mehr Kunstmuseen produzieren Podcasts, die entweder aktuelle Ausstellungsinhalte vermitteln oder eine Plattform für einen fachlichen Diskurs und Austausch mit Partner\*innen und Akteur\*innen der Museumslandschaft schaffen. Beispielhaft können hierbei folgende Podcasts aufgelistet werden: der Podcast „Städel Mixtape“ des Städel Museums Frankfurt, der Podcast „Foyergespräche“ des LWL Museums für Kunst -und Kultur, oder „The British Museum Membercast“ des British Museum.<sup>237</sup>



## 2. Partizipative Vermittlungskonzepte:

- *„Kultur-Hackathons“*  
Das Eventformat „Hackathon“ wird von Hermann und Pöllmann als „Ideenfabrik für innovative Verwertungskonzepte“<sup>238</sup> bewertet. Dabei erarbeiten interdisziplinäre Teams gemeinsam auf Basis von vorgegebenen Datensätzen Ideen für Produkte und Leistungen. Im Kulturbetrieb ist das Format durch den Hackathon Coding da Vinci bekannt geworden.<sup>239</sup> Im Umfang dieses seit 2014 angebotenen Kultur-Hackathons entwickeln Teams in einer mehrwöchigen Sprintphase gemeinsam mit Kulturinstitutionen funktionierende Prototypen z.B. für Apps, Webseiten oder interaktive Installationen. Auf diese Weise können überraschende und inspirierende Vermittlungskonzepte im Austausch mit den Partizipierenden erarbeitet werden.

---

<sup>234</sup> Vgl. Haus der Kunst (2020) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>235</sup> Vgl. Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (Hrsg.) (2019), S. X (Vorwort).

<sup>236</sup> Vgl. Lässig, Jan (2019), S. 189-212.

<sup>237</sup> Vgl. Einträge zum Schlagwort „Museum“ via “Apple Podcasts” oder “Spotify” Mediathek.

<sup>238</sup> Pöllmann, Lorenz und Herrmann, Clara (2019), S. 19.

<sup>239</sup> Vgl. Coding Da Vinci - Der Kultur-Hackathon (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

- *„Challenges“*  
Meist über die sozialen Medien kommuniziert und ausgetragen, können Challenges, die von Kulturinstitutionen veranstaltet werden, zu einer rasant verstärkten Bekanntheit der jeweiligen Kulturinstitution führen. Als Beispiel kann hier das Getty Museum herangeführt werden, welches regelmäßig Challenges veranstaltet und somit seine Bekanntheit und Relevanz im Alltag der Besucher\*innen sicherstellt.<sup>240</sup>
- *„Chatbots“*  
Ein „Chatbot“ ist ein Computerprogramm, das eine Konversation mit menschlichen Benutzer\*innen simulieren soll, insbesondere über das Internet. In Deutschland wird aktuell im Umfang des Forschungsvorhabens „Chatbot im Museum“ (CHIM) an der Kreation eines lernenden, multimodalen Dialogsystem zur Wissensvermittlung gearbeitet.<sup>241</sup>
- *Nutzung Sozialer Medien*  
Die Nutzung Sozialer Medien kann und sollte im Optimalfall im Austausch mit den Follower\*innen stattfinden. Ein Großteil der Kulturbetriebe nutzt die sozialen Medien im Sinne einer einseitigen Repräsentation bzw. Wiedergabe der Vermittlungsinhalte. Einige wenige Institutionen ermöglichen über ihre sozialen Plattformen allerdings einen aktiven Austausch, sowohl zwischen Besucher\*innen bzw. Nutzer\*innen und Museum, als auch untereinander den Nutzer\*innen. Auf Vorzeigebeispiel sei hier erneut das Getty Museum herangeführt, welches auf „Twitter“ mit seiner Follower\*innen dazu aufforderte, eines seiner Kunstwerke mit Haushaltsgegenständen zu Hause nachzustellen und zu teilen.<sup>242</sup>

Für weitere Beispiele digitaler Vermittlungskonzepte wird an dieser Stelle erneut auf das Städel Museum Frankfurt hingewiesen, welches auf seiner Website einen anschaulichen Überblick über sein Angebot digitaler Vermittlungsformate präsentiert.<sup>243</sup>

---

<sup>240</sup> Vgl. Getty (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>241</sup> Vgl. Städel Museum Frankfurt (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>242</sup> Vgl. Getty (2020a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>243</sup> Vgl. Städel Museum Frankfurt (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).



## Anhang 2: Leitfaden für die Experteninterviews

Anmerkung für Leser\*in:

Bei dem folgenden Leitfaden handelt es sich um eine strukturelle Grundlage für die Experteninterviews, die im Umfang der empirischen Untersuchung der Problemfrage mit Museumsleitern, Museumsangestellten und Wissenschaftlern aus dem Fachgebiet der Museumslandschaft geführt werden. Der Leitfaden wurde den Experten als Vorbereitung auf das Interview per Mail zugesandt. Er umfasst 12 offene Fragen, die aus der theoretischen Grundlage der Arbeit abgeleitet wurden.

1. Was ist ihre aktuelle berufliche Funktion und welche professionellen Erfahrungen im Kontext von Museen bzw. kulturellen Institutionen bringen Sie außerdem mit?
2. Was ist Ihrer Meinung nach *heute und zukünftig* die zentrale Aufgabe bzw. Rolle von Museen<sup>244</sup> in und für unsere Gesellschaft?
3. Das Museum „versteht sich als Hort des Originalen und damit als Gegeninstanz zur unendlichen Reproduzierbarkeit des Digitalen.“<sup>245</sup> - Wie stehen Sie zu dieser These?
4. Inwiefern beeinflusst der aktuelle Digitalisierungsprozess, Ihren Erfahrungen nach, die Erwartungen der Besucher an Museen sowie ihre Aufnahmebereitschaft?
5. Woran fehlt es Museen im Allgemeinen im Hinblick auf Digitale Angebote?
6. Welche Digitalen Konzepte werden zunehmend von Museen angeboten und wie bewerten Sie diese?
7. Glauben Sie, das Digitale Angebot von Kulturvermittlungsstätten kann (und wird) den physischen Gang ins Museum zukünftig ganz und gar ersetzen?

---

<sup>244</sup> Angabe 1 im Interview-Leitfaden: Im Sinne der Wahrung der Vollständigkeit und Gültigkeit der Inhalte handelt die Bachelorarbeit von dem Einfluss der Digitalisierung auf *Kunstmuseen*. Das Wort „Museum“ ist demnach als „Abkürzung“ für „Kunstmuseum“ zu verstehen. Aussagen über *Museen im Allgemeinen* dürfen selbstverständlich dennoch getroffen werden – die Übertragbarkeit auf Kunstmuseen wird kritisch begutachtet und kann in Form eines Vergleichs zu wichtigen Erkenntnissen führen.

<sup>245</sup> Angabe 2 im Interview-Leitfaden: „Hubertus Kohle: Museen digital, in: Das gedoppelte Museum. Bernhard Maaz, S. 22“.

- 8.** An welchen Ressourcen fehlt es Museen und auf welche Partner sind sie angewiesen, um eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie implementieren zu können? Haben Sie in dem Kontext bereits Erfahrung mit Förderprogrammen Digitaler Kunstvermittlung gemacht?
- 9.** Inwieweit können Museen heute – in Hinblick auf Aspekte wie Wettbewerb, Finanzierung und Markenpolitik - mit wirtschaftlichen Akteuren gleichgestellt werden? Glauben Sie, in dem Kontext, dass Digitale Konzepte so eingegliedert werden können und sollten, dass sie zur Wirtschaftlichkeit bzw. finanziellen Stabilität von Museen beitragen?
- 10.** Hätten Sie unbegrenzte Möglichkeiten, welche Änderungen oder Anpassungen in dem Angebot und Rundgang von kulturellen Institutionen würden Sie vornehmen? / Wie stellen Sie sich das „ideale“ Museum 4.0 vor, das in 50 Jahren noch mit dem geradezu überlaufenden Unterhaltungsangebot mithalten kann?
- 11.** Abschließend: Die Digitalisierung – eine Chance für das Erwachen einer bisher schlafenden Institution oder das Ende des Museumsganges?
- 12.** Haben Sie einen Gedanken, ein Fazit oder sonstige Überlegungen zu dem Thema, die Sie nicht teilen konnten und gerne teilen würden?

## **Anhang 3: Interview-Transkripte**

### **Anhang 3.1: Interview 1 mit Frau Prof. Dr. Jutta Moster-Hoos**

Interviewerin: Verfasserin der Arbeit

Interviewpartnerin: Frau Prof. Dr. Jutta Moster-Hoos

Datum: 02. Februar 2021 um 14:30 Uhr

Dauer: 57:37 Minuten

#### **Interviewerin:**

**Guten Tag Frau Prof. Dr. Jutta Moster-Hoos, ich freue mich sehr auf unser Gespräch! Ziel des Interviews ist es, diejenigen Chancen, Grenzen und Implikationen der Digitalisierung auf die Entwicklung von Museen zu erörtern, die Sie aufgrund Ihrer professionellen Erfahrung identifizieren können. Das Interview wird dann im Umfang der empirischen Untersuchung meiner Bachelorarbeit transkribiert und systematisch ausgewertet. Wie bereits im Voraus besprochen, haben Sie das Anrecht, als Expertin anonym zu bleiben. Ich werde Ihnen am Ende des Interviews nochmal die Möglichkeit geben, dazu Stellung zu nehmen. Wie vereinbart, bekennen Sie sich durch Ihre Teilnahme an dem Interview automatisch auch zu der Freiwilligkeit Ihrer Teilnahme. In diesem Sinne ersetzt Ihre mündliche Zustimmung hiermit eine schriftliche Einverständniserklärung.<sup>246</sup>**

**An der Stelle vielen Dank nochmal dafür, dass Sie sich bereit erklärt haben, als Expertin im Umfang meiner Bachelorarbeit auszusagen. Ich würde Ihnen hier gern die Möglichkeit geben, Fragen zu stellen, falls noch welche offen sind. Ansonsten können wir gleich mit der ersten Frage loslegen.**

Frau Jutta Moster-Hoos (M-H):

*Von meiner Seite aus keine, vielen Dank.*

- 1. Wunderbar, dann fangen wir am besten damit an, dass Sie sich vorstellen: Was ist Ihre aktuelle berufliche Funktion und welche professionellen Erfahrungen im Kontext von Museen bzw. kulturellen Institutionen bringen Sie außerdem mit?<sup>247</sup>**

---

<sup>246</sup> Dieses Vorgehen wurde im Voraus mit der Interviewten aus Zeitgründen vereinbart. Ebenso wurde im Verlauf der fünf weiteren Experteninterviews verfahren.

<sup>247</sup> Die Nummerierung der Interviewfragen erfolgt in Anlehnung an den Interview-Leitfaden, der die Grundlage aller Experteninterviews darstellt. Dieselbe Strukturierung wurde ebenso auf die fünf weiteren Experteninterviews angewandt.

M-H:

*Es gibt unterschiedliche Begriffe für meine aktuelle Berufsposition – hier heißt es „Leitung“ des Horst-Janssen-Museums, für andere bin ich die „Direktorin“; es geht in jedem Fall um die inhaltliche Verantwortung, aber auch u.a. Budget- und Personalverantwortung. Also einerseits geht es um die Frage „was treiben wir hier“, andererseits auch darum, mit welchen Mitteln und in welchem Zusammenhang. Wir sind ein kommunales Museum, somit fungiere ich als Teil der Stadtverwaltung. Meine berufliche Funktion ist es also, das Haus zu leiten, das Programm zu machen und das Profil eines Kunstmuseums, welches in erster Linie einem Künstler [Horst-Janssen] gewidmet ist, zu formulieren und zu stärken.*

*Ich habe als Studentin der Kunstgeschichte begonnen – damals gab es nicht so viele verzweigte und vielfältige Studiengänge in dem Bereich Kunst und Kultur wie heute - dann war ich als Volontärin in Krefeld in einem Museum, dann in einer Kunstgalerie, wo ich das Thema von einem kommerziellen Standpunkt aus betrachten konnte; im Anschluss war ich als Art Consultant tätig, gerade zu dem Zeitpunkt, als es in dem Bereich einen regelrechten Boom gab. Schließlich wurde ich im Horst-Janssen-Museum in Oldenburg zunächst als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig, und dann, nun schon seit 20 Jahren, als Leiterin des Museums.*

- 2. Vielen Dank, das ist ein sehr ausführlicher Überblick Ihres Werdeganges. Es wird deutlich, dass Sie sehr umfassende und vielfältige Erfahrungen im Bereich Kunstvermittlung gemacht haben. Vor diesem Hintergrund würde ich Sie gerne fragen, was Ihrer Meinung nach heute und zukünftig die zentrale Aufgabe bzw. Rolle von Museen in und für unsere Gesellschaft ist.**

M-H:

*An der Stelle finde ich es wichtig, einzugrenzen, dass wir über Kunstmuseen sprechen werden und nicht über Museen im Allgemeinen. Ich finde das ist ein zentraler Unterschied. Im Kunstmuseum geht es um ganz extrem individuelle Sichten von Personen, Künstlern, die subjektiv auf die Welt gucken. In anderen Museen, ob das das Klimahaus oder Historische Museen, da geht es um große Zusammenhänge, um Verständnis von Geschichte oder Technik – je nachdem um welches Themengebiet es sich handelt – das ist ein erheblicher Unterschied zu einem Künstlermuseum, in dem ich mir erlauben kann und ich mir gönne, eine ganz private Sicht der Welt zu zeigen – wissen Sie, was ich meine?*

Interviewerin<sup>248</sup>:

Absolut, ich gebe Ihnen Recht, dass diese Eingrenzung essentiell ist. Im Umfang meiner Problemfrage beschäftige ich mich mit dem Digitalisierungsprozess in Kunstmuseen. Wenn wir

---

<sup>248</sup> Interviewfragen, die nicht an den Interview-Leitfaden angelehnt sind, sondern in Form von Rückfragen individuell und je nach Situation gestellt wurden, werden – im Sinne der Abhebung von den Leitfaden-Fragen – nicht fett markiert. Rückfragen wurden dann gestellt, wenn nach Beurteilung der Interviewerin nicht vollständig auf die vorausgehende Frage geantwortet wurde oder wenn Ausführungsbedarf besteht. Ebenso wurde im Verlauf der nachfolgenden fünf Experteninterviews verfahren.

also von Museen sprechen, so können Sie das als „Abkürzung“ für Kunstmuseen im speziellen verstehen. Es ist sehr richtig, dass Sie das an der Stelle richtigstellen und betonen.

Moster-Hoos:

*Alles klar, schön. Erstmal geht es bei Museen also ganz traditionell um die klassischen Säulen: bewahren, forschen, sammeln, ausstellen, vermitteln – Sie wissen, was ich meine. Das gilt ja irgendwie immer noch. Andererseits muss ein Museum auch eine gewisse gesellschaftliche Relevanz aufzeigen. Ein Museum wird ja nicht aus einer privaten Vorliebe heraus betrieben; es muss immer für die Gesellschaft sinnvoll sein und somit gerecht fertigen, dass da Geld und Energie rein fließen. Trotzdem glaube ich, dass das Kunstmuseum auch das Recht hat – wie bereits erwähnt – eine Sicht, einen Blick auf die Welt zu präsentieren, der vielleicht nicht so konform ist mit dem, was beispielsweise in der Zeitung zu lesen ist oder im Bekanntenkreis besprochen wird. Es kann etwas Extremes präsentieren, sei es, weil es aus einem anderen Kulturkreis kommt oder weil es sehr individuell ist – es geht einfach darum, zu sehen: was gibt es sonst noch. Und natürlich geht es letztlich bei einem Museum auch einfach um die Beschäftigung. So wie sich ein Theater mit Schauspiel und Oper beschäftigt, beschäftigt sich ein Museum mit dem kreativen Ausdruck des Menschen, den es ja gibt, sprich: zu zeichnen, zu malen, zu gestalten – und darum, dem eine Plattform zu bieten. An der Stelle könnte man weiterführen, dass es auch um Neugierde in Bezug auf den Künstler geht, und um die Frage, was dieser Künstler speziell macht und was ihn antreibt, was seine Haltung zur Welt ist; aber auch darum, sich selbst damit zu vergleichen und zu messen und davon inspirieren zu lassen.*

Interviewerin:

Und würden Sie der Aussage zustimmen, dass die Rolle von Museen, die Sie sehr ausführlich und treffend beschrieben haben, aktuell im Begriff ist, sich zu wandeln? Anders gefragt: würden Sie dem „Museum von Morgen“ andere, neue Rollen zuordnen?

M-H:

*Auf jeden Fall! Im Moment wird ja unfassbar viel darüber gesprochen, ob ein Museum – oder sogar Kunst, so weit reicht die Debatte schon – eine europäische Erfindung ist. Häufig geht es in Museen um Fragen wie Globalisierung, Zugänglichkeit, Offenheit... Und gleichzeitig lässt sich feststellen: so wie wir mit Kunst umgehen, so geht man in anderen Ländern nicht damit um. Bei uns ist das alles verkrustet. Kunstwerke kommen in eine Vitrine oder hinter Panzerglas, werden geschützt und dürfen nicht berührt werden. Das ist so ein besonderer Umgang mit Objekten, den gibt es vielleicht nur in Europa - und natürlich dann auch in den USA, vom europäischen Konzept ausgehend. Ist unser Kunstbegriff vielleicht extrem europäisch? Wir stehen also gerade in diesem Widerspruch: wir wollen ganz offen sein, wir wollen alle Kulturen wertschätzen, aber unser Begriff von Museum und Kunst ist so europäisch geprägt, da schütteln andere Kulturen den Kopf! Ich sage jetzt mal: Stichwort „Kopie“ – das ist ja das Schlimmste, was man sich hier bei uns vorstellen kann in einem künstlerischen Kontext. Sie sind „nicht authentisch“ und „nachahmerisch“. Schauen wir aber mal in den asiatischen Raum beispielsweise: da schult sich der Schüler mit der Kopie, um irgendwann selbst ein Meister zu werden. Das, wovon wir also ausgehen, ist sehr europäisch. Das ist an sich auch nicht schlimm, aber wenn wir sagen, wir wollen global sein und uns austauschen, dann müssen wir über diese*

*Begriffe nachdenken. Sie wissen, was ich meine – vielleicht geht es Ihnen manchmal auch so. Wenn man im Ausland ist, beispielsweise im Urlaub. Ich habe das in den USA so erfahren, im MoMa. Dort hängen jetzt nicht mehr nur die abgesicherten Positionen, Werke und Kunstrichtungen, die wir aus dem Kunstunterricht kennen, sondern jetzt hängen ganz andere, neue Kunstwerke an der Wand. Aber wir haben gar nicht die Möglichkeit, das Werk, beispielsweise eines Aborigines, irgendwie zu bewerten. Wir können nur gucken und es als ästhetisch empfinden – aber uns fehlen ja Kontexte! Also ja, wir befinden uns zurzeit in einem großartigen Wandel. (lacht) Ich bin ein bisschen von dem technischen weg, hin zu dem inhaltlichen Museumsbegriff; meiner Meinung nach geht es in dem Wandel, der gerade stattfindet, gar nicht nur um den technischen Wandel, sondern vielmehr um den inhaltlichen Wandel, und um den begrenzten Zugang zu einem Verständnis der Kunst durch mangelnde Kontexte.*

- 3. Machen wir also einen Bogen zurück zum Stichwort „Digitalisierung“. Es gibt ja auch viele Gegner der Vereinbarkeit von Museen mit Digitalem. Folgende These wird von einigen vertreten: Das Museum „versteht sich als Hort des Originalen und damit als Gegeninstanz zur unendlichen Reproduzierbarkeit des Digitalen.“ Wie stehen Sie zu dieser These?**

M-H:

*Ich glaube, wir können vor der Umwälzung ins Digitale nicht die Augen verschließen. Letzten Endes würde ich auch dem Satz zustimmen: was es im Internet nicht gibt, das gibt es gar nicht. Andererseits meine ich so eine „Sehnsucht zum Analogen“ aber auch festzustellen – gerade jetzt wieder. Mir geht es selbst so: ich habe versucht, während des Lockdowns mir die ein oder andere Online-Ausstellung anzusehen, aber es ist auf der Mattscheibe und auf der Bildschirmoberfläche wirklich kein Vergleich zu einer Textur, einer Oberfläche, einer Farbigkeit von einem Original. Das schaffen wir nicht. Es muss beides sein und das Museum wird sich durch die Digitalisierung auch nicht erübrigen – im Gegenteil. Der Museumsbesuch ist ja auch oft ein Erlebnis, was man gemeinsam macht, in einer Gruppe; in einem Raum mit einer besonderen Atmosphäre und Aura. Das wird sich nicht abschaffen – auch trotz digitaler Konzepte im Museumsraum. Also ich glaube, Kunstvermittlung und Digitales lässt sich sehr wohl vereinen.*

- 4. Auf Basis Ihrer Erfahrungen, was würden Sie sagen, inwiefern beeinflusst der aktuelle Digitalisierungsprozess die Erwartungen der Besucher an Museen sowie ihre Aufnahmebereitschaft?**

M-H:

*Also ich glaube die Besucher erwarten immer mehr. Mehr - jenseits der traditionellen Info-Tafel, der sog. Saal-Texte, die statisch an die Wand gehängt werden. Sie wollen stattdessen – und das ist ja schön, das kommt ja auch immer mehr – ob das jetzt eine Höheführung ist oder QR-Codes, die auf dem Handy etwas auslösen; kurz, Besucher verlangen, mehr und vielseitiger*

*informiert zu werden, auch interaktiver. Das merkt man gerade bei jüngeren Besuchern, die rennen dann immer schon auf Bildschirme los. (lacht) Ich glaube das wird mehr.*

*Die Aufnahmebereitschaft und die Aufmerksamkeitsspanne hingegen, das wird definitiv weniger. Das „sich mit Muße in etwas Versenken“, dass sich jemand auf eine Bank setzt und mehrere Minuten lang eine bemalte Leinwand anguckt, ich glaube das wird immer weiter abnehmen. Die Taktung ist heute anders. Studien, die aufzeigen, wie lange wir bei einer Sache bleiben können, zeigen auch: das wird immer weniger. Merkt man bei sich selber ja auch – man sollte das Handy nicht auf dem Arbeitstisch liegen haben! (lacht)*

Interviewerin:

(lacht) Absolut, ja! Und Sie sagen auch, dass diese Effekte gerade bei der jungen Besuchergruppe zu beobachten sind – sie brauchen und suchen immer mehr intensive, kurze und schnell wechselnde Eindrücke.

M-H:

*Genau so, ja! Und am liebsten natürlich so immersiv wie es geht, dass es nicht nur auf die Augen wirkt, sondern dass man eine richtige körperliche Erfahrung macht. Viele Künstler beziehen dementsprechend auch immer mehr Rauminstallationen mit ein, die einen noch viel stärker einbinden sollen als rein visuell aufzunehmende Kunst.*

**5. Das Schlagwort „Rauminstallation“ ist an der Stelle eine gute Überleitung zu der nächsten Frage: Woran fehlt es Museen im Allgemeinen im Hinblick auf Digitale Angebote?**

M-H:

*Also wenn ich Ihnen das erzähle, Frau Tuparova; bei uns im Haus gibt es noch nicht einmal eine stabile WLAN-Verbindung! (lacht) Wir träumen von Dingen, und einfachste Voraussetzungen fehlen. Ich habe das bei Meetings selbst gemerkt. Oder jetzt haben wir, im Zuge des Lockdowns, versucht, „Mini-Museumsführungen“ zu drehen – das scheitert an ganz kleinen Dingen! (Ich erzähle Ihnen jetzt was von kommunalen Museen.) Wir haben für das Ziel Ansteckmikros benötigt ist, weil die Räumlichkeiten einen zu starken Hall auf den O-Ton verursachen. Die Kosten liegen ja bei 100-200€. Jetzt haben wir erstmal auch noch Haushaltssperre, das heißt der Haushalt muss erstmal von der Landeshauptstadt Hannover gewährt werden – also das sind manchmal Wege, die sind so lang und schwerfällig, dass es fast schon abenteuerlich ist, wie wenig schnell man als Institution auf Umstände wie den Lockdown reagieren kann. Man kann sich nicht einmal schnell ein Ansteckmikro bei Mediamarkt kaufen. Da ist eine große Lücke zwischen Realität und Wunschenken.*

Interviewerin:

Ich verstehe; das heißt, bevor es darum gehen kann, woran es Museen im Hinblick auf digitale Angebote fehlt, müssen die finanziellen und technischen Voraussetzungen dafür überhaupt erstmal vorliegen. Aufgrund langer bürokratischer Wege fehlt es Museen also an der Freiheit der Umsetzung neuer Ideen.

M-H:

*Genau! Was auch noch ein Punkt ist: die Kolleginnen und Kollegen des „älteren Schlags“ sage ich jetzt mal, die sind mit der Digitalisierung auch mal überfordert – sie haben ja die Entwicklung einfach nicht so mitgemacht. Und wenn wir jetzt sagen „Wir machen jetzt Entertainment auf Instagram“, dann sagen sie „Ich bin doch Wissenschaftler, ich kann doch nicht einfach in so ein Mikro labern“ (lacht). Da muss jetzt erstmal eine Generation nachwachsen, die mit alledem ganz selbstverständlich umgeht. Das ist auch zu beachten – so technik-affin sind Kunsthistoriker gar nicht. Vielleicht im ZKM in Karlsruhe<sup>249</sup>. Aber, wie in anderen Branchen auch, kommt das! Man braucht also nicht nur das inhaltlich belebte Personal, sondern auch das technisch begabte, vielleicht jüngere Personal mit modernen und innovativen Ideen.*

**6. Ihren eigenen Erfahrungen nicht nur als Museumsleiterin, sondern auch als Museumsbesucherin nach: Welche Digitalen Konzepte werden zunehmend von Museen angeboten und wie bewerten Sie diese?**

M-H:

*Konzepte, die dabei helfen, dass man als Besucher ein bisschen mehr Hintergrundinformationen erhält – wie beispielsweise QR-Codes – das finde ich toll! Ebenso der Einsatz von Medien – das ist mittlerweile ja fast schon Standard. Wir haben aktuell eine Ausstellung im Haus mit dem Titel „Das kann nur Zeichnung“ – bei uns geht es ja vor allem um Zeichnungen – mit dem Untertitel: „Von Beethoven bis Pinterest“. Wir haben also einen Rechner in der Ausstellung, auf dem man sich angucken kann, was Menschen hochladen an wirklich tollen Zeichnungen und Werken. Oder wir haben einen Zeichenroboter in der Ausstellung, er heißt Skribit. Dazu muss man sich nur eine App herunterladen und der Roboter kann Ihr Gesicht dann in eine Zeichnung übersetzen. Also da gibt es einerseits viele Spielerein, die auch Spaß machen, und andererseits wird da zusätzliche Info geboten, die essentiell ist. Wir machen die Augen auf und gucken, was so passiert. Diese Fragestellung – was ist Kunst, wie viel näher ist sie heute an unserem Alltag dran als früher, das ist spannend! Wir hatten hier auch eine kleine Geschichte mit einem Herrn, der an unsere Fassade gemalt hat, und der sagte auch zu uns: „There is no bad drawing“. Wer entscheidet, ob und welches Werk es wert ist, gesehen und gezeigt zu werden? Ich bin ja noch mit der Meisterzeichnung groß geworden – was ist heute überhaupt noch eine Meisterzeichnung? Vielleicht ist das schon überholt. Ein Thema, was wir in dem Kontext auch analysiert haben, ist die Debatte: digitale Zeichnung vs. analoge Zeichnung. Wir haben bei uns z.B. auch Kostümentwürfe. Da gibt es auch Programme, die diese Funktion übernehmen. Wir haben vom Theater zwei Zeichnerinnen, die die Kostüme entworfen haben für eine Oper und für ein Schauspiel; es gibt natürlich eine Software, die das auch erlaubt, aber – und jetzt kommt es wirklich darauf an – warum ist es spannend, mit der Hand zu zeichnen, mit einem Griffel, einem Bleistift oder einem Pinsel? Ich hole jetzt ein bisschen aus, aber: am Rechner ist alles möglich. Wenn ich einen Entwurf in lila mache, kann*

---

<sup>249</sup> ZKM, Zentrum für Kunst und Medien (2021c) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

*ich ihn auch in 150.000 anderen Farben sehen, wenn ich will. Wenn ich in meinen Aquarellkasten greife, entscheide ich mich bewusst für eine Farbe, und dafür wird es einen bestimmten Grund gegeben haben. Das schließt dieses Wahlllose aus, dieses „random“ – das ist spannend, was im Kopf da passiert.*

- 7. Wir haben das Thema vorhin schon angesprochen und Sie haben Ihren Standpunkt dazu schon angesprochen, aber trotzdem würde ich Ihnen an der Stelle nochmal die Frage stellen: Glauben Sie, das Digitale Angebot von Kulturvermittlungsstätten kann - und wird - den physischen Gang ins Museum zukünftig ganz und gar ersetzen?**

M-H:

*Ich glaube das nicht! Dieses „Live erleben“ ist letztlich doch einfach nochmal was anderes: die Planung, die Vorbereitung, die Unternehmung an sich. Dazu gehört auch das „Sich fertig machen“, vielleicht sogar die Einhaltung eines bestimmten Dresscodes. Häufig wird ein Ausflug unternommen mit der Familie, oder Treffen mit Freunden oder Kollegen arrangiert. Selbst der Museumshop und das Café vor Ort, die ungeplanten Begegnungen, machen die Museumserfahrung eben aus. All das macht den Museumsgang zu einem Erlebnis, welches viel aktiver ist als das Aufnehmen von Informationen beim Auf-der-Couch-Liegen. Das werden wir meines Erachtens nach auch weiterhin haben wollen. Der Museumsraum ist also nicht nur ein Ort des Betrachtens von Kunst, sondern auch ein Ort des Austausches. Er führt eine angenehme Verweildauer mit sich. Es gibt jetzt diese Bezeichnung vom 3. Ort: es ist nicht zu Hause, es ist nicht das Büro, es ist ein Ort, den ich aufsuchen kann, um bewusst zu genießen. In einer anderen Diskussion, der Diskussion „Museum für alle“, hat man versucht, Museen ganzheitlich zu demokratisieren, als von dem „hochherrschaftlichen“ weg zu kommen – aber die meisten Besucher erwarten und wollen im Museum ein tolles Erlebnis; eine hohe Raumdecke, eine tolle Gestaltung, es darf auch ein bisschen hallen. Es soll was Besonderes sein! Ein Museum ist nun einmal keine Mehrzweckhalle. Es darf auch ein Raum sein, der durch seine Gestaltung und Architektur etwas Besonderes ist – wie eine Kirche oder ein Schloss! Manche Leute verschreckt es natürlich auch, aber viele suchen das doch!*

- 8. Wir haben jetzt viel darüber gesprochen, was Museen können und was Museen können sollten. Sie haben vorhin schon angesprochen, dass es Museen häufig an den einfachsten Voraussetzungen fehlt. Auf welche Partner sind Museen denn angewiesen, um diese mangelnden Ressourcen zu decken und eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie implementieren zu können?**

M-H:

*Zunächst einmal braucht es Personal, welches in der Lage es, etwas richtig zu verdrahten und zu verstöpseln! Vielleicht Veranstaltungstechniker, die es gewohnt sind, mit Bild und Text und Ton umzugehen. Wir haben hier zwar Techniker und Restauratoren, aber man benötigt ganz anderes Fachpersonal. Wenn man Digitale Konzepte dauerhaft integrieren will, und ich*

*glaube, wir kommen da bald zu, werden wir eine neue Art von Kollegen unter uns willkommen heißen!*

*Ansonsten hindern uns natürlich auch finanzielle Barrieren an der Umsetzung von Ideen. Bisher hat man ja einen Ansatz für Ausstellungen, für Versicherungen, für Marketing, für Transport – da brauchen wir auch einen finanziellen Topf für digitale Vermittlung implementiert und ganz normal werden.*

*In Bezug darauf, auf welche Partner wir dafür angewiesen sind, muss zunächst klar gemacht werden, dass die finanziellen Mittel, die uns zur Verfügung stehen, nicht einmal die gewöhnlichen Ausstellungen abdecken – es gibt immer auch Sponsoren in Form von großen Unternehmen oder Banken. Es gibt aber auch jetzt gerade von Monika Grütters<sup>250</sup>, Bundesbeauftragte für Kultur und Medien, da gibt es bereits Förderprogramme für Digitalisierung. Das ist immerhin eine Möglichkeit, sich um Geld zu bewerben, wenn man ein bestimmtes Projekt hat – aber es muss dann eben auch gelingen. Nichtsdestotrotz sollte diese Förderung selbstverständlich werden. Es kann nicht sein, dass man jedes Mal Anträge stellen muss, es sollte vielmehr mitlaufen. Um ein Beispiel aus der Praxis einzubringen: wir benötigen jetzt eine Datenbank zur Datenspeicherung-und Sortierung – begonnen habe ich mit Karteikarten. Jetzt nutzen wir die Datenbank Museum Plus; die kostet im Jahr 2000€ Lizenzgebühren; das Geld muss dann auch da sein, ohne dass es woanders weggenommen wird. Ich musste es beispielsweise aus dem Ausstellungsetat rausnehmen.*

Interviewerin:

Schlagwort Datenbank: Museen verfolgen, neben dem grundsätzlichen Ansatz, digitaler und moderner werden, auch immer mehr den Open Source Ansatz, das heißt den Anspruch, alle Werke jedem und jederzeit zur Verfügung zu stellen. Auch das zieht natürlich einen immensen personellen, finanziellen und zeitlichen Anspruch mit – wie sie bereits schon angesprochen haben. Wie sieht es im Horst-Janssen-Museum aus, verfolgen Sie diesen Ansatz ebenfalls und an welchen Ressourcen mangelt es Ihnen hierfür?

M-H:

*Ja, das streben wir an, das stimmt. Wir sind ja ein städtisches Museum und lagern unsere Daten somit auf städtischen Servern – allein das müssen wir ändern, weil die Stadt auch andere, sensible Daten speichert. Davon muss die Kunst abgekoppelt sein. Wir brauchen eigentlich eine eigene, externe Datenbank. Wir stehen erst an dem Punkt.*

Interviewerin:

Genau; in der fachlichen Debatte wird viel über die Schwierigkeit der Datenlagerung für Museen geredet, die insbesondere auch daraus resultiert, dass Museen bisher autonom und individuell Strategien und Konzepte für ihre eigene Datenspeicherung definiert haben. In dem

---

<sup>250</sup> Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Kontext wird viel von der Idee einer bundesweiten Plattform für die Sicherung der Daten aller Museumsinstitutionen gesprochen.

M-H:

*Ja, das wäre eine logische Lösung für das Problem, dem wir uns alle zurzeit stellen. Ob das allerdings umsetzbar ist, weiß ich nicht. Es geht schließlich um riesige Datenmengen.*

- 9. Sie haben deutlich gemacht, dass die Implementierung Digitaler Konzepte auch und gerade an Knappheit finanzieller Mittel scheitert. Auch angesichts zunehmender Konkurrenz und knapper staatlicher Subventionen sehen sich Museen zunehmend in der Rolle wirtschaftlicher Organisationen mit hohem finanziellem Bedarf. Haben Sie eine Idee, wie Digitale Strategien so ins Museumserlebnis eingliedert werden können, dass sie zukünftig die Wirtschaftlichkeit von Museen sichern?**

M-H:

*Im Moment ist es noch so, dass ich das Digitale Angebot als Service oder Dienstleistung begreife, die in dem Museumsangebot inbegriffen sind. Spontan fallen mir jetzt gerade einige Theater ein, die – angesichts des Lockdowns – ein Streaming-Angebot eingeführt haben, wofür man dann freiwillig spenden kann. Ob sie davon eine positive Bilanz im Sinne der Wirtschaftlichkeit ziehen, weiß ich ehrlich gesagt nicht. Sind Museen überhaupt wirtschaftlich? Ja, es gibt Privatismuseen, die haben so populäre Programme und Ausstellungsthemen, dass sie durch die Besucheranzahl wirtschaftlich sein können; es gibt aber auch viele Museen, wie das Horst-Janssen-Museum auch, da sprechen wir eher von einem Zuschuss-Betrieb. Ein städtisches Museum mit niedrigen Eintrittsgeldern, die es jedem ermöglichen sollen, kommen zu können. Haben Sie ein Beispiel, damit ich weiß, in welche Richtung das gehen kann?*

Interviewerin:

Natürlich! Sie haben es gerade schon selber angesprochen: es gibt zunehmend große museale Institutionen, die fast als Wirtschaftsakteure bezeichnet werden können. Beispiele dafür sind das MoMa in NY, welches Sie zu Beginn des Interviews ebenfalls selbst genannt hatten, oder etwa das Louvre in Paris. Diese Institutionen haben sich zu bekannte, starke Marken entwickelt, die dann über Merchandise, Eintrittspreise, und z.T. auch schon über ein Digitales Angebot Besucher anlocken und einen Anreiz bieten, für diese Dienste auch zu zahlen. Das MoMa bietet beispielsweise ein Abonnement an, welches dem Nutzer für einen Gegenpreis ein virtuelles Angebot zur Verfügung stellt. Sie haben allerdings recht, dass solchen Überlegungen zunächst eine grundlegende Überlegung vorausgehen muss, nämlich die Frage danach, ob Museen überhaupt Wirtschaftsakteure sind und als solche bezeichnet und betrachtet werden können. Wenn ich das richtig aufgefasst habe, so unterstützen Sie diese These nicht kontextfrei, richtig?

M-H:

*Richtig – ich glaube, da muss je nach Institution unterschieden werden. Ich habe z.B. vor kurzem beim Louvre geschaut – der hat ja Millionen von Follower auf den sozialen Medien; das ist fast schon für Werbung für Dritte interessant. (lacht) Das ist bei uns nicht der Fall – wir kämpfen noch und haben gerade mal 1000 Follower auf Instagram. Die Konkurrenz ist extrem stark. Und solche großen Tanker, das sind Marken, da wird ja sogar gerne Reklame für gelaufen.*

Interviewerin:

Glauben Sie in dem Zusammenhang, dass es ein grundlegendes Ziel von Museen sein könnte und sollte, ebenfalls ein starkes Markenimage anzustreben – und vielmehr noch, dass vielleicht gerade das der springende Punkt ist, um mehr Besucher zu generieren und somit wirtschaftliche Stabilität zu sichern?

M-H:

*Ja, das glaube ich! Wenn ich das Horst-Janssen-Museum als Beispiel heranziehe: das ist ja ein eher regionales, norddeutsches Museum, durch die Identität von Horst Janssen geprägt – aber das ist ja nicht zwangsweise ein Schaden. Im Gegenteil: es kann ebenso zu einem ausgeprägten Markenbild beitragen und die Wirtschaftlichkeit stärken, ja. Wenn wir dies aber weiterführen, so muss das alles trotzdem auch in den Kontext des Standortes gesetzt werden. Der Direktor des Louvre hat beispielsweise gesagt – das Museum ist zum Erfolg verurteilt! (lacht)*

Interviewerin:

Dafür spielt an der Stelle ja vielleicht ein anderer Punkt eine wichtige Rolle, den Sie im Verlauf des Gesprächs bereits eingebracht haben, nämlich der Aspekt der gesellschaftlichen Relevanz. International spielt ein staatliches Museum wie das Horst-Janssen-Museum keine große Rolle, aber für die Communities in unserer Region ist es von größerer Relevanz. Vielleicht muss diese Relevanz genutzt werden, um einen Markennamen stärker zu vertreten.

M-H:

*Ja, genau! Und Studien machen in dem Kontext auch deutlich, wie wichtig das ist. An der Stelle passt wieder der Vergleich mit dem Theater. Wenn Kinder oder junge Menschen, laut diesen Studien, früh in einer Kirche, einem Museum oder einem Theater waren, dann können sie das in ihrem Erwachsenenleben integrieren. Wer das nie gelernt hat, tut sich als Erwachsener damit extrem schwer. Das will schon früh gelernt werden und das kann nicht jeder in Paris anlegen (lacht) – das muss dann vielleicht schon in Oldenburg beginnen.*

**10. Hätten Sie unbegrenzte Möglichkeiten, welche Änderungen oder Anpassungen in dem Angebot und Rundgang von kulturellen Institutionen würden Sie vornehmen? Oder, anders gefragt: Wie stellen Sie sich das „ideale“ Museum 4.0 vor, das in 50 Jahren noch mit dem geradezu überlaufenden Unterhaltungsangebot mithalten kann?**

M-H:

*Ich habe bei der Vorbereitung auf das Interview beim ZKM in Karlsruhe reingeschaut. Die sind da natürlich schon sehr weit, weil sie sich lange mit dem Thema auseinandersetzen, und sie haben beispielsweise sog. Z-Bots<sup>251</sup> eingeführt. Das sind Roboter, die während der Ausstellung mit den Besuchern reden, eventuell sogar in der Muttersprache der jeweiligen Person – das ist natürlich eine krasse Vorstellung! Dass da ein aktiver Dialog mit einer künstlichen Intelligenz geboten wird, das ist schon toll! Natürlich ist das auch schön, wenn das Menschen übernehmen. Ich frage mich eigentlich schon von jeher, wieso im Museum immer nur Aufsichtspersonen anzutreffen sind, während die Wissenschaftler, Kuratoren und eventuell sogar Künstler, die die Ausstellung konzipiert haben, davon getrennt werden. Dass eine Ausstellung so abgekoppelt ist von denen, die sie sich ausgedacht haben, ist doch ein ganz seltsames Phänomen. Das ist eine weniger digitale, aber trotzdem sehr wichtige Idee; die Einführung von inhaltlich geschultem Personal, welches aktiv mit den Besuchern interagieren kann. Das gibt es in großen Häusern ja zum Teil auch – Aufsichtspersonen, die dann ein T-Shirt tragen mit der Aufschrift „frag mich“ (lacht). Im Jüdischen Museum in Berlin ist das beispielsweise so, sodass man als Besucher leicht an Informationen gelangen kann.*

Interviewerin:

Das sind sehr interessante Anhaltspunkte und Ideen! Darüber hinaus sind da dann sicherlich auch simple technische Anforderungen, wie ebene beispielsweise eine WLAN-Abdeckung des ganzen Hauses, richtig? (lacht)

M-H:

*Ja, genau! Und, wenn sie sagen „Das ideale Museum“ – ich finde es auch schön, wenn der Künstler für die Leute sichtbar und vielleicht virtuell zu greifen ist. Dass die Besucher nicht nur Hintergrundinformationen in Form von Stichpunkten zu seinem Lebenslauf bekommen, sondern dass der Künstler in den Raum geholt wird – ich sage jetzt nicht Hologramm, aber vielleicht über einen virtuellen oder visuellen Blick ins Atelier; was ist bei dem Künstler los, wie arbeitet er – all diese Fragestellungen.*

**11. Damit haben wir beinahe alle wichtigen Leitgedanken für dieses Interview behandelt und sehr viele interessante Ideen geteilt. Ihre Position zu dem Thema Digitalisierung der Museumswelt haben Sie damit zwar bereits deutlich gemacht, aber ich würde Sie trotzdem gern abschließend nochmal fragen: wenn Sie Stellung beziehen müssten, ob die Digitalisierung nun eine Chance für das Erwachen einer bisher schlafenden Institution ist oder das Ende des Museumsganges?**

---

<sup>251</sup> ZKM, Zentrum für Kunst und Medien (2021d) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

M-H:

*Also ich hoffe ja zunächst, dass Museen nicht als schlafende Institution aufgefasst werden! (lacht) Aber vielleicht trifft es in Deutschland schon zu einem gewissen Grad zu – wenn wir hier „Museal“ sagen ist das eher negativ belastet, dann geht es um etwas starres, rückständiges, ein bisschen traurig – ein Museum, in dem man nichts anfassen darf und nicht sprechen darf und sich gesittet verhalten muss; wo man nicht mal Spaß haben darf. Die Digitalisierung ist, gerade in dem Zusammenhang, also bereichernd, motivierend, das Ganze farbig und interaktiv machend – also kurz: eine wunderbare Möglichkeit, noch mehr aus dem Museumsbesuch rauszuholen. Ich glaube nicht, dass das das Ende ist, sondern vielmehr ein weiteres Hilfsmittel, um zu vermitteln und ein Erlebnis zu schaffen. Ich bin ganz sicher, dass die Leute nach wie vor den Ort suchen.*

**12. Haben Sie einen Gedanken, ein Fazit oder sonstige Überlegungen zu dem Thema, die Sie nicht teilen konnten und gerne teilen würden?**

M-H:

*Nein, vielen Dank! Ich bin jetzt der Meinung, Sie können mich ruhig mit Namen nennen und ich bin auch ganz neugierig und wäre froh, wenn Sie mir das endgültige Ergebnis zur Verfügung stellen.*

Interviewerin:

Ja natürlich, ich freue mich über Ihr Interesse! Sehr gerne lasse ich Ihnen eine finale Version der BA inklusive Experteninterviews zukommen und würde mich freuen, wenn Sie sich die Zeit dafür nehmen – mehr noch, wenn Ihnen das Ergebnis vielleicht sogar als Museumsleiterin in gewissen Fragestellungen weiterhelfen und Sie inspirieren kann! Schließlich ist das ja auch das Ziel hinter der Arbeit (beide lachen). Vielen herzlichen Dank nochmal für Ihre Teilnahme und alles Gute!

