

5. Zeiträume im Umgang mit Digitalisierung, im Netzwerk und im Selbstverständnis von Museen

Forschungsergebnisse

Das Kapitel 4 beschreibt den Weg von der Ausgangsfrage zu den Ergebnissen dieser Arbeit, mittels der von der GTM vorgegebenen Schritte und Techniken. Aus den drei Kodierschritten, der Anwendung des Kodierparadigmas und der theoretischen Sensibilität resultierte die Gliederung der Ergebnisse nach den Haupt- und Kernkategorien. Eine Übersicht über die Schlüssel-, Haupt- und Kernkategorien mit den dazugehörigen Konzepten bildete sich sukzessive in einem Diagramm (in Form von Tabellen: Anhang 1). Das nun folgende Kapitel stellt diese Kategorien vor und veranschaulicht sie anhand des Datenmaterials.¹

Die Möglichkeitsräume der Museen als Akteure Kultureller Bildung in Zeiten zunehmender Digitalisierung zeigten sich im Datenmaterial für die folgenden drei Bereiche beziehungsweise Hauptkategorien:

- Im Umgang mit Digitalisierung (Kapitel 5.1): Aussagen der Interviewpartner_innen beziehen sich auf mögliche Beschreibungen und Kontextualisierungen der Digitalisierung als Prozesse und Phänomene.
- Im Netzwerk (Kapitel 5.2): Die (Bildungs-)Arbeit der Museen findet an unterschiedlichen Schnittstellen statt, die in den Interviews veranschaulicht

1 Das Datenmaterial besteht aus anonymisierten und unveröffentlichten Interviewtranskripten, die auf Anfrage bei der Forscherin eingesehen werden können. Zitate aus dem Datenmaterial sind mit entsprechender Quellenangabe versehen, sie bezieht sich auf die Interviewtranskripte (I), die chronologische Reihenfolge der beiden Datengenerierungen (1 oder 2) sowie der einzelnen Interviews (A bis H).

werden. Dazu gehören die (potenziellen) Nutzer_innen der Museumsangebote mit ihren Erwartungs- und Handlungshaltungen sowie andere Kooperationspartner_innen im weiteren Sinne.

- Im Selbstverständnis (Kapitel 5.3): Museen werden in ihrem Selbstverständnis thematisiert, zum Beispiel in Aussagen über ihre (sich wandelnden) Rollen, Aufgaben und Verhaltensweisen.

Zur Beantwortung der Ausgangsfrage erfolgte eine weitere Aufgliederung dieser drei Bereiche nach den Kernkategorien aus dem Analyseprozess. Sie bündeln jeweils diejenigen Interviewinhalte, die zum besseren Verständnis der Kategorien und ihrer Zusammenhänge beitragen:

- Im Umgang mit Digitalisierung (Kapitel 5.1)
 - (Un-)Gleichzeitigkeiten
 - Geschwindigkeiten
 - Zeitalter
- Im Netzwerk (Kapitel 5.2)
 - (Un-)Geduld
 - Rhythmus
 - Synchronität
- Im Selbstverständnis (Kapitel 5.3)
 - Zeitebenen
 - Wellen
 - Wandel

Der Fokus auf den Faktor Zeit und seine unterschiedlichen Erscheinungsformen in den Interviews war ausschlaggebend für die Herausarbeitung dieser neun Kernkategorien. In den Kapiteln zur Vorstellung der Forschungsfrage (vgl. Kapitel 2) und des Forschungsprozesses (vgl. Kapitel 4) sind bereits Beispiele aus der Analyse und für die entscheidende Rolle des Zeitfaktors im Datenmaterial angeführt. Die Fokussierung dieses Faktors dient gewissermaßen als Schlüsselmoment für die Auswahl der Kodes und Konzepte, die Ausdifferenzierung der Kategorien und schließlich für die Ausformulierung der Theorie (vgl. Kapitel 6).

Im Folgenden veranschaulichen exemplarisch einige Formulierungen aus den Interviews die Vielfalt zeitlicher Faktoren und Konnotationen aus dem Interviewmaterial.