M-H:

*Ja, vielen Dank Frau Tuparova. Ich fand unser Gespräch auch sehr schön – es ist manchmal nötig, Sachen auszusprechen, auch, wenn man sie eigentlich schon weiß. Ihnen ebenfalls alles Gute, bis dann!*

## **Anhang 3.2: Experteninterview 2 mit Frau Nora Staege**

Interviewerin: Verfasserin der Arbeit

Interviewpartnerin: Frau Nora Staege

Datum: 17. Februar 2021 um 15:10 Uhr

Dauer: 55:41 Minuten

### **Interviewerin:**

#### **Persönliche Vorstellung und Themendefinition entsprechend Interview 1.<sup>252</sup>**

**Wie bereits im Voraus besprochen, hast Du das Anrecht, als Expertin anonym zu bleiben. Ich werde Dir am Ende des Interviews nochmal die Möglichkeit geben, dazu Stellung zu nehmen. Wie vereinbart, bekennt Du dich durch Ihre Teilnahme an dem Interview automatisch auch zu der Freiwilligkeit Ihrer Teilnahme. In diesem Sinne ersetzt Deine mündliche Zustimmung hiermit eine schriftliche Einverständniserklärung.**

**An der Stelle vielen Dank nochmal dafür, dass Du dich bereit erklärt hast, als Expertin im Umfang meiner Bachelorarbeit auszusagen.**

- 1. Wenn es ansonsten keine Fragen von Deiner Seite aus gibt, würde ich vorschlagen, wir legen direkt los, und Dich darum bitten, Dich vorzustellen und Deinen professionellen Werdegang in Zusammenhang mit Museumsarbeit mit uns zu teilen!**

Frau Nora Staege (S):

*Genau, ich arbeite im LWL Museum für Kunst und Kultur in der Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und bin insbesondere für die digitale Kommunikation zuständig, das beinhaltet insbesondere den Social-Media Bereich – Instagram, Snapchat – aber auch weitere digitale Angebote. Ich habe in Münster meinen Bachelor in Kommunikationswissenschaften und Romanistik und meinen Master in Kommunikationswissenschaften absolviert, und habe dann verschiedene Praktika im interkulturellen Bereich abgehalten, beispielsweise beim Goethe-Institut in Frankreich. Am LWL habe ich dann zunächst als Praktikantin begonnen, dann wurde ich studentische Mitarbeiterin bei den Skulpturen-Projekten (das ist eine große Ausstellung alle zehn Jahre). Nach meinem Master habe ich mich dann auf ein wissenschaftliches Volontariat beworben in der Presseabteilung. Das ging bis November letzten Jahres, seitdem bin ich fest angestellte Mitarbeiterin.*

- 2. Vielen Dank! Wer dem Hintergrund deiner Erfahrungen, was würdest Du sagen ist die zentrale Aufgabe bzw. Rolle von Museen heute und in Zukunft in und für unsere Gesellschaft?**

S:

*Man hat ja immer diese drei Komponenten – Sammeln, bewahren, dokumentieren – wenn man von klassischer Museumsarbeit spricht. Ich würde auch sagen, dass das weiterhin wichtig ist. Wenn man aber betrachtet, was da eigentlich hinter steckt, ist das zunächst auf jeden Fall der Bildungsauftrag – das ist sowohl gegenwärtig als auch zukünftig unsere Aufgabe; Kunst und*

---

<sup>252</sup> Im Sinne der Übersicht wird hier, ebenso wie in den vier weiteren Interviews, auf eine nähere Ausführung verzichtet.

*Kultur zu vermitteln und damit auch in die Gesellschaft zu tragen. Das kann sein, Kreativität zu fördern, andere Perspektiven und Realitäten aufzuzeigen und überhaupt ein ästhetisches Erlebnis zu ermöglichen. Dementsprechend würde ich sagen, dass der Bildungsauftrag im Fokus liegt. Die nächste Frage wäre dann, auf welche Art und Weise man den dann umsetzt – Bildung kann ja auch Spaß machen. Ich glaube also, dass ebenso Unterhaltung eine Rolle spielt, also dass es den Menschen Spaß machen soll, ins Museum zu kommen.*

- 3. Machen wir also einen Bogen zurück zum Stichwort „Digitalisierung“. Es gibt ja auch viele Gegner der Vereinbarkeit von Museen mit Digitalem. Folgende These wird von einigen vertreten: Das Museum „versteht sich als Hort des Originalen und damit als Gegeninstanz zur unendlichen Reproduzierbarkeit des Digitalen.“<sup>253</sup> Das LWL ist in Sachen Digitalisierung ja schon sehr aktiv, aber was ist deine persönliche Meinung dazu?**

*Auf jeden Fall ist dieser Konflikt, den du ansprichst, allgegenwärtig – auch für uns. Man merkt ein bisschen, dass es auch ein Generationen-Ding ist; aber nicht nur. Es gibt da einmal die geisteswissenschaftliche Perspektive, die davon ausgeht, dass die Weisheit in den Büchern steht. Wir beim LWL haben auf jeden Fall Glück, denn wir haben einen sehr offenen Direktor, der natürlich die Politik des Hauses ein bisschen vorgibt. Ich sehe da also insofern keine Schwierigkeit. Ja, das Museum ist Hort des Originalen – das ist ja auch sein Alleinstellungsmerkmal – das schließt das Digitale aber nicht aus, sondern im Grunde können sich diese beiden Seiten ergänzen. Dementsprechend ist meine persönliche Meinung, dass man sich davon lösen muss, dass man nur im Museum Kunst- und Kulturgeschichte erleben kann. Ich weiß aber auch, dass diese Meinung sich noch nicht bei allen Museumskollegen- und Kolleginnen durchgesetzt hat.*

- 4. Absolut, ja. Vielleicht hängt das auch ein bisschen damit zusammen, wie der aktuelle Digitalisierungsprozess die Erwartungen der Besucher an Museen sowie ihre Aufnahmebereitschaft beeinflusst. Haben Sie da erste Änderungen beobachten können?**

*Ich habe, aus einem persönlichen Gefühl heraus, schon den Eindruck, dass es vielen Besucher\*Innen guttut, dieses analoge Erlebnis, insofern dass viele genau das daran schätzen. Der Alltag ist ja sehr geprägt von digitalen Angeboten. Dann zu sagen: Ich entscheide mich bewusst für die Entschleunigung – es gibt ja zunehmend Trends wie „Digital Minimalism“ und „Digitales Fasten“ – das heißt, dass es wieder einen Trend dazu gibt, dass man es bewusst genießen kann, auch ein analoges Erlebnis wahrzunehmen. Ob es die Erwartungen der Besucher\*Innen verändert... Ich glaube schon, dass es wichtig ist, mit der Zeit zu gehen, insofern als dass Besucher\*Innen schon erwarten, dass z.B. neue Technologien auch im Museum in irgendeiner Weise umgesetzt werden. Ich glaube definitiv, dass sie das verinnerlicht haben, und auch sonst schnell denken: „Oh mein Gott, was ist das hier für ein verstaubtes Haus, die leben ja noch in der Steinzeit!“ (lacht) Also, dass es da eben wichtig ist, im Museum auch mit neuen Technologien zu arbeiten.*

---

<sup>253</sup> Vgl. Anhang 2, S. 75 (Frage 2).

Interviewerin:

Ja, absolut. Hier muss es vielleicht Ziel der Institutionen sein, dieses veränderte Verhalten zu nutzen, um ein angepasstes Angebot zu kreieren, welches die kürzere Konzentrationsbereitschaft berücksichtigt, aber dafür zur Interaktion aufgreift zum Beispiel.

S:

*Ja, genau das meine ich.*

**5. Dieser Aspekt ist eine gute Überleitung zu der nächsten Frage: Woran fehlt es Museen denn im Allgemeinen im Hinblick auf Digitale Angebote – vielleicht auch aus der Perspektive einer Besucherin heraus?**

S:

*Angefangen mit einer internen Perspektive, ist das auf jeden Fall die digitale Kompetenz – bei allen Mitarbeitenden. Man merkt schon, dass es eben einige gibt, die sind sehr kompetent – und andere denken, ich würde den ganzen Tag auf Facebook und Instagram rumsurfen. (lacht) Es geht um die digitale Kompetenz, die bei allen Mitarbeiter\*innen auch gleichermaßen vorhanden sein muss. Und das andere – wovon ich auch weiß, dass viele gerade daran arbeiten – ist eine Digitale Strategie; daran arbeiten wir am LWL auch gerade. Es darf eben nicht nur heißen: „Ok, wir machen die und die Beiträge bei Facebook und die anderen dann bei Instagram“. Stattdessen muss man sich langfristige Strategien überlegen, die im Grunde auch mit dem Museumskonzept übereinstimmen: was verfolgen wir überhaupt als Konzept, was ist unser Image? Also die Digitale Strategie muss zum Leitbild und Image des Hauses passen. Man muss sich also überlegen: Wie können wir die Werte, die wir analog vermitteln, auch im Digitalen adaptieren? Da beobachte ich ein großes Defizit! Es wird immer tröpfchenweise ein bisschen was gemacht, aber dabei muss man auch das Gesamtbild im Blick haben. Das ist etwas, wo ich selbstkritisch sagen kann, da müssen wir dran arbeiten und da arbeiten wir auch gerade dran. Das kenne ich auch von vielen anderen Häusern. Das hat nämlich auch damit zu tun, wie die Digitalisierung im Haus priorisiert wird. Also – bleiben wir mal bei den sozialen Medien; ist es wirklich die Aufgabe des Social-Media Teams, alle Beiträge auch selbst zu verfassen, oder müssten vielmehr die Wissenschaftler\*Innen aus den jeweiligen Bereichen Inhalte redigieren, die wir dann nach außen spielen? Das Problem ist nur, wenn die Wissenschaftler\*Innen denken, das sei Quatsch, dann ist da letzten Endes die Priorisierung verdreht. Deswegen würde ich sagen, eine Strategie ist das, was vielen fehlt, und wo viele dran arbeiten.*

Interviewerin:

Ja, definitiv – da sprichst du ganz bedeutende Schlagwörter aus der Fachliteratur an. Diese spricht ebenfalls diese zwei Haupt-Divergenzen an; dass einerseits intern im Museum eine Trennung zwischen Wissenschaftler\*Innen und Vermittler\*Innen besteht, die eigentlich viel enger zusammenarbeiten müssten, als sie es de facto tun; und auf der anderen Seite das Defizit im Fachpersonal, welches vielerorts nicht technisch geschult ist oder sich auf Digitales gar nicht erst einlassen möchte. Da könnte beispielsweise eine Schulung für das gesamte Personal eingeführt werden, oder vielleicht müsste sogar eine ganz neue Art von Stellen kreiert werden, die den technischen Herausforderungen gewachsen sind.

S:

*Ja, genau! Ich kann da auch ein bisschen aus dem Nähkästchen plaudern: wir bieten z.B. seit Januar digitale Zoom-Führungen durch eine Sonderanstellung an. Das wurde auch durch unsere Abteilung, also die Abteilung für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, auf die Beine gestellt. Und alle technischen Probleme, die es gab, landeten bei uns auf dem Tisch! Also die Kunstvermittler\*Innen, die Führungen und Workshops geben, haben gefilmt – aber alles, was mit dem WLAN zu tun hatte, mit der Kamera, mit dem Mikrofon – alle Klagen kamen bei uns an! Der Ton war schlecht, das Licht war nicht gut, das Mikro ging nicht. Und ich dachte mir nur – hey Leute, ich mache Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ich bin nicht zuständig für die Funktionsfähigkeit der Technik! Da hat man wieder gemerkt, es gibt noch nicht die entsprechende Stelle für die technische Kompetenz, die an der Stelle gefehlt hat – und dann denken andere Kollegen: „Ja, die in der PÖA machen irgendwas mit dem Internet. Oder irgendwas mit der Technik“. Da merkt man, was für ein Defizit es gibt in den Stellen. Vielleicht auch, weil die Definition für Digitales so unklar ist, und wir, das Personal, uns nicht mal im Klaren darüber sind, was da eigentlich dazu gehört – da fängt das schon an.*

**6. Ja, die Schwierigkeit der Eingrenzung des Digitalen im Kontext der Kulturvermittlung ist mir auch im Umfang meiner Recherchen kontinuierlich begegnet. Was sind denn digitale Konzepte – als Gegenfrage quasi – die zunehmend von Museen angeboten werden und wie bewertest Du diese?**

S:

*Ich würde sagen, dass es mittlerweile ein „Basic“ ist, auf den sozialen Medien vertreten zu sein. Also Instagram, YouTube – das sollte für jedes Museum Standard sein. Oder zumindest ist das etwas, das ich als Besucherin erwarte – wenn ich jetzt in eine andere Stadt gehe, würde ich als erstes bei Instagram schauen, was das Museum so macht. Das sollte meiner Meinung nach zwar jedes Museum haben, ist aber auch noch nicht der Fall. Darüberhinausgehend haben wir beispielsweise im ersten Lockdown einen Podcast entwickelt. Das sehe ich auch bei vielen anderen Museen, beispielsweise dem staatlichen Museum in Karlsruhe, dem Museum für moderne Kunst in Frankfurt, das Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg... Also Podcast ist ein Format, was viele Museen für sich entdeckt haben, gerade weil es die Möglichkeit bietet, Informationen umfangreicher zu vermitteln im Vergleich zu Social-Media Posts, wo man immer versucht, alles kurz und knapp darzustellen. Darüber hinaus haben wir, auch aus dem ersten Lockdown heraus, einen Blog entwickelt. Im Grunde auch als Plattform der Wissensvermittlung, für „längere“ Artikel als die eines Instagram Posts zum Beispiel. Das beobachte ich ebenfalls bei vielen Häusern.*

*Was ich sehr gut finde, sind partizipative Angebote! Das hoffen wir auch umzusetzen, indem wir – zumindest ab und an – versuchen, Besucher\*Innen mit einzubinden und zu fragen – was interessiert euch, was würdet ihr euch wünschen? Im Grunde also, mit der Community zu gehen. Das finde ich im Übrigen auch analog sehr schön, und genauso finde ich es spannend, die digitale Community kennenzulernen. Wir machen etwas, das nennt sich Mikro-Influencing, also wir haben Influencer mit einer Reichweite von vielleicht „nur“ ca. Tausend Follower, aber eben mit einer sehr aktiven Community, sodass wir dadurch regional ins Umland streuen. Diese Kooperationen mit Influencern habe ich bei vielen anderen Häusern beobachtet, und würde ich bei uns auch gerne ausbauen. Man muss auch immer ein Auge auf die neuen Kanäle haben. Zum Beispiel – es gibt ja jetzt auch TikTok – wie ist das damit? Wollen wir einen TikTok-Kanal haben? Passt das zum Image? Was wäre dann unsere Strategie auf Tiktok? Das ist etwas, das müsste man sich vorher überlegen.*

*Es gibt in dem Kontext auch einen ganz interessanten Artikel über die Uffizien in Florenz<sup>254</sup>; vom Lockdown angetrieben hat der Direktor sein Museum der Plattform TikTok gegenüber geöffnet und eine super erfolgreiche TikTok-erin eingeladen, mit dem Ziel, mehr junge Leute einzuladen. Die war dann in den Uffizien unterwegs und hat das schlicht mit ihrer Community geteilt. Solche Überlegungen finde ich auch sehr clever und würde das gerne noch weiter ausbauen.*

Interviewerin:

Ja, sehr spannend! Ich habe auf eurer Website auch gesehen, dass ihr eure Sammlung – angeknüpft an den Open-Source-Ansatz – online zur Verfügung stellt, und dass das ebenfalls ein wichtiger Aspekt eurer „Digitalen Strategie“ zu sein scheint, richtig?

S:

*Ja – ich habe das insofern ausgespart, als dass das für uns eine große Herausforderung darstellt. (lacht) Also ja, wir haben da schon was, aber wie du wahrscheinlich auch schon gemerkt hast, ist es total User\*Innen unfreundlich. Vielleicht kennst du, als Vergleich, die Online-Sammlung von Städel - das ist in Sachen Technologie für alle ein bisschen unerreichbar (lacht). Die verfolgen das Konzept des „digitalen Spaziergehens“. Das bedeutet, dass Leute, die noch nicht mal wissen, was sie suchen, sich einfach digital ein wenig umschauchen können. Das ist bei uns ein bisschen spezifischer – man muss einen Künstler, eine Epoche etc. gezielt suchen. Irgendwann, vielleicht 2021/2022 möchten wir unsere Website insofern re-launchen, dass unsere digitale Sammlung zum Kernstück wird. Dann muss es aber auch ein ästhetisches Erlebnis sein und darf nicht aussehen wie in den Nuller-Jahren. Das ist Teil unserer digitalen Strategie und eine große Herausforderung, die Zeit in Anspruch nimmt.*

**7. Du sagst, eure digitale Sammlung soll zum Kernstück eurer Website werden. Glaubst du denn, in dem Zusammenhang, das Digitale Angebot von Kulturvermittlungsstätten kann (und wird) den physischen Gang ins Museum zukünftig ganz und gar ersetzen?**

S:

*Ich glaube, diese Sorge ist unbegründet. Das Alleinstellungsmerkmal der Museen sind die Originale, deswegen glaube ich nicht, dass über das Digitale das analoge Erlebnis überflüssig wird. Vielmehr wird es dadurch erweitert. Dadurch, dass man im Digitalen so eine große Reichweite hat und „Geschmack macht“ auf die Ausstellung, können viel mehr Besucher\*Innen erreichen und ihr Interesse an einen physischen Museumsgang wecken. Was ich auf der anderen Seite auch Total gut finde, ist der „inklusive Charakter“ am Online-Angebot; wir können auf diese Weise beispielsweise gehbehinderte Menschen ansprechen, die sich sonst gar nicht die Ausstellung ansehen könnten. In diesem Fall würde das Digitale das Analoge ersetzen, was ja aber völlig sinnvoll wäre, da sonst der Zugang zu den Informationen für eine bestimmte Gruppe von Besuchern völlig ausgeschlossen wäre. Grundsätzlich sehe ich den analogen Museumsbesuch im Allgemeinen aber überhaupt nicht in Gefahr. Vielmehr ist das Digitale eine Chance, um neue Angebote zu kreieren, neue Zielgruppen zu erreichen, und durch ein zeitgemäßes Image die Leute auch wieder reinzuholen.*

---

<sup>254</sup> Virtual Uffizi Gallery (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

- 8. Wir Damit hast Du mir schon fast eine Antwort auf die Problemfrage meiner Bachelor-Arbeit geliefert! (lacht) Ich sehe, dass Du viele kreative Ideen und Visionen von der Zukunft hast – und doch ist das in der Realität, zumindest für viele Institutionen, gar nicht so einfach. An welchen Ressourcen fehlt es Museen und auf welche Partner sind sie angewiesen, um eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie implementieren zu können? Habt ihr beim LWL in dem Kontext bereits Erfahrung mit Förderprogrammen Digitaler Kunstvermittlung gemacht?**

S:

*Ein wichtiger Aspekt ist natürlich das Finanzielle. Man hat begrenzte Budgets, muss Budgets eventuell um-schöpfen, vom Analogen ins Digitale... Prinzipiell braucht man allerdings separate Budgets für neue Projekte. Das ist eine Herausforderung, aber eine, die zu bewältigen ist, wenn man sich nur traut, Konzepte zu konzipieren und sich damit auch bei Förderungen zu bewerben. Wir haben jetzt z.B. eine Förderung für ein sog. Kiditorial bekommen - wir haben ja auch die Digitalorials<sup>255</sup>, das sind quasi One-Pager, die ein bestimmtes Ausstellungsthema tiefgehend behandeln – und sowas haben wir jetzt für Kinder und wollen da viele Gaming Elemente einbauen, damit es für Kinder spielerisch wird, einen bestimmten Künstler zu entdecken. Das könnten wir nicht machen, hätten wir die Förderungen nicht.*

*Ansonsten fehlt es auch an der technischen Expertise. Da muss man sich die jeweiligen Leute einfach dazu holen. Beispielsweise bei unseren Podcasts; ich würde ewig brauchen, wenn ich alle selber schneiden würde, und die Musik dranhängen würde – ich habe weder die Zeit noch die Expertise. In dem Fall zu sagen, da sourcen wir eben aus und holen uns die jeweiligen Experten ins Boot, das ist zentral.*

Interviewerin:

Zusammengefasst würdest du also ebenfalls die in der Fachliteratur an den häufigsten genannten Aspekten der „Finanzierung“ und des „geschulten Personals“ als wichtigste fehlende Ressourcen benennen, bist aber auch der Meinung, dass es durchaus ein zu bewältigendes Hindernis ist, wenn man nur einen durchdachten Plan liefert und sich damit auf ein geeignetes Programm bewirbt.

S:

*Genau ja, ich habe das Gefühl, dass es zurzeit extrem viele Förderprogramme gibt – von der Kulturstiftung des Bundes, von der Kunststiftung, und viele weitere große Stiftungen, die gerade fördern, insbesondere digitale Projekte. Allerdings – und jetzt sind wir wieder beim Personellen, muss man auch die Zeit finden, ein Konzept zu erstellen. Wenn das Tagesgeschäft jetzt aber so eng getaktet ist, dass gar kein Personal dafür zur Verfügung steht, kann man sich auch nicht bewerben. Personelle Kompetenzen stärken durch Schulungen und Ausbildungen – das sehe ich auch. Aber ich glaube auch, dass nicht alles In-Haus gemacht werden muss. Ich finde, man kann durchaus Schritte outsourcen. Es gibt so viele Freischaffende in der Kreativszene, das kann für Aufträge genutzt werden.*

---

<sup>255</sup> LWL, Museum für Kunst und Kultur (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

**9. Outsourcing ist ja auch ein Begriff, den man aus der Welt der Wirtschaft kennt. Inwieweit können Museen heute – in Hinblick auf Aspekte wie Wettbewerb, Finanzierung und Markenpolitik - mit wirtschaftlichen Akteuren gleichgestellt werden? Glaubst Du, in dem Kontext, dass Digitale Konzepte so eingegliedert werden können und sollten, dass sie zur Wirtschaftlichkeit bzw. finanziellen Stabilität von Museen beitragen?**

S:

*Schwierige Frage. Wichtig ist zunächst, dass wir ein öffentliches Museum sind, und deswegen nicht profitorientiert. Viele Museen müssen das sein, wir haben aber das große Glück, so einen großen Träger wie der LWL<sup>256</sup> im Hintergrund zu haben. Aber selbstverständlich muss eine Kulturinstitution genau wie eine Wirtschaftsinstitution funktionieren: jemand muss die Finanzen im Blick haben, jemand muss das Controlling betreiben, jemand muss budgetieren... Ich würde trotzdem sagen, der große Unterschied liegt darin, dass wir nicht auf Profit aus sind, sondern versuchen, aus der Perspektive der Besucher\*Innen zu denken. Was interessiert die Leute? Wobei, ein bisschen so funktioniert das ja auch in der Wirtschaft, dass man sich fragt, was sind die Interessen der Kunden und wie kann ich mittels meines Angebotes bestmöglich darauf reagieren? Ja, vielleicht gibt es ein paar Parallelen. Was du sonst meinstest – Wettbewerb: nehme ich nicht so stark klar. Markenpolitik – ja, natürlich ist das ein gewisser Anreiz, gute Inhalte zu liefern, um sich eine gute Reputation zu erarbeiten. Ich glaube aber, dass, wenn man damit nicht direkt an das Finanzielle gekoppelt ist, man auch viel freier bei der Gestaltung der Inhalte ist.*

*Und zu deiner Frage mit digitalen Konzepten und deren Beitrag zur Wirtschaftlichkeit würde ich schon sagen, dass das Digitale allein dadurch zur Wirtschaftlichkeit beiträgt, dass dadurch eine größere Reichweite erreicht wird, die letztendlich zu mehr Besucher\*Innen führt. Da ist es aber wichtig zu sagen, dass öffentliche Museen sich nicht ausschließlich über die Eintrittsgelder finanzieren – das wäre unmöglich. Dementsprechend trägt das Digitale zum Finanziellen bei, ja, können es aber nicht ausschließlich stützen.*

**10. Damit sind wir auch schon bei der Kernfrage des Interviews. Wenn du unbegrenzte Möglichkeiten hättest, welche Änderungen oder Anpassungen in dem Angebot und Rundgang von kulturellen Institutionen würden Sie vornehmen? Oder, anders gefragt: Wie stellen Sie sich das „ideale“ Museum 4.0 vor, das in 50 Jahren noch mit dem geradezu überlaufenden Unterhaltungsangebot mithalten kann?**

S:

*Also mit unbegrenzten Möglichkeiten würde ich erstmal zunächst die Sammlung online pushen. Dazu gehört die Digitalisierung aller Sammlungsobjekte, die Redaktion von Texten, aber eben auch die ganze Darstellung. Darstellung ist für mich im Digitalen sowieso sehr wichtig – ich würde vieles in ein digitales Corporate Design auf allen Kommunikationskanälen – auch auf den Social-Media-Kanälen – legen. Das ist essentiell für die Wirkung von Professionalität. Außerdem würde ich mir wünschen, einfach mehr auszuprobieren. Beispiel TikTok: man könnte, bevor man eine umfangreiche Strategie entwickelt, einfach mal ausprobieren, wo eine*

---

<sup>256</sup> LWL, Landschaftsverband Westfalen Lippe (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

*unterschiedliche Idee hinführen. Mehr Kapazitäten bedeuten auch mehr Investition von Mühe und Kreativität. Also begrenzte Kapazitäten hemmen zu einem gewissen Grad die Spontanität.*

**11. Damit haben wir beinahe alle wichtigen Leitgedanken für dieses Interview behandelt und sehr viele interessante Ideen geteilt. Du hast es zwar bereits deutlich gemacht, aber ich würde Dir trotzdem gern abschließend die Frage stellen, ob die Digitalisierung nun eine Chance für das Erwachen einer bisher schlafenden Institution ist oder das Ende des Museumsganges?**

S:

*Ich bin auf jeden Fall Team „Chance“! (lacht) Also Pro Digitalisierung.*

**12. Ja, das hast Du auch bereits detailliert ausgeführt (lacht mit). Hast du denn einen Gedanken, ein Fazit oder sonstige Überlegungen zu dem Thema, die du nicht teilen konntest und gerne teilen würdest?**

S:

*Da fällt mir jetzt ad hoc nichts ein, ich finde, wir haben über sehr vieles geredet! Fällt dir noch was ein?*

Interviewerin:

Ich kann von meiner Seite aus auch nur zustimmen, dass wir über viele wichtige Aspekte gesprochen haben, die auch Teil der theoretischen Ausarbeitung meiner Bachelor-Arbeit sind. Ich würde nur noch gerne hinzufügen, dass ich auf Eurer Website einen weiteren wichtigen Aspekt vorfinden konnte – den der Individualisierung. Ihr habt ein abgetrenntes Angebot für Erwachsene, Kitas und Schulklassen. Das ist schon lange Zeit ein Thema; vor der Digitalisierung vielmehr ein Defizit, und nun macht sie die Eingliederung von partizipativen Angeboten eben möglich. Habt ihr da auch in Richtigen aktiver Datennutzung von Besuchern gedacht oder wie steht ihr bisweilen zu dem Thema?

S:

*Wir wollen auf jeden Fall noch mehr an dem Thema arbeiten. Wir arbeiten beispielsweise gerade an einem Audio-Angebot für Sehbehinderte. Auf diese Weise versuchen wir schon, verschiedene Zielgruppen in den Blick zu nehmen, sollte aber noch weiter ausgebaut werden. Und da stimmt es auch, dass wir noch viel zu wenig auf Besucherdaten zurückgreifen, die wir von der Website beziehen können. Das würde uns bei den Fragestellungen helfen: wer sind unsere Besucher eigentlich und mit wem kommunizieren wir da? Da ist wieder das Stichwort Partizipation, was sehr wichtig ist, und ebenfalls weiter ausgebaut werden muss.*

Interviewerin:

Ja, auf jeden Fall! An dieser Stelle würde ich dir nochmal die Möglichkeit offenlegen, im Umfang des Interviews anonym zu bleiben. Ansonsten danke ich Dir nochmal vielmals für Deine Teilnahme! Es hat mir großen Spaß gemacht, mit Dir über die Fragestellungen zu sprechen, und wir sind zu vielen wichtigen Erkenntnissen gekommen. Wenn Du Interesse hast, lasse ich Dir gerne die finale Ausarbeitung der Arbeit zukommen. Im besten Fall können die

Erkenntnisse Euch ja vielleicht sogar auch inspirieren! Ich melde mich also nochmal bei Dir, und bis dahin alles Gute!

S:

*Ja danke, mir hat es ebenso Spaß gemacht! Du darfst mich auch gerne namentlich in der Arbeit nennen. Und klar, schick rüber das Ding, sobald es fertig ist (lacht). Ich würde mich freuen! Ansonsten dir auch alles Gute und bis bald!*

### **Anhang 3.3: Interview 3 mit Frau Franziska Boegehold-Gude**

Interviewerin: Verfasserin der Arbeit

Interviewpartnerin: Frau Franziska Boegehold-Gude

Datum: 18. Februar 2021 um 17:20 Uhr

Dauer: 47:12 Minuten

**Interviewerin:**

**Persönliche Vorstellung und Themendefinition entsprechend der Einleitung aus Interview 1.**

**Wie bereits im Voraus besprochen, haben Sie das Anrecht, als Expertin anonym zu bleiben. Ich werde Ihnen am Ende des Interviews nochmal die Möglichkeit geben, dazu Stellung zu nehmen. Wie vereinbart, bekennen Sie sich durch Ihre Teilnahme an dem Interview automatisch auch zu der Freiwilligkeit Ihrer Teilnahme. In diesem Sinne ersetzt ihre mündliche Zustimmung hiermit eine schriftliche Einverständniserklärung.**

**An der Stelle vielen Dank nochmal dafür, dass Sie sich bereit erklärt haben, als Expertin im Umfang meiner Bachelorarbeit auszusagen. Ich würde Ihnen hiermit gern die Möglichkeit geben, Fragen zu stellen, falls noch welche offen sind. Ansonsten können wir gleich mit der ersten Frage loslegen.**

Frau Franziska Boegehold-Gude (B-G):

*Nein, wir können gerne anfangen!*

- 1. Wir fangen am besten damit an, dass Sie sich vorstellen: Was ist ihre aktuelle berufliche Funktion und welche professionellen Erfahrungen im Kontext von Museen bzw. kulturellen Institutionen bringen Sie außerdem mit?**

B-G:

*Gut, meinen Namen haben sie ja! (lacht) Ich bin wissenschaftliche Mitarbeiterin am Stadtmuseum und gleichzeitig Sammlungsleiterin in der Doppelfunktion. Meine Laufbahn begann mit einem Volontariat am Kunstmuseum in Reutlingen. In den letzten Jahren habe ich als freie Ausstellungskuratorin für das Stadtmuseum und das Landesmuseum in Oldenburg gearbeitet. Bevor ich meine aktuelle Stelle angetreten bin, war ich noch als Sammlungsassistentin*

*im Stadtmuseum tätig. Das heißt, ich habe ca. 10 Jahre lange Erfahrung im Bereich der Museumsarbeit.*

- 2. Vor dem Hintergrund dieser langjährigen Erfahrung, würde ich Sie gerne fragen, was Ihrer Meinung nach heute und zukünftig die zentrale Aufgabe bzw. Rolle von Museen in und für unsere Gesellschaft ist.**

B-G:

*Für mich sind Museen auf jeden Fall Orte der Erinnerungsarbeit, wenn man das so nennen kann. Das bedeutet für mich: ein Ort der Kulturbewahrung, ein Ort der Forschung. Aber eben auch ein Ort für die Stadtgesellschaft, und das ist vielleicht auch das, was für die Zukunft immer wichtiger wird. Das ist schon heute der Fall, wird aber immer wichtiger werden, dass man ein Diskussionsforum bietet für verschiedene Gruppen der Fachgesellschaft. Das gilt aus meiner Perspektive für alle Varianten und Zweige von Museen. Des Weiteren bleibt das Museum aber natürlich nach wie vor ein Ort der Wissensvermittlung – an der Stelle sei das Stichwort „außerschulischer Lernort“ eingeworfen, und diese Funktion halte ich ebenfalls für durchaus wichtig. Mit Blick in die Zukunft würde ich aber auch sagen, dass Museen Orte der Unterhaltung und Freizeitgestaltung sein müssen – und das darf nicht als negativ betrachtet werden. Das ist vielleicht auch etwas, das sich gerade in den letzten Jahren geändert hat. Weg von dem Musentempel hin zu einem Freizeitort, ohne dass man sich dafür schämen muss, das Wort in einen Zusammenhang mit Museen zu bringen. Das ist eine sehr interessante Frage, bei der man erstmal in sich gehen muss (lacht). Gerade wenn man im Museum arbeitet, macht man vieles auf so selbstverständliche Art und Weise – sich nochmal bewusst diese Frage zu stellen, war auch für mich spannend!*

- 3. Ja, sie haben absolut recht damit, dass das eine herausfordernde Frage ist – gerade weil sich das Bild des Museums in der Gesellschaft im Begriff sich zu ändern. Das zu erkennen, während man selber mittendrin steckt, ist eine Herausforderung an sich. Machen wir an der Stelle also einen Bogen zurück zum Stichwort „Digitalisierung“. Es gibt ja auch viele Gegner der Vereinbarkeit von Museen mit Digitalem. Folgende These wird von einigen vertreten: Das Museum „versteht sich als Hort des Originalen und damit als Gegeninstanz zur unendlichen Reproduzierbarkeit des Digitalen.“ Wie stehen Sie zu dieser These?**

B-G:

*Nein, so wie das in der These formuliert ist, würde ich das nicht unterschreiben. Ich würde durchaus sagen, dass die Originale und deren Kontextualisierung das wichtigste Gut eines Museums sind und dieses maßgeblich ausmachen. Ich sehe das aber nicht in einem so starken negativen Kontrast zu dieser „unendlichen Reproduzierbarkeit des Digitalen“. Ich würde eher sagen, dass das Digitale dabei helfen kann, den Mehrwert der Originale zu unterstreichen und zu verstärken und den Weg dahin zu finden. Das ist gerade die Herausforderung für Museen, zu versuchen, die beiden Aspekte zu vereinen – so würde ich es formulieren.*

Interviewerin:

Ja, ich verstehe. Ihre Formulierung „versuchen, zu vereinen“, macht an der Stelle aber deutlich, dass es sich durchaus um eine Herausforderung oder Schwierigkeit handelt, richtig?

B-G:

*Ja – eine Herausforderung, der man sich stellen muss. Keine Herausforderung im Sinne davon, dass sie schwierig zu bewältigen ist, sondern vielmehr ein Weg, den man einschlagen muss und schon vor ein paar Jahren eingeschlagen hat, der aber einfach noch nicht zu Ende ist. Also keine Herausforderung im negativen Sinne!*

**4. Auf Basis Ihrer Erfahrungen, was würden Sie sagen, inwiefern beeinflusst der aktuelle Digitalisierungsprozess die Erwartungen der Besucher an Museen sowie ihre Aufnahmebereitschaft?**

B-G:

*Ich kann tatsächlich nur aus Beobachtungen sprechen – bei uns im Haus haben wir keine Evaluationen zu dem Thema. Aber auf Basis meiner persönlichen Beobachtungen würde ich schon sagen, dass die Aufmerksamkeitsspanne der Besucher deutlich gesunken ist, eben aufgrund der Angebotsfülle, die das Digitale bietet und auch aufgrund der Form des Angebotes. Das beobachte ich gewissermaßen auch bei mir selber, wenn ich ins Museum gehe. Als Museum kann man sich da sicherlich ein Stück weit drauf einstellen, z.B. geht es bei uns ganz oft bei Ausstellungen darum, verschiedenen Informationsebenen zu schaffen, sodass man dann verschiedene Zugänge für unterschiedliche Aufmerksamkeitsspannen schaffen kann. Ansonsten sind auch Mitmach-Angebote eine gute Möglichkeit, um sich dieser Veränderung im Medienkonsum anzupassen. Damit meine ich sowohl digitale als auch analoge Angebote.*

Interviewerin:

Da sprechen Sie einen Aspekt aus der Fachliteratur, der zunehmend an Bedeutung gewinnt – den der Partizipation. Es geht demnach darum, ein aktives Angebot zu schaffen, und nicht mehr nur ein passives Aufnehmen von Informationen zu fordern – und Sie sind also auch der Meinung, dass das ein Weg ist, sich dem veränderten Aufnahmeverhalten der Besucher anzupassen.

B-G:

*Ja genau, das kann man genauso umschreiben. Allein die Erwartungshaltung der Besucher, dass man im Museum selber was tun kann, aktiv werden kann – die kann man sich nicht mehr wegdenken.*

**5. Absolut. Das Schlagwort „Partizipation“ ist an der Stelle eine gute Überleitung zu der nächsten Frage: Woran fehlt es Museen im Allgemeinen im Hinblick auf Digitale Angebote – sowohl aus Besuchersicht als auch als Museumsangestellte?**

B-G:

*Ich finde es schwierig, die Frage zu beantworten, weil das für mich persönlich ganz davon abhängig ist, um welche Ausstellung es sich handelt. Ich habe da keine große Erwartungshaltung. Für mich persönlich funktioniert eine Ausstellung durchaus auch ohne digitales Angebot, wenn das eben zum Thema passt. Ansonsten muss ich sagen: wir als Institution probieren vieles aus, aber es fehlt die Kontinuität im Angebot – die Besucher wissen gar nicht unbedingt, worauf sie sich einstellen sollen. Das liegt daran, dass wir uns gerade noch in der Ausprobierphase befinden, wodurch aber die Konstanz verloren geht. Ich finde es aber gerade schwierig, da konkrete Beispiele zu nennen.*

Interviewerin:

Ja, sie haben recht, dass die Frage breit gefächert ist. Sie haben bereits einen Aspekt genannt, den ich für sinnvoll und sehr wichtig erachte, nämlich den der einheitlichen und klaren Digitalen Strategie. Das ist etwas, was vielerorts beobachtet und berichtet wird – man merkt, dass die Institutionen noch dabei sind, sich auszuprobieren, und dadurch ist es für die Besucher nicht unbedingt ersichtlich, „woran sie gerade sind“. Die Frage bezieht sich ansonsten unter anderen auch auf Fragen wie dem Open-Source-Ansatz, der Rolle der Website oder der Nutzung von Social Media – gibt es da etwas, von dem Sie behaupten würden, das fehlt vielerorts, ist aber unentbehrlich?

B-G:

*Ja, dem Mangel einer einheitlichen Strategie stimme ich voll zu! Ebenso Angebote rund um die Zugänglichkeit der Sammlungen – also Thema Online-Datenbank – das ist etwas, was meines Erachtens nach in Zukunft von allen Museen zur Verfügung gestellt werden sollte. Vielleicht sage ich das auch gerade, weil das mein Schwerpunkt hier im Haus ist. Wir arbeiten aktuell auch daran, und das ist etwas, das ich sowohl als Wissenschaftlerin als auch als Laie, die sich für andere Museen und Angebote interessiert, in Zukunft mit Sicherheit erwarten werde. Was Social-Media angeht – das stimmt, das habe ich jetzt unterschlagen – da ist die Erwartungshaltung an aktive Kanäle auf jeden Fall da. Wir wünschen uns das ebenso für unsere Institution, und wissen, dass wir ein Social-Media Angebot brauchen. Da wirft sich allerdings wieder die Ressourcenfrage auf... Aber ja, gerade bei den Angeboten im Social-Media-Bereich muss man in irgendeiner Form auch mit dabei sein. Sonst wird es schwierig, die Netzwerke zu schaffen, sich mit den Leuten zu vernetzen.*

**6. Die Gegenfrage dazu und Ihren eigenen Erfahrungen nicht nur als Museumsleiterin, sondern auch als Museumsbesucherin nach: Welche Digitalen Konzepte werden zunehmend von Museen angeboten und wie bewerten Sie diese?**

B-G:

*Zunächst, wie wir das eben schon angesprochen haben, wäre das, die Sammlung sichtbarer zu machen. Also das Thema Online-Datenbank, aber auch Online-Ausstellung; das erlebe ich immer mehr und das sind gute, neue Möglichkeiten. Auch virtuelle Rundgänge werden zunehmend angeboten. Wir selber haben auch, zwar einen ganz einfachen, aber dennoch einen virtuellen Rundgang durch unsere historischen Museumsräume – das ist was, was ich bei vielen Museen sehe, auf ganz unterschiedliche Art umgesetzt. Ebenso das Thema Digitale Führungen, die sich gerade jetzt im Lock-Down anbieten. Da muss man schauen, ob das auch nach der Corona-Zeit so bleibt. Wir bieten das bei uns auch an, in verschiedenen Varianten. Ich denke auch, dass es gewissermaßen relevant bleiben wird, insbesondere für diejenigen Gruppen, die aus verschiedenen Gründen nicht ins Museum kommen können. Das sind die drei Hauptaspekte, die mir dazu einfallen.*

**7. Wir haben das Thema vorhin schon grob angesprochen, aber trotzdem würde ich Ihnen an der Stelle nochmal die Frage stellen: Glauben Sie, das Digitale Angebot von Kulturvermittlungsstätten kann - und wird - den physischen Gang ins Museum zukünftig ganz und gar ersetzen?**

B-G:

*Nein, ich glaube nicht, dass es so kommen wird. Ich glaube, es ist wichtig, digitale Angebote als ergänzende oder sogar vorbereitende Angebote auszuarbeiten. Es muss also darauf hingearbeitet werden, dass das Erlebnis vor Ort das bleibt, was den besonderen Reiz ausmacht. Das Digitale muss auch noch mehr auf „Nebenleistungen“ des Museums verweisen, die zum Angebot vor Ort gehören – ob das jetzt der Kaffee vor Ort ist, oder auch ein ganz neuer Ort des Austauschs und Erlebens, den man kennenlernt. Ich würde also nicht sagen, dass die Gefahr besteht, dass der Museumsgang ersetzt wird. Es sollte allerdings noch mehr Wert daraufgelegt werden, auch Leute anzulocken, die normalerweise keine regelmäßigen Museumsbesucher sind.*

Interviewerin:

Sehr interessant, dass sie gerade das Sprichwort „Café“ angesprochen haben. Da ist gerade ja auch die aktuelle Debatte um den sogenannten „Dritten Ort“. Da muss es vielleicht auch Ziel sein, aus dem Museum einen solchen dritten Ort zu schaffen, an dem man sich nicht nur Wissen vermitteln lässt, sondern auch zum Café trinken und austauschen hinget – da kann und muss die Digitalisierung einen zusätzlichen Anreiz schaffen.