- »Frage der Zeit« (I1B)
- »keine Zeit« (I2A; I2C; vgl. I1F)
- »Zukunftssache« (I1B)
- »in Zukunft« (I1D)
- »Weg in die Zukunft« (I1G)
- »gerade so im Prozess und auch auf einem guten Weg« (I1F)
- »Wandel« (I1D; I1B)
- »in Wellen und Schüben« (I2A)
- »mit dem Rhythmus« (I1H)
- »Synchronität« (I1H)
- »Soforthilfemaßnahme« (I2A)
- »Schnelligkeit« (I2B; I2A)
- »Beschleunigung« (I2B; vgl. I2B; I2E)
- »Stau« (I2A)
- »Geduld« (I1E; I2B)
- »langsamer« (I1G; I1H; I1F; I2A; vgl. I1F; I1D)

Die Zitate dokumentieren unterschiedliche Zugänge zum Thema Zeit, die im Laufe der folgenden Unterkapitel aufgegriffen werden. Zum Teil entstanden diese Codes bereits beim ersten, offenen Kodieren und waren selbst ausschlaggebend für die Fokussierung des Zeitfaktors und eine damit einhergehende theoretische Sensibilisierung. Zum Teil wurden sie erst in späteren Iterationen, nach eben jener fortschreitenden Sensibilisierung, nach Diskussionen in Forschungskolloquien und entsprechender Lektüre bemerkt und markiert. Ergebnis des axialen Kodierens, des Zusammenspiels aus der wiederholten Analyse der Interviews mit der theoretischen Sensibilität sowie der Konzepte untereinander, sind die neun, oben genannten Kernkategorien. Für den Prozess des selektiven Kodierens spielten diejenigen Codes eine Rolle für die Festigung der Kategorien, die eine deutlich erkennbare Aussagekraft für die Idee der Chronoliteracy entfalteten.

Die Ergebniskapitel arbeiten die neun Kernkategorien als Grundlage für diese Idee heraus, indem sie zunächst die Bedeutung von Zeitfaktoren für die Museumsarbeit in ihren unterschiedlichen Facetten ausdifferenzieren. Begründet wird diese Bedeutung gemäß der GTM aus dem Datenmaterial heraus, so dass Zitate daraus in Kapitel 5 einen entsprechend großen Platz einnehmen. Jedes der neun Kapitel stellt das dazugehörige Interviewmaterial vor. Den drei Ergebnisteilen wird eingangs eine kurze Einführung mit Literaturbezügen vorangestellt, um das Interesse am jeweiligen Teil auch

theoretisch zu begründen – das Interesse an der Rolle des Zeitfaktors im Umgang mit Digitalisierung (Kapitel 5.1), im Netzwerk (Kapitel 5.2) und im Selbstverständnis (Kapitel 5.3). Es folgen dann die Darstellungen der jeweils drei Kernkategorien anhand der Zitate aus dem Datenmaterial, die den Weg zur Grounded Theory ebnen. Diese wird daraufhin in Kapitel 6 formuliert.

Der Beitrag dieser Forschungsarbeit liegt darin, empirische Befunde, Bestandsaufnahmen aus dem Feld und damit Zeitzeugnisse darzulegen und sie in neue Zusammenhänge, in ein Argumentationsmuster für Chronoliteracy zu bringen. Viele der darin enthaltenen Aspekte werden in musealen Kontexten immer wieder verhandelt, wie etwa der Umgang mit Communities und Öffentlichkeiten, die Verhältnisse zu Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Sie finden hier – mit dem Zeitfaktor als »story line« (Strauss/Corbin 1996: 94; vgl. Kapitel 4.5) – einen neuen Platz in den Narrationen der Museumsarbeit, einen anderen Kontext und eine andere Entfaltung, um neue oder noch nicht gesehene Möglichkeiten aufzuzeigen. Die neun Kernkategorien führen zur Ausformulierung und Ausdifferenzierung der Chronoliteracy und verweisen auf die unterschiedlichen Zeiträume der Museumsarbeit – solche Facetten, Ecken und Nischen, in denen (ein veränderter Umgang mit) Zeit auf spezifische Weise für Museen bedeutend ist beziehungsweise wirksam werden kann.