B-G:

*Genau das ist es!*

- 8. Wir haben jetzt viel darüber gesprochen, was Museen können und was Museen können sollten. Und doch ist in der Realität die Umsetzung schwierig. Sie haben vorhin, beim Thema Social-Media, auch schon die personelle Frage aufgeworfen. Auf welche Partner sind Museen denn angewiesen, um diese mangelnden Ressourcen zu decken und eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie implementieren zu können?**

B-G:

*Das ist tatsächlich ein Problem, ja. Personelle und finanzielle Ressourcen sind auf jeden Fall ein Thema und, natürlich damit zusammenhängend, auch die technische Ausstattung. Was ich bei personellen Ressourcen ganz interessant finde, ist, dass es die passenden Berufsfelder noch gar nicht gibt, die wir in Zukunft da brauchen werden. Das wird sich In Zukunft stark verändern, was die Menschen mitbringen und mitbringen müssen, die in Museen arbeiten. Ansonsten, bezüglich der Förderprogramme: ich kenne einige, die besonders Projekte im Hinblick auf Digitalisierung fördern. Unser Haus hat sich da bisher noch nicht beworben, aber ich vermute, das wird auch bei uns demnächst ein großes Thema sein. Bei uns verändert sich gerade viel dadurch, dass wir einen großen Neubau dazu kriegen. Ich denke, das wird darauffolgen. Bisher haben wir eher Erfahrungen mit Einzelförderungen. Der Förderverein beispielsweise hat bei uns Digitale Kurzführungen in Form von Videoclips gesponsert, aber das war kein langfristiges Förderprogramm. Das greife ich demnächst mal an!*

Interviewerin:

Das ist sehr spannend, was Sie sagen – auch in der Fachliteratur wird viel davon gesprochen, dass die bestehenden Stellen in Museen gar nicht den neuen und zukünftigen Anforderungen entsprechen. Da muss in naher Zukunft vielleicht das gesamte personelle System in Museum von Grund auf umgekrempelt werden.

B-G:

*Ja, auf jeden Fall. Bei uns fängt das allein schon damit an, dass wir erst seit neuerdings eine eigenständige Stelle für Marketing haben. Das ist zwar nicht direkt mit der Digitalisierung verlinkt, aber da sieht man schon mal, wie wir dadurch hinterherhinken, dass schlicht die finanziellen Mittel fehlen, um aufzustocken. So kommen bei uns einige „neue“ Bereiche – die dadurch gar nicht mehr neu sind – erst mit einer großen Zeitverzögerung an. In der Zwischenzeit muss man gucken, dass man das irgendwie „mit abdeckt“. Solche Projekte nur nebenher anzugehen ist dann auch nur eine halb-gute Lösung.*

- 9. Das Stichwort „Marketing“ führt uns auch schon zur nächsten Frage. Sie haben deutlich gemacht, dass die Implementierung Digitaler Konzepte auch und gerade an Knappheit finanzieller Mittel scheitert. Auch angesichts zunehmender Konkurrenz und knapper staatlicher Subventionen sehen sich Museen zunehmend**

**in der Rolle wirtschaftlicher Organisationen mit hohem finanziellem Bedarf. Glauben Sie, dass Museen im Zuge von Globalisierung und Digitalisierung immer mehr wie wirtschaftliche Institutionen denken und handeln müssen? Und haben Sie eine Idee, wie Digitale Strategien so ins Museumserlebnis eingegliedert werden können, dass sie zukünftig die Wirtschaftlichkeit von Museen sichern?**

B-G:

*Für mich ist das schwierig einzuschätzen, weil ich in einem Museum in kommunaler Trägerschaft arbeite. Da sind wir nur schwer mit einem wirtschaftlichen Akteur vergleichbar, das wird so auch nie funktionieren. Sie haben zwar gerade gesagt, es geht nicht nur um das Thema Wirtschaftlichkeit, sondern auch um andere Abläufe; aber gerade bei dem Thema Wirtschaftlichkeit – es käme zum Beispiel nicht in Frage, unsere Eintrittspreise zu erhöhen, um finanziell besser aufgestellt zu sein. Wir wollen ja auch aus dem Teilhabegedanken heraus ein möglichst niedrigschwelliges Angebot machen. Vieles bei uns ist sogar ganz kostenlos, das wollen wir auch nicht ändern. Das ist natürlich ein Luxus, den wir uns leisten. Auf der anderen Seite erreichen wir so auch noch mehr Menschen. Also, das finde ich schwierig, gerade aus unserer Perspektive eines kommunalen Museums heraus.*

Interviewerin:

Ja, sie haben absolut recht, dass der Wirtschaftsgedanke allein auch schon nach der offiziellen Definition eines Museums gar nicht Teil seines Konzeptes sein sollte. Die Frage habe ich vor Allem mit Blick auf große Namen aus der Kulturvermittlung gestellt, wie beispielsweise das Louvre, die man durchaus mit wirtschaftlichen Institutionen im Hinblick auf Markenpolitik, Image und vielleicht auch Finanzierung gleichstellen kann. Auch der Aspekt des Wettbewerbs hat hier eine Rolle gespielt; die zunehmende Konkurrenz in der Museumslandschaft aber auch im Freizeitangebot im Allgemeinen.

B-G:

*Ja, stimmt, das ist natürlich ein Punkt, der auf jeden Fall von Bedeutung ist! Vielleicht nicht Wettbewerb im Sinne von „Kampf gegen“ andere Museen; aber das Ziel, eine Sichtbarkeit zu erreichen und herauszustechen durch Marketing – das ist tatsächlich heute ein Muss. Sonst versinkt man in der Bedeutungslosigkeit. Also in der Hinsicht müssen wir uns tatsächlich einem größeren Wettbewerb stellen.*

**10. Damit sind wir schon bei einer der zentralsten Fragen des Interviews – wir haben schon viele wichtige Schlagwörter auch aus der Fachliteratur genannt. Hätten Sie nun unbegrenzte Möglichkeiten, welche Änderungen oder Anpassungen in dem Angebot und Rundgang von kulturellen Institutionen würden Sie vornehmen? Oder, anders gefragt: Wie stellen Sie sich das „ideale“ Museum 4.0 vor, das in 50 Jahren noch mit dem geradezu überlaufenden Unterhaltungsangebot mithalten kann? – Auf Basis aller bisher besprochenen Aspekte, aber auch unter Berücksichtigung Ihrer eigenen Ideen.**

B-G:

*Wenn ich mir da was wünschen könnte, wäre das auf jeden Fall in einem ersten Schritt die Finanzierung von ganz viel Forschungsarbeit – auch, wenn das zunächst etwas trocken klingen mag (lacht). Das ist nämlich die Grundlage dafür, viele spannende Inhalte freigeben zu können und entsprechend an die Menschen weiter geben zu können – nur so können Museen, wie ich das zu Beginn erwähnt hatte, auch zu Diskussionsorten werden. Dazu würde für mich auch eine verstärkte Finanzierung von ganz vielen neuen Projekten mit der Stadtgesellschaft gehören – zum Beispiel Outreach-Projekten in Stadtteilen, das ist bei uns auch ein ganz wichtiges Thema, oder Citizen-Science-Projekte; etwas, das andere Museen zunehmend angehen. Diese Art von Projekten ist immer mit viel Aufwand – Personal und Finanzressourcen – verbunden. Das sehe ich auch als einen Baustein, um in Zukunft Relevanz zu haben. Ansonsten, was ich mir auch vor Ort wünschen würde, ist, dass man in den Ausstellungen an sich noch mehr Personal zur Verfügung hat, sodass Besucher\*Innen mit Experten ins Gespräch kommen können, wenn sie wünschen. Es geht hierbei darum, eine bessere und persönliche Anbindung zu der Institution und ihren Mitarbeitern zu finden. Zurzeit ist es ja noch so, dass die Besucher\*Innen am Ticketcounter mit einem Angestellten sprechen, danach aber gar nicht mehr – das wäre auch etwas, was wir uns für das ideale Museum vorstellen. Letztendlich würde ich mir wünschen, über verschiedene Methoden dahin zu kommen, dass man dieses Bild vom verstaubten Museum und die Schwellenangst loswird – das hatten Sie auch genannt, das würde ich an der Stelle auch nochmal unterstreichen – dass das Museum zu diesem „dritten Ort“ wird, um Freunde zu treffen, um Café zu trinken, gleichzeitig in einer Ausstellung etwas Spannendes zu lernen, neue Ausstellungsformate zu entdecken – diesen Mix sehe ich als ideales Museum der Zukunft.*

**11. Damit haben wir beinahe alle wichtigen Leitgedanken für dieses Interview behandelt und sehr viele interessante Ideen geteilt. Ihre Position zu dem Thema Digitalisierung der Museumswelt haben Sie damit zwar bereits deutlich gemacht, aber ich würde Sie trotzdem gern abschließend nochmal fragen: wenn Sie Stellung beziehen müssten, ob die Digitalisierung nun eine Chance für das Erwachen einer bisher schlafenden Institution ist oder das Ende des Museumsganges?**

B-G:

*Ich würde natürlich auf jeden Fall sagen, dass Museen nicht schlafen. Museen befinden sich gerade in einer extremen Umbruchphase und müssen ihren Platz in der Gesellschaft neu finden. Das ist glaube ich aktuell die größte Herausforderung. Digitalisierung kann dabei helfen, diesen neuen Platz zu finden. Mehr noch, sie muss heute, finde ich, ein Baustein für die Neukonzeption von Museen sein. Sie kann nicht außenvorgelassen werden. Die Angst, die Digitalisierung würde die Entwicklung von Museen negativ beeinflussen, teile ich nicht. Im Gegenteil, sie kann ein guter Helfer, eine gute Begleitung sein, um Museen auch in die Zukunft zu bringen! ... Das hörte sich jetzt fast wie eine politische Rede an (lacht) – aber ich meine auch wirklich, was ich sage!*

**12. (lacht) Ja, das weiß ich, sie haben Ihren Standpunkt im Verlauf des Interviews ja begründet und ausführlich dargelegt! An der Stelle würde ich Ihnen gerne die Möglichkeit bieten, einen Gedanken, ein Fazit oder sonstige Überlegungen zu dem Thema, die Sie nicht teilen konnten und gerne teilen würden, noch einzubringen.**

B-G:

*Achso – nein, ich fand Ihre Fragen sehr interessant gestellt. Sie haben mich zum Nachdenken gebracht über Dinge, die sonst ein wenig untergehen, deswegen würde ich sagen, dass von meiner Seite nichts mehr hinzuzufügen ist! Sie dürfen mich auch gern namentlich in Ihrer Arbeit nennen!*

Interviewerin:

Das freut mich sehr zu hören! Ziel dieser Arbeit ist es im besten Fall ja hilfreiche Erkenntnisse zu beziehen, die Museen und Ihren Angestellten zu neuen Erkenntnissen verhelfen. In dem Kontext kann ich Ihnen gerne anbieten, Ihnen die Ausarbeitung der Arbeit zukommen zu lassen, wenn Sie Interesse haben!

B-G:

*Ja, auf jeden Fall, sehr gerne! Ich finde, das ist ein spannendes und ganz tolles Thema! Ich bin sehr gespannt, wo uns das hinführt und freue mich schon, Ihre Arbeit lesen zu können.*

Interviewerin:

Ja, sehr gerne, ich freue mich über Ihr Interesse! Ich hoffe, Ihnen hat vielleicht bereits unser Interview neue Inspirationsquellen geliefert. An dieser Stelle vielen lieben Dank nochmal für Ihre Teilnahme! Ich komme mit dem Ergebnis nochmal auf Sie zurück, und wünsche Ihnen bis dahin alles Gute!

B-G:

*Auf jeden Fall, es war ein sehr angenehmes Gespräch! Ihnen ebenfalls alles Gute!*

### **Anhang 3.4: Experteninterview 4 mit Frau Katharina Stütze**

Interviewerin: Verfasserin der Arbeit

Interviewpartnerin: Frau Katharina Stütze

Datum: 19. Februar 2021 um 15:00 Uhr

Dauer: 01:54:15 (Stunde, Minuten, Sekunden)

#### **Interviewerin:**

**Persönliche Vorstellung und Themendefinition entsprechend der Einleitung aus Interview 1.**

**Wie bereits im Voraus besprochen, hast Du das Anrecht, als Expertin anonym zu bleiben. Ich werde Dir am Ende des Interviews nochmal die Möglichkeit geben, dazu Stellung zu nehmen. Wie vereinbart, bekennt Du dich durch Ihre Teilnahme an dem Interview automatisch auch zu der Freiwilligkeit Ihrer Teilnahme. In diesem Sinne ersetzt Deine mündliche Zustimmung hiermit eine schriftliche Einverständniserklärung.**

**An der Stelle vielen Dank nochmal dafür, dass Du dich bereit erklärt hast, als Expertin im Umfang meiner Bachelorarbeit auszusagen.**

- 1. Wenn es ansonsten keine Fragen von Deiner Seite aus gibt, würde ich vorschlagen, wir legen direkt los, und Dich darum bitten, Dich vorzustellen und Deinen professionellen Werdegang in Zusammenhang mit Museumsarbeit mit uns zu teilen!**

Frau Katharina Stütze (S):

*Ich bin „médiatrice culturelle“, d.h. Kunstvermittlerin am Casino Luxembourg, einem Forum für zeitgenössische Kunst in Luxembourg. Mein Handlungsrahmen steht immer in Bezug zu den Besucher\*innen. Dazu gehören Museumsführungen, Workshops für Kinder, Erwachsene und Schulklassen und jegliche Formen von Besuchererfahrungen. In der Kunstvermittlung ist das meine erste feste Anstellung. Ich habe zunächst im Bachelor Gesellschafts- und Wissenschaftskommunikation studiert, an der UdK Berlin. Im Master habe ich dann Kulturvermittlung, also speziell „médiation culturelle“, im deutsch-französischen Studiengang zwischen Hildesheim und Marseille gewählt. Während meiner Studienzzeit habe ich mit einigen Kommiliton\*innen schon kleinere Kulturvermittlungsprojekte in Angriff genommen. In erster Linie handelte es sich um Projekte für ein Theater in Marseille. Dabei haben wir auf freiwilliger Basis vielmehr punktuelle Projekte durchgeführt, als ein fortlaufendes. Nach meinem Bachelor habe ich erstmal im Marketing-Bereich gearbeitet, bei Go Berlin. Dort haben wir das Berliner Sechs-Tage-Rennen organisiert und betreut. Von Kommunikation, Sponsorenakquise, Online-Marketing, über Visuelles wie Flyer war alles dabei.*

- 2. Vielen Dank! Wer dem Hintergrund deiner Erfahrungen, was würdest Du sagen ist die zentrale Aufgabe bzw. Rolle von Museen heute und in Zukunft in und für unsere Gesellschaft?**

S:

*Ich denke das hängt von der Rolle des Betrachters ab. Ein Museum hat viele verschiedene Aufgaben. Ein Forum für zeitgenössische Kunst hat nochmal andere Aufgaben als ein Museum mit historischem Bezug. Jedes Museum hat seine eigene Sparte. Es gibt die erste Sparte an Aufgaben, nämlich das Archivieren und Bewahren von Kunst und Wissen – auch für die nächsten Generationen. Dann könnte man einen Bildungsauftrag wählen – das steht eigentlich*

*auch mit an vorderster Stelle, dass Museen es einem ermöglichen, sich zu bilden; auch im Sinne einer persönlichen Weiterbildung als Mensch auf Basis der Kunstwerke. Für mich als Kulturvermittlerin liegt aber die zentrale Aufgabe von Museen darin, einen Ort der Begegnung und des Austausches zu ermöglichen. Wir müssen ein Ort der Menschen, der Bevölkerung sein; ein Ort, an dem Gesellschaft passiert. Bei der zeitgenössischen Kunst ist darüber hinaus natürlich auch insbesondere der Bezug zu „Heute“ da, nicht nur der Blick in die Vergangenheit oder in die Zukunft. Unsere Aufgabe ist es, immer wieder Stellung zu beziehen und zu reflektieren. Mein Ziel als Kulturvermittlerin ist es, von den Hierarchien weg zu kommen, die ursprünglich von Museen aufgestellt wurde – diese „elitären Verhältnisse“, unter denen Kultur ein Bildungsort nur für die oberste Gesellschaftsschicht ist – davon müssen wir wegkommen. Heutzutage sind Museen Orte der Begegnung in erster Linie.*

Interviewerin:

Sehr spannend der Blickwinkel! Würdest du also vielleicht sagen, dass das der zentrale Unterschied ist zwischen zeitgenössischen und historischen Kunstmuseen – dass in zeitgenössischen Museen mehr Wert draufgelegt wird, ein Ort der Begegnung zu sein, während historische Kunstmuseen die klassischen Ziele „forschen, bewahren, vermitteln“ priorisieren?

S:

*Stimmt – forschen, ein zentraler Punkt! (lacht) Forschen ist auch bei uns sehr wichtig. Ansonsten: auf keinen Fall – ich finde, das sollte für alle Museen von zentraler Bedeutung sein, ein Ort der Begegnung zu werden. Ich werde alle Fragen aus der Perspektive einer Kulturvermittlerin beantworten und immer in Bezug auf das Publikum, denn die Arbeit für die Besucher\*Innen ist, meines Erachtens nach, das Herzstück musealer Arbeit und sollte es auch für jede Art für Institution sein. Der Grund dafür, dass wir Kunst bewahren, ist ja gerade die Stellungnahme aus einer heutigen Perspektive heraus. Dazu ist auch jeder Mensch legitimiert, egal, ob man Kunstgeschichte studiert hat oder nicht. Ich kann immer Stellung beziehen, vor allem, wenn der Vermittler mir den Kontext dieser Werke nahebringt. Wenn Kunst keinen Bezug mehr zu heute hätte, müssten wir sie ja nicht archivieren. Deswegen spielt meiner Meinung nach auch die Art der Kunst weniger eine Rolle; viel wichtiger ist die Frage dazu, was sie uns heutzutage noch bringt.*

- 3. Machen wir also einen Bogen zurück zum Stichwort „Digitalisierung“. Es gibt ja auch viele Gegner der Vereinbarkeit von Museen mit Digitalem. Folgende These wird von einigen vertreten: Das Museum „versteht sich als Hort des Originalen und damit als Gegeninstanz zur unendlichen Reproduzierbarkeit des Digitalen.“ Das LWL ist in Sachen Digitalisierung ja schon sehr aktiv, aber was ist deine persönliche Meinung dazu?**

S:

*Ich glaube, dass Digitalisierung durchaus neue Potentiale bietet. Aber das kommt auch immer darauf an, von welchen Projekten wir sprechen. Digitalisierung ist für mich in erster Linie dazu da gewesen, Abläufe effizienter zu gestalten. Es ist außerdem eine neue Form der Archivierung. Das ist natürlich gut, wenn es darum geht, Informationen für eine möglichst breite Masse an Menschen bereit zu stellen. Man hat auch diese lokale Bindung nicht mehr so stark, was viele Türen öffnet. Ansonsten hängt es sehr stark davon ab, was das Ziel der jeweiligen Institution ist. Digitalisierung kann beispielsweise im Haus ergänzend zu aktuellen Angeboten vorhanden sein und diese unterstützen. Ein Beispiel aus eigener Erfahrung: wir ersetzen Audio Guides durch Smartphones, die jeder Besucher ja dabei hat – über QR-Codes können wir so adaptierte*

*Informationen auch auf vielen Sprachen (bei uns in Luxemburg sehr wichtig) anbieten, ohne den Mehraufwand der Audio Geräte zu haben. Allerdings ist die Digitalisierung so breit gefächert, dass es schwierig ist, zu der Frage Stellung zu beziehen. Wir haben die sozialen Medien, auf denen wir aktiv sind, dann bieten wir Digitale Führungen an, stellen Werke auch online... Natürlich ist das auf einer virtuellen Plattform nicht das gleiche – es sei denn, die Kunst ist bewusst für diese Plattform konzipiert worden. Aber dann werden die Museen für diese speziellen digitalen Kunstwerke auch redundant. Unterm Strich würde ich Bezug auf digitale Angebote, wie z.B. Virtuelle Führungen, sagen, dass es eine Art Ersatz für die physische Erfahrung darstellt, diese aber nicht wirklich ersetzen kann – es geht ja um den ganzen Rundgang als Erlebnis, um Verbindungen zwischen den einzelnen Erfahrungen bei Kunstwerken, die dann mit den Eindrücken beim nächsten Werk in Verbindung gebracht werden. Gleichzeitig hat der physische Gang einfach diesen Event-Charakter: der Boden knarzt, ich werde an der Rezeption begrüßt... Da spielt super viel zusammen und ich bin der Meinung, dass die physische Erfahrung großen Einfluss auf die persönliche Wahrnehmung von Kunst hat. Darüber hinaus ist man im Museum körperlich und geistig in einer ganz anderen Verfassung als zu Hause auf dem Sofa. Im besten Fall bin ich beim Gang ins Museum bewusst bereit, mich in einen spezifischen Kontext zu begeben. Zu Hause vor dem Computer sitze ich im gleichen Kontext, unter dem ich lerne und Serien schaue usw. – da bin ich nicht in der gleichen Verfassung, wie die, mit der ich bewusst ins Museum gehe.*

- 4. Absolut, ja. Vielleicht hängt das auch ein bisschen damit zusammen, wie der aktuelle Digitalisierungsprozess die Erwartungen der Besucher an Museen sowie ihre Aufnahmebereitschaft beeinflusst. Hast du da erste Änderungen beobachten können?**

S:

*Schwer zu sagen, weil ich selber zu der Generation gehöre, die mit digitalen Medien aufgewachsen ist. Ich würde sagen, generell sind heute die Besucher\*Innen stärker in den Fokus gerückt – durch soziale Netzwerke, Fernsehen, Kino usw. Die Konkurrenz auf dem Freizeitmarkt steigt, gleichzeitig wird Kunst immer offener in Hinblick auf die Interpretationsmöglichkeiten. Im besten Falle gibt es nämlich, finde ich, nicht die eine richtige Antwort, sondern das Kunstwerk ist offen für die Interpretation der Menschen. Also natürlich versuchen Museen sich auf das veränderte Besucherverhalten einzustimmen, aber ich finde da muss man vorsichtig sein. Das unterstellt in der Form ein bisschen, dass die Menschen dümmer geworden sind oder sich weniger gut konzentrieren können – und ich finde, darum geht es nicht. Es geht darum, auf die Wünsche der Bevölkerung einzugehen, und das ist meiner Meinung nach sowieso ein zentraler Auftrag von Museen. Es geht als nicht darum, dass wir das „intellektuelle Level“ runterschrauben und den Menschen somit anpassen müssten – vielmehr war das Konzept Museum früher ein elitäres Haus, dem es mehr oder weniger egal war, ob die Menschen Bezug dazu finden oder nicht. Es hat genügt, dass eine kleine Gruppe von Menschen bestimmte Sichtweisen und Auffassungen vorgegeben und verstanden hat. Heute geht es vielmehr darum, was Kunst uns und unsere Gesellschaft bringt und darum, diese Relevanz aufzuzeigen und an möglichst viele Menschen weiter zu geben. Museen müssen also ihre eigene Relevanz deutlich machen und auch zeigen, warum es wichtig ist, über Kunst zu reden – und dass es relevant ist, davon bin ich voll und ganz überzeugt. Und ich finde auch, wir müssen Kunst für so viele Menschen wie möglich zugänglich machen und einen aktiven Dialog schaffen, und nicht nur einseitig präsentieren, was wir machen. Es geht darum, zu zeigen: „Hey, hier passiert was! Kommt rein und macht mit!“ Da müssen natürlich auch die Kommunikationswege*

gewählt werden, die die Gesellschaft nutzt. Insofern ist die Digitalisierung absolut nicht wegzudenken: heutzutage sind Medien und insbesondere soziale Medien Teil unserer Kultur, und müssen auch genauso ernst genommen und genutzt werden.

Es haben sich also die Erwartungen an Museen geändert, ja, aber nicht etwa, weil Besucher\*Innen anspruchsvoller geworden sind, sondern weil Museen heute für jeden interessant sein können. Genau so können Menschen aus der oberen Bildungsschicht heutzutage gar kein Interesse an Museen haben, ohne dass der Einfluss auf deren Status hätte. Insofern kann das Museum sich nicht mehr darauf ausruhen, dass bestimmte Menschen sowieso ins Museum kommen, für dessen gesellschaftliche Reputation das von Bedeutung ist. Museen müssen heute aktiv deutlich machen, dass sie relevant sind. Deswegen müssen sie sich auch den Bedürfnissen der Bevölkerung anpassen.

**5. Dieser Aspekt ist eine gute Überleitung zu der nächsten Frage: Woran fehlt es Museen denn im Allgemeinen im Hinblick auf Digitale Angebote – vielleicht auch aus der Perspektive einer Besucherin heraus?**

S:

Mein Hauptaugenmerk bei der Betrachtung von Museen liegt tatsächlich nicht bei der Digitalen Strategie. Nichtsdestotrotz gibt es einige Konzepte, die nicht mehr weg zu denken sind. Soziale Medien und Website zum Beispiel. Wenn insbesondere auf den sozialen Netzen viel aktiv kommuniziert wird, ist das nochmal ein Pluspunkt, weil es Museen „approachable“ macht und die Barriere sinkt, sich ins Museum zu begeben. Denn das Museum kann doch häufig – wenn ich an die Museumsinsel in Berlin denke – einen sehr imposanten Eindruck machen. Wenn man dann beispielsweise eine bunte Face-to-Face Social Media Kampagne am Laufen hat, zeigt das, dass doch auch nur „normale Menschen“ im Museum arbeiten und ins Museum gehen. Was in dem Kontext meiner Meinung nach am wichtigsten ist, ist den Menschen zu zeigen, dass man Austausch und Begegnungen sucht. Das kann natürlich online passieren. Was ich aber noch wichtiger finde, ist die Suche nach dem Bezug zur lokalen Bevölkerung. Natürlich ist es toll, viele Touristen anzulocken, aber ich finde ein Museum muss insbesondere vor Ort in die Bevölkerung hineinwirken, und im Gegenzug auch von der Bevölkerung Feedback bekommen. Die Bevölkerung muss spüren, dass es „ihre Institution“ ist, und ihr nicht vor die Nase gesetzt wurde. Ein Museum ist eine Institution für die Stadt, für die lokale Bevölkerung. Da müssen dementsprechend Projekte und Austausch stattfinden. Die zentrale Frage muss lauten: Wie können wir diesen Ort zu einem Ort machen, der für die Menschen da ist? Das sind teilweise dann vielleicht Projekte, die nicht unbedingt „instagrammable“ sind, aber darum sollte es in dem Kontext auch nicht gehen, da wäre das Digitale also nicht das wichtigste. Soziale Netze sind toll, um bekannt zu werden, aber, da wo es möglich ist sollte es immer das Ziel sein, in die reale Begegnung zu kommen.

**6. Ja, ein zentraler Punkt! Was sind denn digitale Konzepte – als Gegenfrage quasi – die zunehmend von Museen angeboten werden und wie bewertest Du diese? Ein Beispiel hierfür wären digitale Führungen, Digitalorials usw.**

S:

Digitale Führungen habe ich noch nicht erleben können bisher, würde mich aber gern intensiver damit auseinandersetzen, zumal das Teil meines aktuellen Forschungsbereiches ist. Digitale Führungen sind generell zwar eine coole Sache, machen bei uns aber wenig Sinn. Als

zeitgenössisches Forum führen wir nämlich nur Wechselausstellungen. Finanziell und technisch macht es also wenig Sinn, die gesamte Ausstellung mit Google Trick View oder 360 Grad Techniken online zur Verfügung zu stellen. Das wäre auch höchstens ein Ersatz für eine reale Führung. Eine digitale Führung wird nie an eine reale Führung rankommen, bei der ich im Raum bin, mit anderen interagiere, bei der ich als Guide auch aus den Gesichtern der Besucher\*Innen Schlüsse ziehen kann... Das ist vor Ort viel einfacher. Darum geht es auch gerade bei meinem Job: ich möchte Menschen nicht durchs Museum führen und etwas erzählen – ich möchte, dass sie mir etwas erzählen. Es geht darum, sich über die Kunst auszutauschen. Das ist online deutlich schwieriger. Um ein Praxisbeispiel zu geben: ich arbeite an Videokonferenz-Formate, die unsere Ausstellungen zeigen. Ziel ist es aber aufzuzeigen, dass es nicht ein einfacher Ersatz für die Führungen, sondern dass es ein Format ist, in dem es auch um das Format selbst geht. Es soll gemeinsam reflektiert werden, wie das digitale Format unsere Wahrnehmung beeinflusst. Online wird viel versucht, das, was an einer physischen Führung verloren geht, durch vermehrte Information auszugleichen – Information, die man vor Ort gar nicht brauchen würde, eben dank der Wirkungsweise des Werkes und seiner Größe und Farbigkeit im Raum. Da muss das Ziel sein, ein das Kunstwerk auch über das Digitale erlebbar zu machen. Ich stoße da gerade im Umfang meiner Arbeit mit Schulklassen beispielsweise auf Hindernisse. Zunächst haben die Schüler an einem gewissen Punkt keine Lust mehr auf Digitales. Dazu kommt, dass die Beziehungsebene fehlt. Auch Mimik und Gestik kommen in Videokonferenzen zu kurz, weswegen viel mehr über die Informationsebene läuft. Und mein Job fasst eben auch und besonders die Beziehungsebene mit ein. Ich arbeite also gerade an der Frage, wie die Beziehungsebene auch über das Digitale erhalten bleibt.

**7. Du hast Deine Meinung dazu zwar schon deutlich gemacht, aber trotzdem an der Stelle nochmal die Frage: Glaubst du, das Digitale Angebot von Kulturvermittlungsstätten kann (und wird) den physischen Gang ins Museum zukünftig ganz und gar ersetzen?**

S:

*Für mich persönlich kann kein Digitales Angebot den physischen Gang ins Museum ersetzen! Erstens weil die physische und sensible Erfahrung wegfällt, außerdem weil der lokale Bezug fehlt, den ich sehr wichtig finde. Dieselbe Ausstellung vor Ort kann in unterschiedlichen Städten ganz anders wirken. Um ein ganz extremes Beispiel zu wählen: eine Ausstellung kapitalistischer Künstler hat in Russland eine ganz andere Wirkung als in den USA. Das muss sich gar nicht um solche Dimensionen handeln. Deswegen schafft der lokale Bezug so unterschiedliche Relevanzen. Der fällt im Digitalen ganz weg. Außerdem kommunizieren wir anders im Digitalen: wir sind mehr auf Krawall gebürstet. Und wir sehen alles durch die ominöse Filter Bubble. Vor Ort diskutieren Menschen anders als im Internet, wo es einfacher ist, zu provozieren beispielsweise. Im realen Raum wirkt die Beziehungsebene ganz anders.*

Interviewerin:

Demnach: „ersetzen“ nicht, höchstens „ergänzen“?

S:

*Ja, genau! Und „ergänzen“ auf jeden Fall! Da müssen alle Kapazitäten ausgenutzt werden, besonders die, die von der Gesellschaft auch genutzt werden.*

**8. Und um das tun zu können, werden Ressourcen benötigt. An welchen Ressourcen fehlt es Museen denn und auf welche Partner sind sie angewiesen, um eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie implementieren zu können? Kannst du aus eigener Erfahrung berichten?**

S:

*Zu Finanzierung kann ich aus eigener Erfahrung noch nichts sagen, da ich versuche, alle Angebote, die ich organisiere, kostenlos zur Verfügung zu stellen – das muss ich zurzeit auch noch. Ich denke, dass größere Museen digitale Finanzierungspläne haben, die wir nicht haben. Das ist generell so ein Ding in der Kulturvermittlung in Frankreich und Region: wir sind das Schweizer Messer. Wir vermitteln Kultur, ja, aber müssen uns um vieles mehr kümmern. Grundsätzlich kann ich aber sagen, gerade die Institution, die nicht für den Tourismus von Relevanz sind, müssen mit finanziellen Mitteln sehr sehr knapp hauhalten. Da kann Digitales auch ein Vorteil sein, weil beispielsweise keine Flyer gedruckt werden müssen, keine Audio Guides kaufen müssen, dass die Plakatwerbung weniger wichtig ist als die Instagram-Werbung... Nachteile führt das Digitale dafür mit sich, wenn es darum geht, neues Personal einzustellen, oder das technische Equipment zur Verfügung zu stellen. Also das Finanzielle spielt natürlich eine Rolle, ja, und darüber hinaus muss das auch noch alles funktionieren! Das Zoom-Meeting, was ich mit einer Schulklasse konzipiert hatte, scheiterte dann zum Teil daran, dass das WLAN bei ihnen in der Schule nicht ging, und dann das Mikro nicht wollte – also wir sind abhängig von der Funktionalität der technischen Mittel!*

Interviewerin:

Technische Mittel, und vielleicht auch technisches Know-How? Das ist auch ein Defizit bei kulturellen Institutionen, dass die Mitarbeiter dementsprechend geschult sein müssen.

S:

*Ja, auf jeden Fall. Ich gehöre bei uns vielleicht auch zu denen, die sich da am meisten für interessieren, weil ich finde, dass es Teil unseres Jobs ist. Das wollen aber viele nicht, weil sie möchten, dass das Museum der analoge Zufluchtsort wird. Dabei muss das Digitale das analoge Erlebnis ja nicht ausschließen, sondern kann es unterstützen. Aber da es ein personeller Mehraufwand ist, beschäftige ich mich eben aktuell mit dem Thema, als jemand, der da noch die größte Affinität mitbringt. Dabei ist das eigentlich ein Vollzeitjob, für den bestimmte Kenntnisse gefordert sind. Deswegen ist es wichtig, nicht zu viele Stränge gleichzeitig auszuwählen und überall aktiv sein zu wollen, sondern einen Aspekt zu wählen, und den auch gelungen umzusetzen. Und dabei muss man aufpassen, nicht nur im Sinne einer Vitrine Kunst auszustellen, sondern – ich wiederhole mich, halte den Punkt aber für zentral – einen Austausch zu schaffen. Deswegen wird mein Job, die Kunstvermittlung, auch immer relevanter. War er nicht immer, denn er spielt ein wenig gegen die Perspektive der Kunstgeschichtsgelehrten. Es geht dabei eben nicht nur um Wissensvermittlung und geschichtliche Korrektheit, sondern darum, den Menschen zu zeigen, dass sie eine Stimme haben und sie auch nutzen dürfen – auch wenn sie keine Ahnung von Kunst haben. Für mich geht es nämlich nicht um die Kunst selber, sondern darum, was ich mit der Kunst machen kann, um zu den Menschen zu finden, um einen Dialog zu schaffen, der an anderer Stelle in der Gesellschaft schwierig ist. Grob gesagt: wenn man sich nicht mehr unterhalten kann, weil man zu verschieden ist, dann stellt man einfach was in die Mitte und stellt den Parteien Fragen zu Ihrer Meinung. Man hat einen Ausgangspunkt. Denn der Künstler möchte uns was sagen, und das kann ich auch vermitteln – aber die Menschen können das trotzdem subjektiv bewerten. Davon ausgehend können wir uns unterhalten. Statt zu sagen „Lasst uns global über die Rolle der Frauen in der Gesellschaft reden“ und dann stehen die Leute da und denken „ne, mit dem*

*rede ich sowieso nicht“ – nein, dann stellen wir eben das Kunstwerk in die Mitte und zeigen: die Künstlerin macht das auf die und die Weise – wie findet ihr das? Und auf einmal können wir uns unterhalten. Dabei ist es eigentlich völlig irrelevant, um welches Kunstwerk es sich handelt. Es zählt nur, was wir damit machen. Dafür finde ich den analogen Austausch toll, weil es einfach eine andere Beziehungsebene ist und wir mehr auf Augenhöhe kommunizieren.*

- 9. Wir haben vorhin über unterschiedlich große Museen und ihre Rolle für den Tourismus-Betrieb einer Stadt geredet. Nehmen wir das Louvre als Beispiel – da laufen Leute freiwillig mit Louvre-Beuteln durch die Gegend, weil man somit Teil der „Markenidentität“ wird. Inwieweit können Museen heute – in Hinblick auf Aspekte wie Markenpolitik, Wettbewerb, und Finanzierung - mit wirtschaftlichen Akteuren gleichgestellt werden? Glaubst Du, in dem Kontext, dass Digitale Konzepte so eingegliedert werden können und sollten, dass sie zur Wirtschaftlichkeit bzw. finanziellen Stabilität von Museen beitragen?**

S:

*Ja, Museen sind allein als Arbeitgeber ein großer Wirtschaftsfaktor. Klar muss sich auch der Louvre weniger Gedanken machen um Finanzen machen als das kleine Kunstmuseum in Friedemuckel. (lacht) Ich denke aber, das hängt nicht nur mit der Digitalisierung zusammen, sondern wird dadurch vielmehr deutlicher. Kleine Museen müssen aber prinzipiell von solchen großen Institutionen unterschieden werden. Die Großen haben ganz andere Aufgaben – machen beispielsweise auch weniger im Bereich direkter, kostenfreier Vermittlung, weil sie sich auch ein bisschen auf Ihrer Rolle für die internationale Wahrnehmung ihrer Stadt ausruhen können. Wenn der Louvre beispielsweise keine Flyer mehr druckt, werden die Leute trotzdem ins Louvre gehen, um sich vor der Mona Lisa abzulichten. Somit haben, meiner Meinung nach, große Museen weniger den „Zwang“, sich mit den Besuchern auszutauschen und von ihnen im Umtausch auch etwas aufzunehmen, weil sie im internationalen Kontext kommunizieren. Das kleine Heimatmuseum in Friedemuckel muss hingegen lokal die Bevölkerung ran holen und aufzeigen, dass es Sinn macht, dass sie finanziert werden. Und ich weiß nicht, ob das eine Frage von Marke ist. Vielmehr ist es eine Frage der Botschaft, die das Museum vermittelt. Ich glaube, große und kleine Museum haben da einfach ganz andere Rollen in der Gesellschaft. Deswegen ist das auch schwierig, das zu vergleichen.*

- 10. Damit sind wir auch schon bei der Kernfrage des Interviews. Wenn du unbegrenzte Möglichkeiten hättest, welche Änderungen oder Anpassungen in dem Angebot und Rundgang von kulturellen Institutionen würden Sie vornehmen? Oder, anders gefragt: Wie stellen Sie sich das „ideale“ Museum 4.0 vor, das in 50 Jahren noch mit dem geradezu überlaufenden Unterhaltungsangebot mithalten kann?**

S:

*Digitales würde für mich nur da dazuzählen, wo es auch Sinn macht. Das ist aber je nach Museum unterschiedlich, da gibt es keine globale Antwort drauf. Das ideale Museum wäre für mich ein Ort von den Menschen für die Menschen, wo die Kunst dazu genutzt wird, Begegnungen zu schaffen, und dafür selber in den Hintergrund tritt. Das ist allerdings jetzt meine Perspektive und ich denke mal, wenn alle das so machen würden, würde das auch nicht gut gehen. Ich denke, man braucht die Kurator\*Innen und Direktor\*Innen und die Menschen,*

*die sich vor die Kunst stellen und sie verteidigen – das ist super wichtig. Ich von meinem Standpunkt aus sage, dass mir egal ist, um welches Kunstwerk es geht – Hauptsache, wir können darüber reden. Dabei muss trotzdem im Voraus eine qualitativ hochwertige und vielschichtige Auswahl getroffen werden. Darüber hinaus wäre es auch eine Idee ein soziales Netzwerk ein bisschen im Stil von Wikipedia zu etablieren, was ein bisschen im Open Source Stil Verlinkungen herstellt zwischen Werke und Künstler und Techniken, und welches eine Kommunikationsplattform für Kunst bietet. Wobei die Vorstellung, dass das interessant ist, ist vielleicht auch ein bisschen romantisch (lacht).*

Interviewerin:

Ich weiß gar nicht, ob das so romantisch sein muss – du hast selber schon oft gesagt, wenn man eine relevante Botschaft findet, kann ich mir sehr gut vorstellen, dass Menschen im Netz ihren Senf dazugeben möchte. So könnte man, ganz in deinem Sinne, dann Lust auf das Analoge machen.

S:

*Ja, das Tolle am Digitalen ist gerade, dass jeder senden darf und kann und sich das auch traut. Man fühlt sich vielmehr in der Position, eine eigene Meinung zu haben, auch ohne Vorkenntnisse. Wenn es digitale Konzepte gibt, um so eine Art Austausch zu fördern – das wäre eine Vision. Ich denke gerade auch an ein Projekt bei uns mit Saskia Riedel. Sie produziert Audio-Guides mit Menschen, die ins Museum kommen.<sup>257</sup> Zu dem Zweck bleibt sie mit ihnen vor den Kunstwerken stehen und unterhält sich über die Werke mit den Besucher\*Innen. Das können Kinder oder Senioren sein, mit viel oder wenig Vorkenntnissen – jeder kann sich mit ihr unterhalten. Das Material wird dann auch für andere Projekte zur Verfügung stehen. Es zeigt auch nochmal die Bandbreite der Interpretationsmöglichkeiten auf – wenn ich Meinungen anderer zu einem bestimmten Werk höre, fällt es mir i.d.R. viel einfacher, von diesem Anhaltspunkt aus meiner eigenen Meinung dazu zu reflektieren. Das ist zum Beispiel eine Möglichkeit, Kunst zu demokratisieren und nicht nur in eine Richtung zu kommunizieren, sondern zu sagen: wir öffnen den Dialog und geben den Menschen die Stimme zurück in Bezug auf Kunst. Das ist eure Kunst. Wir sind hier, damit ihr darüber redet und damit ihr was daraus mitnehmen könnt – und ihr seid Teil unserer „Programmation“.*

**11. Damit haben wir beinahe alle wichtigen Leitgedanken für dieses Interview behandelt und sehr viele interessante Ideen geteilt. Du hast es zwar bereits deutlich gemacht, aber ich würde Dir trotzdem gern abschließend die Frage stellen, ob die Digitalisierung nun eine Chance für das Erwachen einer bisher schlafenden Institution ist oder das Ende des Museumganges?**

S:

*Ich glaube, um zu überleben, müssen wir uns mit sozialen und digitalen Medien auseinandersetzen. Und mit „uns“ meine ich nicht nur „kulturelle Institutionen“, sondern öffentliche Orte im Allgemeinen. Es muss eine Präsenz da sein, um mit den aktuellen und künftigen Generationen zu kommunizieren. Denn diese nutzen digitale Medien, und wenn wir da nicht aktiv sind, stellt sich die Frage – warum ziehen wir uns da bewusst raus? Warum wollen wir mit den Menschen nicht auf ihren Plattformen diskutieren? Zu denken, wir seien da nicht drauf angewiesen, ist naiv und elitär. ist die Relevanz von Kunst unterschiedlich je*

---

<sup>257</sup> HBK, Die Hochschule der Bildenden Künste (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

*nachdem, ob sie digital oder analog präsentiert wird – es sei denn, sie ist fürs Digitale konzipiert. Die Chance von Museen ist in dem Kontext auch, dass sie Kunstwerke und mehrere Künstler gemeinsam präsentiert, da neue Zusammenhänge und Konzepte schafft, die im Digitalen nicht auf die gleiche Weise möglich sind. Vor Ort können thematische Räume kreiert werden, es kann Einfluss auf Reihenfolge und Raumkonzeption und Lichtverhältnisse usw. genommen werden – und das alles beeinflusst wiederum die Wahrnehmung der Kunstwerke. Das ist eine physische Erfahrung, die man digital nicht reproduzieren wird. Ich weiß nicht, wann Virtual Reality so weit ist, um die Erfahrung realgetreu wiederzugeben. An sich ist die Digitalisierung und die Anpassung daran natürlich eine Herausforderung und irgendwo auch Zwang, aber es ist nun mal Teil des Jobs. Das lässt sich nicht diskutieren. Und es ist auch etwas, was man gezielt anpeilen sollte und wollen sollte. Man sollte sich freuen, diese neuen Möglichkeiten der Kommunikation zur Verfügung zu haben. Wenn das dann noch von den Geldgebern dementsprechend anerkannt und finanziert werden könnte, wäre das natürlich toll. Aber dazu müssen auch die Konzepte stimmen es muss aufgezeigt werden, dass sie sinnvoll sind.*

**12. Ja, vielen Dank für diese ausführliche Antwort – für die ausführlichen Antworten generell! Hast du denn einen Gedanken, ein Fazit oder sonstige Überlegungen zu dem Thema, die du nicht teilen konntest und gerne teilen würdest? Oder vielleicht kannst du berichten, wie zufrieden du bisher bist in deiner Position?**

S:

*Ich bin sehr zufrieden mit meinem aktuellen Posten, glaube dass er sehr relevant ist und dass sich da viel rausholen lässt. Aber es ist auch eine große Herausforderung. Ich bin gespannt, wo ich in ein zwei Jahren stehen werde. Auch sind wir aktuell über die Corona-Situation sehr eingeschränkt. Aber ich habe sehr viele Ideen und Visionen, und arbeite in einem offenen Team mit einer großen Bereitschaft, weiter zu machen und weiter auszuprobieren.*

Interviewerin:

Und das ist doch, würde ich jetzt sagen, der wichtigste Grundsatz für eine gelungene Digitalisierungsstrategie! Ich bin auch sehr gespannt, wie du dich in deiner aktuellen Position weiterentwickelst, und bin sicher, dass ihr so einiges umkrempeln werdet! Vielen lieben Dank an der Stelle nochmal für deine Bereitschaft, an dem Interview teilzunehmen! Hier auch nochmal mein Vorschlag an Dich, Dich nur anonym im Umfang der Arbeit zu benennen, wenn Dir das lieber sein sollte. Wenn Du Interesse hast, lasse ich Dir gerne die finale Ausarbeitung der Arbeit zukommen. Im besten Fall können die Erkenntnisse Euch ja vielleicht sogar auch inspirieren! Ich melde mich also nochmal bei Dir, und bis dahin alles Gute!