Wie im einführenden Kapitel bereits erwähnt, wirkte sich im Laufe des Forschungsprozesses die Coronapandemie auf das Thema der Digitalisierung und seine Wahrnehmung aus (vgl. Kapitel 1.3). Die Datengenerierungen und -analyse sowohl vor als auch nach Ausbruch der Pandemie flossen in die hier vorgestellte Ergebnisdarstellung ein. Die Inhalte aus den Interviewtranskripten werden stets mit dem Hinweis wiedergegeben, ob sie aus der ersten oder zweiten Datengenerierung stammen (I1... oder I2...). Der Quellennachweis lässt also sofort erkennen, ob eine Aussage vor oder nach Ausbruch der Pandemie lag. Dadurch wird im Laufe der einzelnen Kapitel deutlich, welche Rolle die Pandemie für das Forschungsthema spielte, insbesondere und prominenter im Kapitel zu Wellen, Schüben und Krisen (vgl. Kapitel 5.3.2) und auch als Geschwindigkeitsfaktor in Kapitel 5.1.2, ohne allerdings die gesamte Ergebnisstruktur zu beeinflussen. Die Einschätzung von Bedeutungen und Auswirkungen der Pandemie wird später mit größerem zeitlichen Abstand sicherlich noch differenzierter möglich sein, als es zum Zeitpunkt der Verschriftlichung der Ergebnisse der Fall war.

So zeigten sich als Ergebnis dieser Arbeit die gesuchten Möglichkeits- als Zeiträume, die sich unterschiedlich gestalten und nutzen lassen. Die Zusammenhänge zwischen der zunehmenden Digitalisierung und der Zeitwahrneh-

mung werden auch in bereits bestehender Literatur vielfach thematisiert (vgl. Kapitel 3; Kapitel 5.1). Das Spezifikum und Ziel der vorliegenden Analyse ist die Ausdifferenzierung dieser Zusammenhänge für den Museumskontext, basierend auf den Interviews aus dem Feld. Die Ergebnisse stützen sich auf das Datenmaterial und die (Analyse der) Perspektiven der Interviewpartner_innen. Dementsprechend bietet dieses Kapitel vertiefte Einblicke in das Material und greift dazu auf wörtliche Zitate zurück. Die Forschung begegnete dem Material mit der entsprechenden Offenheit und stieß so auf den Zeitfaktor als strukturierendes Element, ohne die Interviewpartner_innen gezielt danach gefragt zu haben (vgl. Kapitel 4.4). Anhand der Interviewaussagen wurden dahinterliegende Strukturen beleuchtet, um einen differenzierten Blick auf zeitliche Zusammenhänge und ihre Spezifika für den Museumskontext besser zu erkennen. Der Rhythmus von Online-Communities, die Laufzeiten von Förderprogrammen und die »forcierte Digitalisierung durch Corona« (Vogel/Neugebauer 2022: 71) nehmen Einfluss auf die Arbeit der Museen – wie natürlich auch auf andere Arbeits- und Lebensbereiche. So gelten manche Feststellungen ausschließlich für den Museumskontext, andere etwas allgemeiner auch außerhalb der Museumspraxis oder lassen sich in andere Bereiche der Kulturellen Bildung und darüber hinaus zu einem gewissen Grad übertragen. Doch die museumsspezifischen Aufgaben, Schwerpunkte, Erfahrungen und Expertisen sind ausschlaggebend für den Umgang mit Zeit, den Museen und ihre Vertreter_innen in ihrer Arbeit entwickeln. Das Bewusstsein für die Existenz und Nutzung der Zeiträume, für die jeweiligen Auswirkungen der Entscheidungen für eine darin enthaltene Möglichkeit, führt auch zum Bewusstsein für die Bedeutung von Chronoliteracy: Die »Zeitlesekunde« besteht darin, »im digitalen und analogen Raum souverän mit neuen Vorstellungen von Zeit [...] umzugehen« (ebd.: 73). Die besondere Berücksichtigung von und der bewusste Umgang mit Zeiträumen wird abschließend in Kapitel 6 als Chronoliteracy erfasst. Zunächst werden die entwickelten Haupt- und Kernkategorien als Grundlage dafür vorgestellt, indem ein Eindruck vom Datenmaterial anhand zahlreicher Zitate vermittelt wird.