S:

*Ja danke dir ebenso für das Gespräch! Schick mir gerne die ausgearbeitete Arbeit, ich würde mich freuen! Und du kannst mich gerne namentlich nennen in deiner Arbeit. Dir ebenso alles Gute, bis dann!*

### **Anhang 3.5: Experteninterview 5 mit Herrn Andrey Gradetchliev**

Interviewerin: Verfasserin der Arbeit

Interviewpartnerin: Frau Prof. Dr. Jutta Moster-Hoos

Datum: 21. Februar 2021 um 15:00 Uhr

Dauer: 58:10 Minuten

**Interviewerin:**

**Persönliche Vorstellung und Themendefinition entsprechend der Einleitung aus Interview 1.**

**Wie bereits im Voraus besprochen, hast Du das Anrecht, als Experte anonym zu bleiben. Ich werde Dir am Ende des Interviews nochmal die Möglichkeit geben, dazu Stellung zu nehmen. Wie vereinbart, bekennt Du dich durch Ihre Teilnahme an dem Interview automatisch auch zu der Freiwilligkeit Ihrer Teilnahme. In diesem Sinne ersetzt Deine mündliche Zustimmung hiermit eine schriftliche Einverständniserklärung.**

**An der Stelle vielen Dank nochmal dafür, dass Du dich bereit erklärt hast, als Expertin im Umfang meiner Bachelorarbeit auszusagen.**

- 1. Wenn es ansonsten keine Fragen von Deiner Seite aus gibt, würde ich vorschlagen, wir legen direkt los, und Dich darum bitten, Dich vorzustellen und Deinen professionellen Werdegang in Zusammenhang mit Museumsarbeit mit uns zu teilen!**

Andrey (A):

*Ich bin selbstständiger Bildender Künstler, Grafiker und Illustrator. Was die Museen betrifft, bin ich dort zunächst einmal als Künstler tätig, wenn ich an Ausstellungen teilnehme. Aber auch über diese künstlerische Arbeit hinaus habe ich ziemlich viel mit Museen zu tun. Konkret bin ich seit 12 Jahren Reproduktionsfotograph und führe ein Reproduktionsstudio. Ich diene also den Museen damit, dass ich ihre Kunstwerke fotografisch für ihre Sammlungen reproduziere. Das ist keine fotografische Tätigkeit im herkömmlichen Sinne – ich würde es sogar nicht als Fotografie bezeichnen, sondern vielmehr als eine grafische Dienstleistung. Es geht darum, die Kunst zu fotografieren und dabei Struktur und Farben realgetreu wiederzugeben. Das hängt auch viel von der digitalen Darstellung am PC und den Druckereien ab und ist somit eine technische Angelegenheit. Dafür arbeite ich mit einer zu dem Zweck geeigneten, hochauflösenden Kamera. Für diese grafische Dienstleistung habe ich bereits während meines Studiums Erfahrung gesammelt; ich habe Grafikdesign und Illustration studiert und mich damals schon viel mit Fotografie auseinandergesetzt. Im Anschluss daran habe ich sowohl in Sofia, Bulgarien, als auch in Hof, im Süden Deutschlands und in Oldenburg für Museen gearbeitet, insbesondere im Sinne der Reproduktionsarbeit.*

Interviewerin:

Was sehr spannend ist für die zentrale Fragestellung der Arbeit, weil diese Reproduktion wahrscheinlich auch gerade im Zuge der Digitalisierung an Bedeutung gewinnt, oder? Dass Museen ihre Werke nicht nur digital zur Schau stellen können, sondern fast schon müssen, ist

noch gar nicht so lange her. Dadurch ist das, was du machst, von besonderer Relevanz für das Thema!

A:

*Ja, wobei die Reproduktion sowieso schon immer aktuell war, auch vor Corona. Fotos von den Werken waren schon immer von Bedeutung, nicht nur im Sinne der puren Archivierung der Arbeiten, sondern auch für Plakate und Kataloge, sprich auch, um für unterschiedliche Marketing-Formate zur Verfügung zu stehen. Für einige der Kataloge arbeite ich zum Beispiel auch als Grafiker. Neue digitale Konzepte und generell das Thema deiner Arbeit werden natürlich gerade in ein neues Licht gerückt, das ist so, aber die Digitalisierung von Werken war immer ein Muss. Nur werden diese Reproduktionen jetzt auch für neue, ausgeweitete Darstellungsmöglichkeiten genutzt, die im Zuge von Corona auch zunehmend eingeführt werden.*

Interviewerin:

Würdest Du denn sagen, dass die Aufträge und Anforderungen an Reproduktionsarbeit in den letzten Jahren – nicht nur im Zuge von Corona, sondern auch schon davor – mehr geworden sind?

A:

*Es ist unvermeidbar, dass jedes Kunstwerk, das ein Museum besitzt, fotografiert und digitalisiert werden sollte. Besonders seit dem Digitalen Zeitalter, ich würde jetzt ganz salopp sagen Ende des vorigen Jahrtausends. Deswegen ist es letztendlich nicht unbedingt mehr geworden. Mehr wird das von den Museen in unterschiedlichen Arten und Weisen genutzt. Aber meine Aufträge sind dadurch nicht unbedingt mehr geworden. Das, was in dem Kontext mehr geworden ist, ist die Dokumentation von aktuellen Ausstellungen mit dem Ziel, die Atmosphäre einer Ausstellung einzufangen und die Arbeiten im Kontext zu fotografieren. Das halte ich auch für äußerst sinnvoll. Das wird dann digital, mittels Sozialer Medien, auf der Website oder für Fernseaufträge genutzt. Deswegen kann man schon sagen, dass die Nachfrage diesbezüglich gestiegen ist, aber nicht die pure Reproduktionsarbeit.*

**2. Vor diesem Hintergrund würde ich dich gerne fragen, was deiner Meinung nach heute und zukünftig die zentrale Aufgabe bzw. Rolle von Museen in und für unsere Gesellschaft ist.**

A:

*Es wäre sehr staubig und salopp zu sagen, dass die Museen einfach nur Hüter des gesellschaftlichen Gedächtnisses sind. Nichtsdestotrotz ist das letztendlich eine sehr wichtige Aufgabe von Museen. Es sind natürlich Bildungs- und Forschungsstätten, aber zeigen der Gesellschaft auch, was in der Vergangenheit passiert ist und was vielleicht nicht mehr passieren sollte – das sage ich beispielsweise mit Blick auf aktuelle faschistische Strömungen. Das gilt natürlich insbesondere für historische Museen, lässt sich aber genauso auch auf Kunstmuseen übertragen. Dieser Blick in die Vergangenheit ist auch eigentlich nur in Museen*

erlebbar. Wenn die Lehrer das im Unterricht vor der Klasse erzählen ist das eins – wenn die Menschen aber in das Museum kommen und ein bestimmtes Werk in seinem Kontext sehen, wirkt es auch auf ganz andere Art und Weise und ist von viel größerer Bedeutung. Der Museumsbesuch darf nicht einfach nur daraus bestehen, Bilder an der Wand aufgehängt oder Skulpturen im Raum stehend zu präsentieren – das gilt sowohl für historische Kunst als auch für Gegenwartskunst. Um ein Beispiel zu geben: die Kloschüssel von Duchamp ist nur in dem Kontext eines Museums ein Kunstwerk geworden. Würde sie einfach so auf der Straße liegen, würden die Müllmänner sie mitnehmen (lacht). Deswegen ist der Kontext eine sehr wichtige Angelegenheit. Was historische Museen betrifft kann ich ebenfalls ein Beispiel aus dem Auswandererhaus in Bremen geben – das ist zwar kein Kunstmuseum, meine Erkenntnis lässt sich aber davon ableiten und genauso auf Kunstmuseen übertragen. Die Ausstellung dort war ein richtiges Erlebnis – fast schon ein bisschen kitschig! Man stand vor einem riesigen Schiff und da waren Menschen und Puppen in theatralischen Kostümen, die das ganze geziert haben. Aber das war ein so prägnantes Erlebnis, dass es auf jeden Fall bildet – unabhängig von dem jeweiligen ästhetischen Urteil, das man dazu gefällt hat. So bleibt es im Gedächtnis. Was die Kunst betrifft, ist es wichtig, dass der Kontext der Zeit, in der sie entstanden ist, irgendwie sichtbar wird. Denn heute ist Kunst längst nicht mehr nur zwei-dimensional, und ihr Format und ihre Dimension wird erst im Kontext verständlich. In Hinblick auf Reproduktionsarbeiten von zwei-dimensionalen, aber gerade auch von drei-dimensionalen Werken, ist ebenso das Darstellen des Maßstabs wichtig. Bei meinen Reproduktionsarbeiten von Ausstellungen schaue ich zum Beispiel immer, dass die Betrachter - meist in einer Bewegung - mit zu sehen sind. Das schafft einen visuellen Maßstab für die Werke. Wenn ich beispielsweise meine Arbeit, das „Lineare Meter Publikum“ - welches sich jedes Jahr um zwei, vier oder sechs Meter verlängert – fotografiere und in einem Buch oder im Internet zur Schau stelle, kann man den Maßstab gar nicht wahrnehmen. Manche Menschen können sich gar nicht vorstellen, wie groß das Ding ist. Erst durch die Größe bekommt das Werk eine ganz andere Dimension und transportiert ganz andere Botschaften. Deswegen ist es wichtig, sicherzugehen, dass alle Kunstwerke, die die Museen dann auch digital zur Verfügung stellen, in ihrer Größe und ihrem Maßstab wahrzunehmen sind. Eine saubere Reproduktionsarbeit ist auch wichtig, um Forschung zu vereinfachen und ein genaues Heranzoomen an die Werke zu ermöglichen – wenn ich jetzt an einen Rembrandt aus dem Rijksmuseum denke. Das ist also auch eine zentrale Aufgabe von Museen, die die Digitalisierung ins Auge fasst.

Und letztendlich ist das Museum auch als Ort zu verstehen. Ich werde das zu einem späteren Zeitpunkt - als Antwort auf Frage 7 - noch weiter ausführen. Aber prinzipiell haben Kunstwerke im Museum eine ganz andere Wirkungsweise auf den Betrachter; durch ihre materiellen Eigenschaften, die Haptik, durch ihre Größe aber auch durch die Energie, die durch den Raum fließt. Diese besondere Aura einzufangen und somit eine spezielle Wirkungsweise zu garantieren ist auch eine zentrale Aufgabe von Museen – und das kann nicht ersetzt werden durch die Digitalisierung.

- 3. Das Stichwort „Digitalisierung“ ist an der Stelle eine gute Überleitung zu der nächsten Frage. Es gibt ja auch viele Gegner der Vereinbarkeit von Museen mit Digitalem. Folgende These wird von einigen vertreten: Das Museum „versteht sich als Hort des Originalen und damit als Gegeninstanz zur unendlichen Reproduzierbarkeit des Digitalen.“ Wie stehst du zu dieser ideologisch angehauchten These?**

A:

*Für solche Ideologien bin ich natürlich nicht zu haben! Ich kann mir nicht vorstellen, dass dir jemals jemand eine andere Antwort gegeben hat! (lacht) Also nein, natürlich muss es einen Zusammenhang geben. Mehr noch, die Digitalisierung ergänzt – im besten Sinne – das Angebot. Allerdings sollte die Digitalisierung nicht den Zweck verfolgen, schlicht und einfach einen virtuellen Raum zur Verfügung zu stellen, den man auf dem Bildschirm sieht. Es sollte vielmehr den multiplen Austausch von Inhalten ermöglichen und die Inhalte in einen Kontext setzen. Um ein Beispiel zu geben: du gehst ins Louvre und schaust dir die Venus von Milo an. Gleichzeitig hast du Interesse an den Arbeiten der Maler der Künstlergruppe „Brücke“ in der Pinakothek der Moderne in München, und du würdest gerne gleich eine Parallele zwischen den beiden Werken ziehen (warum auch immer). Das kann nur das Digitale. Diesen Zusammenhang zwischen einzelnen Werken zu ermöglichen und die Botschaft von den Kuratoren deutlicher zu machen – dafür kann das Digitale genutzt werden und da ist es auch unvermeidbar, finde ich. Diejenigen die dagegen kämpfen, sind letztendlich ewig gestrig.*

- 4. Der Digitalisierungsprozess wird vielleicht auch deswegen gerne in ein negatives Licht gerückt, weil wir merken, wie er uns „User“ negativ beeinflusst. Was würdest du sagen, inwiefern beeinflusst der aktuelle Digitalisierungsprozess die Erwartungen der Besucher an Museen sowie ihre Aufnahmebereitschaft?**

A:

*Ich finde, gerade mit Hilfe des Digitalen kann man das Analoge richtig wahrnehmen. Der andere, negative Einfluss der Digitalisierung – das ist ein Gesellschaftsproblem. Vom Homo Sapiens wird der Homo Tippikus – wir schreiben nicht mehr, wir tippen nur noch (lacht). Dass jetzt eine allgemeine Verblödung stattfinden würde, das würde ich nicht so sagen. Gerade an der Stelle dienen Museen dem Menschen dafür, dass er nicht nur aus Nullen und Einsen besteht und nicht alles vereinfacht in Nullen und Einsen wahrnimmt; sondern die Museen ermöglichen eine sinnliche, weiterführende Wahrnehmung. Das alles heißt nicht, dass ich mich gegen die Digitalisierung positioniere – ich bin selbst ständig digital unterwegs. Nichtsdestotrotz nehmen natürlich diejenigen Jugendlichen, die nie in ihrem Leben ein Buch gelesen haben, weil sie nur Videospiele gespielt haben, die Kunstwerke anders wahr als andere Besucher. Sie nehmen aber alles anders wahr und können sich sowieso nicht konzentrieren – nicht nur im Kontext des Kunstmuseums, sondern in Bezug auf alles. Das ist letztendlich eine Sache der Erziehung und eine Sache der Bildung. Und da die Museen eine Bildungsstätte sind, müssen sie auch der Öffentlichkeit dazu dienen, gegen diese Entwicklung zu steuern.*

- 5. Woran fehlt es Museen denn im Allgemeinen im Hinblick auf Digitale Angebote? Und, als Gegenfrage dazu: Welche Digitalen Konzepte werden zunehmend von Museen angeboten und wie würdest du diese bewerten? Beispiel hierfür wären Website-Gestaltung, Social-Media Nutzung, virtuelle Führungen usw.<sup>258</sup>**

A:

*Was in den letzten Jahren dazu gekommen ist, ist das Einbinden des Smartphones im Umfang von Führungen. Dabei werden Barcodes genutzt, die die Besucher mit ihren Handys scannen können, um zusätzliche Informationen zu dem jeweiligen Werk zu erhalten. Das ist eine enorme Bereicherung, die erst in den letzten Jahren stattgefunden hat und eine tolle Ergänzung ist! Das wäre kontraproduktiv, etwas dagegen zu haben. Vor dieser Einführung lief man mit diesen klobigen Audio-Guides durch die Gegend, überall hingen Kabel, dann musste man noch immer schauen, welche Nummer man gerade gedrückt halten muss... Das ist jetzt besser geworden! Darüber hinaus entstehen nun durch und über das Digitale ganz neue Kunstwerke, die auch nur digital wahrgenommen und verstanden werden können! Die sind auch nicht weniger wert – es gibt immer gute und schlechte Kunst, auf Leinwand genauso wie auf dem Bildschirm. An der Stelle sind die Kuratoren dafür zuständig, uns das Beste, Interessanteste herauszupicken, und dem Publikum so vorzustellen, dass es die Botschaft aufnehmen kann. Einige können das besser, andere nicht so gut – da gibt es Rankings von Ausstellungen, die nach bestimmten Kriterien bewertet werden. Und dass diese Ausstellungen auch digital angeboten werden, das ist wunderbar. Ich hätte mir nur gewünscht, dass vor dem Hintergrund, dass fast alle über ein Smartphone verfügen, interne Prozesse noch weiter optimiert wären - also sprich Ausleihe, Eintritt, Ticketing usw., beispielsweise über Apps. Das findet jetzt schon statt, aber es gibt noch Raum nach oben. Das ist aber eine rein technische Frage, von Software, von technischem Know-How und Kapazitäten usw. Prinzipiell sollte es bei digitalen Konzepten aber in erster Linie darum gehen, dass mehr Leute ins Museum kommen. Von dem, was ich von Kollegen hier in Oldenburg weiß, kann ich ableiten, dass viel darüber diskutiert wird, wie man das erreichen kann – auch mit und gerade mittels neuer digitaler Konzepte. Und das ist auch richtig so.*

- 6. Du hast deine Antwort darauf zwar schon angedeutet, aber dennoch würde ich dich gern an der Stelle nochmal fragen: glaubst du, das Digitale Angebot von Kulturvermittlungsstätten kann (und wird) den physischen Gang ins Museum zukünftig ganz und gar ersetzen?**

A:

*Für mich ist ein Museum, sprich ein Kunstmuseum, auf keinen Fall ersetzbar durch das Digitale. Man denke nur an die Haptik, die Materialität, die Größe der Werke, aber auch die Luft und die Energie, die durch einen Raum strömt, ... Und gerade heute sind Kunstwerke zunehmend Objekte, mit denen etwas geschieht. Beispielsweise ein Stalagmit, der in ein Becken tropft in der Mitte des Raumes – das kann man auf einem Kurzfilm nicht wahrnehmen, dafür*

---

<sup>258</sup> Kombination der Fragen 5 und 6 die sich aus dem Gesprächsverlauf natürlich ergeben hat.

*muss man im Museum sein. Ich sage jetzt mal so: ob man Mona Lisa auf einem Bildschirm gesehen hat oder im Louvre – diese Aussage kann man angreifen – das ist relativ egal. Wenn man nämlich ins Louvre geht und sich vor die Mona Lisa stellt, sind da erstmal zwei Schichten Glas, und darüber hinaus noch tausend Touristen, die mit ihren Kameras so blitzen, dass man kaum was sieht. (lacht) Das ist selbstverständlich ein Scherz! Tatsächlich kann man die Mona Lisa schwer vor Ort in ihrer Haptik und Materialität erleben, weil man keinen Zugang zu ihr hat - aber zu 99% der Kunstwerke hat man einen ganz anderen Zugang vor Ort, der sich über das Digitale nicht ersetzen lässt. Das Museum ist, wie bereits erwähnt, als Ort zu verstehen, der nicht ersetzt werden kann. Die Digitalisierung kann lediglich den Zugang zu den Werken erleichtern, also in dem Sinne das Museumsangebot ergänzen.*

**8. Wir haben jetzt viel darüber gesprochen, was Museen können und was Museen können sollten. Auf welche Partner sind Museen denn angewiesen, um diese mangelnden Ressourcen zu decken und eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie implementieren zu können?**

A:

*Es ist unvermeidlich, dass Museen öffentlich finanziert und von Sponsoren mitfinanziert werden. Aber: die Häuser müssen voller werden. Die Art und Weise, wie Marketing in dem Zusammenhang betrieben wird, ist dabei wichtig. Und hier in Oldenburg, wenn ich Aussagen von Bekannten in dem Bereich beurteilen muss, wird klar, dass alles gemacht wird, um die Besucherzahlen zu steigern. Nichtsdestotrotz ist eine staatliche Finanzierung unentbehrlich – Museen können ohne Gelder vom Staat nicht bestehen. Alles andere, was sie darüber hinaus durch die Besucher einnehmen, ist dann natürlich ein Plus. Je mehr finanzielle Mittel die Museen zur Verfügung haben, desto besser für die Ausstellungen. Dennoch geht es bei höheren Besucherzahlen nicht um den daraus resultierenden finanziellen Vorteil – sollte es zumindest nicht, meiner Meinung nach! Es geht darum, mehr Menschen ins Museum zu locken, damit die Museen ihrem gesellschaftlichen Auftrag in bester Weise nachgehen können.*

**9. Wo wir gerade über Finanzierung reden: inwieweit können Museen heute – in Hinblick auf Aspekte wie Wettbewerb, Finanzierung und Markenpolitik - mit wirtschaftlichen Akteuren gleichgestellt werden? Teilweise werden Museen nämlich dafür kritisiert, dass sie sich auf die staatliche Finanzierung „ausgeruht“ haben, und jetzt erst anfangen, darüber hinaus für die Akquise neuer Besucher aktiv zu werden.**

A:

*Das wäre eine Unterstellung an die Museumsleiter-und Mitarbeiter, und da kann ich mich nicht anschließen, zumindest in Bezug auf das, was ich bisher von meinen Kollegen aus Oldenburg mitbekomme. Museen können schlicht nicht ohne öffentliche Gelder bestehen – je mehr, desto besser. Natürlich ist das abhängig von dem jeweiligen System des Landes. In den Staaten ist das beispielsweise so, dass es kaum öffentliche Zuschüsse gibt, dafür aber immense Sponsorenleistungen. Da machen sich die Museen allerdings auch ein bisschen abhängig. So wie immer ist auch hier ein Mittelweg die beste Lösung: wenn Museen nur über den Staat*

*finanziert werden, und in einer Stadt plötzlich eine Partei gewählt wird, die für bestimmte kulturelle Leistungen weniger Budget vorsieht, muss das Museum plötzlich schauen, wo es bleibt. In London beispielsweise wird von Museen gar kein Eintritt verlangt; in New York zahlst du als Besucher so viel, wie du willst. Das eine kann dabei nicht als „besser“ als das andere bezeichnet werden, sondern ist immer abhängig vom regionalen Kontext. Ich finde zum Beispiel in Deutschland funktioniert das gut, aber auch nur, weil Deutschland ein wohlhabendes Land ist. Es gibt auch andere Beispiele aus ärmeren Ländern, da können sich Museen nicht leisten, Eintritte zu verlangen. Hier funktioniert das gut, von denjenigen Menschen, die sich als wohlhabend erachten, Eintritte zu verlangen. Es wäre aber auch wünschenswert, dass es in Museen mehr darum geht, Menschen aus eher bildungsfernen Schichten anzulocken. Das kann nur funktionieren, wenn Inhalte angeboten werden, die die entsprechenden Menschen auch betreffen und bewegen. Oder aber es können Spiele angeboten werden, die das ganze Erlebnis spannender machen. Da muss man auf jeden Fall nach neuen Wegen schauen.*

Interviewerin:

Das wird zum Teil auch schon gemacht! Es gibt beispielsweise Museen, die mit Minecraft kooperieren, einem Videospiel zum Bauen von Welten auf der Basis von Blöcken – ein bisschen wie ein virtuelles Lego. Die lassen sich dann in diese virtuelle Welt mit einbauen, sodass die Spieler durch z.B. das British Museum<sup>259</sup> laufen können.

A:

*Ja, genau so eine Art von Geschichten sollten das Bedürfnis wecken, auch analog ins Museum zu können! Es muss darum gehen, dass am Ende des Tages, der Austausch und die Wahrnehmung von Kunst im Haus passiert. Also das Digitale muss die Menschen in die Museen locken.*

**10. Das ist eine gute Überleitung zur finalen Frage, die ein bisschen im Fokus des Interviews steht: Hättest Du unbegrenzte Möglichkeiten, welche Änderungen oder Anpassungen in dem Angebot und Rundgang von kulturellen Institutionen würdest du vornehmen? Oder wie stellst du dir das „ideale“ Museum 4.0 vor, das in 50 Jahren noch mit dem geradezu überlaufenden Unterhaltungsangebot mithalten kann?**

A:

*Ich würde sagen, meine Antwort von gerade eben ist auch an der Stelle von zentraler Bedeutung. Es muss darum gehen, die Menschen in die Museen zu locken. Und zwar nicht nur diejenigen, die sowieso schon ins Museum gehen, sondern gerade auch die, die die normalerweise nicht ins Museum gehen. Ein Museum muss ein Ort des Austausches, ein Ort der Begegnung sein. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass die unterschiedlichen Menschen, die ins Museum kommen, auch die Bereitschaft aufweisen, miteinander zu kommunizieren. Wenn ein Museum es schafft, dass sich Menschen aus unterschiedlichsten*

---

<sup>259</sup> Miller, Joe (2014) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

*Schichten zusammenfinden und ein Austausch generiert wird – das ist jetzt, im Moment, selten der Fall. Dass eine Ausstellung Leute zusammenbringt und diese Leute offen sind für Austausch über das entsprechende Kunstwerk oder die entsprechende Ausstellung. Das kann und sollte man auch digital unterstützen. Diese Orte sollten Museen mehr werden.*

Interviewerin:

Ja, es gibt in dem Kontext gerade auch die Debatte um den sogenannten „Dritten Ort“ im Kontext von Museen. Dritte Orte sind Orte, neben Büro und Heim, an denen man Zeit verbringt, Menschen trifft und einfach verweilt – ursprünglich ist das ein Geschäftsmodell, welches sich beispielsweise Starbucks zu eigen gemacht hat. Wäre das also auch eine Strategie für Museen?

Andrey:

*Ganz universell darf man das so meiner Meinung nach auch nicht sagen. Ein Museum kann kein Theater, keine Bibliothek und keine Schule ersetzen. Ein Museumsbesuch ist ein absolut wichtiger Bestandteil eines Geschichts-oder Kunstunterrichtes; der Bildungsauftrag von Museen ist sehr wichtig – letztlich vielleicht sogar die wichtigste Aufgabe von Museen. Dennoch sollte ein Museumsbesuch ein abgetrenntes, in sich stimmiges Erlebnis bleiben und klar abgegrenzt werden, sonst wird die Museumsdefinition immer schwammiger. Wenn man noch eine öffentliche Bibliothek einbaut und noch einen Garten, und dann gibt es da auch noch Pizza – man würde so zwar wahrscheinlich schnell mehr Publikum generieren, aber auf dem Weg dahin würde der ursprüngliche Museumsauftrag verwässern. Und das würde die Gefahr mit sich führen, dass das Publikum letztlich die eigentliche Botschaft der jeweiligen Ausstellung gar nicht mehr wahrnehmen kann. Wenn man durch die Museumsräume läuft mit Kuchenkrümel im Pulli, ist das auch nicht strebsam. Profiliert sollten die Museen schon sein!*

Ich:

Ja, ich bin völlig einverstanden. Hast du denn eine Idee, wie man diese unterschiedlichen Schichten ins Museum kriegen kann?

A:

*Wenn Museen die entsprechenden Themen wählen, die für alle Teile unserer Gesellschaft relevant sind, dann kommen die Menschen auch! Sowas passiert auch bereits, aber nicht einheitlich. Ich habe beispielsweise, was Kunst betrifft, bisher noch keine Ausstellung gesehen, in der es um Fußball geht. Und die Leute, die in die Stadien gehen – die allerwenigsten davon gehen auch in die Museen. Beide Schichten zusammenzukriegen, das wäre zentral. Es geht also darum, die Themen auch von „museumsfernen“ Schichten aufzugreifen, und künstlerisch oder mittels kuratorischer Projekte umzusetzen. Ich sage nicht, dass das nicht stattfindet, nur eben nicht genug. Das ist auch in Hinblick auf aktuelle Strömungen in unserer Gesellschaft ein wichtiger Auftrag von Museen. Wenn man sich Menschen anschaut, die an Verschwörungstheorien festhalten, oder wenn man faschistische Strömungen ins Auge fasst – dagegen sollten Museen steuern, indem sie Aufklärungsarbeit leisten. Es geht um die Erklärungen, die fehlen, und die können und sollten in Museen stattfinden. Warum ist die Erde nicht flach, und warum trinkt Hillary Clinton kein Blut von Säuglingen? Warum sollten nicht auch solche Themen im Museum künstlerisch bzw. kuratorisch umgesetzt werden? In die Richtung müssen Museen noch mehr denken meines Erachtens nach. Um Besucherzahlen zu*

*generieren, können also digitale Mittel herangezogen werden, aber darum geht es nicht primär, vor allem nicht im Kontext der Ausstellung an sich. Wo die Digitalisierung eine Chance bietet, das ist in der Allgegenwärtigkeit unsere mobilen Geräte. Wir sind sowieso aller dauerhaft vernetzt – auch die museumsfernen Schichten. Diese Leute über die Netzwerke anzusprechen, die sie auch nutzen, das wäre etwas, wofür die Digitalisierung herangezogen werden müsste.*

## **11. Abschließend: Die Digitalisierung – eine Chance für das Erwachen einer bisher schlafenden Institution oder das Ende des Museumsganges?**

A:

*Abschließend würde ich sagen: die Museen können und dürfen nicht durch die Digitalisierung ersetzt werden. Das digitale ist aber eine tolle Ergänzung für das aktuelle Museumsangebot, und dass sie möglichst so genutzt werden soll, dass so viele Menschen wie möglich ins Museum gelockt werden, das ist naheliegend. Das ist auch ein Prozess, der gerade stattfindet, und durch Corona vielleicht beschleunigt wird. Das nimmt zwar Zeit in Anspruch, findet aber statt! An der Stelle muss ich betonen, dass nichts, was ich im Umfang des Gesprächs gesagt habe, gegen die Digitalisierung gerichtet war. Die Digitalisierung ist aber meiner Meinung nach lediglich ein Instrument, welches den Zweck erfüllen kann und soll, die Wahrnehmung des Menschen noch kompletter und komplexer zu machen. Aber digital und analog sollten sich ergänzen.*

Interviewerin:

Ja, und um auf den Anfang unseres Gesprächs zurück zu kommen – da hast du den Fokus draufgelegt, dass Museen Kontext schaffen müssen für die Werke – vielleicht kann auch gerade an der Stelle die Digitalisierung als Instrument, wie du es schön formuliert hast, herangezogen werden.

A:

*Ja, genau – das wird zum Teil auch schon im Analogen durch die unterschiedlichen Vermittler und Kommentatoren geschafft, aber kann mehr werden. Wenn man beispielsweise die „Guernica“ von Picasso nimmt, da solche Fragen zu beantworten wie „Warum ist dieses Werk entstanden? War das ein Auftrag? Ist das ein politisches, ein historisches Ereignis?“ und so weiter. Das ist besonders wichtig. Wie gesagt, diese Sachen finden schon statt. Aber sie sind ausbaufähig.*

## **12. Hast du einen Gedanken, ein Fazit oder sonstige Überlegungen zu dem Thema, welches du gerne noch teilen würdest?**

A:

*Ich mache mir Gedanken und melde mich im Zweifelsfall nochmal bei dir, aber ich denke, dass wir alle wichtigen Aspekte angesprochen haben!*

Interviewerin:

Dann bedanke ich mich an der Stelle nochmal für deine Teilnahme am Interview! Es war mir eine Freude, das Interview mit dir zu führen, und ich habe daraus viele wichtige Erkenntnisse und nochmal neue Blickwinkel für die Beantwortung der Thematik finden können! Ich würde dir, der Korrektheit wegen, trotzdem nochmal anbieten, dass du im Umfang der Bachelorarbeit auch anonym bleiben kannst, wenn du das wünschst. Und ich lasse dir sehr gerne am Ende die fertige Ausarbeitung zukommen, wenn du Interesse hast!

A:

*Du darfst mich ruhig namentlich nennen, das ist kein Problem. Und ja, ich würde mir sehr gern das Endergebnis anschauen, ich bin sehr gespannt! Mir war es auch eine Freude! Danke und bis bald!*

### **Anhang 3.6: Interview 6 mit Frau Anja Gebauer**

Interviewerin: Verfasserin der Arbeit

Interviewpartnerin: Frau Prof. Dr. Jutta Moster-Hoos

Datum: 02. Februar 2021 um 14:30 Uhr

Dauer: 57:37 Minuten

**Interviewerin:**

**Persönliche Vorstellung und Themendefinition entsprechend der Einleitung aus Interview 1.**

**Wie bereits im Voraus besprochen, haben Sie das Anrecht, als Expertin anonym zu bleiben. Ich werde Ihnen am Ende des Interviews nochmal die Möglichkeit geben, dazu Stellung zu nehmen. Wie vereinbart, bekennen Sie sich durch Ihre Teilnahme an dem Interview automatisch auch zu der Freiwilligkeit Ihrer Teilnahme. In diesem Sinne ersetzt ihre mündliche Zustimmung hiermit eine schriftliche Einverständniserklärung. An der Stelle vielen Dank nochmal dafür, dass Sie sich bereit erklärt haben, als Expertin im Umfang meiner Bachelorarbeit auszusagen. Ich würde Ihnen hiermit gern die Möglichkeit geben, Fragen zu stellen, falls noch welche offen sind. Ansonsten können wir gleich mit der ersten Frage loslegen.**

Frau Anja Gebauer (G):

*Von meiner Seite aus keine. Wir können gern anfangen!*

- 1. Wir fangen am besten damit an, dass Sie sich vorstellen: Was ist Ihre aktuelle berufliche Funktion und welche professionellen Erfahrungen im Kontext von Museen bzw. kulturellen Institutionen bringen Sie außerdem mit?**

G:

*Sehr gerne – ich freue mich sehr, meine Perspektive zu dem Thema einbringen zu können! Zu meinem Hintergrund: Mein Dreh-und Angelpunkt in den letzten Jahren war immer meine Arbeit als wissenschaftliche Arbeiterin am Institut für Kunstpädagogik. Da bin ich seit 2016 angestellt. Vielleicht ist es für Sie interessant zu wissen, dass ich davor Grundschullehramt*

*studiert habe, das heißt ich habe das 1. Staatsexamen in Bayern abgeschlossen, auch an der LMU mit dem Unterrichtsfach Kunst. Dadurch habe ich einen sehr pädagogischen Background. Dann, mit dem Beginn meiner Anstellung, startete ich mein Promotionsprojekt, welches sich mit dem Schwerpunkt Digitaler Kunstvermittlung beschäftigt und dort exemplarisch die ortsbezogene Möglichkeit untersucht, Kunst zu vermitteln mit der Zielgruppe Kinder anhand von einer Museums-App. Wenn ich mich gerade nicht an der Universität mit meiner Promotion beschäftige, bin ich dort auch als Dozentin tätig und darf immer ein bis zwei Lehrveranstaltungen im Semester geben, was auch sehr schön ist und nun schon häufig in Kooperationen entstanden ist mit Kultureinrichtungen, eben wie Museen, mit Ausstellungsprojekten, mit Ganztags-Schulangeboten – also verschiedenste Projekte und Kooperationen. Darüber hinaus bin ich auch Studienreferentin, organisiere also die Lehrplanung und kläre Organisatorisches bei uns am Institut. Nebenbei bin ich auch als Freiberuflerin recht viel tätig – in Projekten künstlerischer Art, in der kulturellen Bildung, in Einrichtungen oder freien Trägern in München, aber auch in verschiedenen Museen. Also da durfte ich auch schon Einblicke gewinnen, wie z.B. in den Pinakotheken hier in München, im Lembachhaus – das war im Übrigen auch ein wichtiger Kooperationspartner im Rahmen von meiner Promotion – aber auch einige weitere Praxisorte, in die ich reinblicken konnte. So viel erstmal zu meinem beruflichen Werdegang.*

- 2. Vielen Dank, das ist ein sehr ausführlicher Überblick Ihres Werdeganges. Es wird deutlich, dass Sie sehr umfassende und vielfältige Erfahrungen im Bereich Kunstvermittlung gemacht haben! Was ich besonders beeindruckend finde, ist, dass ich den Eindruck habe, Sie haben eine „Lücke“ im Arbeitsmarkt in dem Bereich ausfindig gemacht und sich Ihre Position selbst geschaffen. Vor diesem Hintergrund würde ich Sie gerne fragen, was Ihrer Meinung nach heute und zukünftig die zentrale Aufgabe bzw. Rolle von Museen in und für unsere Gesellschaft ist.**

G:

*Ja, vielen Dank, das kann man so sagen (lacht). Was ich bezüglich der Frage schon beim Überfliegen des Leitfadens gedacht habe: das ist eine Frage eines solchen Ausmaßes, dass ich damit eine ganze Vorlesung füllen könnte (lacht). Es ist auf jeden Fall eine sehr spannende Frage, die man aus verschiedensten Perspektiven beleuchten kann. Meine Perspektive geht natürlich sehr stark aus der Bildung und Vermittlung heraus – ich würde jetzt mal vermuten, ein\*e Kurator\*in würde die Frage ganz anders bewerten als vielleicht der\*die kaufmännische Leiter\*in eines Museums. Das erstmal vorweg. Darüber hinaus glaube ich, dass das aktuell eine sehr heiß umkämpfte Frage ist. Das sieht man zum Beispiel an den ICOM Definitionen, oder dem „Definitionsgesuch“, so nenne ich das mal, der in Kyoto gestartet hat, mit vielen Abstimmungsversuchen.<sup>260</sup> Es ist spannend, wie viele Definitionen aus der ganzen Welt da eingereicht wurden. Und wenn man mal drüber fliegt, sieht man, wie unterschiedlich die Definitionen ausfallen. Das ist das erste was mir einfällt bei der Frage „Was kann ein Museum leisten?“. Es ist also wichtig, dass die Definition stark von der Perspektive geprägt ist, von dem Land, der politischen oder religiösen Lage, von der aus ich schaue. Ich persönlich verfolge einen Ansatz, der sehr stark auf die Gesellschaft gerichtet ist. Meiner Meinung nach sind Museen nicht nur „auch“ sondern „gerade erst“ in die Gesellschaft eingebettet. Also natürlich wurzelt ein Teil des Museums immer in der Geschichte der Objekte, die bewahrt werden und*

---

<sup>260</sup> Vgl. ICOM (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

den Kern der Institution bilden. Zugleich ist aber auch die Anbindung an die Gesellschaft eine ganz zentrale und wichtige Aufgabe – und eben nicht nur an bestimmte gesellschaftliche Gruppen. Was ich, in dem Kontext, ganz aktuell sehr spannend fand: dieses Wochenende durfte ich teilnehmen an dem Netzwerk für junge Museumsforschung in Würzburg,<sup>261</sup> und da kamen auch einige internationale Perspektiven zu tragen. Es war sehr interessant zu erfahren, wie z.B. ein Museum in Brasilien sich definiert und wie gesellschaftsorientierter der Begriff dort gefasst wird, besonders in Hinblick auf die Community-Arbeit, die sie leisten. Das ist etwas, was ich mir gerade für die Zukunft mehr wünschen würde: dass Museen sich als „lokale Agent\*Innen“ verstehen, als Orte des Zusammenkommens, wo – ausgehend von dem, was die Sammlung oder Ausstellung bietet – verhandelt wird, was die Menschen dort gern erfahren und erleben möchten, oder wie sich die Menschen ihre Zukunft vorstellen können und die Gegenwart dementsprechend gestalten können. Das wäre etwas, was ich mir erhoffen würde. Jasper Wisser,<sup>262</sup> ein wie ich finde interessanter Museumswissenschaftler auf dem Gebiet, hat da ganz aktuell auch im Umfang der Pandemie die Zukunftsmöglichkeiten von Museen erforscht.<sup>263</sup> Der hat das auch so formuliert, dass Museen in Zukunft Orte sein könnten, aus denen heraus Informationen in die Gesellschaft wirken. Also dass Museen sich nicht lediglich anpassen müssen an gesellschaftliche Transformationen und Umbrüche, sondern diese eben auch aktiv mitgestalten. Das wäre, meiner Meinung nach, ein Ansatz, den ich so unterstreichen würde in einer Idealvorstellung.

**3. Machen wir also einen Bogen zurück zum Stichwort „Digitalisierung“. Es gibt ja auch viele Gegner der Vereinbarkeit von Museen mit Digitalem. Folgende These wird von einigen vertreten: Das Museum „versteht sich als Hort des Originalen und damit als Gegeninstanz zur unendlichen Reproduzierbarkeit des Digitalen.“ Wie stehen Sie zu dieser These?**

G:

Ja, das ist eine Frage, um die gern viel gerungen wird. Auch diese Begrifflichkeiten: Aura, Original, Reproduktion, ist ja etwas, was in dem Kontext tendenziell sehr schnell genannt wird und, sofern ich das richtig verstanden habe, auf Walter Benjamins Werk<sup>264</sup> zurück geht. Grundsätzlich würde ich erstmal zum Begriff der Reproduktion sagen, dass das gar nicht ausschließlich etwas Digitales sein muss. Reproduktion fing schon mit dem Buchdruck an. Was passiert dann mit dem Original? Das ist ein bisschen auch die Frage, die sich Walter Benjamin stellt (der das ganze Thema im Übrigen gar nicht so negativ gesehen hat, sondern eigentlich sehr positiv). Demnach ist das Thema Buchdruck für mich an der Stelle eine gute Überleitung, denn für mich heißt das, man muss die Digitalisierung gar nicht zwingend als etwas Technisches sehen, sondern Digitalisierung ist eigentlich gesamtgesellschaftlich zu sehen - als kulturelle Revolution. Da geht es gar nicht mehr darum, Apps zu kreieren oder sich einen Instagram-Account zuzulegen, sondern es geht vielmehr darum, dass eine gigantische Umbruchsituation stattfindet und die Museen letztlich darauf reagieren müssen. Ich glaube, es geht auch darum, sich zu dem aktuellen Wandel zu positionieren! Und selbst wenn ich mich als Museum ganz bewusst so zum Thema Digitalisierung positioniere, dass ich sage, alle Besucher müssen ihre Smartphones am Anfang abgeben und es ist komplett analog - dann würde ich

---

<sup>261</sup> Vgl. Bundesverband Museumspädagogik (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>262</sup> Vgl. ZKM, Zentrum für Kunst und Medien (2021e) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>263</sup> Vgl. ZKM, Zentrum für Kunst und Medien (2021f) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>264</sup> Vgl. Benjamin, Walter (1996).

sagen, das ist auch eine Möglichkeit der Haltung dazu. Was aber immer zum Scheitern verurteilt ist, ist die Haltung, etwas zu verneinen, aus Angst vor Veränderungen oder aus Blindheit - oder auch aus dem eigentlich gut gemeinten Drang, etwas zu bewahren. Ich glaube also, diese Haltung, dass Digitales und originale Kunsterfahrung nicht vereinbar sind, sollte man ablegen, weil das eine das andere nicht ausschließt. Das ist unglaublich wichtig zu betonen in dieser Endlosdebatte, dass es gar nicht darum geht, ob das eine jetzt besser oder schlechter ist oder das andere ausschließen kann. Ich glaube, dieses Problem von dem Festhalten am Original haben gerade Kunstmuseen sehr stark, weil das originale Kunstwerk den Museumsbesuch ja gerade ausmacht. Da muss es aber darum gehen, Zugänge zu den Werken zu schaffen, und gerade digitale Mittel können und sollten da in Betracht gezogen werden.