5.1 Im Umgang mit Digitalisierung

Spätestens wenn man den Blick auf die vielfältigen Gebrauchsweisen richtet, die gerade die modernen Kommunikationstechniken in zeitlicher Hinsicht bieten, wird deutlich, daß das einlinear ausgerichtete Bestim-

mungsverhältnis von Technikeinsatz und Zeitstrukturierung eine aus spezifischen historischen Entwicklungen heraus resultierende, ›gemachte‹ und keineswegs notwendige Zuschreibung darstellt. Sie beruht auf einer Fortschrittsidee und einem ›Zeit-‹ bzw. ›Geschwindigkeitsrausch‹, die zwar technisch vermittelt und vorangetrieben werden, jedoch historisch-kulturelle Hintergründe haben, die nicht nur in der industriellen Dynamik, sondern auch in politischen und ästhetischen Bewegungen gesucht werden müssen. (Hörning 2001: 131–132)

Phänomene, Prozesse und Produkte der Digitalisierung können nicht isoliert betrachtet werden, sondern in ihren komplexen Wechselwirkungen mit anderen Entwicklungen. Ihre Zusammenhänge mit Zeitstrukturierungen sind weniger eindeutig, als es oftmals scheinen mag, und sind daher differenziert zu betrachten – wenn man »nicht in den selbstgebauten Problematisierungsfällen hängenbleiben und Klagen über Zeitnot immer wieder mit einem Mehr oder Weniger an Technik beantworten« will (Hörning/Ahrens/Gerhard 1996: 7). Die Autor_innen räumen den Informations- und Kommunikationstechniken für die Untersuchung von Zeitgestaltung eine bedeutende Rolle ein, weisen aber auch darauf hin, dass sie in ihren Wirkungen nicht überschätzt werden sollten, um das Verhältnis adäquat begreifen zu können (vgl. ebd.). Die Abhängigkeiten zwischen Technikentwicklungen und -einsatz einerseits, Zeitstrukturierung und -umgang andererseits, sind weder eindeutig noch einseitig (vgl. Hörning 2001: 130). Ein Grund dafür liegt darin, dass die Technik »viel anwendungsoffener und temporal viel uneindeutiger« (ebd.) ist, als es in der allgemeinen Wahrnehmung oft der Fall ist, wenn mit zunehmender Digitalisierung eine zunehmende Geschwindigkeit assoziiert wird (vgl. ebd.). Diese Wahrnehmung begründet der Autor mit einer bestehenden Auffassung, »in den technischen Geräten seien Zeitnormen, wie etwa ›Geschwindigkeit‹, eingebaut«, die als »Eigenzeiten der Technik« den Takt im Leben vorgeben (ebd.).

Techniken haben dabei nicht nur standardisierende Wirkungen; neue Techniken können genauso auch irritieren, aktualisieren, provozieren. Sie ebnen nicht so sehr die Welt ein, wie sie sie in ihrem Potential aufschließen. Sie oktroyieren nicht so sehr ein Regime von Zeit- (und Raum-) Imperativen, wie sie neue Zeiterfahrungen und Zeitpraktiken hervorlocken. (ebd.: 131)

Ziel der vorliegenden Arbeit ist auch, mit Offenheit gegenüber unterschiedlichen Erfahrungen und Praktiken bestehende Prämissen aufzubrechen. Die