**4. Ich glaube, man stellt sich der Digitalisierung auch gern negativ gegenüber, weil man merkt, was für negative Einflüsse sie auf uns alle haben kann. Auf Basis Ihrer Erfahrungen und aus der Perspektive einer Museumsbesucherin aus, was würden Sie sagen, inwiefern beeinflusst der aktuelle Digitalisierungsprozess die Erwartungen der Besucher an Museen sowie ihre Aufnahmebereitschaft?**

G:

Ich würde davon absehen, negative Folgen zu beschreiben, weil das Wort „negativ“ per se eine Wertung impliziert. Das sind glaube ich gerade die Zuschreibungen, bei denen man aufpassen muss. Natürlich gibt es wissenschaftlich fundierte Effekte der Digitalisierung auf uns alle. Aber etwas, was diese Ängste davor meiner Meinung nach immer demaskiert, ist ein Zitat von Rousseau in dem Zusammenhang: Er hat das, was Sie im Kontext der digitalen Medien schon angesprochen haben, damals schon genannt – in Bezug auf die Bücher, die heute ja als Ausbildungsmedium per se gelten. Diese Zuschreibungen hat er also einem Printmedium gemacht. Das ist genau das, worum es geht: ein Medium. Und ein Medium ist erstmal weder gut noch schlecht, sondern seine Bewertung muss in Abhängigkeit davon erfolgen, wie es eingesetzt wird. Wenn ich also ein Museum auf eine gewisse Art und Weise konzipiere, muss ich mich auch nicht wundern, dass die Schüler\*Innen auf Tablet schauen, weil das dementsprechende Zusatzangebote liefert, dass die Schüler\*Innen genau so die Augen abwenden würden, wenn die in einem Katalog zu finden wären. Das ist glaube ich ganz wichtig das im Hinterkopf zu behalten – dass auch ‚Auseinandersetzung‘ verschiedene Ebenen haben kann. Und wenn ich mich mit einem Medium auseinandersetze, beschäftige ich mich vielleicht genauso intensiv mit einem Exponat, wie wenn meine Augen darauf gerichtet sind. Ich glaube in dem Kontext, dass sich auch die Beurteilung darüber ändern wird, was in einem Museum akzeptiert wird. Das dezente Sprechen, ist etwas, was schon längst akzeptiert ist, oder das Lesen in einem Buch – und vielleicht wird das in den nächsten Jahren auch mehr akzeptiert werden, dass sich jemand mit einem digitalen Medium auseinandersetzt. Ich glaube auch gar nicht, dass das digitale Medium im Museum immer so negativ gesehen wird. Ich habe das zum Beispiel im Umfang meiner eigenen Studie erlebt, als ich Kinder durchs Museum begleitet habe, die sich über eine App mit den Werken beschäftigt haben. Da war es so, dass zwei Besucherinnen – das waren auch ältere Damen, also sichtlich keine Digital Natives – an uns aktiv herangetreten sind und danach gefragt haben, wo sie denn die App finden können, weil sie die auch gern nutzen würden. Das sind auch Effekte, die auftreten können. Das ist gerade die Herausforderung an die Museumswissenschaftler\*Innen, ständig und genau hinzuschauen, was eigentlich vor Ort passiert. Ohne, dass ich jetzt damit sagen will, alle Digitalen Angebote sind immer gut und besser als Analoges – sie bringen einfach andere Potentiale mit sich. Was Studien tatsächlich belegen, ist, dass Museumsbesucher\*Innen sich vor Ort mit ihren

Smartphones beschäftigen, und häufig themen-oder werksrelevante Informationen recherchieren. Dann landen die häufig auf Wikipedia oder irgendwelchen ungesicherten Blogs, wo ich persönlich die Verantwortung in Museen sehe, auch in digitalen Kanälen Informationsangebote bereit zu halten. Wichtig ist dabei, dass man das Spezifikum des jeweiligen Mediums nutzt. Es geht darum, an richtiger Stelle die passende Form eines Mediums zu wählen. Denn wie schön ist es, wenn Museumsbesucher\*Innen an gegebenem Ort, der vielleicht analog interessant aufbereitet wurde, ganz begeistert ein Museums-Selfie machen und das mit ihrem Netzwerk teilen? Solche Schnittstellen müssen gezielt genutzt werden.

**5. Das Schlagwort „Netzwerk“ ist an der Stelle eine gute Überleitung zu der nächsten Frage: Woran fehlt es Museen im Allgemeinen im Hinblick auf Digitale Angebote?**

G:

Prinzipiell würde ich sagen, wünschenswert wäre ein strategischeres Herangehen im Sinne einer Digitalen Strategie. Ich würde nicht sagen, jedes Museum braucht, beispielsweise, eine Museums-App. Wenn ich mich nämlich bewusst als Haus zur Digitalisierung positioniere, ist jegliche Haltung legitim. Es gibt zwar gewisse Grundvoraussetzungen – dass wie Website aktuell ist oder aktuelle Daten zu den Sammlungen zur Verfügung stehen, das sollte schon der Fall sein. Es gibt ein paar Fauxpas, wie z.B., dass immer noch viele Institutionen keinen eigenen Facebook-Account haben; das ist dann ein Problem, wenn Besucher – die es eigentlich nur gut meinen - Informationen teilen, die gar nicht stimmen. Also gewisse Informationen und Grundstrukturen sollten schon gegeben sein. Aber an sich ist es die Digitale Strategie, bei der ich eine Ausbaufähigkeit sehe. Zentral ist hierbei, das als Querschnittsaufgabe zu verstehen. Das bedeutet, das darf nicht nur von der Vermittlungsabteilung angegangen werden, die dann irgendwelche spontanen Zoom-Führungen organisiert, sondern es muss langfristig angegangen werden. Da gehören auch Überlegungen zu Ressourcen, Inhalten und Zielen dazu, auch in Hinblick auf Abhängigkeiten der Abteilungen untereinander. Es geht also darum, die Digitalisierung durch die ganze Institution durchzukonjugieren. Das bedeutet nicht, dass das gesamte Museum digital sein muss, sondern dass alles sinnvoll zusammengeführt werden muss. Man sollte sich also beispielsweise so für die Plattformen entscheiden, dass keine Ressourcen verschwendet werden. Es sollte nicht dazu kommen, dass eine Abteilung ein Projekt plant, das dann im Sand verläuft – das wäre schade. Das heißt nicht, dass man sich nicht experimentell antasten darf, im Gegenteil, gerade wenn es eine gute Grundstruktur hierfür gibt, kann man da zu Ergebnissen kommen.

**6. Ihren eigenen Erfahrungen nicht nur als Museumsleiterin, sondern auch als Museumsbesucherin nach: Welche Digitalen Konzepte werden zunehmend von Museen angeboten und wie bewerten Sie diese?**

G:

Prinzipiell funktionieren meiner Meinung nach Aktionen besonders gut, die nah an den Menschen gedacht sind und deren Bedürfnisse wahrnehmen. Ein aktuelles Beispiel, was auch die Relevanz der Museen und von Kunst im Allgemeinen zu Zeiten der Pandemie unterstrichen hat, ist die Art Challenge, die auf den Twitter Account #tussenkunstenquarantine<sup>265</sup> zurück geht.

---

<sup>265</sup> Vgl. Twitter, #tussenkunstenquarantine (2021).

Da wurde damit begonnen, berühmte Kunstwerke spielerisch nachzustellen mit dem, was man zu Hause hat. Dieser Impuls wurde vom Getty Museum aufgenommen und aktiv geteilt.<sup>266</sup> Sie haben also die Ressourcen und den aktiven Impuls nochmal in die Massen gestreut und gesagt: hier habt ihr eine Online Sammlung mit Kunstwerken, die jeder gerne benutzen und teilen darf – also auch dieses Sharing & Caring Konzept nach dem Motto: wir geben unsere Inhalte frei – macht gerne was damit! Diese Aktion war niedrigschwellig und zugänglich für jeden, und es ging nicht darum, dass das Publikum zuhört während die Museumsakteure irgendwas erzählen, sondern um die aktive Aufforderung – macht ihr doch was damit! Und die Ergebnisse zeigen, meiner Meinung nach, die Macht und Kraft, die wir durch Kunst, Museen und auch Digitales entfalten können. Das war etwas sehr Anregendes und Inspirierendes. Prinzipiell bin ich aber auch großer Fan von Hackathons,<sup>267</sup> wo bewusst mit den Daten der Teilnehmer und ihrem kreativen Geist gearbeitet wird. Generell finde ich alle kooperativen und partizipativen Formate schön, dessen Grundlage ein Mindset ist, nach dem man etwas gemeinsam bearbeiten möchte. Das jetzt mal auf die schnelle (lacht).

**7. Wir haben das Thema vorhin schon angesprochen und Sie haben Ihren Standpunkt dazu schon angesprochen, aber trotzdem würde ich Ihnen an der Stelle nochmal die Frage stellen: Glauben Sie, das Digitale Angebot von Kulturvermittlungsstätten kann - und wird - den physischen Gang ins Museum zukünftig ganz und gar ersetzen?**

G:

Ich glaube, diese Angst, und diese Frage – werden wir als Museum überflüssig – ist eine natürliche Reaktion. Natürlich nicht! (lacht) Ich denke trotzdem, dass es umso wichtiger ist – angesichts dieser Herausforderung – sich zu überlegen, was eigentlich der Kern der musealen Arbeit und des Besuchs der jeweiligen Institution ist. Natürlich kann ich mir vorstellen, dass virtuelle Besuche auch über die Pandemie hinaus ihren Platz im Angebotskatalog von Museen finden und eventuell als offiziellen Museumsbesuch anerkannt werden! Wenn die Technologie und z.B. irgendwann VR noch zugänglicher wird, und jemand auf diese Weise virtuell zwei Stunden lang durchs Museum „spaziert“, ist das auch eine Form des Besuchs! Meiner Meinung nach sollte man das nicht geringerschätzen, der digitale Besucher muss genau so wie der analoge auch gewertet werden und zählen. Das wäre also das Eine, dass man dahingehend inklusiv denkt, zu sagen, der virtuelle Museumsbesuch ist auch ein realer Besuch, ein Zugriff. Meiner Meinung nach ist es dann aber auch so, dass der reale Ort, also das Museumsgebäude an sich, weiterhin bestehen bleiben muss, vielleicht auch ganz spezifisch als Ort des sozialen Zusammentreffens, als Ort des kreativen Austausches, als Ort der Inspiration gibt und Ruhe; als Ort, der in der lokalen Community verankert ist und der ganz viel Komplexes und Überraschendes birgt, das uns aus unserem Alltag reißen kann. Ich glaube das muss sowohl vor Ort als auch online bzw. virtuell geschehen – im besten Fall sollte es da ein Nebeneinander bzw. Miteinander geben.

---

<sup>266</sup> Vgl. Getty (2020b) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>267</sup> Wikimedia Deutschland (2020) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Interviewerin:

Ja, da gibt es gerade auch die Debatte um den Dritten Ort – dass auch Museen zu einem sogenannten Dritten Ort werden sollten, an dem die Menschen, neben Büro und zu Hause, Zeit verbringen und verweilen. Es gibt aber auch zunehmend Kritiker dieses Ansatzes, die sagen, man muss aufpassen, aus dem Museum keinen Freizeitpark zu machen.

G:

*Ja, da gibt es viele Stimmen, die wohl alle im Kern ihre Berechtigung haben. Tendenziell sehe ich das auch so, dass das Museum schon längst in der Event-und Unterhaltungskultur verwickelt ist – und das ist auch schön! Wenn man darauf blickt, was Museen die letzten Jahre waren, oder was sich Menschen von einem Museumsbesuch erhoffen, ist es nie nur eine Sache. Und jeder Grund ist ein berechtigter Beweggrund. Es gibt im übrigen auch Stimmen, die sich für die Abschaffung des Eintritts einsetzen, weil sie sagen: Wie schön ist es, wenn die Kids von der Skater-Anlage um die Ecke auch bei uns reinschauen und so vielleicht früh einen Zugang zu Kunst finden. Es geht darum, physische Barrieren ein Stück weit abzuschaffen – nicht nur im Sinne der Inklusion von benachteiligten Menschen, sondern auch mit dem Ziel, die gedanklichen Barrieren zu diesem Ort abzuschaffen. Da glaube ich schon, dass solche Entertainment-Events einen sehr großen Beitrag leisten können. Nichtsdestotrotz müssen die natürlich immer kritisch hinterfragt werden.*

**8. Wir haben jetzt viel darüber gesprochen, was Museen können und was Museen können sollten. Sie haben vorhin schon angesprochen, dass es Museen häufig an den einfachsten Voraussetzungen fehlt. Auf welche Partner sind Museen denn angewiesen, um diese mangelnden Ressourcen zu decken und eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie implementieren zu können?**

G:

*Da kann ich jetzt nur aus meiner Perspektive antworten, ohne die größten Einblicke ins Museums-Management zu haben. Da erinnere ich mich an zwei Studien, die jetzt während der Corona-Zeit publiziert wurden, von dem ICOM und Nemo<sup>268</sup> – zwei Museumsorganisationen, die global agieren. Die Studie gibt her, dass die personalen Kompetenzen auf jeden Fall fehlen.<sup>269</sup> Das ist der Grund dafür, dass viele digitale Herangehensweisen von Museen nicht nachhaltig konzipiert sind; wenn ich nun mal keinen Menschen habe, der dafür zuständig ist, Digitales in einem Bereich voranzutreiben. Das ist schwierig, wenn da die Verantwortlichkeiten nicht geklärt sind, und die Angestellten aus der Öffentlichkeitsarbeit eins machen wollen, die Kuratoren da aber eine andere Idee haben, und alle aneinander vorbei arbeiten... Es ist also wichtig, dass in Haus die Zuständigkeiten geklärt sind und die geforderten Fähigkeiten beim Personal auch vorliegen. In Deutschland sind wir im Bereich Museologie allerdings noch recht weit hinten, insbesondere in Hinblick auf die institutionelle Verankerung und auf das Ausbildungsangebot. Tendenziell kommen die, die Kunstgeschichte studieren, auch ins Museum. Aber diese Menschen hatten eventuell nie etwas mit dem Digitalen zu tun. Ich glaube also, die personelle Frage muss von A bis Z verankert werden, angefangen bei der Ausnildung hin zu den Stellen, die aktiv geschaffen werden müssen in Museen – und eben nicht nur kurzfristige Insellösungen in Form von Einzelprojekten darstellen. Es ist wichtig, bei der*

---

<sup>268</sup> Organisations, NEMO-The Network of European Museum (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>269</sup> CIDOC, ICOM International Committee for Documentation (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

*Konzeption einer digitalen Strategie und der Einteilung von Fördergeldern nachhaltig und gemeinsam vorzugehen. Da kann es auch helfen, wenn die Häuser sich austauschen und ihre Einsichten teilen.*

- 9. Diese beiden Ressourcen: finanzielle und personelle Mittel, werden an der Stelle auch in der Fachliteratur übergreifend genannt. Auch angesichts zunehmender Konkurrenz sich Museen und Anforderungen an Marketing zunehmend in der Rolle wirtschaftlicher Organisationen mit hohem finanziellem Bedarf. Würden Sie sagen, man kann heute Museen mit wirtschaftlichen Akteuren vergleichen? Und haben Sie eine Idee, wie Digitale Strategien so ins Museumserlebnis eingegliedert werden können, dass sie zukünftig die Wirtschaftlichkeit von Museen sichern?**

G:

*Ich glaube, es wäre naiv das nicht zu bestätigen (lacht). Wirtschaftliches Denken ist auch in Museen längst angekommen und etabliert, was auch damit zu tun hat, dass letztendlich Besucher\*Innen-Zahlen gezählt werden, die Leuchtturm-Projekte miteinander verglichen werden, Fördergelder davon abhängen. Von daher ist der Marketing-Aspekt zutiefst in Museen verwurzelt. Museen agieren auch im Kulturtourismus als ganz zentrale Akteure, wo man sagen kann, dass die eine gewisse Anziehungskraft haben und gewissermaßen auch als Marke agieren und sich selbst vermarkten. Ich glaube, das Digitale ist einfach eine neue Komponente in einem Verhältnis, das meiner Einschätzung nach sowieso schon besteht. Zur Frage danach, ob ich digitale Angebote auch abrechnen darf: es gibt schon längst Museen, die damit spielen und sagen, wenn ich vor Ort Eintritt verlange kann ich das auch für die Live-Online-Führungen. Ich glaube, das ist noch ein Experimentierfeld. Da müssen Museen schauen, was für sie finanziell Sinn macht aber auch zu ihrem Kernangebot passt. Ich glaube, da muss man sowohl analog als auch digital sehr reflektiert vorgehen.*

- 10. Hätten Sie unbegrenzte Möglichkeiten, welche Änderungen oder Anpassungen in dem Angebot und Rundgang von kulturellen Institutionen würden Sie vornehmen? Oder, anders gefragt: Wie stellen Sie sich das „ideale“ Museum 4.0 vor, das in 50 Jahren noch mit dem geradezu überlaufenden Unterhaltungsangebot mithalten kann?**

G:

*Sehr spannende Frage! Das sind alles Fragen, die ich am liebsten auch allen stellen würde! (lacht) In einer Optimal-Vorstellung müssen für mich Digitale Konzepte selbstverständlich und auf natürliche Art integriert sein ins Angebot von Museen, und zwar so, dass sowohl Kinder als auch Erwachsene als auch Besucher aus unterschiedlichsten Communities angesprochen werden. Dafür müssen alle Angestellten so ausgestattet sein, dass sie gerne digital oder auch analog arbeiten. Digitales sollte in einem Museum aber trotzdem kritisch reflektiert werden und nicht nur eingesetzt werden, um eingesetzt zu werden. Zu dem Zweck kann vielleicht mit den Menschen vor Ort ausgetauscht und diskutiert werden. Das Museum sollte also zu einer Einrichtung werden, die das digitale gemeinsam mit den Menschen auch reflektiert. Digitales kann demnach ein Tool werden, das Museum gemeinsam weiterzuentwickeln und transparent zu machen. Es geht nicht darum, dass das Museum von A bis Z komplett digital ist, sondern dass die digitalen Medien sinnvoll reflektiert werden und künstlerisch so eingesetzt werden,*

*dass es Sinn macht. Und dass das Museum dennoch ein Freiraum bleibt, ein Ort der künstlerischen und sozialen Reflexion.*

**11. Damit haben wir alle wichtigen Leitgedanken für dieses Interview behandelt und sehr viele interessante Ideen geteilt. Ihre Position zu dem Thema Digitalisierung der Museumswelt haben Sie damit zwar bereits deutlich gemacht, aber ich würde Sie trotzdem gern abschließend nochmal fragen: wenn Sie Stellung beziehen müssten, ob die Digitalisierung nun eine Chance für das Erwachen einer bisher schlafenden Institution ist oder das Ende des Museumsganges?**

G:

*Ich würde sagen: weder noch! Die Digitalisierung ist schon längst da, wir sind schon längst in der Digitalisierung angekommen. Und es wird höchste Zeit, dass sich auch Kulturinstitutionen aktiv damit auseinandersetzen, Chancen für sich finden, Herausforderungen definieren – und die auch aktiv einbindet!*

**12. Eine präzise und prägnante finale Aussage! Haben Sie einen Gedanken, ein Fazit oder sonstige Überlegungen zu dem Thema, die Sie nicht teilen konnten und gerne teilen würden?**

G:

*Ich glaube, ich bin alles losgeworden! Ich hoffe, ich konnte entsprechend auf alle Fragen antworten. Ansonsten habe ich, von meiner Seite aus, alle Kernpunkte genannt. Sie dürfen mich auch gerne namentlich nennen in Ihrer Arbeit.*

Interviewerin:

Super, dann bedanke ich mich an der Stelle nochmal ganz herzlich für Ihre Teilnahme am Interview! Es war mir eine große Freude, Ihre Perspektive auf das Thema kennenzulernen und ich bin sicher, daraus wertvolle Schlüsse für meine Arbeit beziehen zu können. Sehr gerne lasse ich Ihnen das finale Ergebnis der Ausarbeitung zukommen, wenn sie Interesse haben. Und bis dahin viel Erfolg und alles Gute!

G:

*Ja, ich würde mich freuen, das finale Ergebnis zu sehen – wir bleiben also in Kontakt! Ihnen auch weiterhin alles Gute, bis dann!*

## Anhang 4: Kodier-Leitfaden

Bei dem in tabellarischer Form aufgeführten Kodier-Leitfaden handelt es sich um eine Eigenerstellung der Verfasserin. Der Kodier-Leitfaden präsentiert die deduktiv ermittelten Kategorien, die als Grundlage der Auswertung der empirischen Studie dieser Arbeit dienen. Dabei leiten die Kategorien sich inhaltlich aus der theoretischen Grundlage der Problemfragestellung ab. Konkret wurden diejenigen Kategorien, die als „Chancen der Digitalisierung“ eingestuft wurden, aus dem ebenfalls eigens konzipierten „Aktualisierten Aufgabenkanon für Museen“<sup>270</sup> abgeleitet. Diejenigen Kategorien, die wiederum als „Grenzen der Digitalisierung“ eingeordnet wurden, beruhen auf theoretischen Erkenntnissen aus dem aktuellen Forschungsstand des Digitalisierungsprozesses in der Kunstvermittlung. Während in der linken Spalte der Tabelle als die „übergeordneten“ Kategorien zu erkennen sind, welche die Grundlage der Kodierung der Expertenaussagen darstellen, werden diese Kategorien in der rechten Spalte inhaltlich präzisiert und teilweise in Unterkategorien aufgeteilt. Dies ist dann der Fall, wenn einzelne Fachbegriffe aus der Literatur als wesentliche Bestandteile einer Kategorie ermittelt werden konnten und in dem Kontext ihre Relevanz für die Beantwortung der Problemfragestellung ermittelt werden sollte. Eine zusammenhängende Darstellung der Funktion des Kodier-Leitfadens im Umfang der empirischen Untersuchung ist in Kapitel 4: „Empirische Studie“ zu finden.

---

<sup>270</sup> Vgl. Abbildung 2, S. 13.

<b>Chancen der Digitalisierung</b>	<b>„Instrumente“ der Digitalisierung</b>
1. Optimierung interner Prozesse	Digitale Grundausstattung wie z.B. in Form einer museumsinternen Software
2. Zielgruppenorientiertes und verständliches Vermitteln	2.1 Individualisierung des Vermittlungsangebotes 2.2 Kontextualisierung der Ausstellungsinhalte
3. Zugänglichkeit von Daten und Ausstellungsangeboten	Durch Open Access Ansatz und Nutzung digitaler Medien zur Stärkung der Online-Präsenz
4. Unterhaltung: Integration von erlebnisorientiertem Angebot	4.1 Durch Integration partizipativer Konzepte (Schlagwort „Partizipation“)
5. Vernetzung: Schaffung eines Ortes für aktiven Austausch	Nutzung digitaler Medien als Ergänzung des Vermittlungsangebotes vor Ort und im Sinne der Ermöglichung von Austausch
<b>Grenzen der Digitalisierung</b>	<b>Ausführung</b>
6. Finanzielle und personelle Grenzen	6.1 Knappheit finanzieller Mittel 6.2 Mangel an erforderlichen personellen Kapazitäten
7. Technische und strukturelle Grenzen der Umsetzung einer Digitalen Strategie	Problematik der Zielgruppensegmentierung und passive Nutzung digitaler Medien
8. Rechtliche Grenzen: Datennutzung und Datenschutz	Einschränkung individualisierter und partizipativer Konzepte durch Datenschutzverordnung sowie Eingrenzung des Open Access Ansatzes durch Urheber- und Bildrechtsschutz
9. Ideologische Hürden	Angst vor dem Ersetzen des analogen Museumserlebnisses durch digitale Angebote

# Anhang 5: Tabellarische Kodierung des Materials

## Anhang 5.1: Tabellarische Auswertung zu Interview 1 (Aussagen Nr. 1-25)

Interview 1 - Tabellarische Auswertung

El	Frage Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie- Zuordnung	Ergänzende Kategorie- Zuordnung	Einordnung in Arbeit/ Kontext	Beispiele für digitale Konzepte
EL_1	2	1 Andererseits muss ein Museum auch eine gewisse gesellschaftliche Relevanz aufzeigen. Ein Museum wird ja nicht aus einer privaten Vorliebe heraus betrieben, es muss immer für die Gesellschaft sinnvoll sein und somit gerecht fertigen, dass das Geld und Energie rein fließen.			- RELEVANZ	Rolle/Wandel von Museen	
EL_1	2	2 Trotzdem glaube ich, dass das Kunstmuseum auch das Recht hat – wie bereits erwähnt – eine Sicht, einen Blick auf die Welt zu präsentieren, der vielleicht nicht so konform ist mit dem, was beispielsweise in der Zeitung zu lesen ist oder im Bekanntheitskreis besprochen wird. Es kann etwas Extremes präsentieren, sei es, weil es aus einem anderen Kulturkreis kommt oder weil es sehr individuell ist – es geht einfach darum, zu sehen, was gibt es sonst noch.	Blick auf die Welt. Extremes, Kulturkreis		5	Rolle von Museen/ Chancen der Digitalisierung	
EL_1	2	3 Und natürlich geht es letztlich bei einem Museum auch einfach um die Beschäftigung. So wie sich ein Theater mit Schauspiel und Oper beschäftigt, beschäftigt sich ein Museum mit dem kreativen Ausdruck des Menschen, den es ja gibt, spricht: zu zeichnen, zu malen, zu gestalten – und darum, dem eine Plattform zu bieten.	Beschäftigung. Ausdruck des Menschen, Plattform	4 1 5		Rolle von Museen/ Chancen der Digitalisierung	
EL_1	2	4 An der Stelle könnte man weiterführen, dass es auch um Neugierde in Bezug auf den Künstler geht, und um die Frage, was dieser Künstler speziell macht und was ihn antreibt, was seine Haltung zur Welt ist; aber auch darum, sich selbst damit zu vergleichen und zu messen und davon inspirieren zu lassen.			SELBSTREFLEXION, INSPIRATION	Rolle von Museen	
EL_1	2	5 Auf jeden Fall! Im Moment wird ja unfassbar viel darüber gesprochen, ob ein Museum – oder sogar Kunst, so weit reicht die Debatte schon – eine europäische Erfindung ist. Häufig geht es in Museen um Fragen wie Globalisierung, Zugänglichkeit, Offenheit... Und gleichzeitig lässt sich feststellen: so wie wir mit Kunst umgehen, so geht man in anderen Ländern nicht damit um. Bei uns ist das alles verkümmert. Kunstwerke kommen in eine Vitrine oder hinter Panzerglas, werden geschützt und dürfen nicht berührt werden. Das ist so ein besonderer Umgang mit Objekten, den gibt es vielleicht nur in Europa (und natürlich dann auch in den USA, vom europäischen Konzept ausgehend) ist unser Kunstbegriff vielleicht extrem europäisch? Wir stehen also gerade in diesem Widerspruch: wir wollen ganz offen sein, wir wollen alle Kulturen wertschätzen, aber unser Begriff von Museum und Kunst ist so europäisch geprägt, da schützen andere Kulturen den Kopf! Ich sage jetzt mal: Stichwort „Kopie“ – das ist ja das schlimmste, was man sich hier bei uns vorstellen kann in einem künstlerischen Kontext. Sie sind „nicht authentisch“ und „nachahmerisch“. Schauen wir aber mal in den asiatischen Raum beispielsweise: da schult sich der Schüler mit der Kopie, um irgendwann selbst ein Meister zu werden. Das, wovon wir also ausgehen, ist sehr europäisch. Das ist an sich auch nicht schlimm, aber wenn wir sagen, wir wollen global sein und uns austauschen, dann müssen wir über diese Begriffe nachdenken. Sie wissen, was ich meine – vielleicht geht es Ihnen manchmal auch so. Wenn man im Ausland ist, im Urlaub, ich habe das in den USA so erfahren, im MoMa. Dort hängen jetzt nicht mehr nur die abgesicherten Positionen, Werke und Kunstströmungen, die wir aus dem Kunstunterricht kennen, sondern jetzt hängen ganz andere, neue Kunstwerke an der Wand. Aber wir haben gar nicht die Möglichkeit, das Werk, beispielsweise eines Aborigines, irgendwie zu bewerten. Wir können nur gucken und es als ästhetisch empfinden – aber uns fehlen ja Kontexte! Also ja, wir befinden uns zurzeit in einem großartigen Wandel. (lacht) Ich bin ein bisschen von dem technischen weg, hin zu dem inhaltlichen Museumsbegriff; meiner Meinung nach geht es in dem Wandel, der gerade stattfindet, gar nicht nur um den technischen Wandel, sondern vielmehr um den inhaltlichen Wandel, und um den begrenzten Zugang zu einem Verständnis der Kunst durch mangelnde Kontexte.	Globalisierung. Zugänglichkeit. Offenheit: Vitrine: Kulturen, europäische Erfindung, Zugang. Verständnis	2 2 1 3	(VITRINEN-KRITIK)	Chancen der Digitalisierung	
EL_1	3	6 Ich glaube, wir können vor der Umwälzung ins Digitale nicht die Augen verschließen. Letzten Endes würde ich auch dem Satz zustimmen: was es im Internet nicht gibt, das gibt es gar nicht.			3	Chancen der Digitalisierung	
EL_1	3	7 Andererseits meine ich so eine Sehnsucht zum Analogen aber auch festzustellen – gerade jetzt wieder. Mir geht es selbst so: ich habe versucht, während des Lockdowns mir die ein oder andere Online-Ausstellung anzusehen, aber es ist auf der Mattscheibe und auf der Bildschirmoberfläche wirklich kein Vergleich zu einer Textur einer Oberfläche, einer Farbigkeit von einem Original. Das schaffen wir nicht. Es muss beides sein und das Museum wird sich durch die Digitalisierung auch nicht erübrigen – im Gegenteil. Der Museumsbesuch ist ja auch oft ein Erlebnis, was man gemeinsam macht, in einer Gruppe; in einem Raum mit einer besonderen Atmosphäre und Aura. Das wird sich nicht abschaffen – auch trotz digitaler Konzepte im Museumsraum.	Sehnsucht zum Analogen. gemeinsames Erlebnis	4 1 9	Der analoge Museumsgang als ERLEBNIS	Chancen der Digitalisierung	
EL_1	4	8 Also ich glaube die Besucher erwarten immer mehr. Mehr - jenseits der traditionellen Info-Tafel, der sog. Saal-Texte, die statisch an die Wand gehängt werden. Sie wollen stattdessen – und das ist ja schön, das kommt ja auch immer mehr – auch das jetzt eine Hörführung ist oder QR-Codes, die auf dem Handy etwas auflösen; kurz, Besucher verlangen, mehr und vielseitiger informiert zu werden, auch interaktiver. Das merkt man gerade bei jüngeren Besuchern, die rennen dann immer schon auf Bildschirme los. (lacht) Ich glaube das wird mehr.	Traditionelle Info-Tafel. Saal-Texte, QR-Codes	4.1.		Chancen der Digitalisierung	X
EL_1	4	9 Die Aufnahmebereitschaft und die Aufmerksamkeitspanne hingegen, da beobachte ich schon... Naja, das wird eher weniger. Das „sich mit Mühe in etwas Versenken“, dass sich jemand auf eine Bank setzt und mehrere Minuten lang eine bemalte Leinwand anguckt, ich glaube das wird immer weiter abnehmen. Die Taktung ist anders. Studien, die aufzeigen, wie lange wir bei einer Sache bleiben können, zeigen auch: das wird immer weniger. Merkt man bei sich selber ja auch – man sollte das Handy nicht auf dem Arbeitstisch liegen haben! (lacht)	Aufnahmebereitschaft, Aufmerksamkeitspanne	9	Verändertes Besucherverhalten	Rolle/Wandel von Museen	
EL_1	4	10 Genau so, ja! Und am liebsten natürlich so immersiv wie es geht, dass es nicht nur auf die Augen wirkt, sondern dass man eine richtige körperliche Erfahrung macht. Viele Künstler beziehen dementsprechend auch immer mehr Rauminstallationen mit ein, die einen noch viel stärker einbinden sollen als rein visuell aufzunehmende Kunst.	Körperliche Erfahrung	4.1.		Chancen der Digitalisierung	X

El	Frage	Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie- Zuordnung	Ergänzende Kategorie- Zuordnung	Einordnung in Arbeit/ Kontext	Beispiele für digitale Konzepte
EL_1	5	11	Also wenn ich Ihnen das erzähle, Frau Tugarova; bei uns im Haus gibt es noch nicht einmal eine stabile WLAN-Verbindung! (lacht) Wir träumen von Dingen, und einfachste Voraussetzungen fehlen. Ich habe das bei Meetings selbst gemerkt. Oder jetzt haben wir, im Zuge des Lockdowns, versucht, „Mini-Museumsführungen“ zu drehen – das scheitert an ganz kleinen Dingen! (Ich erzähle Ihnen jetzt was von kommunalen Museen.) Wir haben für das Ziel Ansteckmikros benötigt ist, weil die Räumlichkeiten einen zu starken Hall auf den O-Ton verursachen. Die Kosten liegen ja bei 100-200€. Jetzt haben wir erstmal auch noch Haushaltssperre, das heißt der Haushalt muss erstmal von der Landeshauptstadt Hannover gewährt werden – also das sind manchmal Wege, die sind so lang und schwerfällig, dass es fast schon abenteuerlich ist, wie wenig schnell man als Institution auf Umstände wie den Lockdown reagieren kann. Man kann sich nicht einmal schnell ein Ansteckmikro bei Mediamarkt kaufen. Da ist eine große Lücke zwischen Realität und Wünschen.	WLAN-Verbindung, Mini-Museumsführungen	6.1   7		Grenzen der Digitalen Anpassung	
EL_1	5	12	Genau! Was auch noch ein Punkt ist: die Kolleginnen und Kollegen des „älteren Schlags“ sage ich jetzt mal so, die sind mit der Digitalisierung auch mal überfordert – sie haben ja die Entwicklung einfach nicht so mitgemacht. Und wenn wir jetzt sagen „Wir machen jetzt Entertainment auf Instagram“, dann sagen sie „Ich bin doch Wissenschaftler, ich kann doch nicht einfach in so ein Mikro labern“ (lacht). Da muss jetzt erstmal eine Generation nachwachsen, die mit alledem ganz selbstverständlich umgeht. Das ist auch zu beachten – so technik-affin sind Kunsthistoriker gar nicht. Vielleicht im ZKM in Karlsruhe. Aber, wie in anderen Branchen auch, kommt das! Man braucht also nicht nur das inhaltlich belebte Personal, sondern auch das technisch begabte, vielleicht jüngere Personal mit modernen und innovativen Ideen.		6.2.	GENERATIONSKONF LIK	Wandel/ Grenzen der Digitalen Anpassung	
EL_1	6	13	Konzepte, die dabei helfen, dass man als Besucher ein bisschen mehr Hintergrundinformationen erhält – wie beispielsweise QR-Codes – das finde ich toll!	Hintergrundinformatio nen; QR-Codes	2.2.		Chancen der Digitalisierung	X
EL_1	6	14	Ebenso der Einsatz von Medien – das ist mittlerweile ja fast schon Standard. Wir haben aktuell eine Ausstellung im Haus mit dem Titel „Das kann nur Zeichnung“ – bei uns geht es ja vor allem um Zeichnungen – mit dem Untertitel: „Von Beethoven bis Pinterest“. Wir haben also einen Rechner in der Ausstellung, auf dem man sich angucken kann, was Menschen hochladen an wirklich tollen Zeichnungen und Werken. Oder wir haben einen Zeichenroboter in der Ausstellung, er heißt Skribit. Dazu muss man sich nur eine App herunterladen und der Roboter kann Ihr Gesicht dann in eine Zeichnung übersetzen. Also da gibt es einerseits viele Spielereien, die auch Spaß machen, und andererseits wird da zusätzliche Info geboten, die essentiell ist. Wir machen die Augen auf und gucken, was so passiert.	Einsatz von Medien, Multimediale Ausstellungskonzepte	4.1.	INSPIRATION, MODERNE AUSSTELLUNGSKON ZEITE (ferner: Ansprachen vielfältiger Zielgruppen)	Chancen der Digitalisierung	X
EL_1	6	15	Ein Thema, was wir in dem Kontext auch analysiert haben, ist die Debatte: digitale Zeichnung vs. analoge Zeichnung. Wir haben bei uns z.B. auch Kostümentwürfe. Da gibt es auch Programme, die das übernehmen. Wir haben vom Theater zwei Zeichnerinnen, die die Kostüme entworfen haben für eine Oper und für ein Schauspiel, es gibt natürlich eine Software, die das auch erlaubt, aber – und jetzt kommt es wirklich darauf an – warum ist es spannend, mit der Hand zu zeichnen, mit einem Griffel, einem Bleistift oder einem Pinsel? Ich hole jetzt ein bisschen aus, aber: am Rechner ist alles möglich. Wenn ich einen Entwurf in lila mache, kann ich ihn auch in 150.000 anderen Farben sehen, wenn ich will. Wenn ich in meinen Aquarellkasten greife, entscheide ich mich bewusst für eine Farbe, und dafür wird es einen bestimmten Grund gegeben haben. Das schließt dieses Wahlllose aus, dieses „random“ – das ist spannend, was im Kopf da passiert.	Digitale vs. Analoge Zeichnung	9		(Chancen der Digitalisierung)	
EL_1	7	16	Ich glaube das nicht! Dieses „Live erleben“ ist letztlich doch einfach nochmal was anderes: die Planung, die Vorbereitung, die Unternehmung an sich. Dazu gehört auch das „Sich fertig machen“, vielleicht sogar die Einhaltung eines bestimmten Dresscodes. Häufig wird ein Ausflug unternommen mit der Familie, oder Treffen mit Freunden oder Kollegen arrangiert. Selbst der Museumsshop und das Café vor Ort, die ungeplanten Begegnungen, machen die Museumserfahrung eben aus. All das macht den Museumsgang zu einem Erlebnis, welches viel aktiver ist als das Aufnehmen von Informationen beim Auf-der-Couch-Liegen. Das werden wir meines Erachtens nach auch weiterhin haben wollen. Der Museumsraum ist also nicht nur ein Ort des Betrachtens von Kunst, sondern auch ein Ort des Austausches. Er führt eine angenehme Verweildauer mit sich. Es gibt jetzt diese Bezeichnung vom 3. Ort: es ist nicht zu Hause, es ist nicht das Büro, es ist ein Ort, den ich aufsuchen kann, um bewusst zu genießen. In einer anderen Diskussion, der Diskussion „Museum für alle“, hat man versucht, Museen ganzheitlich zu demokratisieren, als von dem „hochherrschaftlichen“ weg zu kommen – aber die meisten Besucher erwarten und wollen im Museum ein tolles Erlebnis; eine hohe Raumdecke, eine tolle Gestaltung, es darf auch ein bisschen hallen. Es soll was Besonderes sein! Ein Museum ist nun einmal keine Mehrzweckhalle. Es darf auch ein Raum sein, der durch seine Gestaltung und Architektur etwas Besonderes ist – wie eine Kirche oder ein Schloss! Manche Leute verschnüffeln es natürlich auch, aber viele suchen das doch!	Live erleben, Erlebnis, Ort des Austausches, Verweildauer,	5		Chancen der Digitalisierung	
EL_1	8	17	Zunächst einmal braucht es Personal, welches in der Lage es, etwas richtig zu verdrahten und zu verstöpseln! Vielleicht Veranstaltungstechniker, die es gewohnt sind, mit Bild und Text und Ton umzugehen. Wir haben hier zwar Techniker und Restauratoren, aber man benötigt ganz anderes Fachpersonal. Wenn man Digitale Konzepte dauerhaft integrieren will, und ich glaube, wir kommen da bald zu, werden wir eine neue Art von Kollegen unter uns willkommen heißen!	Veranstaltungstechnik er, Fachpersonal	6.2.		Grenzen der Digitalen Anpassung	

El	Frage Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie- Zuordnung	Ergänzende Kategorie- Zuordnung	Einordnung in Arbeit/ Kontext	Beispiele für digitale Konzepte
EL_1	8	18 Ansonsten hindern uns natürlich auch finanzielle Barrieren an der Umsetzung von Ideen. Bisher hat man ja einen Ansatz für Ausstellungen, für Versicherungen, für Marketing, für Transport – da brauchen wir auch einen finanziellen Topf für digitale Vermittlung implementiert und ganz normal werden. In Bezug darauf, auf welche Partner wir dafür angewiesen sind, muss zunächst klar gemacht werden, dass die finanziellen Mittel, die uns zur Verfügung stehen, nicht einmal die gewöhnlichen Ausstellungen abdecken – es gibt immer auch Sponsoren in Form von großen Unternehmen oder Banken. Es gibt aber auch jetzt gerade von Monika Grüters, Bundesbeauftragte für Kultur und Medien, da gibt es bereits Förderprogramme für Digitalisierung. Das ist immerhin eine Möglichkeit, sich um Geld zu bewerben, wenn man ein bestimmtes Projekt hat – aber es muss dann eben auch gelingen. Nichtsdestotrotz sollte diese Förderung selbstverständlich werden. Es kann nicht sein, dass man jedes Mal Anträge stellen muss, es sollte vielmehr mitlaufen. Um ein Beispiel aus der Praxis einzubringen: wir benötigen jetzt eine Datenbank zur Datenspeicherung- und Sortierung – begonnen habe ich mit Karteikarten. Jetzt nutzen wir die Datenbank Museum Plus; die kostet im Jahr 2000€ Lizenzgebühren; das Geld muss dann auch da sein, ohne dass es woanders weggenommen wird. Ich musste es beispielsweise aus dem Ausstellungsset rausnehmen.	Finanzielle Barrieren, finanzieller Topf für digitale Vermittlung, Sponsoren, Förderprogramme, Notwendigkeit einer regulären, selbstverständlichen Förderung, Datenbank	6.1   7.1		Grenzen der Digitalen Anpassung	Beispiel Förderprogramm; m; Beispiel Datenbank
EL_1	8	19 Ja, das streben wir an, das stimmt. Wir sind ja ein städtisches Museum und lagern unsere Daten somit auf städtischen Servern – allein das müssen wir ändern, weil die Stadt auch andere, sensible Daten speichert. Davon muss die Kunst abgekoppelt sein. Wir brauchen eigentlich eine eigene, externe Datenbank. Wir stehen erst an dem Punkt.	Externe Datenbank	7		Grenzen der Digitalen Anpassung	
EL_1	9	20 Richtig – ich glaube, da muss je nach Institution unterschieden werden. Ich habe z.B. vor kurzem beim Louvre geschaut – der hat ja Millionen von Follower auf den sozialen Medien; das ist fast schon für Werbung für Dritte interessant. (lacht) Das ist bei uns nicht der Fall – wir kämpfen noch und haben gerade mal 1000 Follower auf Instagram. Die Konkurrenz ist extrem stark. Und solche großen Tanker, das sind Marken, da wird ja sogar gerne Reklame für gelaufen.	Instagram, Konkurrenz	5   9	KONKURRENZ, MARKETING & MARKENBILDUNG	Grenzen der Digitalen Anpassung	
EL_1	9	21 Ja, das glaube ich! Wenn ich das Horst-Janssen-Museum als Beispiel heranziehe: das ist ja ein eher regionales, norddeutsches Museum, durch die Identität von Horst Janssen geprägt – aber das ist ja nicht zwangsweise ein Schaden. Im Gegenteil; es kann ebenso zu einem ausgeprägten Markenbild beitragen und die Wirtschaftlichkeit stärken, ja. Wenn wir dies aber weiterführen, so muss das alles trotzdem auch in den Kontext des Standortes gesetzt werden. Der Direktor des Louvre hat beispielsweise gesagt – das Museum ist zum Erfolg verurteilt! (lacht)	Markenbild, Wirtschaftlichkeit, Kontext des Standortes	(5)	RELEVANZ (DES STANDORTES), WIRTSCHAFTLICHKEIT		
EL_1	9	22 Wenn Kinder oder junge Menschen, laut diesen Studien, früh in einer Kirche, einem Museum oder einem Theater waren, dann können sie das in ihrem Erwachsenenleben integrieren. Wer das nie gelernt hat, tut sich als Erwachsener damit extrem schwer. Das will schon früh gelernt werden und das kann nicht jeder in Paris anlegen (lacht) – das muss dann vielleicht schon in Oldenburg beginnen.		2	BILDUNGS-UND ERZIEHUNGSAUFTRAG	Chancen der Digitalisierung	
EL_1	10	23 Ich habe bei der Vorbereitung auf das Interview beim ZKM in Karlsruhe reingeschaut. Die sind da natürlich schon sehr weit, weil sie sich lange mit dem Thema auseinandersetzen, und sie haben beispielsweise sog. Z-Bots eingeführt. Das sind Roboter, die während der Ausstellung mit den Besuchern reden, eventuell sogar in der Muttersprache der jeweiligen Person – das ist natürlich eine krasse Vorstellung! Dass da ein aktiver Dialog mit einer künstlichen Intelligenz geboten wird, das ist schon toll! Natürlich ist das auch schön, wenn das Menschen übernehmen. Ich frage mich eigentlich schon von jeher, wieso im Museum immer nur Aufsichtspersonen anzutreffen sind, während die Wissenschaftler, Kuratoren und eventuell sogar Künstler, die die Ausstellung konzipiert haben, davon getrennt werden. Dass eine Ausstellung so abgekoppelt ist von denen, die sie sich ausgedacht haben, ist doch ein ganz seltsames Phänomen. Das ist eine weniger digitale, aber trotzdem sehr wichtige Idee; die Einführung von inhaltlich geschultem Personal, welches aktiv mit den Besuchern interagieren kann. Das gibt es in großen Häusern ja zum Teil auch – Aufsichtspersonen, die dann ein T-Shirt tragen mit der Aufschrift „frag mich!“ (lacht). Im Jüdischen Museum in Berlin ist das beispielsweise so, sodass man als Besucher leicht an Informationen gelangen kann.	Künstliche Intelligenz, aktiver Dialog, Aufsichtspersonen, Kritik an Trennung von Forschung und Vermittlung, aktive Interaktion	2   4.1		Chancen der Digitalisierung	X
EL_1	10	24 Ja, genau! Und, wenn sie sagen „Das ideale Museum“ – ich finde es auch schön, wenn der Künstler für die Leute sichtbar und vielleicht virtuell zu greifen ist. Dass die Besucher nicht nur Hintergrundinformationen in Form von Stichpunkten zu seinem Lebenslauf bekommen, sondern dass der Künstler in den Raum geholt wird – ich sage jetzt nicht Hologramm, aber vielleicht über einen virtuellen oder visuellen Blick ins Atelier, was ist bei dem Künstler los, wie arbeitet er – all diese Fragestellungen.	Virtuelle Greifbarkeit, Hintergrundinformationen	2.2.		Chancen der Digitalisierung	X
EL_1	11	25 Also ich hoffe ja zunächst, dass Museen nicht als schlafende Institution aufgefasst werden! (lacht) Aber vielleicht trifft es in Deutschland schon zu einem gewissen Grad zu – wenn wir hier „Museum“ sagen ist das eher negativ belastet, dann geht es um etwas starres, rückständiges, ein bisschen traurig – ein Museum, in dem man nichts anfassen darf und nicht sprechen darf und sich gesittet verhalten muss; wo man nicht mal Spaß haben darf. Die Digitalisierung ist, gerade in dem Zusammenhang, also bereichernd, motivierend, das Ganze farbig und interaktiv machend – also kurz: eine wunderbare Möglichkeit, noch mehr aus dem Museumsbesuch rauszuholen. Ich glaube nicht, dass das Ende ist, sondern vielmehr ein weiteres Hilfsmittel, um zu vermitteln und ein Erlebnis zu schaffen. Ich bin ganz sicher, dass die Leute nach wie vor den Ort suchen.	Digitalisierung als ergänzendes Hilfsmittel für das Museumserlebnis vor Ort	2   4   5		Chancen der Digitalisierung / FAZIT: Chance	