Beschleunigung nimmt in den vorhandenen Diskursen einen großen Raum ein, im Zusammenhang mit Computer-, aber beispielsweise auch Verkehrstechnik (vgl. Ebert 2020: 520–521; Seyfert 2011a: 129; Vogel/Neugebauer 2022: 73). Oft geht es um »die Rasanz des Prozesses der Digitalisierung des Alltags, mit dem es Schritt zu halten gilt.« (Faßler, zitiert nach Bareither 2012: 296) Die Technik selbst impliziert jedoch nicht völlig automatisch, ausschließlich und eindeutig immer nur eine Beschleunigung, genauso wenig wie eine Verlangsamung, eine Vereinheitlichung oder Asynchronisierung von Prozessen und Praktiken (vgl. Hörning/Ahrens/Gerhard 1996: 8). Die »Wirkungen moderner Techniken sind vielfältiger und vermittelter« (Hörning 2001: 131) – sie sind verstrickt in ihren jeweiligen Kontext wie hier in denjenigen der Museumsarbeit. Museen und ihr Personal beeinflussen die tatsächlichen Wirkungsmöglichkeiten der digitalen Technik durch ihre Strukturen, Aufgaben und Geschichten, Haltungen und Strategien (vgl. ebd.: 131–132).

Der Blick dieser Forschungsarbeit richtet sich dorthin, wo die »Technik in ihren Zeitbezügen ›Spiel‹ läßt« (Hörning/Ahrens/Gerhard 1996: 8) – auf der Suche nach den Varianten der Technik-Zeit-Verhältnisse im konkreten Kontext der Museen, »um die je besonderen Verknüpfungsweisen aufzuspüren.« (Ebd.) Als eine Bedingung für den Umgang mit Technik werden zunächst die Haltungen und Vorstellungen aus dem Interviewmaterial herausgearbeitet, die es dort in Bezug auf Digitalisierung gibt. Sie weisen sich durch gegenwärtige und zeitlich versetzte Diskrepanzen aus, durch die (Un-)Gleichzeitigkeit von diffusen und differenzierten Vorstellungen von und Auseinandersetzungen mit Digitalisierung. Für die Geschwindigkeiten der Museumsarbeit sowie der Digitalisierungsprozesse an Museen werden diverse Faktoren aufgezeigt – unterschiedliche Haltungen wie Mut, Verweigerung und Experimentierfreude, ebenso wie bestehende Ressourcen und zugrunde liegende Strukturen. Mögliche Handlungsstrategien der Museen werden gerade dann erkennbar, wenn der Blick sich in den Interviews auf Gegenwartsdiagnosen richtet, um die Wahrnehmung sowohl der zunehmend digitalisierten als auch der musealen Gegenwart schärfen und nutzen zu können.

5.1.1 (Un-)Gleichzeitigkeiten: Gegenwärtige und zeitlich versetzte Diskrepanzen

Der Umgang von Museen mit Digitalisierung zeigt sich in den Interviews unter anderem darin, wie diese überhaupt bezeichnet und beschrieben wird, wie differenziert oder diffus die Definitionsansätze sind. Im sprachlichen Umgang

mit Phänomenen, Prozessen oder Produkten der Digitalisierung lassen sich Annäherungen und Distanzierungen ablesen. In einer gewissen Nähe oder Distanz zum Thema spiegeln sich die konträren Haltungen gegenüber der Digitalisierung, Begeisterung und Befürchtungen, Visionen und Verunsicherungen.

Tabelle 3: Haupt-, Schlüssel- und Kernkategorien mit Markierung der Kernkategorie (Un-)Gleichzeitigkeiten (Gegenwärtige und zeitlich versetzte Diskrepanzen) sowie ihre Konzepte

Hauptkategorien	Im Umgang mit Digitalisierung	Im Netzwerk	Im Selbstverständnis
Schlüsselkategorie	Zeit/Zeitlichkeit		
Kernkategorien	(Un-)Gleichzeitigkeiten Geschwindigkeiten Zeitalter	(Un-)Geduld Rhythmus Synchronität	Zeitebenen Wellen Wandel
Konzepte der Kernkategorie	»diffuse Vorstellungen« und »differenzierte Auseinandersetzungen«: Auffassungen von Digitalisierung »Begeisterung« und »Befürchtungen«: Haltungen und Einschätzungen »beflügeln oder hemmen«: Verhältnisse zwischen Analog und Digital		

Eigene Darstellung

»Das Digitale« erscheint in dieser Formulierung sehr häufig in den Interviews (I1A; I1B; I1C, I1D; I1E; I1F; I1H; I2C; I2D; I2F; I2G). Ihr Gebrauch scheint teilweise naheliegend, klar und logisch, teilweise distanziert, uneindeutig und vage. Die Auseinandersetzung mit »dem Digitalen« scheint omnipräsent, allen in einer gewissen Notwendigkeit und Unumgänglichkeit präsent, in den Formulierungen dabei oft zaghaft und widerspenstig.

Die Beurteilungen und Zuschreibungen basieren auf Vergleichen, die zur Definition »des Digitalen« gezogen werden. Als Bezugspunkt dient zum Beispiel das Analoge, Physische oder Originale. Die Beziehungen werden als Dichotomie, aber auch in ihren Wechselwirkungen dargestellt, wie sich also das Analoge und Digitale beispielsweise gegenseitig ein- oder ausschließt, behin-

dert oder bereichert. Die Diskrepanzen innerhalb der Interviews – in der Differenziertheit der Definitionen, in den Haltungen gegenüber der Digitalisierung, in den Auffassungen von Digitalisierung in seinen Wechselwirkungen mit möglichen Gegenpolen – verdeutlichen die oftmals widersprüchlichen Situationen in Anbetracht der zunehmenden Digitalisierung. Sie sind geprägt von der Gleichzeitigkeit solcher Gegensätze, die nebeneinander bestehen und berücksichtigt werden müssen. Sie führen zu Ungleichzeitigkeiten in der Zunahme der Digitalisierung, zu zeitlich versetzten Entwicklungsständen in den Abteilungen, innerhalb der einzelnen Museen sowie auch bei den Museen untereinander und außerhalb der Museumswelt. Im Sinne der GTM gilt es diese Kontrastierungen, Ähnlichkeiten und Unterschiede aufzuzeigen.

»diffuse Vorstellungen«² und »differenzierte Auseinandersetzungen«³: Auffassungen von Digitalisierung

[...] ich finde zum einen [...] die Differenzierung zwischen Digitalisierung und digitalen Strategien wesentlich, weil [...] in den Häusern sehr diffuse Vorstellungen existieren [...], was tatsächlich Digitalisierung [...] bedeuten kann. (I1H)

Im Interview folgt der Hinweis, dass die Idee der Digitalisierung im Museumskontext sehr stark mit der Objektdigitalisierung, mit der digitalen Erschließung der Informationen von Objekteigenschaften in Verbindung gebracht wird (vgl. I1H). Eine Digitalstrategie geht darüber hinaus (vgl. I1H). Man muss jedoch noch »weiter differenzieren« (I1H), zum Beispiel in Hinblick auf die einzelnen Tätigkeitsbereiche der Museen – das ist »vielfach noch extrem unscharf« (I1H), die Erfahrungen damit sind »extrem diffuse« (I1H).

In der zweiten Datengenerierung knapp zwei Jahre später heißt es dann, dass es »mittlerweile schon differenzierte Auseinandersetzungen« (I2G) gibt, vor allem seitens der »großen Häuser, die es sich leisten können [...]«. (I2G) Die Größe der Häuser korreliert in diesem Sinne mit finanziellen und personellen Ressourcen für die Auseinandersetzungen, wie etwa mit der Besucher_innenforschung, mit möglichen digitalen Instrumenten, um »das da draußen genauer zu verstehen, [...] um dann [...] auch besser liefern zu können« (I2G). Insofern wird man »differenzierter, man wird [...] diverser und man wird [...] präziser« (I2G), sowohl in Bezug auf die Terminologie als auch methodische

2 I1H

3 I2G

Verfahren. Letztere gilt es zu entwickeln, indem zunächst definiert wird, was »ein analoger Besucher«, was »ein digitaler Besucher« ist (I2F), um beides voneinander unterscheiden, dann schließlich beides zusammen betrachten zu können (vgl. I2F; Kapitel 5.2.2).