## Anhang 5.2: Tabellarische Auswertung zu Interview 2 (Aussagen Nr. 26-49)

Interview 2 - Tabellarische Auswertung

EI	Frage Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie- Zuordnung	Ergänzende Kategorie- Zuordnung	Einordnung in Arbeit/Kontext	Beispiele Digitaler Konzepte
EL_2	26	„Man hat ja immer diese drei Komponenten – Sammeln, bewahren, dokumentieren – wenn man von klassischer Museumsarbeit spricht. Ich würde auch sagen, dass das weiterhin wichtig ist. Wenn man aber betrachtet, ist das zunächst auf jeden Fall der Bildungsauftrag – das ist sowohl gegenwärtig als auch zukünftig unsere Aufgabe; Kunst und Kultur zu vermitteln und damit auch in die Gesellschaft zu tragen.“	Bildungsauftrag, Vermittlung, Gesellschaft	2   5	-	Teil 2: Rolle/ Aufgaben von Museen	
EL_2	27	„Das kann sein, Kreativität zu fördern, andere Perspektiven und Realitäten aufzuzeigen und überhaupt ein ästhetisches Erlebnis zu ermöglichen.“	Erlebnis, Kreativität, andere Perspektiven	4	INSPIRATION I ERLEBNIS	Rolle/Aufgaben von Museen	
EL_2	28	„Dementsprechend würde ich sagen, dass der Bildungsauftrag im Fokus liegt. Die nächste Frage wäre dann, auf welche Art und Weise man den dann umsetzt – Bildung kann ja auch Spaß machen. Ich glaube also, dass ebenso Unterhaltung eine Rolle spielt, also dass es den Menschen Spaß machen soll, ins Museum zu kommen.“	Spaß, Unterhaltung	4		Rolle/Aufgaben von Museen	
EL_2	29	„Auf jeden Fall ist dieser Konflikt, den du ansprichst, allgegenwärtig – auch für uns. Man merkt ein bisschen, dass es auch ein Generationen-Ding ist; aber nicht nur. Es gibt da einmal die gesetzwissenschaftliche Perspektive, die davon ausgeht, dass die Weisheit in den Büchern steht. Wir beim LWL haben auf jeden Fall Glück, denn wir haben einen sehr offenen Direktor, der natürlich die Politik des Hauses ein bisschen vorgibt. Ich sehe da also insofern keine Schwierigkeit. Ja, das Museum ist 'Hort des Originalen' – das ist ja auch sein Alleinstellungsmerkmal – das schließt das Digitale aber nicht aus, sondern im Grunde können sich diese beiden Seiten ergänzen. Dementsprechend ist meine persönliche Meinung, dass man sich davon lösen muss, dass man nur im Museum Kunst- und Kulturgeschichte erleben kann. Ich weiß aber auch, dass diese Meinung sich noch nicht bei allen Museumskollegen- und Kolleginnen durchgesetzt hat.“	Generationskonflikt, Originales	6.2.		Haltung: Vereinbarkeit von Digitalem und Museen Chancen der Digitalisierung, Fazit)	
EL_2	30	„Ja, ich habe, aus einem persönlichen Gefühl heraus, schon den Eindruck, dass es vielen Besucher*innen guttut, dieses analoge Erlebnis, insofern dass viele genau das daran schätzen. Der Alltag ist ja sehr geprägt von digitalen Angeboten. Dann zu sagen: Ich entscheide mich bewusst für die Entschleunigung – es gibt ja zunehmend Trends wie ‚Digital Minimalism‘ und ‚Digitales Fasten‘ – das heißt, dass es wieder einen Trend dazu gibt, dass man es bewusst genießen kann, auch ein analoges Erlebnis wahrzunehmen.“	Entschleunigung, analoges Erlebnis, Digital Minimalism	5	ENTSCHLEUNIGUNG als Chance einer nicht-digitalen Strategie	Chancen der Digitalisierung	
EL_2	31	„Und das andere – wovon ich auch weiß, dass viele gerade daran arbeiten – ist eine Digitale Strategie; daran arbeiten wir am LWL auch gerade. Es darf eben nicht nur heißen: ‚Ok, wir machen die und die Beiträge bei Facebook und die anderen dann bei Instagram‘. Stattdessen muss man sich langfristige Strategien überlegen, die im Grunde auch mit dem Museumskonzept übereinstimmen: was verfolgen wir überhaupt als Konzept – was ist unser Image? Also die Digitale Strategie muss zum Leitbild und Image des Hauses passen. Man muss sich also überlegen: Wie können wir die Werte, die wir analog vermitteln, auch im Digitalen adaptieren? Da beobachte ich ein großes Defizit! Es wird immer tröpfchenweise ein bisschen was gemacht, aber dabei muss man auch das Gesamtbild im Blick haben. Das ist etwas, wo ich selbstkritisch sagen kann, da müssen wir dran arbeiten und da arbeiten wir auch gerade dran. Das kenne ich auch von vielen anderen Häusern. Das hat nämlich auch damit zu tun, wie die Digitalisierung im Haus priorisiert wird. Also – bleiben wir mal bei den sozialen Medien; ist es wirklich die Aufgabe des Social Media Teams, alle Beiträge auch selbst zu verfassen, oder müssten vielmehr die Wissenschaftler*innen aus den jeweiligen Bereichen Inhalte redigieren, die wir dann nach außen spielen? Das Problem ist nur, wenn die Wissenschaftler*innen denken, das sei Quatsch, dann ist da letztes Endes die Priorisierung verdreht. Deswegen würde ich sagen, eine Strategie ist das, was vielen fehlt, und wo viele dran arbeiten.“	Digitale Strategie, Image, Gesamtbild, Priorisierung	1   1.2	DIGITALISIERUNG ALS QUERSCHNITTSAUFGABE	Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung	
EL_2	32	„Ja, genau! Ich kann da auch ein bisschen aus dem Nähkästchen plaudern: wir bieten z.B. seit Januar digitale Zoom-Führungen durch eine Sonderanstellung an. Das wurde auch durch unsere Abteilung, also die Abteilung für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, auf die Beine gestellt. Und alle technischen Probleme, die es gab, landeten bei uns auf dem Tisch! Also die Kunstvermittler*innen, die Führungen und Workshops geben, haben geföhnt – aber alles, was mit dem WLAN zu tun hatte, mit der Kamera, mit dem Mikrophon – alle Klagen kamen bei uns an! Der Ton war schlecht, das Licht war nicht gut, das Mikro ging nicht. Und ich dachte mir nur – hey Leute, ich mache Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ich bin nicht zuständig für die Funktionsfähigkeit der Technik! Da hat man wieder gemerkt; es gibt noch nicht die entsprechende Stelle für die technische Kompetenz, die an der Stelle gefehlt hat – und dann denken andere Kollegen: „Ja, die in der PÖA machen irgendwas mit dem Internet. Oder irgendwas mit der Technik“. Da merkt man, was für ein Defizit es gibt in den Stellen. Vielleicht auch, weil die Definition für Digitales so unklar ist, und wir, das Personal, uns nicht mal im Klaren darüber sind, was da eigentlich dazu gehört – da fängt das schon an.“	Defizit, technische Kompetenz, Personal	6.2.		Grenzen der Digitalisierung	X
EL_2	33	„Ich würde sagen, dass es mittlerweile ein ‚Basic‘ ist, auf den sozialen Medien vertreten zu sein. Also Instagram, YouTube – das sollte für jedes Museum Standard sein. Oder zumindest ist das etwas, das ich als Besucher*in erwarte – wenn ich jetzt in eine andere Stadt gehe, würde ich als erstes bei Instagram schauen, was das Museum so macht. Das sollte meiner Meinung nach zwar jedes Museum haben, ist aber auch noch nicht der Fall.“	Soziale Medien, Zugänglichkeit	3		Chancen der Digitalisierung	X
EL_2	34	„Darüber hinaus haben wir beispielsweise im ersten Lockdown einen Podcast entwickelt. Das sehe ich auch bei vielen anderen Museen, beispielsweise dem staatlichen Museum in Karlsruhe, dem Museum für moderne Kunst in Frankfurt, das Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg. Also Podcast ist ein Format, was viele Museen für sich entdeckt haben, gerade weil es die Möglichkeit bietet, Informationen umfangreicher zu vermitteln (im Vergleich zu Social-Media Posts, wo man immer versucht, alles kurz und knapp darzustellen. Darüber hinaus haben wir, auch aus dem ersten Lockdown heraus, einen Blog entwickelt. Im Grunde auch als Plattform der Wissensvermittlung, für ‚jüngere‘ Artikel als die eines Instagram Posts zum Beispiel. Das beobachte ich ebenfalls bei vielen Häusern.“	Podcast, Social Media, Wissensvermittlung	2.2   3   4		Chancen der Digitalisierung	X

El	Frage Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie- Zuordnung	Ergänzende Kategorie- Zuordnung	Einordnung in Arbeit/Kontext	Beispiele Digitaler Konzepte
El_2	6 35	„Was ich sehr gut finde, sind partizipative Angebote! Das hoffen wir auch umzusetzen, indem wir – zumindest ab und an – versuchen, Besucher*innen mit einzubinden und zu fragen – was interessiert euch, was würdet ihr euch wünschen? Im Grunde also, mit der Community zu gehen. Das finde ich im Übrigen auch analog sehr schön, und genauso finde ich es spannend, die digitale Community kennenzulernen. Wir machen etwas, das nennt sich Mikro-Influencing, also wir haben Influencer mit einer Reichweite von vielleicht „nur“ ca. Tausend Follower, aber eben mit einer sehr aktiven Community, sodass wir dadurch regional ins Umland streuen. Diese Kooperationen mit Influencern habe ich bei vielen anderen Häusern beobachtet, und würde ich bei uns auch gerne ausbauen. Man muss auch immer ein Auge auf die neuen Kanäle haben. Zum Beispiel – es gibt ja jetzt auch TikTok – wie ist das damit? Wollen wir einen TikTok-Kanal haben? Passt das zum Image? Was wäre dann unsere Strategie auf TikTok? Das ist etwas, das müsste man sich vorher überlegen.“	Partizipative Angebote, Digitale Community, Mikro-Influencing, TikTok	4.11.5		Chancen der Digitalisierung	X
El_2	6 36	„Es gibt in dem Kontext auch einen ganz interessanten Artikel über die Uffizien in Florenz; vom Lockdown angetrieben hat der Direktor sein Museum der Plattform TikTok gegenüber geöffnet und eine super erfolgreiche TikTok-erin eingeladen, mit dem Ziel, mehr junge Leute einzuladen. Die war dann in den Uffizien unterwegs und hat das schlicht mit ihrer Community geteilt. Solche Überlegungen finde ich auch sehr clever und würde das gerne noch weiter ausbauen.“	Influencer, TikTok, junge Leute, Community	4 1 5		Chancen der Digitalisierung	X
El_2	6 37	„Ja – ich habe das insofern ausgespart, als dass das für uns eine große Herausforderung darstellt. (lacht) Also ja, wir haben das schon was, aber wie du wahrscheinlich auch schon gemerkt hast, ist es total User*innen unfreundlich. Vielleicht kennst du, als Vergleich, die Online-Sammlung von Stadel – das ist in Sachen Technologie für alle ein bisschen unerschwinglich (lacht). Die verfolgen das Konzept des „digitalen Spaziergehens“. Das bedeutet, dass Leute, die noch nicht mal wissen, was sie suchen, sich einfach digital ein wenig umschauen können. Das ist bei uns ein bisschen spezifischer – man muss einen Künstler, eine Epoche etc. gezielt suchen. Irigendwann, vielleicht 2021/2022 möchten wir unsere Website insofern relaunchen, dass unsere digitale Sammlung zum Kernstück wird. Dann muss es aber auch ein ästhetisches Erlebnis sein und darf nicht aussehen wie in den Nuller-Jahren. Das ist Teil unserer digitalen Strategie und eine große Herausforderung, die Zeit in Anspruch nimmt.“	Digitales Spazierengehen	7		Grenzen der Digitalen Anpassung	X
El_2	7 38	„Ich glaube, diese Sorge ist unbegründet. Das Alleinstellungsmerkmal der Museen sind die Originale, deswegen glaube ich nicht, dass über das Digitale das analoge Erlebnis überflüssig wird. Vielmehr wird es dadurch erweitert. Dadurch, dass man im Digitalen so eine große Reichweite hat und „Geschmack macht“ auf die Ausstellung, können viel mehr Besucher*innen erreichen und ihr Interesse an einen physischen Museumsgang wecken.“	Reichweite, „Geschmack“ machen	2		Chancen der Digitalisierung	
El_2	7 39	„Was ich auf der anderen Seite auch total gut finde, ist der inklusive Charakter am Online-Angebot; wir können auf diese Weise beispielsweise gehbehinderte Menschen ansprechen, die sich sonst gar nicht die Ausstellung ansehen könnten. In diesem Fall würde das Digitale das Analoge ersetzen, was ja aber völlig sinnvoll wäre, da sonst der Zugang zu den Informationen für eine bestimmte Gruppe von Besuchern völlig ausgeschlossen wäre.“	Inklusive Charakter	3	NEUE ZIELGRUPPEN, INKLUSION	Chancen der Digitalisierung	
El_2	7 40	„Grundsätzlich sehe ich den analogen Museumsbesuch im Allgemeinen aber überhaupt nicht in Gefahr. Vielmehr ist das Digitale eine Chance, um neue Angebote zu kreieren, neue Zielgruppen zu erreichen, und durch ein zeitgemäßes Image die Leute auch wieder reinzuholen.“	Chance, neue Zielgruppen, zeitgemäßes Image	3 1 4 1 5	NEUE ZIELGRUPPEN, ZEITGEMÄßES IMAGE	Chancen der Digitalisierung - „Fazit“	
El_2	8 41	„Ein wichtiger Aspekt ist natürlich das Finanzielle. Man hat begrenzte Budgets, muss Budgets eventuell umschöpfen, vom Analogen ins Digitale, aber prinzipiell braucht man separate Budgets für neue Projekte. Das ist eine Herausforderung, aber eine, die zu bewältigen ist, wenn man sich nur traut, Konzepte zu konzipieren und sich damit auch bei Förderungen zu bewerben. Wir haben jetzt z.B. eine Förderung für ein sog. Kollaborativ bekommen – wir haben ja auch die Digitalis, das sind quasi Onepager, die ein bestimmtes Ausstellungsthema tiefgehend behandeln – und sowas haben wir jetzt für Kinder und wollen da viele Gaming-Elemente einbauen, damit es für Kinder spielerisch wird, einen bestimmten Künstler zu entdecken. Das könnten wir nicht machen, hätten wir die Förderungen nicht.“	Digitalis, Förderungen, Budget	6.1.		Grenzen der Digitalen Anpassung	X
El_2	8 42	„Ansonsten fehlt es auch an der technischen Expertise. Da muss man sich die jeweiligen Leute einfach dazu holen. Beispielsweise bei unseren Podcasts; ich würde ewig brauchen, wenn ich alle selber schneiden würde – ich habe weder die Zeit noch die Expertise. In dem Fall zu sagen, da sourceen wir eben aus und holen uns die jeweiligen Experten ins Boot, das ist zentral.“	Technische Expertise	6.2. 1 7		Grenzen der Digitalen Anpassung	
El_2	8 43	„Genau ja, ich habe das Gefühl, dass es zurzeit extrem viele Förderprogramme gibt – von der Kulturstiftung des Bundes, von der Kunststiftung, und viele weitere große Stiftungen, die gerade fördern, insbesondere digitale Projekte. Allerdings – und jetzt sind wir wieder beim Personellen, muss man auch die Zeit finden, ein Konzept zu erstellen. Wenn das Tagesgeschäft jetzt aber so eng getaktet ist, dass gar kein Personal dafür zur Verfügung steht, kann man sich auch nicht bewerben. Personelle Kompetenzen stärken durch Schulungen und Ausbildungen – das sehe ich auch. Aber ich glaube auch, dass nicht alles in-Haus gemacht werden muss. Ich finde, man kann durchaus Schritte outsourcen. Es gibt so viele Freischaffende in der Kreativszene, das kann für Aufträge genutzt werden.“	Stiftungen, personelle Kompetenzen, Schulungen & Ausbildungen	6.2.		Grenzen der Digitalen Anpassung	
El_2	9 44	„Ich würde trotzdem sagen, der große Unterschied liegt darin, dass wir nicht auf Profit aus sind, sondern versuchen, aus der Perspektive der Besucher*innen zu denken. Was interessiert die Leute?“	Profit, Interesse der Leute	2 1 5		?	
El_2	9 45	„Und zu deiner Frage mit digitalen Konzepten und deren Beitrag zur Wirtschaftlichkeit würde ich schon sagen, dass das Digitale allein dadurch zur Wirtschaftlichkeit beiträgt, dass dadurch eine größere Reichweite erreicht wird, die letztendlich zu mehr Besucher*innen führt. Da ist es aber wichtig zu sagen, dass öffentliche Museen sich nicht ausschließlich über die Eintrittsgelder finanzieren – das wäre unmöglich. Dementsprechend trägt das Digitale zum Finanziellen bei, ja, können es aber nicht ausschließlich stützen.“	Wirtschaftlichkeit, Reichweite	-	Nutzung digitaler Konzepte als FINANZIELLE RESSOURCE	Finanzielle Knappheit (Grenzen) als Chance	
El_2	10 46	„Also mit unbegrenzten Möglichkeiten würde ich erstmal zunächst die Sammlung online pushen. Dazu gehört die Digitalisierung aller Sammlungsobjekte, die Redaktion von Texten, aber eben auch die ganze Darstellung. Darstellung ist für mich im Digitalen sowieso sehr wichtig – ich würde vieles in ein digitales Corporate Design auf allen Kommunikationskanälen – auch auf den Social-Media-Kanälen – legen. Das ist essentiell für die Wirkung von Professionalität.“	Corporate Design Kommunikationskanälen, Professionalität	2 1 3 1 5		Chancen der Digitalisierung	

EL	Frage Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie- Zuordnung	Ergänzende Kategorie- Zuordnung	Einordnung in Arbeit/Kontext	Beispiele Digitaler Konzepte
EL_2	10	47 „Außerdem würde ich mir wünschen, einfach mehr auszuprobieren. Beispiel TikTok: man könnte, bevor man eine umfangreiche Strategie entwickelt, einfach mal ausprobieren, wo eine unterschiedliche Idee hinführen. Mehr Kapazitäten bedeuten auch mehr Investition von Mühe und Kreativität. Also begrenzte Kapazitäten hemmen zu einem gewissen Grad die Spontaneität.“	Ausprobieren, Kreativität, Spontaneität, begrenzte Kapazitäten	6.1   4	INSPIRATION, KREATIVITÄT	Grenzen der Digitalen Anpassung	
EL_2	12	48 „Wir wollen auf jeden Fall noch mehr an dem Thema arbeiten. Wir arbeiten beispielsweise gerade an einem Audio-Angebot für Sehbehinderte. Auf diese Weise versuchen wir schon, verschiedene Zielgruppen in den Blick zu nehmen, sollte aber noch weiter ausgebaut werden.“	Audio-Angebot für Sehbehinderte, verschiedene Zielgruppen	3	INKLUSION, ZIELGRUPPEN	Chancen der Digitalisierung	
EL_2	12	49 „Und da stimmt es auch, dass wir noch viel zu wenig auf Besucherdaten zurückgreifen, die wir von der Website beziehen können. Das würde uns bei den Fragestellungen helfen: wer sind unsere Besucher eigentlich und mit wem kommunizieren wir da? Da ist wieder das Stichwort Partizipation, was sehr wichtig ist, und ebenfalls weiter ausgebaut werden muss.“	Besucherdaten, Website, Partizipation	2.1.	Zielgruppendefiniti on	Chancen der Digitalisierung	

## Anhang 5.3: Tabellarische Auswertung zu Interview 3 (Aussagen Nr. 50-70)

Interview 3 - Tabellarische Auswertung

El	Frage Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie Zuordnung	Weiterführende/ Neue Kategorisierung	Einordnung in Arbeit/ Kontext	Beispiele Digitaler Konzepte
El_3	2	50	Aber eben auch ein Ort für die Stadtgesellschaft, und das ist vielleicht auch das, was für die Zukunft immer wichtiger wird. Das ist schon heute der Fall, wird aber immer wichtiger werden, dass man ein Diskussionsforum bietet für verschiedene Gruppen der Fachgesellschaft. Das gilt aus meiner Perspektive für alle Varianten und Zweige von Museen.	5		Rolle von Museen	
El_3	2	51	Der weiteren bleibt das Museum aber natürlich nach wie vor ein Ort der Wissensvermittlung – an der Stelle sei das Stichwort „außerschulischer Lernort“ eingeworfen, und diese Funktion hatte ich ebenfalls für durchaus wichtig.	2	BILDUNGSAUFTTRAG	Rolle von Museen	
El_3	2	52	Mit Blick in die Zukunft würde ich aber auch sagen, dass Museen Orte der Unterhaltung und Freizeitgestaltung sein müssen – und das darf nicht als negativ betrachtet werden. Das ist vielleicht auch etwas, das sich gerade in den letzten Jahren geändert hat. Weg von dem Museumtempel hin zu einem Freizeitort, ohne dass man sich dafür schämen muss, das Wort in einen Zusammenhang mit Museen zu bringen. Das ist eine sehr interessante Frage, bei der man erstmal in sich gehen muss (lacht).	4	19	Rolle von Museen/ Ideologische Grenzen	
El_3	3	53	Nein, so wie das in der These formuliert ist, würde ich das nicht unterschreiben. Ich würde durchaus sagen, dass die Originale und deren Kontextualisierung das wichtigste Gut eines Museums sind und dieses maßgeblich ausmachen. Ich sehe das aber nicht in einem so starken negativen Kontrast zu dieser „unendlichen Reproduzierbarkeit des Digitalen“. Ich würde eher sagen, dass das Digitale dabei helfen kann, den Mehrwert der Originale zu unterstreichen und den Weg dahin zu finden. Das ist gerade die Herausforderung für Museen, zu versuchen, die beiden Aspekte zu vereinen – so würde ich es formulieren.	2.2.		Rolle von Museen/ Digitalisierung	
El_3	4	54	Ich kann tatsächlich nur aus Beobachtungen sprechen – bei uns im Haus haben wir keine Evaluationen zu dem Thema. Aber auf Basis meiner persönlichen Beobachtungen würde ich schon sagen, dass die Aufmerksamkeitsspanne der Besucher deutlich gesunken ist, eben aufgrund der Angebotsfülle, die das Digitale bietet und auch aufgrund der Form des Angebotes. Das beobachte ich gewissermaßen auch bei mir selber, wenn ich ins Museum gehe. Als Museum kann man sich da sicherlich ein Stück weit drauf einstellen, z.B. geht es bei uns ganz oft bei Ausstellungen darum, verschiedene Informationsebenen zu schaffen, sodass man dann verschiedene Zugänge für unterschiedliche Aufmerksamkeitsspannen schaffen kann. Ansonsten sind auch Mitmach-Angebote eine gute Möglichkeit, um sich dieser Veränderung im Medienkonsum anzupassen. Damit meine ich sowohl digitale als auch analoge Angebote. (...) Ja genau, das kann man genauso umschreiben. Allein die Erwartungshaltung der Besucher, dass man im Museum selber was tun kann, aktiv werden kann – die kann man sich nicht mehr wegdenken.	2	14	Gesellschaftlicher Wandel/ Chancen der Digitalisierung	
El_3	5	55	Für mich persönlich funktioniert eine Ausstellung durchaus auch ohne digitales Angebot, wenn das eben zum Thema passt. Ansonsten muss ich sagen; wir als Institution probieren vieles aus, aber es fehlt die Kontinuität im Angebot – die Besucher wissen gar nicht unbedingt, worauf sie sich einstellen sollen. Das liegt daran, dass wir uns gerade noch in der Ausprobierphase befinden, wodurch aber die Konstanz verloren geht. Ich finde es aber gerade schwierig, da konkrete Beispiele zu nennen. (...) Ja, dem Mangel einer einheitlichen Strategie stimme ich voll zu!	7.2.		Grenzen der Digitalen Anpassung	
El_3	5	56	Ebenso-Angebote rund um die Zugänglichkeit der Sammlungen – also Thema Online-Datenbank – das ist etwas, was meines Erachtens nach in Zukunft von allen Museen zur Verfügung gestellt werden sollte. Vielleicht sage ich das auch gerade, weil das mein Schwerpunkt hier im Haus ist. Wir arbeiten aktuell auch daran, und das ist etwas, das ich sowohl als Wissenschaftlerin als auch als Laie, die sich für andere Museen und Angebote interessiert, in Zukunft mit Sicherheit erwarten werde.	3	17	Neue Anforderungen/ Chancen und Grenzen der Bewältigung	
El_3	5	57	Was Social Media angeht – das stimmt, das habe ich jetzt unterschlagen – da ist die Erwartungshaltung an aktive Kanäle auf jeden Fall da. Wir wünschen uns das ebenso für unsere Institution, und wissen, dass wir ein Social Media Angebot brauchen. Da wirft sich allerdings wieder die Ressourcenfrage auf... Aber ja, gerade bei den Angeboten im Social-Media-Bereich muss man in irgendeiner Form auch mit dabei sein. Sonst wird es schwierig, die Netzwerke zu schaffen, sich mit den Leuten zu vernetzen.	3	15	Wandel/Chancen der Digitalisierung	
El_3	6	58	Zunächst, wie wir das eben schon angesprochen haben, wäre das, die Sammlung sichtbar zu machen. Also das Thema Online-Datenbank, aber auch Online-Ausstellung, das erlebe ich immer mehr und das sind gute, neue Möglichkeiten.	3		Chancen der Digitalisierung	
El_3	6	59	Auch virtuelle Rundgänge werden zunehmend angeboten. Wir selber haben auch, zwar einen ganz einfachen, aber dennoch einen virtuellen Rundgang durch unsere historischen Museumsräume – das ist was, was ich bei vielen Museen sehe, auf ganz unterschiedliche Art umgesetzt. Ebenso das Thema Digitale Führungen, die sich gerade jetzt im Lock-Down anbieten. Da muss man schauen, ob das auch nach der Corona-Zeit so bleibt. Wir bieten das bei uns auch an, in verschiedenen Varianten. Ich denke auch, dass es gewissermaßen relevant bleiben wird, insbesondere für diejenigen Gruppen, die aus verschiedenen Gründen nicht ins Museum kommen können. Das sind die drei Hauptaspekte, die mir dazu einfallen.	3	14	Chancen der Digitalisierung	X
El_3	7	60	Nein, ich glaube nicht, dass es so kommen wird. Ich glaube, es ist wichtig, digitale Angebote als ergänzende oder sogar vorbereitende Angebote auszuwerten. Es muss also darauf hingearbeitet werden, dass das Erlebnis vor Ort das bleibt, was den besonderen Reiz ausmacht. Das Digitale muss auch noch mehr auf „Nebenleistungen“ des Museums verweisen, die zum Angebot vor Ort gehören – ob das jetzt der Kaffee vor Ort ist, oder auch ein ganz neuer Ort des Austauschs und Erlebens, den man kennenlernt. Ich würde also nicht sagen, dass die Gefahr besteht, dass der Museumsgang ersetzt wird. Es sollte allerdings noch mehr Wert daraufgelegt werden, auch Leute anzulocken, die normalerweise keine regelmäßigen Museumsbesucher sind.	2.2	15	Chancen der Digitalisierung	
El_3	8	61	Das ist tatsächlich ein Problem, ja. Personelle und finanzielle Ressourcen sind auf jeden Fall ein Thema und, natürlich damit zusammenhängend, auch die technische Ausstattung. Was ich bei personellen Ressourcen ganz interessant finde, ist, dass es die passenden Berufseinstiege noch gar nicht gibt, die wir in Zukunft da brauchen werden. Das wird sich in Zukunft stark verändern, was die Menschen mitbringen und mitbringen müssen, die in Museen arbeiten. Ansonsten, bezüglich der Förderprogramme: ich kenne einige, die besonders Projekte im Hinblick auf Digitalisierung fördern. Unser Haus hat sich da bisher noch nicht beworben, aber ich vermute, das wird auch bei uns demnächst ein großes Thema sein. Bei uns verändert sich gerade viel dadurch, dass wir einen großen Neubau dazu kriegen. Ich denke, das wird darauf abzielen. Bisher haben wir eher Erfahrungen mit Einzelprojekten. Der Förderverein beispielsweise hat bei uns Digitale Kurzführungen in Form von Videoclips gesponsert, aber das war kein langfristiges Förderprogramm. Das greife ich demnächst mal an!	6	17	Grenzen der Digitalen Anpassung	X
El_3	8	62	Ja, auf jeden Fall. Bei uns fängt das allein schon damit an, dass wir erst seit neuerdings eine eigenständige Stelle für Marketing haben. Das ist zwar nicht direkt mit der Digitalisierung verknüpft, aber da sieht man schon mal, wie wir dadurch hinterherhinken, dass schlicht die finanziellen Mittel fehlen, um auszustocken. So kommen bei uns einige „neue“ Bereiche – die dadurch gar nicht mehr neu sind – erst mit einer großen Zeitverzögerung an. In der Zwischenzeit muss man gucken, dass man das irgendwie „mit abdeckt“. Solche Projekte nur nebenher anzugehen ist dann auch nur eine halb-gute Lösung.	6.2.	MARKETING ALS MUSEUMSAUFGABE	Grenzen der Digitalen Anpassung	

El	Frage Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie Zuordnung	Weiterführende/ Neue Kategorizuordnung	Einordnung in Arbeitskontext	Beispiele Digitaler Konzepte
EL_3	9	Da sind wir nur schwer mit einem wirtschaftlichen Akteur vergleichbar, das wird so auch nie funktionieren. Sie haben zwar gerade gesagt, es geht nicht nur um das Thema Wirtschaftlichkeit, sondern auch um andere Abläufe; aber gerade bei dem Thema Wirtschaftlichkeit – es käme zum Beispiel nicht in Frage, unsere Eintrittspreise zu erhöhen, um finanziell besser aufgestellt zu sein. Wir wollen ja auch aus dem Teilhabegedanken heraus ein möglichst niedrigschwelliges Angebot machen. Vieles bei uns ist sogar ganz kostenlos, das wollen wir auch nicht ändern. Das ist natürlich ein Luxus, den wir uns leisten. Auf der anderen Seite erreichen wir so auch noch mehr Menschen. Also, das finde ich schwierig, gerade aus unserer Perspektive eines kommunalen Museums heraus.	Wirtschaftlichkeit, Teilhabegedanke	(3   5)	INKLUSION	Ideologische Grenzen eines Wirtschaftlichkeitsgedankens in Museen	
EL_3	9	Vielleicht nicht Wettbewerb im Sinne von „Kampf gegen“ andere Museen; aber das Ziel, eine Sichtbarkeit zu erreichen und herauszustechen durch Marketing – das ist tatsächlich heute ein Muss. Sonst versinkt man in der Bedeutungslosigkeit. Also in der Hinsicht müssen wir uns tatsächlich einem größeren Wettbewerb stellen.	Sichtbarkeit, Marketing, Bedeutungslosigkeit, Wettbewerb	9	MARKETING ALS MUSEUMSAUFGABE; WETTBEWERB	?	
EL_3	10	65 Wenn ich mir da was wünschen könnte, wäre das auf jeden Fall in einem ersten Schritt die Finanzierung von ganz viel Forschungsarbeit – auch, wenn das zunächst etwas trocken klingen mag (lacht).	Finanzierung von Forschungsarbeit	6.1.		Grenzen der Digitalen Anpassung	
EL_3	10	66 Das ist nämlich die Grundlage dafür, viele spannende Inhalte freigegeben zu können und entsprechend an die Menschen weitergeben zu können – nur so können Museen, wie ich das zu Beginn erwähnt hatte, auch zu Diskussionsorten werden.	Spannende Inhalte, Vermittlung an Menschen, Diskussionsorte	5		Chancen der Digitalisierung	
EL_3	10	67 Dazu würde für mich auch eine verstärkte Finanzierung von ganz vielen neuen Projekten mit der Stadtgesellschaft gehören – zum Beispiel Outreach-Projekten in Stadtteilen, das ist bei uns auch ein ganz wichtiges Thema, oder Citizen-Science-Projekte, etwas, das andere Museen zunehmend angehen. Diese Art von Projekten ist immer mit viel Aufwand – Personal und Finanzressourcen – verbunden. Das sehe ich auch als einen Baustein, um in Zukunft Relevanz zu haben.	Verstärkte Finanzierung, Projekte in Stadtteilen, Personal- und Finanzressourcen	6	LOKALE RELEVANZ	Grenzen der Digitalen Anpassung	X
EL_3	10	68 Ansonsten, was ich mir auch vor Ort wünschen würde, ist, dass man in den Ausstellungen an sich noch mehr Personal zur Verfügung hat, sodass Besucher*innen mit Experten ins Gespräch kommen können, wenn sie wünschen. Es geht hierbei darum, eine bessere und persönliche Anbindung zu der Institution und ihren Mitarbeitern zu finden. Zurzeit ist es ja noch so, dass die Besucher*innen am Ticketcounter mit einem Angestellten sprechen, danach aber gar nicht mehr – das wäre auch etwas, was wir uns für das ideale Museum vorstellen.	Experten, Gespräch, persönliche Anbindung	4.1   5   6.2	AKTIVER AUSTASCH	Chancen der Digitalisierung/ Grenzen der Implementierung	X
EL_3	10	69 Und letztendlich würde ich mir wünschen, über verschiedene Methoden dahin zu kommen, dass man dieses Bild vom verstaubten Museum und die Schwellenangst los wird – das hatten Sie auch genannt, das würde ich an der Stelle auch nochmal unterstreichen – dass das Museum zu diesem „dritten Ort“ wird, um Freunde zu treffen, um Café zu trinken, gleichzeitig in einer Ausstellung was spannendes zu lernen, neue Ausstellungsformate zu entdecken – diesen Mix sehe ich als ideales Museum der Zukunft. (VERNETZEN)	Schwellenangst, Dritter Ort, neue Ausstellungsformate	5		Chancen der Digitalisierung	
EL_3	11	70 Ich würde natürlich auf jeden Fall sagen, dass Museen nicht schlafen. Museen befinden sich gerade in einer extremen Umbruchphase und müssen ihren Platz in der Gesellschaft neu finden. Das ist glaube ich aktuell die größte Herausforderung. Digitalisierung kann dabei helfen, diesen neuen Platz zu finden. Mehr noch, sie muss heute, finde ich, ein Baustein für die Neu-Konzeption von Museen sein. Sie kann nicht außenvor gelassen werden. Die Angst, die Digitalisierung würde die Entwicklung von Museen negativ beeinflussen, teile ich nicht. Im Gegenteil, sie kann ein guter Helfer, eine gute Begleitung sein, um Museen auch in die Zukunft zu bringen!... Das hörte sich jetzt fast wie eine politische Rede an (lacht) – aber ich meine auch wirklich, was ich sage!	Umbruchphase, Digitalisierung als Baustein für Neu-Konzeption von Museen, Helfer	-	GESELLSCHAFTLICHE RELEVANZ	Wandel/FAZIT: Digitalisierung als Chance	

## Anhang 5.4: Tabellarische Auswertung zu Interview 4 (Aussagen Nr. 71 – 100)

El	Frage Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie- Zuordnung	Ergänzende Kategorie- Zuordnung	Einordnung in Arbeit/Kontext	Beispiele Digitaler Konzepte
El_4	2	71 Jedes Museum hat seine eigene Sparte. Es gibt die erste Sparte an Aufgaben, nämlich das Archivieren und Bewahren von Kunst und Wissen – auch für die nächsten Generationen. Dann könnte man einen Bildungsauftrag wählen – das steht eigentlich auch mit an vorderster Stelle, dass Museen es einem ermöglichen, sich zu bilden; auch im Sinne einer persönlichen Weiterbildung als Mensch auf Basis der Kunstwerke.	Archivieren und Bewahren, zukünftige Generationen; Bildungsauftrag	-	BILDUNGSAUFTRAG	Aufgaben von Museen	
El_4	2	72 Für mich als Kulturvermittlerin liegt aber die zentrale Aufgabe von Museen darin, einen Ort der Begegnung und des Austausches zu ermöglichen. Wir müssen ein Ort der Menschen, der Bevölkerung sein; ein Ort, an dem Gesellschaft passiert. Bei der zeitgenössischen Kunst ist darüber hinaus natürlich auch insbesondere der Bezug zu „Heute“ da, nicht nur der Blick in die Vergangenheit oder in die Zukunft. Unsere Aufgabe ist es, immer wieder Stellung zu beziehen und zu reflektieren. Mein Ziel als Kulturvermittlerin ist es, von den Hierarchien weg zu kommen, die ursprünglich von Museen aufgestellt wurde – diese „elitären Verhältnisse“, unter denen Kultur ein Bildungsort nur für die oberste Gesellschaftsschicht ist – davon müssen wir wegkommen. Heutzutage sind Museen Orte der Begegnung in erster Linie.	Ort der Begegnung und des Austauschs, Stellung beziehen und reflektieren, Gesellschaftsschichten	2 1 5		Aufgaben von Museen	
El_4	2	73 Ansonsten: auf keinen Fall – ich finde, das sollte für alle Museen von zentraler Bedeutung sein, ein Ort der Begegnung zu werden. Ich werde alle Fragen aus der Perspektive einer Kulturvermittlerin beantworten und immer in Bezug auf das Publikum, denn die Arbeit für die Besucher*Innen ist, meines Erachtens nach, das Herzstück musealer Arbeit und sollte es auch für jede Art für Institution sein. Der Grund dafür, dass wir Kunst bewahren, ist ja gerade die Stellungnahme aus einer heutigen Perspektive heraus. Dazu ist auch jeder Mensch legitimiert, egal, ob man Kunstgeschichte studiert hat oder nicht.	Ort der Begegnung, Stellungnahme, Meinungsbildung	5	AUSTAUSCH, DISKURS	Aufgaben von Museen	
El_4	2	74 Ich kann immer Stellung beziehen, vor allem, wenn der Vermittler mir den Kontext dieser Werke nahebringt. Wenn Kunst keinen Bezug mehr zu heute hätte, müssten wir sie ja nicht archivieren. Deswegen spielt meiner Meinung nach auch die Art der Kunst weniger eine Rolle, viel wichtiger ist die Frage dazu, was sie uns heutzutage noch bringt.	Stellungnahme, Vermittler	2.2.	RELEVANZ	Aufgaben von Museen	
El_4	3	75 Digitalisierung ist für mich in erster Linie dazu da gewesen, Abläufe effizienter zu gestalten.	Effizienz von Abläufen	1		Chancen der Digitalisierung	
El_4	3	76 Es ist außerdem eine neue Form der Archivierung. Das ist natürlich gut, wenn es darum geht, Informationen für eine möglichst breite Masse an Menschen bereit zu stellen. Man hat auch diese lokale Bindung nicht mehr so stark, was viele Türen öffnet.	Öffnung von Türen	3		Chancen der Digitalisierung	
El_4	3	77 Digitalisierung kann beispielsweise im Haus ergänzend zu aktuellen Angeboten vorhanden sein und diese unterstützen. Ein Beispiel aus eigener Erfahrung: wir ersetzen Audio Guides durch Smartphones, die jeder Besucher ja dabei hat – über QR-Codes können wir so adaptierte Informationen auch auf vielen Sprachen (bei uns in Luxemburg sehr wichtig) anbieten, ohne den Mehraufwand der Audio Geräte zu haben.	QR-Codes, adaptierte Informationen	1 1 2		Chancen der Digitalisierung	x
El_4	3	78 Allerdings ist die Digitalisierung so breit gefächert, dass es schwierig ist, zu der Frage Stellung zu beziehen. Wir haben die sozialen Medien, auf denen wir aktiv sind, dann bieten wir Digitale Führungen an, stellen Werke auch online... Klar, ist das auf einer virtuellen Plattform nicht das gleiche – es sei denn, die Kunst ist bewusst für diese Plattform konzipiert worden. Aber dann werden die Museen für diese speziellen digitalen Kunstwerke auch redundant. Unter dem Strich würde ich mich auf digitale Angebote, wie z.B. Virtuelle Führungen, sagen, dass es eine Art Ersatz für die physische Erfahrung darstellt, diese aber nicht wirklich ersetzen kann – es geht ja um den ganzen Rundgang als Erlebnis, um Verbindungen zwischen den einzelnen Erfahrungen bei Kunstwerken, die dann mit den Eindrücken beim nächsten Werk in Verbindung gebracht werden.	Digitale Konzepte als Ergänzung, Rundgang als Erlebnis, Eindrücke, Verbindungen zwischen Werken	5 (9)	ERGÄNZENDES DIGITALES ANGEBOT	Chancen der Digitalisierung/ Fazit/ Ideologische Grenzen	x
El_4	3	79 Gleichzeitig hat der physische Gang einfach diesen Event-Charakter: der Boden knarzt, ich werde an der Rezeption begrüßt... Da spielt super viel zusammen und ich bin der Meinung, dass die physische Erfahrung großen Einfluss auf die persönliche Wahrnehmung von Kunst hat. Darüber hinaus ist man im Museum körperlich und geistig in einer ganz anderen Verfassung als zu Hause auf dem Sofa. Im besten Fall bin ich beim Gang ins Museum bewusst bereit, mich in einen spezifischen Kontext zu begeben. Zu Hause vor dem Computer sitze ich im gleichen Kontext, unter dem ich lerne und Serien schaue usw. – da bin ich nicht in der gleichen Verfassung, wie die, mit der ich bewusst ins Museum gehe.	Event-Charakter, physische Erfahrung, körperliche und geistige Erfahrung	5	MUSEUM ALS PHYSISCHES ERLEBNIS	(Ideologische) Grenzen der Digitalen Anpassung/Fazit	
El_4	4	80 Ich würde sagen, generell sind heute die Besucher*Innen stärker in den Fokus gerückt – durch soziale Netzwerke, Fernsehen, Kino usw. Die Konkurrenz auf dem Freizeitmarkt steigt, gleichzeitig wird Kunst immer offener in Hinblick auf die Interpretationsmöglichkeiten. Im besten Falle gibt es nämlich, finde ich, nicht die eine richtige Antwort, sondern das Kunstwerk ist offen für die Interpretation der Menschen. Also natürlich versuchen Museen sich auf das veränderte Besucherverhalten einzustellen, aber ich finde da muss man vorsichtig sein. Das unterstellt in der Form ein bisschen, dass die Menschen dümmere geworden sind oder sich weniger gut konzentrieren können – und ich finde, darum geht es nicht. Es geht darum, auf die Wünsche der Bevölkerung einzugehen, und das ist meiner Meinung nach sowieso ein zentraler Auftrag von Museen. Es geht als nicht darum, dass wir das „intellektuelle Level“ runterschrauben und den Menschen somit anpassen müssten – vielmehr war das Konzept Museum früher ein elitäres Haus, dem es mehr oder weniger egal war, ob die Menschen Bezug dazu finden oder nicht. Es hat genügt, dass eine kleine Gruppe von Menschen bestimmte Sichtweisen und Auffassungen vorgegeben und verstanden hat. Heute geht es vielmehr darum, was Kunst uns und unsere Gesellschaft bringt und darum, diese relevant aufzuzeigen und an möglichst viele Menschen weiter zu geben.	Freizeitmarkt, Besucherverhalten, die Auswirkung von Kunst auf die Gesellschaft heute, Relevanz	5 (3 1 4)	RELEVANZ, WETTBEWERB, VERÄNDERTES ROLLENVERHÄLTNIS	Wandel/ Chancen der Digitalisierung	

EI	Frage Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie- Zuordnung	Ergänzende Kategorie- Zuordnung	Einordnung in Arbeit/Kontext	Beispiele Digitaler Konzepte
EI_4	4	81 Und ich finde auch, wir müssen Kunst für so viele Menschen wie möglich zugänglich machen und einen aktiven Dialog schaffen, und nicht nur einseitig präsentieren, was wir machen. Es geht darum, zu zeigen: „Hey, hier passiert was! Kommt rein und macht mit!“ Da müssen natürlich auch die Kommunikationswege gewählt werden, die die Gesellschaft nutzt. Insofern ist die Digitalisierung absolut nicht wegzudenken: heutzutage sind Medien und insbesondere soziale Medien Teil unserer Kultur, und müssen auch genauso ernst genommen und genutzt werden.	Aktiver Dialog, Mitmachen, (Soziale) Medien als Teil der Kultur	2   1   4		Wandel/ Chancen der Digitalisierung	
EI_4	4	82 Es haben sich also die Erwartungen an Museen geändert, ja, aber nicht etwa, weil Besucher*innen anspruchsvoller geworden sind, sondern weil Museen heute für jeden interessant sein können. Genau so können Menschen aus der oberen Bildungsschicht heute auch ein Interesse an Museen haben, ohne dass das Einfluss auf deren Status hätte. Insofern kann das Museum sich nicht mehr darauf ausruhen, dass bestimmte Menschen sowieso ins Museum kommen, für dessen gesellschaftliche Reputation das von Bedeutung ist. Museen müssen heute aktiv deutlich machen, dass sie relevant sind. Deswegen müssen sie sich auch den Bedürfnissen der Bevölkerung anpassen.	Gesellschaftliche Schichten, Status, Relevanz, Bedürfnisse der Bevölkerung	5 (3   4)	RELEVANZ, VERÄNDERTES ROLLENVERHÄLTNIS	Wandel/ Chancen der Digitalisierung	
EI_4	5	83 Mein Hauptaugenmerk bei der Betrachtung von Museen liegt tatsächlich nicht bei der Digitalen Strategie. Nichtsdestotrotz gibt es einige Konzepte, die nicht mehr weg zu denken sind. Soziale Medien und Website zum Beispiel. Wenn insbesondere auf den sozialen Netzen viel aktiv kommuniziert wird, ist das nochmal ein Pluspunkt, weil es Museen „approachable“ macht und die Barriere sinkt, sich ins Museum zu begeben. Denn das Museum kann doch häufig – wenn ich an die Museumsinsel in Berlin denke – einen sehr imposanten Eindruck machen. Wenn man dann beispielsweise eine bunte Face-to-Face Social Media Kampagne am Laufen hat, zeigt das, dass doch auch nur „normale Menschen“ im Museum arbeiten und ins Museum gehen.	Soziale Medien, Face-to-Face Social Media-Kampagne	2.2   3		Chancen der Digitalisierung	x
EI_4	5	84 Was in dem Kontext meiner Meinung nach am wichtigsten ist, ist den Menschen zu zeigen, dass man Austausch und Begegnungen sucht. Das kann natürlich online passieren. Was ich aber noch wichtiger finde, ist die Suche nach dem Bezug zur lokalen Bevölkerung. Natürlich ist es toll, viele Touristen anzulocken, aber ich finde ein Museum muss insbesondere vor Ort in die Bevölkerung hineinwirken, und im Gegenzug auch von der Bevölkerung Feedback bekommen. Die Bevölkerung muss spüren, dass es „ihre Institution“ ist, und ihr nicht vor die Nase gesetzt wurde. Ein Museum ist eine Institution für die Stadt, für die lokale Bevölkerung. Da müssen dementsprechend Projekte und Austausch stattfinden. Die zentrale Frage muss lauten: Wie können wir diesen Ort zu einem Ort machen, der für die Menschen da ist? Das sind teilweise dann vielleicht Projekte, die nicht unbedingt „instagrammable“ sind, aber darum sollte es in dem Kontext auch nicht gehen, da wäre das Digitale also nicht das wichtigste. Soziale Netze sind toll, um bekannt zu werden, aber, da wo es möglich ist sollte es immer das Ziel sein, in die reale Begegnung zu kommen.	Lokaler Bezug, Ort der Bevölkerung, Feedback, Austausch, reale Begegnung, Social Media	5	LOKALE ERGÄNZENDES DIGITALE ANGEBOT	Chancen der Digitalisierung	
EI_4	6	85 Digitale Führungen sind generell zwar eine coole Sache, machen bei uns aber wenig Sinn. Als zeitgenössisches Forum führen wir nämlich nur Wechselausstellungen. Finanziell und technisch macht es also wenig Sinn, die gesamte Ausstellung mit Google Trick View oder 360 Grad Techniken online zur Verfügung zu stellen.	Wechselausstellungen	(6.1   7)	ROLLE DER ART DES MUSEUMS	Grenzen der Digitalen Anpassung	x
EI_4	6	86 Das wäre auch höchstens ein Ersatz für eine reale Führung. Eine digitale Führung wird nie an eine reale Führung rannkommen, bei der ich im Raum bin, mit anderen interagiere, bei der ich als Guide auch aus den Gesichtern der Besucher*Innen Schlüsse ziehen kann... Das ist vor Ort viel einfacher.		9	AURATISIERUNG	Ideologische Grenzen der Digitalen Anpassung	
EI_4	6	87 Darum geht es auch gerade bei meinem Job: ich möchte Menschen nicht durchs Museum führen und etwas erzählen – ich möchte, dass sie mir etwas erzählen. Es geht darum, sich über die Kunst auszutauschen. Das ist online deutlich schwieriger. Um ein Praxisbeispiel zu geben: ich arbeite an Videokonferenz-Formate, die unsere Ausstellungen zeigen. Ziel ist es aber aufzuzeigen, dass es nicht ein einfacher Ersatz für die Führungen, sondern dass es ein Format ist, in dem es auch um das Format selbst geht. Es soll gemeinsam reflektiert werden, wie das digitale Format unsere Wahrnehmung beeinflusst. Online wird viel versucht, das, was an einer physischen Führung verloren geht, durch vermehrte Information auszugleichen – Information, die man vor Ort gar nicht brauchen würde, eben dank der Wirkungsweise des Werkes und seiner Größe und Farbigkeit im Raum. Da muss das Ziel sein, ein das Kunstwerk auch über das Digitale erlebbar zu machen. Ich stoße da gerade im Umfang meiner Arbeit mit Schulklassen beispielsweise auf Hindernisse. Zunächst haben die Schüler an einem gewissen Punkt keine Lust mehr auf Digitales. Dazu kommt, dass die Beziehungsebene fehlt. Auch Mimik und Gestik kommen in Videokonferenzen zu kurz, weswegen viel mehr über die Informationsebene läuft. Und mein Job fasst eben auch und besonders die Beziehungsebene mit ein. Ich arbeite also gerade an der Frage, wie die Beziehungsebene auch über das Digitale erhalten bleibt.	Austausch, vermehrte Informationen, gemeinsame Reflexion über Nutzung verschiedener Formate, Wirkungsweise eines Werkes vor Ort, fehlender Beziehungsebene online	(4-1   9)	FEHLENDE BEZIEHUNGSEBENE IM DIGITALEN/ GRENZEN DER UMSETZUNG; AURATISIERUNG	Ideologische Grenzen der Digitalen Anpassung	
EI_4	7	88 Für mich persönlich kann kein Digitales Angebot den physischen Gang ins Museum ersetzen! Erstens weil die physische und sensible Erfahrung wegfällt, außerdem weil der lokale Bezug fehlt, den ich sehr wichtig finde. Deseibe Ausstellung vor Ort kann in unterschiedlichen Städten ganz anders wirken. Um ein ganz extremes Beispiel zu wählen: eine Ausstellung kapitalistischer Künstler hat in Russland eine ganz andere Wirkung als in den USA. Das muss sich gar nicht um solche Dimensionen handeln. Deswegen schafft der lokale Bezug so unterschiedliche Relevanzen. Der fällt im Digitalen ganz weg.	Lokaler Bezug, Relevanz	9	VERFALL DES LOKALEN BEZUGS IM DIGITALEN; RELEVANZ (für lokale Communities)	Gefahren der Digitalisierung	
EI_4	7	89 Außerdem kommunizieren wir anders im Digitalen: wir sind mehr auf Krawall gebürstet. Und wir sehen alles durch die ominöse Filter Bubble. Vor Ort diskutieren Menschen anders als im Internet, wo es einfacher ist, zu provozieren beispielsweise. Im realen Raum wirkt die Beziehungsebene ganz anders.	Krawall Provokation, Beziehungsebene	9	ANONYMITÄT	Gefahren der Digitalisierung	

El	Frage Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie- Zuordnung	Ergänzende Kategorie- Zuordnung	Einordnung in Arbeit/Kontext	Beispiele Digitaler Konzepte
El_4	8	90 Grundsätzlich kann ich aber sagen, gerade die Institution, die nicht für den Tourismus von Relevanz sind, müssen mit finanziellen Mitteln sehr sehr knapp haushalten. Da kann Digitales auch ein Vorteil sein, weil beispielsweise keine Flyer gedruckt werden müssen, keine Audio Guides kaufen müssen, dass die Plakatwerbung weniger wichtig ist als die Instagram-Werbung..	Knappe finanzielle Mittel, Digitales von Vorteil	?	DIGITALISIERUNG ALS FINANZIELLE RESSOURCE	Chancen der Digitalisierung (Digitalisierung als Lösung begrenzter Budgets)	
El_4	8	91 Nachteile führt das Digitale dafür mit sich, wenn es darum geht, neues Personal einzustellen, oder das technische Equipment zur Verfügung zu stellen. Also das finanzielle spielt natürlich eine Rolle, ja, und darüber hinaus muss das auch noch alles funktionieren! Das Zoom-Meeting, was ich mit einer Schulklasse konzipiert hatte, scheterte dann zum Teil daran, dass das WLAN bei ihnen in der Schule nicht ging, und dann das Mikro nicht wollte – also wir sind super abhängig von der Funktionalität der technischen Mittel!	Funktionalität technischer Mittel	7		Grenzen der Digitalen Anpassung	
El_4	8	92 Das wollen aber viele nicht, weil sie möchten, dass das Museum der analoge Zufluchtsort wird. Dabei muss das Digitale das analoge Erlebnis ja nicht ausschließen, sondern kann es unterstützen. Aber da es ein personeller Mehraufwand ist, beschäufte ich mich eben aktuell mit dem Thema, als jemand, der da noch die größte Affinität mitbringt. Dabei ist das eigentlich ein Vollzeitjob, für den bestimmte Kenntnisse gefordert sind. Deswegen ist es wichtig, nicht zu viele Stränge gleichzeitig auszuwählen und überall aktiv sein zu wollen, sondern einen Aspekt zu wählen, und den auch gelungen umzusetzen.	Analoger Zufluchtsort, Digitales unterstützt Erlebnis, personeller Mehraufwand, schrittweises Vorgehen	7,2   (9)		Grenzen der Digitalen Anpassung	
El_4	8	93 Und dabei muss man aufpassen, nicht nur im Sinne einer Vitrine Kunst auszustellen, sondern – ich wiederhole mich, halte den Punkt aber für zentral – einen Austausch zu schaffen. Deswegen wird mein Job, die Kunstvermittlung, auch immer relevanter. War er nicht immer, denn er spielt ein wenig gegen die Perspektive der Kunstgeschichtsgelehrten. Es geht dabei eben nicht nur um Wissensvermittlung und geschichtliche Korrektheit, sondern darum, den Menschen zu zeigen, dass sie eine Stimme haben und sie auch nutzen dürfen – auch wenn sie keine Ahnung von Kunst haben. Für mich geht es nämlich nicht um die Kunst selber, sondern darum, was ich mit der Kunst machen kann, um zu den Menschen zu finden, um einen Dialog zu schaffen, der an anderer Stelle in der Gesellschaft schwierig ist. Grob gesagt: wenn man sich nicht mehr unterhalten kann, weil man zu verschieden ist, dann stellt man einfach was in die Mitte und stellt den Parteien Fragen zu Ihrer Meinung. Man hat einen Ausgangspunkt. Denn der Künstler möchte uns was sagen, und das kann ich auch vermitteln – aber die Menschen können das trotzdem subjektiv bewerten. Davon ausgehend können wir uns unterhalten. Statt zu sagen „Lasst uns global über die Rolle der Frauen in der Gesellschaft reden“ und dann stehen die Leute da und denken „ne, mit dem rede ich sowieso nicht“ – nein, dann stellen wir eben das Kunstwerk in die Mitte und zeigen; die Künstlerin macht das auf die und die Weise – wie findet ihr das? Und auf einmal können wir uns unterhalten. Dabei ist es eigentlich völlig irrelevant, um welches Kunstwerk es sich handelt. Es zählt nur, was wir damit machen. Dafür finde ich den analogen Austausch toll, weil es einfach eine andere Beziehungsebene ist und wir mehr auf Augenhöhe kommunizieren.	Austausch, Menschen eine Stimme geben, Kunst als Ausgangspunkt, analoger Austausch auf Augenhöhe	4.1   15	VITRINEN-INKLUSION (jeder hat eine Stimme, ob Kunstkenner oder nicht); KUNST ALS AUSGANGSPUNKT FÜR DISKURSE	Rolle von Museen	
El_4	9	94 Ich denke aber, das hängt nicht nur mit der Digitalisierung zusammen, sondern wird dadurch viel mehr deutlicher. Kleine Museen müssen aber prinzipiell von solchen großen Institutionen unterschieden werden. Die Großen haben ganz andere Aufgaben – machen beispielsweise auch weniger im Bereich direkter, kostenfreier Vermittlung, weil sie sich auch ein bisschen auf ihrer Rolle für die internationale Wahrnehmung ihrer Stadt ausruhen können. Wenn der Louvre beispielsweise keine Flyer mehr druckt, werden die Leute trotzdem ins Louvre gehen, um sich vor der Mona Lisa abzulichten. Somit haben, meiner Meinung nach, große Museen weniger den „Zwang“, sich mit den Besuchern auszutauschen und von ihnen im Umtausch auch etwas aufzunehmen, weil sie im internationalen Kontext kommunizieren.	Direkte, kostenfreie Vermittlung; internationale Wahrnehmung einer Stadt, internationaler Kontext	-	GRÖßE DER INSTITUTION ALS MERKMAL	Aufgaben von Museen/Wandel – Museen als Tourismus- und Wirtschaftsagenten	
El_4	9	95 Das kleine Heimatmuseum in Friedemuckel muss hingegen lokal die Bevölkerung ran holen und aufzeigen, dass es Sinn macht, dass sie finanziert werden. Und ich weiß nicht, ob das eine Frage von Marke ist. Vielmehr ist es eine Frage der Botschaft, die das Museum vermittelt. Ich glaube, große und kleine Museen haben da einfach ganz andere Rollen in der Gesellschaft. Deswegen ist das auch schwierig, das zu vergleichen.	Lokale Gesellschaft	5	RELEVANZ, LOKALER BEZUG	Chancen der Digitalisierung/ Rolle von Museen im Allg.	
El_4	10	96 Digitales würde für mich nur da dazuzählen, wo es auch Sinn macht. Das ist aber je nach Museum unterschiedlich, da gibt es keine globale Antwort drauf. Das ideale Museum wäre für mich ein Ort von den Menschen für die Menschen, wo die Kunst dazu genutzt wird, Begegnungen zu schaffen, und dafür selber in den Hintergrund tritt. Das ist allerdings jetzt meine Perspektive und ich denke mal, wenn alle das so machen würden, würde das auch nicht gut gehen. Ich denke, man braucht die Kurator*innen und Direktor*innen und die Menschen, die sich vor die Kunst stellen und sie verteidigen – das ist super wichtig. Ich von meinem Standpunkt aus sage, dass mir egal ist, um welches Kunstwerk es geht – Hauptsache, wir können darüber reden. Dabei muss trotzdem im Voraus eine qualitativ hochwertige und vielschichtige Auswahl getroffen werden. Darüber hinaus wäre es auch eine Idee ein soziales Netzwerk bisschen im Stil von Wikipedia zu etablieren, was ein bisschen im Open Source Stil Verlinkungen herstellt zwischen Werke und Künstler und Techniken, und welches eine Kommunikationsplattform für Kunst bietet. Wobei die Vorstellung, dass das interessant ist, ist vielleicht auch ein bisschen romantisch (lacht).	Ort von den Menschen für die Menschen, Ort der Begegnung, Soziales Netzwerk, Open Source, Kommunikationsplattform	3   15			X

El	Frage Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie- Zuordnung	Ergänzende Kategorie- Zuordnung	Einordnung in Arbeitskontext	Beispiele Digitaler Konzepte
EL_4	10	97 Ja, das Tolle am Digitalen ist gerade, dass jeder senden darf und kann und sich das auch traut. Man fühlt sich vielmehr in der Position, eine eigene Meinung zu haben, auch ohne Vorkenntnisse. Wenn es digitale Konzepte gibt, um so eine Art Austausch zu fördern – das wäre eine Vision. Ich denke gerade auch an ein Projekt bei uns mit Saskia Riedel. Sie produziert AudioGüdes mit Menschen, die ins Museum kommen. Zu dem Zweck bleibt sie mit ihnen vor den Kunstwerken stehen und unterhält sich über die Werke mit den Besucher*innen. Das können Kinder oder Senioren sein, mit viel oder wenig Vorkenntnissen – jeder kann sich mit ihr unterhalten. Das Material wird dann auch für andere Projekte zur Verfügung stehen. Es zeigt auch nochmal die Bandbreite der Interpretationsmöglichkeiten auf – wenn ich Meinungen anderer zu einem bestimmten Werk höre, fällt es mir i.d.R. viel einfacher, von diesem Anhaltspunkt aus meiner eigenen Meinung dazu zu reflektieren. Das ist zum Beispiel eine Möglichkeit, Kunst zu demokratisieren und nicht nur in eine Richtung zu kommunizieren, sondern zu sagen: wir öffnen den Dialog und geben den Menschen die Stimme zurück in Bezug auf Kunst. Das ist eure Kunst. Wir sind hier, damit ihr darüber redet und damit ihr was daraus mitnehmen könnt – und ihr seid Teil unserer Programmatik.	Jeder traut sich im Digitalen zu „senden“, Austausch von Meinungen ohne Vorkenntnisse, Bandbreite der Interpretationsmöglichkeiten, Öffnung eines Dialogs	4.1.	DEMOKRATISIERUNG DER KUNST	Chancen der Digitalisierung	x
EL_4	11	98 Ich glaube, um zu überleben, müssen wir uns mit sozialen und digitalen Medien auseinandersetzen. Und mit „uns“ meine ich nicht nur „kulturelle Institutionen“, sondern öffentliche Orte im Allgemeinen. Es muss eine Präsenz da sein, um mit den aktuellen und künftigen Generationen zu kommunizieren. Denn diese nutzen digitale Medien, und wenn wir da nicht aktiv sind, stellt sich die Frage – warum ziehen wir uns da bewusst raus? Warum wollen wir mit den Menschen nicht auf ihren Plattformen diskutieren? Zu denken, wir seien da nicht drauf angewiesen, ist naiv und elitär.	Bedeutung der sozialen Kanäle für das Erreichen verschiedener Zielgruppen und zukünftiger Generationen	3	DEMOKRATISIERUNG DER KUNST	Chancen der Digitalisierung	
EL_4	11	99 Gleichzeitig ist die Relevanz von Kunst unterschiedlich je nachdem, ob sie digital oder analog präsentiert wird – es sei denn, sie ist fürs Digitale konzipiert. Die Chance von Museen ist in dem Kontext auch, dass sie Kunstwerke und mehrere Künstler gemeinsam präsentiert, da neue Zusammenhänge und Konzepte schafft, die im Digitalen nicht auf die gleiche Weise möglich sind. Vor Ort können thematische Räume kreiert werden, es kann Einfluss auf Reihenfolge und Raumkonzeption und Lichtverhältnisse usw. genommen werden – und das alles beeinflusst wiederum die Wahrnehmung der Kunstwerke. Das ist eine physische Erfahrung, die man digital nicht reproduzieren wird. Ich weiß nicht, wann Virtual Reality so weit ist, um die Erfahrung realgetreu wiederzugeben.	Zusammenhänge und Konzepte vor Ort, thematische Räume, Einfluss auf Reihenfolge und Raumkonzeption	9	AURATISIERUNG; DIE WIRKUNG DES MUSEUMSORTES ALS CHANCE FÜR DEN ERHALT	Zukunftsausblick	
EL_4	11	100 An sich ist die Digitalisierung und die Anpassung daran natürlich eine Herausforderung und irgendwo auch Zwang, aber es ist nun mal Teil des Jobs. Das lässt sich nicht diskutieren. Und es ist auch etwas, was man gezielt anpeilen sollte und wollen sollte. Man sollte sich freuen, diese neuen Möglichkeiten der Kommunikation zur Verfügung zu haben. Wenn das dann noch von den Geldgebern dementsprechend anerkannt und finanziert werden könnte, wäre das natürlich toll. Aber dazu müssen auch die Konzepte stimmen es muss aufgezeigt werden, dass sie sinnvoll sind.	Digitalisierung als Zwang, neue Möglichkeiten der Kommunikation	2   7.2		Chancen der Digitalisierung	

## Anhang 5.5: Tabellarische Auswertung zu Interview 5 (Aussagen Nr. 101-126)

EI	Frage Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie- Zuordnung	Weiterführende/ Neue Kategoriezuordnu ng	Einordnung in Arbeit/ Kontext	Beispiele Digitaler Konzepte/ Sonstiges
EL_5	1	101	Ja, wobei die Reproduktion sowieso schon immer aktuell war, auch vor Corona. Fotos von den Werken waren schon immer von Bedeutung, nicht nur im Sinne der reinen Archivierung der Arbeiten, sondern auch für Plakate und Kataloge, sprich auch, um für unterschiedliche Marketing-Formate zur Verfügung zu stellen. Für einige der Kataloge arbeite ich zum Beispiel auch als Grafiker. Neue digitale Konzepte und generell das Thema deiner Arbeit werden natürlich gerade in ein neues Licht gerückt, das ist so, aber die Digitalisierung von Werken war immer ein Muss. Nur werden diese Reproduktionen jetzt auch für neue, ausgeweitete Darstellungsmöglichkeiten genutzt, die im Zuge von Corona auch zunehmend eingeführt werden.	Reproduktion, Archivierung, Marketing-Formate, digitale Konzepte, Darstellungsmöglichkeiten	3	„Wandel“ - schon längst da	Digitalisierungsfortschritt schon lange ein Muss - rückt Digitalisierung in ein neues Licht
EL_5	1	102	Es ist unvermeidbar, dass jedes Kunstwerk, das ein Museum besitzt, fotografiert und digitalisiert werden sollte. Besonders seit dem Digitalen Zeitalter, ich würde jetzt ganz salopp sagen Ende des vorigen Jahrtausends. Deswegen ist es letztendlich nicht unbedingt mehr geworden. Mehr wird das von den Museen in unterschiedlichen Arten und Weisen genutzt. Aber meine Aufträge sind dadurch nicht unbedingt mehr geworden. Das, was in dem Kontext mehr geworden ist, ist die Dokumentation von aktuellen Ausstellungen mit dem Ziel, die Atmosphäre einer Ausstellung einzufangen und die Arbeiten im Kontext zu fotografieren. Das halte ich auch für äußerst sinnvoll. Das wird dann digital, mittels Sozialer Medien, auf der Website oder für Fernstudien genutzt. Deswegen kann man schon sagen, dass die Nachfrage diebezüglich gestiegen ist, aber nicht die pure Reproduktionsarbeit.	Digitaler Zeitalter, Dokumentation von Ausstellungen, Atmosphäre, Soziale Medien, Website	3	INSPIRATION, KREATIVITÄT; neue Zugänge zur Kunst durch Digitalisierung	Chancen der Digitalisierung
EL_5	2	103	Es wäre sehr staubig und salopp zu sagen, dass die Museen einfach nur Hüter des gesellschaftlichen Gedächtnisses sind. Nichtsdestotrotz ist das letztendlich eine sehr wichtige Aufgabe von Museen. Es sind natürlich Bildungs- und Forschungsstätten, aber zeigen der Gesellschaft auch, was in der Vergangenheit passiert ist und was vielleicht nicht mehr passieren sollte – das sage ich beispielsweise mit Blick auf aktuelle faschistische Strömungen. Das gilt natürlich insbesondere für historische Museen, lässt sich aber genauso auch auf Kunstmuseen übertragen.	Gesellschaftliches Gedächtnis, Bildungs- und Forschungsstätten, Blick in die Vergangenheit	2 2 1 5	GEDÄCHTNISSTÄTTE, RELEVANZ	Rolle/Aufgaben von Museen
EL_5	2	104	Und dieser Blick in die Vergangenheit ist auch eigentlich nur in Museen erlebbar. Wenn die Lehrer das im Unterricht vor der Klasse erzählen ist das eins – wenn die Menschen aber in das Museum kommen und ein bestimmtes Werk in seinem Kontext sehen, wirkt es auch auf ganz andere Art und Weise und ist von viel größerer Bedeutung. Der Museumsbesuch darf nicht einfach nur daraus bestehen, Bilder an der Wand aufgehängt oder Skulpturen im Raum stehend zu präsentieren – das gilt sowohl für historische Kunst als auch für Gegenwartskunst. Um ein Beispiel zu geben: die Klosterruine von Dürckamp ist nur in dem Kontext eines Museums ein Kunstwerk geworden. Würde sie einfach so auf der Straße liegen, würden die Müllmänner sie mitnehmen (lacht). Deswegen ist der Kontext eine sehr wichtige Angelegenheit. Was historische Museen betrifft kann ich ebenfalls ein Beispiel aus dem Auswandererhaus in Bremen geben – das ist zwar kein Kunstmuseum, meine Erkenntnis lässt sich aber davon ableiten und genauso auf Kunstmuseen übertragen. Die Ausstellung dort war ein richtiges Erlebnis – fast schon ein bisschen kitschig! Man stand vor einem riesigen Schirm und tawaren Menschen und Puppen in theatralischen Kostümen, die das ganze gezeit haben. Aber das war ein so prägnantes Erlebnis, dass es auf jeden Fall bildet – unabhängig von dem jeweiligen ästhetischen Urteil, das man dazu gefällt hat. So bleibt es im Gedächtnis.	„Erlebbarkeit“ von Kunst, Kontext, Ästhetisches Urteil	2 1 3 1 4	ERLEBNIS (Erweiterter Vermittlungsauftrag)	Rolle/Aufgaben von Museen
EL_5	2	105	Was die Kunst betrifft, ist es wichtig, dass der Kontext der Zeit, in der sie entstanden ist, irgendwo sichtbar wird. Denn heute ist Kunst längst nicht mehr nur zweidimensional, und ihr Format und ihre Dimension wird erst im Kontext verständlich. In Hinblick auf Reproduktionsarbeiten von zweidimensionalen, aber gerade auch von dreidimensionalen Werken, ist ebenso das Darstellen des Maßstabs wichtig. Bei meinen Reproduktionsarbeiten von Ausstellungen schaue ich zum Beispiel immer, dass die Betrachter – meist in einer Bewegung – mit zu sehen sind. Das schafft einen visuellen Maßstab für die Werke. Wenn ich beispielsweise meine Arbeit, das Lineare Meter Publikum – welches sich jedes Jahr um zwei, vier oder sechs Meter verlängert – fotografieren und in einem Buch oder im Internet zur Schau stelle, kann man den Maßstab gar nicht wahrnehmen. Manche Menschen können sich gar nicht vorstellen, wie groß das Ding ist. Erst durch die Größe bekommt das Werk eine ganz andere Dimension und transportiert ganz andere Botschaften. Deswegen ist es wichtig, sicherzugehen, dass alle Kunstwerke, die die Museen dann auch digital zur Verfügung stellen, in ihrer Größe und ihrem Maßstab wahrzunehmen sind.	Kontext der Zeit, Format und Dimension im Kontext, visueller Maßstab, Botschaft der Kunst	2.2.		Chancen der Digitalisierung (wenn richtig eingesetzt)
EL_5	2	106	Eine saubere Reproduktionsarbeit ist auch wichtig, um Forschung zu vereinfachen und ein genaues Heranzoomen an die Werke zu ermöglichen – wenn ich jetzt an einen Rembrandt aus dem Rijksmuseum denke. Das ist also auch eine zentrale Aufgabe von Museen, die Digitalisierung ins Auge fasst.	Reproduktionsarbeit, Forschung, Zoom	3		Chancen der Digitalisierung
EL_5	2	107	Und letztendlich ist das Museum auch als Ort zu verstehen. Ich werde das zu einem späteren Zeitpunkt – als Antwort auf Frage 7 – noch weiter ausführen. Aber prinzipiell haben Kunstwerke im Museum eine ganz andere Wirkungsweise auf den Betrachter, durch ihre materiellen Eigenschaften, die Haptik, durch ihre Größe aber auch durch die Energie, die durch den Raum fließt. Diese besondere Aura einzufangen und somit eine spezielle Wirkungsweise zu garantieren ist auch eine zentrale Aufgabe von Museen – und das kann nicht ersetzt werden durch die Digitalisierung.	Museum als Ort, Einfluss auf Wirkungsweise der Kunst, Aura	5	ERLEBNIS; AUPATISIERUNG	Chancen der Digitalisierung
EL_5	3	108	Mehr noch, die Digitalisierung ergänzt – im besten Sinne – das Angebot. Allerdings sollte die Digitalisierung nicht den Zweck verfolgen, schlicht und einfach einen virtuellen Raum zur Verfügung zu stellen, den man auf dem Bildschirm sieht. Es sollte vielmehr den multiphen Austausch von Inhalten ermöglichen und die Inhalte in einen Kontext setzen. Um ein Beispiel zu geben: du gehst ins Louvre und schaut dir die Venus von Milo an. Gleichzeitig hast du Interesse an den Arbeiten der Maler der Künstlergruppe „Brücke“ in der Pinakothek der Moderne in München, und du würdest gerne gleich eine Parallele zwischen den beiden Werken ziehen (warum auch immer). Das kann nur das Digitale. Diesen Zusammenhang zwischen einzelnen Werken zu ermöglichen und die Botschaft von den Kuratoren deutlicher zu machen – dafür kann das Digitale genutzt werden und da ist es auch unvermeidbar, finde ich. Diejenigen die dagegen kämpfen, sind letztendlich ewig gestrig.	1. Plattform für multiphen Austausch von Inhalten, 2. Kontext für Inhalte, 3. Zusammenhang zwischen Inhalten ermöglichen	2 1 3 1 5	ERWERTETER VERMITTLUNGS- UND FORSCHUNGS- SAUFRAG → DIGITALISIERUNG ALS MUSS	Aufgaben von Museen und Chancen der Digitalisierung
EL_5	4	109	A: Ich finde, gerade mit Hilfe des Digitalen kann man das Analoge richtig wahrnehmen (...). Gerade an der Stelle dienen Museen dem Menschen dafür, dass er nicht nur aus Nullen und Einsen besteht und nicht alles vereinfacht in Nullen und Einsen wahrnimmt; sondern die Museen ermöglichen eine sinnliche, weiterführende Wahrnehmung. (...) B: Nichtsdestotrotz nehmen natürlich diejenigen Jugendlichen, die nie in ihrem Leben ein Buch gelesen haben, weil sie nur Videospiele gespielt haben, die Kunstwerke anders wahr als andere Besucher. Sie nehmen aber alles anders wahr und können sich sowieso nicht konzentrieren – nicht nur im Kontext des Kunstmuseums, sondern in Bezug auf alles. Das ist letztendlich eine Sache der Erziehung und eine Sache der Bildung. Und da die Museen eine Bildungsstätte sind, müssen sie auch der Öffentlichkeit dazu dienen, gegen diese Entwicklung zu steuern.	Sinnliche, weiterführende Wahrnehmung, Konzentration, Erziehung, Bildung, gegen Entwicklung steuern	2	ERLEBNIS; BILDUNGS- SAUFRAG (ENTSCHELEUNIGUNG)	Museen als Gegeninstanz zu den Einflüssen der Digitalisierung

El	Frage Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie- Zuordnung	Weiterführende/ Neue Kategoriezuordnung	Einordnung in Arbeit/ Kontext	Beispiele Digitaler Konzepte/ Sonstiges
EL_5	5 & 6	110 Was in den letzten Jahren dazu gekommen ist, ist das Einbinden des Smartphones im Umfang von Führungen. Dabei werden Barcodes genutzt, die die Besucher mit ihren Handys scannen können, um zusätzliche Informationen zu dem jeweiligen Werk zu erhalten. Das ist eine enorme Bereicherung, die erst in den letzten Jahren stattgefunden hat und eine tolle Ergänzung ist! Das wäre kontraproduktiv, etwas dagegen zu haben. Vor dieser Einführung lief man mit diesen klobigen Audio-Guides durch die Gegend, überall hingen Kabel, dann musste man noch immer schauen, welche Nummer man gerade gedrückt halten muss... Das ist jetzt besser geworden!	Smartphones, Barcodes, Zusatzinformationen	1	OPTIMIERUNG DER „BESUCHER JOURNEY“	Chancen der Digitalisierung, Fazit: Digitalisierung als ERGÄNZUNG	X
EL_5	5 & 6	111 Darüber hinaus entstehen nun durch und über das Digitale ganz neue Kunstwerke, die auch nur digital wahrgenommen und verstanden werden können! Die sind auch nicht weniger wert – es gibt immer gute und schlechte Kunst, auf Leinwand genauso wie auf dem Bildschirm. An der Stelle sind die Kuratoren dafür zuständig, uns das Beste, Interessanteste herauszustellen, und dem Publikum so vorzustellen, dass es die Botschaft aufnehmen kann.	Wahrnehmung und digitales Verständnis	2	Ferner: Individualisierung (2.1), Unterhaltung (5)	Chancen der Digitalisierung	
EL_5	5 & 6	112 Einige können das besser, andere nicht so gut – da gibt es Rankings von Ausstellungen, die nach bestimmten Kriterien bewertet werden. Und das diese Ausstellungen auch digital angeboten werden, das ist wunderbar.	Digitaler Zugang	3		Chancen der Digitalisierung	
EL_5	5 & 6	113 Ich hätte mir nur gewünscht, dass vor dem Hintergrund, dass fast alle über ein Smartphone verfügen, interne Prozesse noch weiter optimiert wären - also sprich Ausleihe, Eintritt, Ticketing usw., beispielsweise über Apps. Das findet jetzt schon statt, aber es gibt noch Raum nach oben. Das ist aber eine rein technische Frage, von Software, von technischem Know-How und Kapazitäten usw.	Optimierung interner Prozesse, technisches Know-How und Kapazitäten	6.1 17		Grenzen der Digitalen Anpassung	X
EL_5	5 & 6	114 Prinzipiell sollte es bei digitalen Konzepten aber in erster Linie darum gehen, dass mehr Leute ins Museum kommen. Von dem, was ich von Kollegen hier in Oldenburg weiß, kann ich ableiten, dass viel darüber diskutiert wird, wie man das erreichen kann – auch mit und gerade mittels neuer digitaler Konzepte. Und das ist auch richtig so.	Das Museum als Ort der Menschen	5		Chancen der Digitalisierung	
EL_5	7	115 Für mich ist ein Museum, sprich ein Kunstmuseum, auf keinen Fall ersetzbar durch das Digitale. Man denke nur an die Haptik, die Materialität, die Größe der Werke, aber auch die Luft und die Energie, die durch einen Raum strömt, ... Und gerade heute sind Kunstwerke zunehmend Objekte, mit denen etwas geschieht. Beispielsweise ein Stalagmit, der in ein Becken tropft in der Mitte des Raumes – das kann man auf einem Kurzfilm nicht wahrnehmen, dafür muss man im Museum sein. Ich sage jetzt mal so: ob man Mona Lisa auf einem Bildschirm gesehen hat oder im Louvre – diese Aussage kann man angreifen – das ist relativ egal. Wenn man nämlich ins Louvre geht und sich vor die Mona Lisa stellt, sind da erstmal zwei Schichten Glas, und darüber hinaus noch tausend Touristen, die mit ihren Kameras so blitzten, dass man kaum was sieht. (lacht) Das ist selbstverständlich ein Scherz! Tatsächlich kann man die Mona Lisa schwer vor Ort in ihrer Haptik und Materialität erleben, weil man keinen Zugang zu ihr hat - aber zu 99% der Kunstwerke hat man einen ganz anderen Zugang vor Ort, der sich über das Digitale nicht ersetzen lässt. Das Museum ist, wie bereits erwähnt, als Ort zu verstehen, der nicht ersetzt werden kann. Die Digitalisierung kann lediglich den Zugang zu den Werken erleichtern, also in dem Sinne das Museumsangebot ergänzen.	Kunstwerke als Objekte, mit denen etwas „geschieht“; Zugang vor Ort; Wirkung von Kunst vor Ort (Haptik, Materialität); Erleichterung des Zugangs durch Digitalisierung, Ergänzung	5	AURATSIERUNG	Chancen der Digitalisierung, Fazit: Digitalisierung als ERGÄNZUNG	
EL_5	8	116 Es ist unvermeidlich, dass Museen öffentlich finanziert und von Sponsoren mitfinanziert werden. Aber: die Häuser müssen voller werden. Die Art und Weise, wie Marketing in dem Zusammenhang betrieben wird, ist dabei wichtig. Und hier in Oldenburg, wenn ich Aussagen von Bekannten in dem Bereich beurteilen muss, wird klar, dass alles gemacht wird, um die Besucherzahlen zu steigern. Nichtsdestotrotz ist eine staatliche Finanzierung unentbehrlich – Museen können ohne Gelder vom Staat nicht bestehen. Alles andere, was sie darüber hinaus durch die Besucher einnehmen, ist dann natürlich ein Plus. Je mehr finanzielle Mittel die Museen zur Verfügung haben, desto besser für die Ausstellungen. Dennoch geht es bei höheren Besucherzahlen nicht um den daraus resultierenden finanziellen Vorteil – sollte es zumindest nicht, meiner Meinung nach!	Sponsoren, Erhöhung der Besucherzahlen,	6.1.	Ferner: ANFORDERUNGEN AN MUSEUMSMARKE TING	Grenzen der Digitalen Anpassung	
EL_5	8	117 Es geht darum, mehr Menschen ins Museum zu locken, damit die Museen ihrem gesellschaftlichen Auftrag in bester Weise nachgehen können.	Gesellschaftlicher Auftrag	(5)	GESELLSCHAFTLICHER AUFTRAG	Chancen der Digitalisierung	
EL_5	9	118 Museen können schlicht nicht ohne öffentliche Gelder bestehen – je mehr, desto besser. Natürlich ist das abhängig von dem jeweiligen System des Landes. In den Staaten ist das beispielsweise so, dass es kaum öffentliche Zuschüsse gibt, dafür aber immense Sponsoreneleistungen. Da machen sich die Museen allerdings auch ein bisschen abhängig. So wie immer ist auch hier ein Mittelweg die beste Lösung: wenn Museen nur über den Staat finanziert werden, und in einer Stadt plötzlich eine Partei gewählt wird, die für bestimmte kulturelle Leistungen weniger Budget vorsieht, muss das Museum plötzlich schauen, wo es bleibt.	Angewiesenheit auf öffentliche Gelder und Zuschüsse, Sponsoreneleistungen	6.1.		Grenzen der Digitalen Anpassung	
EL_5	9	119 Das eine kann dabei nicht als „besser“ als das andere bezeichnet werden, sondern ist immer abhängig vom regionalen Kontext. Ich finde zum Beispiel in Deutschland funktioniert das gut, aber auch nur, weil Deutschland ein wohlhabendes Land ist. Es gibt auch andere Beispiele aus ärmeren Ländern, da können sich Museen nicht leisten, Eintritte zu verlangen. Hier funktioniert das gut, von denjenigen Menschen, die sich als wohlhabend erachten, Eintritte zu verlangen. Es wäre aber auch wünschenswert, dass es in Museen mehr darum geht, Menschen aus eher bildungsfernen Schichten anzulocken. Das kann nur funktionieren, wenn Inhalte angeboten werden, die die entsprechenden Menschen auch treffen und bewegen. Oder aber es können Spiele angeboten werden, die das ganze Erlebnis spannender machen. Da muss man auf jeden Fall nach neuen Wegen schauen.	Regionaler Kontext, bildungsferne Schichten, neue Wege der Vermittlung	2	ERLEBNIS, RELEVANZ, fernere DEMOKRATISIERUNG DER KUNST	Chancen der Digitalisierung	X
EL_5	9	120 Ja, genau so eine Art von Geschichten sollten das Bedürfnis wecken, auch analog ins Museum zu können! Es muss darum gehen, dass am Ende des Tages, der Austausch und die Wahrnehmung von Kunst im Haus passiert. Also das Digitale muss die Menschen in die Museen locken.	Wecken von Bedürfnissen durch Digitales Angebot, Austausch, Wahrnehmung vor Ort	2 15		Chancen der Digitalisierung, Fazit: Digitalisierung als ERGÄNZUNG	

EL	Frage Nr	Aussage	Reduktion/ Schlagwörter	Kategorie- Zuordnung	Weiterführende/ Neue Kategoriezuordnu ng	Einordnung in Arbeit/ Kontext	Beispiele Digitaler Konzepte/ Sonstiges
EL_5	10 121	Ich würde sagen, meine Antwort von gerade eben ist auch an der Stelle von zentraler Bedeutung. Es muss darum gehen, die Menschen in die Museen zu locken. Und zwar nicht nur diejenigen, die sowieso schon ins Museum gehen, sondern gerade auch die, die die normalerweise nicht ins Museum gehen. Ein Museum muss ein Ort des Austausches, ein Ort der Begegnung sein. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass die unterschiedlichen Menschen, die ins Museum kommen, auch die Bereitschaft aufweisen, miteinander zu kommunizieren. Wenn ein Museum es schafft, dass sich Menschen aus unterschiedlichsten Schichten zusammenfinden und ein Austausch generiert wird – das ist jetzt, im Moment, selten der Fall. Dass eine Ausstellung Leute zusammenbringt und diese Leute offen sind für Austausch über das entsprechende Kunstwerk oder die entsprechende Ausstellung. Das kann und sollte man auch digital unterstützen. Diese Orte sollten Museen mehr werden.	Museum als Ort des Austausches und der Begegnung, Museum als Brückenglied zwischen unterschiedlichen Gesellschaftsschichten	5	RELEVANZ, MUSEUM ALS BINDEGLIED DER GESELLSCHAFT	Rolle von Museen	
EL_5	10 122	Ein Museum kann kein Theater, keine Bibliothek und keine Schule ersetzen. Ein Museumsbesuch ist ein absolut wichtiger Bestandteil eines Geschichts- oder Kunstunterrichtes; der Bildungsauftrag von Museen ist sehr wichtig – letztlich vielleicht sogar die wichtigste Aufgabe von Museen.	Bildungsauftrag	2	BILDUNGSAUFT RAG	Rolle von Museen	
EL_5	10 123	Dennoch sollte ein Museumsbesuch ein abgetrenntes, in sich stimmiges Erlebnis bleiben und klar abgegrenzt werden, sonst wird die Museumsdefinition immer schwammiger. Wenn man noch eine öffentliche Bibliothek einbaut und noch einen Garten, und dann gibt es da auch noch Pizza – man würde so zwar wahrscheinlich schnell mehr Publikum generieren, aber auf dem Weg dahin würde der ursprüngliche Museumsauftrag verwässern. Und das würde die Gefahr mit sich führen, dass das Publikum letztlich die eigentliche Botschaft der jeweiligen Ausstellung gar nicht mehr wahrnehmen kann. Wenn man durch die Museumsräume läuft mit Kuchenkrümel im Pulli, ist das auch nicht strebsam. Profiliert sollten die Museen schon sein!	Erlebnis, ursprünglicher Museumsauftrag, Profilierung	4 1 9	ERLEBNIS, PROFILIERUNG	Grenzen der Digitalen Anpassung: Schwierigkeiten der Profilierung durch verändertes Besucherverhalten	
EL_5	10 124	Wenn Museen die entsprechenden Themen wählen, die für alle Teile unserer Gesellschaft relevant sind, dann kommen die Menschen auch! Sogar passiert auch bereits, aber nicht einheitlich. Ich habe beispielsweise, was Kunst betrifft, bisher noch keine Ausstellung gesehen, in der es um Fußball geht. Und die Leute, die in die Stadien gehen – die allerwenigsten davon gehen auch in die Museen. Beide Schichten zusammenzukriegen, das wäre zentral. Es geht also darum, die Themen auch von „museumsfernen“ Schichten aufzugreifen, und künstlerisch oder kuratorisch Projekte umzusetzen. Ich sage nicht, dass das nicht stattfindet, nur eben nicht genug. Das ist auch in Hinblick auf aktuelle Strömungen in unserer Gesellschaft ein wichtiger Auftrag von Museen. Wenn man sich anschaut, die an Verschwörungstheorien festhalten, oder wenn man faschistische Strömungen ins Auge fasst – dagegen sollten Museen steuern, indem sie Aufklärungsarbeit leisten. Es geht um die Erklärungen, die fehlen, und die können und sollten in Museen stattfinden. Warum ist die Erde nicht flach, und warum trinkt Hillary Clinton kein Blut von Säuglingen? Warum sollten nicht auch solche Themen im Museum künstlerisch bzw. kuratorisch umgesetzt werden? In die Richtung müssen Museen noch mehr denken meines Erachtens nach. Um Besucherzahlen zu generieren, können also digitale Mittel herangezogen werden, aber darum geht es nicht primär, vor allem nicht im Kontext der Ausstellung an sich. Wo die Digitalisierung eine Chance bietet, das ist in der Allgegenwärtigkeit unsere mobilen Geräte. Wir sind sowieso aller dauerhaft vernetzt – auch die museumsfernen Schichten. Diese Leute über die Netzwerke anzusprechen, die sie auch nutzen, das wäre etwas, wofür die Digitalisierung herangezogen werden müsste.	Themen von gesellschaftlicher Relevanz, Brückenglied unterschiedlicher Schichten der Gesellschaft (Beispiel: Fußball), Aufklärungsarbeit, Allgegenwärtigkeit von mobilen Geräten,	5 1 3	RELEVANZ, MUSEUM ALS BINDEGLIED DER GESELLSCHAFT	Chancen der Digitalisierung	
EL_5	11 125	Abschließend würde ich sagen: die Museen können und dürfen nicht durch die Digitalisierung ersetzt werden. Das digitale ist aber eine tolle Ergänzung für das aktuelle Museumsangebot, und dass sie möglichst so genutzt werden soll, dass so viele Menschen wie möglich ins Museum gelockt werden, das ist naheliegend. Das ist auch ein Prozess, der gerade stattfindet, und durch Corona vielleicht beschleunigt wird. Das nimmt zwar Zeit in Anspruch, findet aber statt! An der Stelle muss ich betonen, dass nichts, was ich im Umfang des Gesprächs gesagt habe, gegen die Digitalisierung gerichtet war. Die Digitalisierung ist aber meiner Meinung nach lediglich ein Instrument, welches den Zweck erfüllen kann und soll, die Wahrnehmung des Menschen noch komplexer und komplexer zu machen. Aber digital und analog sollten sich ergänzen.	Ergänzung, Digitalisierung als Instrument für die Wahrnehmungsoptimierung vor Ort	2 1 5		Chancen der Digitalisierung, Fazit: Digitalisierung als ERGÄNZUNG	
EL_5	11 126	Ja, genau – das wird zum Teil auch schon im Analogen durch die unterschiedlichen Vermittler und Kommentatoren geschafft, aber kann mehr werden. Wenn man beispielsweise die Guernica von Picasso nimmt, da solche Fragen zu beantworten wie „Warum ist dieses Werk entstanden? War das ein Auftrag? Ist das ein politisches, ein historisches Ereignis?“ und so weiter. Das ist besonders wichtig. Wie gesagt, diese Sachen finden schon statt. Aber sie sind ausbaufähig.	Kontext durch Vermittlung	2.2.		Chancen der Digitalisierung	

## Anhang 5.6: Tabellarische Auswertung zu Interview 6 (Aussagen Nr. 127-149)

Interview 6 - Tabellarische Auswertung

EI	Frage Nr	Aussage	Reduktion/Schlüsselerörter	Kategorie-Zuordnung	Ergänzende Kategorie-Zuordnung	Einordnung in Arbeit/Kontext	Beispiele Digitaler Konzepte
EL6	2	127 Darüber hinaus glaube ich, dass das aktuell eine sehr heiß umkämpfte Frage ist. Das sieht man zum Beispiel an den ICOM Definitionen, oder dem „Definitionsgeuss“, so nenne ich das mal, der in Kyoto gestartet hat, mit vielen Abstimmungsversuchen. Es ist spannend, wie viele Definitionen aus der ganzen Welt da eingereicht wurden. Und wenn man mal drüber fliegt, sieht man, wie unterschiedlich die Definitionen ausfallen. Das ist das erste was mir einfällt bei der Frage „Was kann ein Museum leisten?“. Es ist also wichtig, dass die Definition stark von der Perspektive geprägt ist, von dem Land, der politischen oder religiösen Lage, von der aus ich schaue.	Lokale Abhängigkeit der Aufgaben eines Museums	-	LOKALE RELEVANZ	Rolle/Aufgaben eines Museums	
EL6	2	128 Ich persönlich verfolge einen Ansatz, der sehr stark auf die Gesellschaft gerichtet ist. Meiner Meinung nach sind Museen nicht nur „auch“, sondern „gerade erst“ in der Gesellschaft eingebettet. Also natürlich wurzelt ein Teil des Museums immer in der Geschichte der Objekte, die bewahrt werden und den Kern der Institution bilden. Zugleich ist aber auch die Anbindung an die Gesellschaft eine ganz zentrale und wichtige Aufgabe – und eben nicht nur an bestimmte gesellschaftliche Gruppen. Was ich, in dem Kontext, ganz aktuell sehr spannend fand: dieses Wochenende durfte ich teilnehmen an dem <i>Netzwerk für junge Museumsforschung</i> in Würzburg, und da kamen auch einige internationale Perspektiven zu tragen. Es war sehr interessant zu erfahren, wie z.B. ein Museum in Brasilien sich definiert und wie gesellschaftsorientierter der Begriff dort gefasst wird, besonders in Hinblick auf die Community-Arbeit, die sie leisten. Das ist etwas, was ich mir gerade für die Zukunft mehr wünschen würde: dass Museen sich als „lokale Agent*innen“ verstehen, als Orte des Zusammenkommens, wo – ausgehend von dem, was die Sammlung oder Ausstellung bietet – verhandelt wird, was die Menschen dort gern erfahren und erleben möchten, oder wie sich die Menschen ihre Zukunft vorstellen können und die Gegenwart dementsprechend gestalten können. Das wäre etwas, was ich mir erhoffen würde. Jasper Wissler, ein wie ich finde interessanter Museumswissenschaftler auf dem Gebiet, hat da ganz aktuell auch im Umfang der Pandemie die Zukunftsmöglichkeiten von Museen erforscht. Der hat das auch so formuliert, dass Museen in Zukunft Orte sein könnten, aus denen heraus Informationen in die Gesellschaft wirken. Also dass Museen sich nicht lediglich anpassen müssen an gesellschaftliche Transformationen und Umbrüche, sondern diese eben auch aktiv mitgestalten. Das wäre, meiner Meinung nach, ein Ansatz, den ich so unterstützen würde in einer Ideavorstellung.	Anbindung an Gesellschaft als zentrale Funktion, Eingliederung aller Gesellschaftsgruppen, Museen als „lokale Agenten“ und Orte des Zusammenkommens, Verhandlungen/Austausch mit Besuchern über von ihre Interessen, Museen als Motoren gesellschaftlicher Transformationen	-	BINDEGLIED DER GESELLSCHAFT, LOKALE RELEVANZ	Rolle/Aufgaben eines Museums	
EL6	3	129 Ja, das ist eine Frage, um die gern viel gerungen wird. Auch diese Begriffe: Aura, Original, Reproduktion, ist ja etwas, was in dem Kontext tendenziell sehr schnell genannt wird und, sofern ich das richtig verstanden habe, auf Walter Benjamins Werk zurück geht. Grundsätzlich würde ich erstmal zum Begriff der Reproduktion sagen, dass das gar nicht ausschließlich etwas Digitales sein muss. Reproduktion fing schon mit dem Buchdruck an. Was passiert dann mit dem Original? Das ist ein bisschen auch die Frage, die sich Walter Benjamin stellt (der das ganze Thema im Übrigen gar nicht so negativ gesehen hat, sondern eigentlich sehr positiv). Demnach ist das Thema Buchdruck für mich an der Stelle eine gute Überleitung, denn für mich heißt das, man muss die Digitalisierung gar nicht zwingend als etwas Technisches sehen, sondern Digitalisierung ist eigentlich gesamtgesellschaftlich zu sehen – als kulturelle Revolution. Da geht es gar nicht mehr darum, Apps zu kreieren oder sich einen Instagram-Account zuzulegen, sondern es geht vielmehr darum, dass eine gänztliche Umbruchsituation stattfindet und die Museen letztlich darauf reagieren müssen. Ich glaube, es geht auch darum, sich zu dem aktuellen Wandel zu positionieren! Und selbst wenn ich mich als Museum ganz bewusst so zum Thema Digitalisierung positioniere, dass ich sage, alle Besucher müssen ihre Smartphones am Anfang abgeben und es ist komplett analog – dann würde ich sagen, das ist auch eine Möglichkeit der Haltung dazu. Was aber immer zum Scheitern verurteilt ist, ist die Haltung, etwas zu vernachlässigen, aus Angst vor Veränderungen oder aus Blindheit – oder auch aus dem eigentlich gut gemeinten Drang, etwas zu bewahren. Ich glaube also, diese Haltung, dass Digitales und originale Kunsterfahrung nicht vereinbar sind, sollte man ablegen, weil das eine das andere nicht ausschließt. Das ist unglaublich wichtig zu betonen in dieser Endlosdebatte, dass es gar nicht darum geht, ob das eine jetzt besser oder schlechter ist oder das andere ausschließen kann.	Aura, Original, Reproduktion, Digitalisierung als gesamtgesellschaftliche „kulturelle Revolution“, Umbruchsituation, Notwendigkeit einer Positionierung, Gefahr der Ablehnung aus Angst, Vereinbarkeit von Digitalem und Originellem, Endlosdebatte	7.2.19	POSITIONIERUNG	Gesellschaftlicher & technischer Wandel/Neue Anforderungen an ein Museum	
EL6	3	130 Problem von dem Festhalten am Original haben gerade Kunstmuseen sehr stark, weil das originale Kunstwerk den Museumsbesuch ja gerade ausmacht. Da muss es aber darum gehen, Zugänge zu den Werken zu schaffen, und gerade digitale Mittel können und sollten da in Betracht gezogen werden.	Zugang zu werken mittels digitaler Mittel	3			
EL6	4	131 Ich würde davon absehen, negative Folgen zu beschreiben, weil das Wort „negativ“ per se eine Wertung impliziert. Das sind glaube ich gerade die Zuschreibungen, bei denen man aufpassen muss. Natürlich gibt es wissenschaftlich fundierte Effekte der Digitalisierung auf uns alle. Aber etwas, was diese schon angesprochen haben, damals schon genannt – in Bezug auf die Bücher, die heute ja als Ausgabemedium per se gelten. Diese Zuschreibungen hat er also einem Printmedium gemacht. Das ist genau das, worum es geht: ein Medium und ein Museum ist erstmal weder gut noch schlecht, sondern seine Bewertung muss in Abhängigkeit davon erfolgen, wie es eingesetzt wird. Wenn ich also ein Museum auf eine gewisse Art und Weise konzipiere, muss ich mich auch nicht wundern, dass die Schüler*innen auf Tablet schauen, weil das dementsprechende Zusatzangebote liefert, dass die Schüler*innen genau so die Augen abwenden würden, wenn die in einem Katalog zu finden wären. Das ist glaube ich ganz wichtig das im Hinterkopf zu behalten – dass auch „Auseinandersetzung“ verschiedene Ebenen haben kann. Und wenn ich mich mit einem Medium auseinandersetze, beschäufliche ich mich vielleicht genauso intensiv mit einem Exponat, wie wenn meine Augen darauf gerichtet sind. Ich glaube in dem Kontext, dass sich auch die Beurteilung darüber ändern wird, was in einem Museum akzeptiert wird. Das dezente Sprechen, ist etwas, was schon längst akzeptiert ist, oder das Lesen in einem Buch – und vielleicht wird das in den nächsten Jahren auch mehr akzeptiert werden, dass sich jemand mit einem digitalen Medium auseinandersetzt. Ich glaube auch gar nicht, dass das digitale Medium im Museum immer so negativ gesehen wird. Ich habe das zum Beispiel im Umfang meiner eigenen Studie erlebt, als ich Kinder durchs Museum begleitet habe, die sich über eine App mit den Werken beschäftigen haben. Da war es so, dass zwei Besucherinnen – das waren auch ältere Damen, also sichtlich keine Digital Natives – an uns aktiv herangetreten sind und danach gefragt haben, wo sie denn die App finden können, weil sie die auch gern nutzen würden. Das sind auch Effekte, die auftreten können. Das ist gerade die Herausforderung an die Museumswissenschaftler*innen, ständig und genau hinzuschauen, was eigentlich vor Ort passiert. Ohne, dass ich jetzt damit sagen will, alle Digitalen Angebote sind immer gut und besser als Analoges – sie bringen einfach andere Potentiale mit sich.	Digitale Medien als moderne Ausgabemedien, Zusatzangebote in Museen, Auseinandersetzung auf unterschiedlichen Ebenen	2 (4)	DIGITALES ALS MODERNE ART DER AUSEINANDERSETZUNG MIT KUNST	Gesellschaftlicher & technischer Wandel/ Digitalisierung als Chance	
EL6	4	132 Was Studien tatsächlich belegen, ist, dass Museumsbesucher*innen sich vor Ort mit ihren Smartphones beschäftigen, und häufig themen- oder werksrelevante Informationen recherchieren. Dann landen die häufig auf Wikipedia oder irgendwelchen ungesicherten Blogs, wo ich persönlich die Verantwortung in Museen sehe, auch in digitalen Kanälen Informationsangebote bereit zu halten.	Informationsangebote in digitalen Kanälen	2.2.		Chancen der Digitalisierung	

El	Frage Nr	Aussage	Reduktion/Schlagerwörter	Kategorie-Zuordnung	Ergänzende Kategorie-Zuordnung	Einordnung in Arbeit/Kontext	Beispiele Digitaler Konzepte	
EL_6	4	133	Denn wie schön ist es, wenn Museumsbesucher*Innen an gegebenem Ort, der vielleicht analog interessant aufbereitet wurde, ganz begeistert ein Museums-Selfie machen und das mit ihrem Netzwerk teilen? Solche Schnittstellen müssen gezielt genutzt werden.		5	SOZIALE PLATTFORM	Chancen der Digitalisierung	
EL_6	5	134	Prinzipiell würde ich sagen, wünschenswert wäre ein strategischeres Herangehen im Sinne einer Digitalen Strategie. Ich würde nicht sagen, jedes Museum braucht, beispielsweise, eine Museums-App. Wenn ich mich nämlich bewusst als Haus zur Digitalisierung positioniere, ist jegliche Haltung legitim.		7.2.	BEWUSSTE POSITIONIERUNG	Grenzen der Digitalen Anpassung	
EL_6	5	135	Es gibt zwar gewisse Grundvoraussetzungen – dass wie Website aktuell ist oder aktuelle Daten zu den Sammlungen zur Verfügung stehen, das sollte schon der Fall sein. Es gibt ein paar Faupaxs, wie z.B., dass immer noch viele Institutionen keinen eigenen Facebook-Account haben, das ist dann ein Problem, wenn Besucher – die es eigentlich nur gut meinen - Informationen teilen, die gar nicht stimmen. Also gewisse Informationen und Grundstrukturen sollten schon gegeben sein		1		Chancen der Digitalisierung	X
EL_6	5	136	Aber an sich ist es die Digitale Strategie, bei der ich eine Ausbaufähigkeit sehe. Zentral ist hierbei, das als Querschnittsaufgabe zu verstehen. Das bedeutet, das darf nicht nur von der Vermittlungsabteilung angegangen werden, die dann irgendwelche spontanen Zoom-Führungen organisiert, sondern es muss langfristig angegangen werden. Da gehören auch Überlegungen zu Ressourcen, Inhalten und Zielen dazu, auch in Hinblick auf Abhängigkeiten der Abteilungen untereinander. Es geht also darum, die Digitalisierung durch die ganze Institution durchzukongulieren. Das bedeutet nicht, dass das gesamte Museum digital sein muss, sondern dass alles sinnvoll zusammengeführt werden muss. Man sollte sich also beispielsweise so für die Plattformen entscheiden, dass keine Ressourcen verschwendet werden. Es sollte nicht dazu kommen, dass eine Abteilung ein Projekt plant, das dann im Sand verläuft – das wäre schade. Das heißt, nicht, dass man sich nicht experimentell antasten darf, im Gegenteil, gerade wenn es eine gute Grundstruktur hierfür gibt, kann man da zu Ergebnissen kommen.		7.2.	DIGITALE STRATEGIE ALS QUERSCHNITTSTAUFGABE	Grenzen der Digitalen Anpassung	
EL_6	6	137	Prinzipiell funktionieren meiner Meinung nach Aktionen besonders gut, die nah an den Menschen gedacht sind und deren Bedürfnisse wahrnehmen. Ein aktuelles Beispiel, was auch die Relevanz der Museen und von Kunst im Allgemeinen zu Zeiten der Pandemie unterstrichen hat, ist die Art Challenge, die auf den Twitter Account #museenquarantäne zurück geht. Da wurde damit begonnen, berühmte Kunstwerke spielerisch nachzustellen mit dem, was man zu Hause hat. Dieser Impuls wurde vom Getty Museum aufgenommen und aktiv geteilt. Sie haben also die Ressourcen und den aktiven Impuls nochmal in die Massen gestreut und gesagt: hier habt ihr eine Online Sammlung mit Kunstwerken, die jeder gerne benutzen und teilen darf – also auch dieses Sharing & Caring Konzept nach dem Motto: wir geben unsere Inhalte frei – macht gerne was damit! Diese Aktion war niedrigschwellig und zugänglich für jeden, und es ging nicht darum, dass das Publikum zuhört während die Museumsleute irgendwas erzählen, sondern um die aktive Aufforderung – macht ihr doch was damit! Und die Ergebnisse zeigen, meiner Meinung nach, die Macht und Kraft, die wir durch Kunst, Museen und auch Digitales entfalten können. Das war etwas sehr Antegendes und Inspirierendes. Prinzipiell bin ich aber auch großer Fan von Hackathons, wo bewusst mit den Daten der Teilnehmer und ihrem kreativen Geist gearbeitet wird. Generell finde ich alle kooperativen und partizipativen Formate schön, dessen Grundlage ein Mindset ist, nach dem man etwas gemeinsam bearbeiten möchte. Das jetzt mal auf die schnelle (lacht).		4	RELEVANZ (insbesondere re 4.1) Ferner: 3	Chancen der Digitalisierung	X
EL_6	7	138	Ich denke trotzdem, dass es umso wichtiger ist – angesichts dieser Herausforderung – sich zu überlegen, was eigentlich der Kern der musealen Arbeit und des Besuchs der jeweiligen Institution ist.		Ferner: 7.2	POSITIONIERUNG, RELEVANZ	Ideologische Grundüberlegungen im Kontext des aktuellen Wandels	
EL_6	7	139	Natürlich kann ich mir vorstellen, dass virtuelle Besuche auch über die Pandemie hinaus ihren Platz im Angebotskatalog von Museen finden und eventuell als offiziellen Museumsbesuch anerkannt werden! Wenn die Technologie und z.B. irgendwann VR noch zugänglicher wird, und jemand auf diese Weise virtuell zwei Stunden lang durchs Museum „spaziert“, ist das auch eine Form des Besuchs! Meiner Meinung nach sollte man das nicht gering schätzen, der digitale Besucher muss genau so wie der analoge auch gewertet werden und zählen. Das wäre also das Eine, dass man dahingehend inklusiv denkt, zu sagen, der virtuelle Museumsbesuch ist auch ein realer Besuch, ein Zugriff.		3		Chancen der Digitalisierung	X
EL_6	7	140	Meiner Meinung nach ist es dann aber auch so, dass der reale Ort, also das Museumsgebäude an sich, weiterhin bestehen bleiben muss, vielleicht auch ganz spezifisch als Ort des sozialen Zusammenkommens, als Ort des kreativen Austausches, als Ort der Inspiration gibt und Ruhe, als Ort, der in der lokalen Community verankert ist und der ganz viel Komplexes und Überraschendes bringt, das uns aus unserem Alltag reißen kann. Ich glaube das muss sowohl vor Ort als auch online bzw. virtuell geschehen – im besten Fall sollte es da ein Nebeneinander bzw. Miteinander geben.		5	KREATIVITÄT, INSPIRATION, LOKALER BEZUG	Chancen der Digitalisierung, FAZIT: Digitalisierung als Chance	
EL_6	7	141	Tendenziell sehe ich das auch so, dass das Museum schon längst in der Event- und Unterhaltungskultur verwickelt ist – und das ist auch schön! Wenn man darauf blickt, was Museen die letzten Jahre waren, oder was sich Menschen von einem Museumsbesuch erhoffen, ist es nie nur eine Sache. Und jeder Grund ist ein berechtigter Beweggrund.		4		Wandel/Neue Anforderungen an Museen/ Chancen der Digitalisierung	
EL_6	7	142	Es gibt im übrigen auch Stimmen, die sich für die Abschaffung des Eintritts einsetzen, weil sie sagen: Wie schön ist es, wenn die Kids von der Skater-Anlage um die Ecke auch bei uns reinschauen und so vielleicht früh einen Zugang zu Kunst finden. Es geht darum, physische Barrieren ein Stück weit abzuschaffen – nicht nur im Sinne der Inklusion von benachteiligten Menschen, sondern auch mit dem Ziel, die gedanklichen Barrieren zu diesem Ort abzuschaffen. Da glaube ich schon, dass solche Entertainment-Events einen sehr großen Beitrag leisten können. Nichtsdestotrotz müssen die natürlich immer kritisch hinterfragt werden.		3   4   2	INKLUSION, ERWEITERTE BILDUNGSANFUHR AG	Chancen der Digitalisierung	

EI	Frage Nr	Aussage	Reduktion/Schlagwörter	Kategorie-Zuordnung	Ergänzende Kategorie-Zuordnung	Einordnung in Arbeit/Kontext	Beispiele Digitaler Konzepte
EL_6	8	143	Da kann ich jetzt nur aus meiner Perspektive antworten, ohne die größten Einblicke ins Museums-Management zu haben. Da erinnere ich mich an zwei Studien, die jetzt während der Corona-Zeit publiziert wurden, von dem ICOM und Nemo – zwei Museumsorganisationen, die global agieren. Die Studie gibt her, dass die personalen Kompetenzen auf jeden Fall fehlen. Das ist der Grund dafür, dass viele digitale Herangehensweisen von Museen nicht nachhaltig konzipiert sind; wenn ich nun mal keinen Menschen habe, der dafür zuständig ist, Digitales in einem Bereich voranzutreiben. Das ist schwierig, wenn da die Verantwortlichkeiten nicht geklärt sind, und die Angestellten aus der Öffentlichkeitsarbeit eins machen wollen, die Kuratoren da aber eine andere Idee haben, und alle aneinander vorbei arbeiten... Es ist also wichtig, dass in Haus die Zuständigkeiten geklärt sind und die geforderten Fähigkeiten beim Personal auch vorliegen. In Deutschland sind wir im Bereich Museologie allerdings noch recht weit hinten, insbesondere in Hinblick auf die institutionelle Verankerung und auf das Ausbildungsangebot. Tendenziell kommen die, die Kunstgeschichte studieren, auch ins Museum. Aber diese Menschen hatten eventuell nie etwas mit dem Digitalen zu tun. Ich glaube also, die personelle Frage muss von A bis Z verankert werden, angefangen bei der Auszubildenden hin zu den Stellen, die aktiv geschaffen werden müssen in Museen – und eben nicht nur kurzfristige Insellösungen in Form von Einzelprojekten darstellen.	6.2 (ferner: 7.2)		Grenzen der Digitalen Anpassung	
EL_6	8	144	Es ist wichtig, bei der Konzeption einer digitalen Strategie und der Einteilung von Fördergeldern nahhaltig und gemeinsam vorzugehen. Da kann es auch helfen, wenn die Häuser sich austauschen und ihre Einsichten teilen.	7.2.	AUSTAUSCH ZWISCHEN INSTITUTIONEN	Grenzen der Digitalen Anpassung	
EL_6	9	145	Wirtschaftliches Denken ist auch in Museen längst angekommen und etabliert, was auch damit zu tun hat, dass letztendlich Besucher*Innen-Zahlen gezählt werden, die Leuchtturm-Projekte miteinander verglichen werden, Fördergelder davon abhängen. Von daher ist der Marketing-Aspekt zumeist in Museen verwurzelt. Museen agieren auch im Kulturtourismus als ganz zentrale Akteure, wo man sagen kann, dass die eine gewisse Anziehungskraft haben und gewissermaßen auch als Marke agieren und sich selbst vermarkten. Ich glaube, das Digitale ist einfach eine neue Komponente in einem Verhältnis, das meiner Einschätzung nach sowieso schon besteht. Zur Frage danach, ob ich digitale Angebote auch abrechnen darf: es gibt schon längst Museen, die damit spielen und sagen, wenn ich vor Ort Eintritt verlange kann ich das auch für die Live-Online-Führungen. Ich glaube, das ist noch ein Experimentierfeld. Da müssen Museen schauen, was für sie finanziell Sinn macht aber auch zu ihrem Kernangebot passt. Ich glaube, da muss man sowohl analog als auch digital sehr reflektiert vorgehen.		- MUSEEN ALS WIRTSCHAFTSAKT TEILNEHMUNG DIGITALE ANGEBOTE ALS FINANZIELLE RESSOURCE; MUSEEN ALS MARKE	Neue Anforderungen an Museen (Wandel)	
EL_6	10	146	In einer Optimal-Vorstellung müssen für mich Digitale Konzepte selbstverständlich und auf natürliche Art integriert sein ins Angebot von Museen, und zwar so, dass sowohl Kinder als auch Erwachsene als auch Besucher aus unterschiedlichsten Communities angesprochen werden.	5   2.1	INKLUSION, INTEGRATION	Chancen der Digitalisierung	
EL_6	10	147	Dafür müssen alle Angestellten so ausgestattet sein, dass sie gerne digital oder auch analog arbeiten.	6.2.		Grenzen bzw. i.d.F. Anforderungen der Digitalisierung	
EL_6	10	148	Digitales sollte in einem Museum aber trotzdem kritisch reflektiert werden und nicht nur eingesetzt werden, um eingesetzt zu werden. Zu dem Zweck kann vielleicht mit den Menschen vor Ort ausgetauscht und diskutiert werden. Das Museum sollte also zu einer Einrichtung werden, die das digitale gemeinsam mit den Menschen auch reflektiert. Digitales kann demnach ein Tool werden, das Museum gemeinsam weiterzuentwickeln und transparent zu machen. Es geht nicht darum, dass das Museum von A bis Z komplett digital ist, sondern dass die digitalen Medien sinnvoll reflektiert werden und künstlerisch so eingesetzt werden, dass es Sinn macht. Und dass das Museum dennoch ein Freiraum bleibt, ein Ort der künstlerischen und sozialen Reflexion.	4   15	AUSTAUSCH, KOOPERATIVE ENTWICKLUNG, SOZIALE REFLEXION, TRANSPARENZ	Chancen der Digitalisierung	
EL_6	11	149	Ich würde sagen: weder noch! Die Digitalisierung ist schon längst da, wir sind schon längst in der Digitalisierung angekommen. Und es wird höchste Zeit, dass sich auch Kulturinstitutionen aktiv damit auseinandersetzen, Chancen für sich finden, Herausforderungen definieren – und die auch aktiv einbindet!	-	POSITIONIERUNG	Fazit: Digitalisierung überfällig	

## Anhang 6: Ermittlung ergänzender Kategorien bzw. Aspekte

### Vorgehen:

Ziel dieses Verfahrens ist es, relevante Themenbereiche zu ermitteln, die von einem Großteil der Experten oder von einigen Experten wiederholt genannt worden sind, allerdings nicht im Kodier-Leitfaden enthalten sind. Auf diese Ergänzungen wird anschließend im Umfang der Auswertung der Expertenaussagen Bezug genommen. Auf diese Weise sollen Aspekte ermittelt werden, die in der Praxis relevant sind, jedoch im Fachdiskurs (noch) keine oder nicht genügend Aufmerksamkeit erlangen.

### Erster Schritt: Identifikation ergänzender Themenschwerpunkte

Aus dem zu untersuchenden Material wurden zentrale Schlagwörter bzw. ergänzende Kategorien im Kontext der Digitalisierung von Kunstvermittlungsstätten herausgefiltert und notiert. Im Verlauf der Überarbeitung aller Interviews wurden diese ggf. angepasst und Schlagwörter, die neue inhaltliche Aspekte ansprechen, wurden ergänzt. Die ergänzenden Themenschwerpunkte wurden tabellarisch festgehalten, sodass auf Basis der quantitativen Nennungen des jeweiligen Schwerpunktes durch die Experten wesentliche ergänzende Themenschwerpunkte ermittelt werden können.

Ergänzende Schlagwörter bzw. Kategorien	EI_1	EI_2	EI_3	EI_4	EI_5	EI_6
(Gesellschaftliche) RELEVANZ (als Gedächtnisstätte)	x		x		xxx	xx
BINDEGLIED DER GESELLSCHAFT					xx	x
(Lokale) RELEVANZ/ RELEVANZ für lokale Community	x		x	xx		xxx
Schlagwort „VITRINE“ als Kritik an aktuellem Konzept – Digitalisierung als Lösung	x			x		
ERLEBNIS als Chance der Digitalisierung: Kreative, moderne, inspirierende Konzepte der Vermittlung → EINGLIEDERUNG neuer ZIELGRUPPEN (dazu gehören Schlagwörter: Kreativität, Inspiration)	x	xxx			xxx	xx
ERLEBNIS als Grenze der Digitalisierung: AURATISIERUNG des analogen Museumserlebnisses (Entschleunigung, Flucht aus Alltag)	x	x		xx	xxxx	

(Interpersoneller) GENERATIONSKONFLIKT	x					
KONKURRENZ, MARKETING & MARKENBILDUNG	x		xx		x	x
BILDUNGS-UND ERZIEHUNGS-AUFTRAG	x		x	x	x	x
Digitalisierung als IMAGE- AUFWERTUNG → NEUE ZIELGRUPPEN		x				
Digitalisierung als FINANZIELLE RESSOURCE – Umwandlung von Grenze in Chance		x		x		x
INKLUSION (Eingliederung nicht befähigter Museumsinteressenten)		x	xx			x
ANONYMITÄT im Digitalen als Herausforderung → Risiko von Auseinandersetzungen				x		
Anonymität & Zugang als Chance → DEMOKRATISIERUNG DER KUNST dank Digitalisierung				x	x	
POSITIONIERUNG zu Digitalisierung als Grundlage						xxxx
AUSTAUSCH zwischen Museum und Besuchern						x

*\*grau markierte Kategorien wurden im weiteren Verlauf nicht weiter berücksichtigt, da sie lediglich von der Minderheit der Experten genannt wurden.*

## **Zweiter Schritt: Selektierung und Gruppierung wesentlicher Aussagen**

Die im ersten Durchlauf herausgefilterten neuen Kategorien wurden überarbeitet. Inhaltlich übereinstimmende Schlagwörter wurden zusammengeführt und im Sinne der Übersicht visuell miteinander verlinkt. Nur wesentliche neue Aussagen der Experten, die sich nicht in die bisherige Forschung einbetten lassen, werden als ergänzende Aspekte im Umfang der Auswertung berücksichtigt.

Die formell eingeschobenen Kategorie-Bezeichnungen in dem folgenden „Neue Kategorien“-Katalog wurden als „Unterkategorien“ eingeordnet. Sie wurden thematisch mit Bezeichnungen ähnlichen Inhaltes zusammengeführt und im Anschluss unter einem einheitlichen (fett markierten) Begriff zusammengefasst. Dieses Verfahren ergab insgesamt vier neue Themenschwerpunkte, die von den Experten vermehrt genannt wurden, und den im Voraus konzipierten Kodier-Leitfaden um wesentliche Aspekte ergänzen.

- Der erste Themenschwerpunkt wurde unter dem Schlagwort „Relevanz“ zusammengefasst. Gemeint ist hiermit, dass – werden zahlreiche Aussagen der Experten zusammengefasst – Museen die Möglichkeiten und Effekte der Digitalisierung dazu

nutzen können und müssen, ihre Relevanz als Institution für die lokale Gesellschaft, aber auch für die Entwicklung der Gesellschaft im Allgemeinen wiederherzustellen. Konkret wurde vermehrt aufgeführt, dass Museen – beispielsweise durch die Implementierung digitaler Medien und Konzepte in ihrem Vermittlungsangebot – unterschiedliche Gesellschaftsschichten zusammenführen und zum Austausch anregen können.

- Der zweite ergänzende Themenschwerpunkt kann in gewissem Maße auch als direkte Antwort auf die Problemfrage aufgefasst werden. Als Antwort auf die Frage, inwieweit die Digitalisierung die Entwicklung von Museen beeinflussen wird, positionieren sich alle Experten einheitlich mit der Einstellung, dass das digitale Erlebnis den physischen, „analogen“ Museumsrundgang in keinem Fall ersetzen wird, diesen aber bereichernd ergänzen kann und muss, wenn das Museum als Institution zeitgemäß bleiben möchte. Dabei wird vermehrt die besondere Wirkungsweise und Aura des Museumsraums betont und darauf verwiesen, dass diese gerade angesichts der rasant fortschreitenden Digitalisierung von Bedeutung bleiben wird.
- Darüber hinaus wurde das Museum als Institution gerade angesichts der Digitalisierung zunehmend mit einem wirtschaftlichen Unternehmen verglichen. Die Experten betonten in dem Kontext die Bedeutung einer museumsinternen Marketing-Abteilung oder benannten profitorientierte digitale Vermittlungskonzepte. Nichtsdestotrotz herrschte Konsens darüber, dass ein Museum keine wirtschaftlich handelnde Institution ist und werden darf. Die Abhängigkeit des Museums von seinen staatlichen Trägern wurde hierbei besonders herausgestellt.
- Schließlich waren sich die Experten ebenfalls einig, dass die Digitalisierung als Chance aufgegriffen kann und sollte, den Bildungs- und Erziehungsauftrag von Museen zu erweitern. Dabei wurde dieser Museumsauftrag von allen Experten als zentral eingestuft und seine Ausführung als eine der wichtigsten Zielsetzungen von Museen dargestellt. Demnach kommt auch diesem Aspekt an dieser Stelle eine wesentliche, ergänzende Bedeutung zu – auch wenn er deutlich seltener genannt wurde als die drei vorläufigen Aspekte.

## Tabellarische Übersicht wesentlicher ergänzender Expertenaussagen:

Neue Kategorie	Anzahl der Nennungen
Gesellschaftliche Relevanz	7
→ Bindeglied der Gesellschaft / Aktivierung von Austausch unterschiedlicher Gesellschaftsschichten	3
Relevanz für Community(s) vor Ort	6
<b>ZUSAMMENFASSEND: „GESELLSCHAFTLICHE UND LOKALE RELEVANZ“</b>	<b>16</b>
Digitales Erlebnis → Akquisition neuer Zielgruppen	9
Analoges Erlebnis → nicht durch Digitalisierung zu ersetzen („Auratisierung“, Entschleunigung, Alltagsflucht)	8
<b>ZUSAMMENFASSEND: „DAS MUSEUM ALS ANALOGES UND DIGITALES ERLEBNIS“</b>	<b>17</b>
Museum als Marke: Wettbewerb, Anforderungen an Museums-Marketing – Digitalisierung als Instrument der Umsetzung	5
Digitale Konzepte als finanzielle Ressource	3
<b>ZUSAMMENFASSEND: „DAS MUSEUM ALS WIRTSCHAFTSAKTEUR“</b>	<b>8</b>
<b>ERWEITERTER BILDUNGS-UND ERZIEHUNGS-AUFTRAG</b>	<b>5</b> (Konsens über Bedeutung)

## **Anhang 7: Vergleich der zentralen Standpunkte der Experten**

### **Interview 1: Frau Prof. Dr. Jutta Moster-Hoos**

*„Also ich hoffe ja zunächst, dass Museen nicht als schlafende Institution aufgefasst werden! (lacht) Aber vielleicht trifft es in Deutschland schon zu einem gewissen Grad zu – wenn wir hier „Museal“ sagen ist das eher negativ belastet, dann geht es um etwas starres, rückständiges, ein bisschen traurig – ein Museum, in dem man nichts anfassen darf und nicht sprechen darf und sich gesittet verhalten muss; wo man nicht mal Spaß haben darf. Die Digitalisierung ist, gerade in dem Zusammenhang, also bereichernd, motivierend, das Ganze farbig und interaktiv machend – also kurz: eine wunderbare Möglichkeit, noch mehr aus dem Museumsbesuch rauszuholen. Ich glaube nicht, dass das das Ende ist, sondern vielmehr ein weiteres Hilfsmittel, um zu vermitteln und ein Erlebnis zu schaffen. Ich bin ganz sicher, dass die Leute nach wie vor den Ort suchen.“*

- Antwort auf Frage 11, Aussage Nr. 25

### **Interview 2: Frau Nora Staeger**

*„Grundsätzlich sehe ich den analogen Museumsbesuch im Allgemeinen aber überhaupt nicht in Gefahr. Vielmehr ist das Digitale eine Chance, um neue Angebote zu kreieren, neue Zielgruppen zu erreichen, und durch ein zeitgemäßes Image die Leute auch wieder reinzuholen.“*

- Antwort auf Frage 7, Aussage Nr. 40

### **Interview 3: Frau Franziska Boegehold-Gude**

*„Ich würde natürlich auf jeden Fall sagen, dass Museen nicht schlafen. Museen befinden sich gerade in einer extremen Umbruchphase und müssen ihren Platz in der Gesellschaft neu finden. Das ist glaube ich aktuell die größte Herausforderung. Digitalisierung kann dabei helfen, diesen neuen Platz zu finden. Mehr noch, sie muss heute, finde ich, ein Baustein für die Neukonzeption von Museen sein. Sie kann nicht außenvorgelassen werden. Die Angst, die Digitalisierung würde die Entwicklung von Museen negativ beeinflussen, teile ich nicht. Im Gegenteil, sie kann ein guter Helfer, eine gute Begleitung sein, um Museen auch in die Zukunft*

zu bringen! ... Das hörte sich jetzt fast wie eine politische Rede an (lacht) – aber ich meine auch wirklich, was ich sage!“

- Antwort auf Frage 11, Aussage Nr. 70

#### **Interview 4: Frau Katharina Stütze**

„Unterm Strich würde ich Bezug auf digitale Angebote, wie z.B. Virtuelle Führungen, sagen, dass es eine Art Ersatz für die physische Erfahrung darstellt, diese aber nicht wirklich ersetzen kann – es geht ja um den ganzen Rundgang als Erlebnis, um Verbindungen zwischen den einzelnen Erfahrungen bei Kunstwerken, die dann mit den Eindrücken beim nächsten Werk in Verbindung gebracht werden.“

- Ausschnitt aus Antwort auf Frage 3, Aussage Nr. 78

„An sich ist die Digitalisierung und die Anpassung daran natürlich eine Herausforderung und irgendwo auch Zwang, aber es ist nun mal Teil des Jobs. Das lässt sich nicht diskutieren. Und es ist auch etwas, was man gezielt anpeilen sollte und wollen sollte. Man sollte sich freuen, diese neuen Möglichkeiten der Kommunikation zur Verfügung zu haben. Wenn das dann noch von den Geldgebern dementsprechend anerkannt und finanziert werden könnte, wäre das natürlich toll. Aber dazu müssen auch die Konzepte stimmen es muss aufgezeigt werden, dass sie sinnvoll sind.“

- Antwort auf Frage 11, Aussage Nr. 100

#### **Interview 5: Herr Andrey Gradetchliev**

„Abschließend würde ich sagen: die Museen können und dürfen nicht durch die Digitalisierung ersetzt werden. Das digitale ist aber eine tolle Ergänzung für das aktuelle Museumsangebot, und dass sie möglichst so genutzt werden soll, dass so viele Menschen wie möglich ins Museum gelockt werden, dass ist naheliegend. Das ist auch ein Prozess, der gerade stattfindet, und durch Corona vielleicht beschleunigt wird. Das nimmt zwar Zeit in Anspruch, findet aber statt! An der Stelle muss ich betonen, dass nichts, was ich im Umfang des Gesprächs gesagt habe, gegen die Digitalisierung gerichtet war. Die Digitalisierung ist aber meiner Meinung nach lediglich ein Instrument, welches den Zweck erfüllen kann und soll, die Wahrnehmung des

*Menschen noch kompletter und komplexer zu machen. Aber digital und analog sollten sich ergänzen.“*

- Antwort auf Frage 11, Aussage Nr. 125

### **Interview 6: Frau Anja Gebauer**

*„Digitales sollte in einem Museum aber trotzdem kritisch reflektiert werden und nicht nur eingesetzt werden, um eingesetzt zu werden. Zu dem Zweck kann vielleicht mit den Menschen vor Ort ausgetauscht und diskutiert werden. Das Museum sollte also zu einer Einrichtung werden, die das digitale gemeinsam mit den Menschen auch reflektiert. Digitales kann demnach ein Tool werden, das Museum gemeinsam weiterzuentwickeln und transparent zu machen. Es geht nicht darum, dass das Museum von A bis Z komplett digital ist, sondern dass die digitalen Medien sinnvoll reflektiert werden und künstlerisch so eingesetzt werden, dass es Sinn macht. Und dass das Museum dennoch ein Freiraum bleibt, ein Ort der künstlerischen und sozialen Reflexion.“*

- Antwort auf Frage 10, Aussage Nr. 148

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Die Arbeit enthält kein Material, das ich bereits zu einem früheren Zeitpunkt als Prüfungsleistung eingereicht habe. Mir ist bewusst, dass die ungekennzeichnete Übernahme fremder Texte oder fremder Ideen als Plagiat gilt, selbst wenn diese zusammengefasst, umschrieben, gekürzt, oder anderweitig verändert wurden. Die Konsequenzen eines Plagiats sind mir bekannt. Die möglichen Konsequenzen umfassen, unter anderem, ein Nichtbestehen der Bachelorarbeit, den Ausschluss von weiteren Prüfungsleistungen im Studiengang, oder zivilrechtliche Konsequenzen, die mit dieser eidesstattlichen Erklärung verbunden sind. Diese Konsequenzen können auch nachträglich zur Anwendung kommen, also nachdem die Arbeit angenommen und korrigiert wurde.

 22.03.2021, Berlin

---

Unterschrift der Verfasserin, Datum, Ort