Über die Zeit zwischen den Interviews hinweg werden Unterschiede deutlich, für die auch der Ausbruch der Pandemie und ein dadurch bedingter Digitalisierungsschub verantwortlich gemacht werden (vgl. I2F). Doch auch in der zweiten Datengenerierung gelten manche Themen, wie zum Beispiel die in der Einführung dieser Arbeit erwähnte KI, als »Zukunftsthema« (I2A), das es noch zu durchdringen und auszuloten gilt.

Einerseits ist das Thema der Digitalisierung bereits »weit verwurzelt« (I1B) in der eigenen Institutionsgeschichte – sichtbar beispielsweise in einem Jahresbericht, der bereits vor über zehn Jahren die Einführung von Software zur Digitalisierung der Bestände dokumentiert (vgl. I1B), andererseits sind die damit einhergehenden Möglichkeiten im Team und im Alltag »noch nicht so verankert« (I1F). Diskrepanzen bestehen zwischen der (teils intensiven) Thematisierung, den vielen und präsenten Ideen und Ansprüchen an die Digitalisierung einerseits, der fehlenden, ausstehenden Umsetzung und dem Berufsalltag andererseits, ebenso zwischen der Omnipräsenz des Digitalen in der Alltagswelt einerseits, der oft noch fehlenden Verankerung im musealen Alltagshandeln andererseits. »[...] das Digitale ist so ein selbstverständlicher Bestandteil meines Lebens [...], dass ich [...] mich wundere, wie viele Institutionen alles mögliche kontrollieren, steuern, vorbereiten und planen, [...] aber für den digitalen Bereich keine Antworten wissen« (I1G).

Die Interviewpassage berührt eine weitere Gleichzeitigkeit von Gegensätzen, nämlich einer Steuer- und Kontrollierbarkeit einerseits, einer Beliebigkeit und Zufälligkeit andererseits. Die Anwesenheit des Digitalen im Planen, Denken und Handeln wird in diesem Interview weniger mit einer grundsätzlichen Digitalaffinität erklärt, sondern mit dem Bedarf an Kontrolle – weil man »kontrollieren will« und »nicht so zufällig durch das Museum stolpern und [...] Ressourcen verschwenden und Dinge falsch machen und [...] Dinge doppelt machen.« (I1G) Eine Digitalstrategie beziehungsweise eine »vernünftige Museumsstrategie« (I1G), die »ganz selbstverständlich das Digitale und das Analoge« umfasst (I1G), dient dazu, Prozesse zu steuern und nicht dem Zufall zu überlassen. Sie soll Klarheit über den Umgang mit den gegebenen Möglichkeiten und ihren Folgen schaffen.

Als Beispiel wird genannt, »mit Datenbeständen ins Netz zu gehen« (I1H) – und sich Gedanken zu den entsprechenden Lizenzen zu machen, um Bild-

und Informationsmaterial online zu stellen, ob in »kontrollierten Umgebungen« (I1H), auf der eigenen Website oder auf anderen Plattformen. Gerade wenn und weil man im Netz gewissermaßen die Kontrolle über die Bilder beziehungsweise Deutungshoheit zu verlieren droht, werden entsprechende Strategien und eine »zeitgemäße Herangehensweise« (I1B) entwickelt: »Zeitgemäß« bedeutet in diesem Interview, nicht an einer Kontrolle über die Bilder festzuhalten und die Nutzung von Bildern in anderen Kontexten grundsätzlich zu verbieten, um ungewünschte Kontextualisierungen zu vermeiden (vgl. I1B). Stattdessen werden die eigenen Online-Kanäle für die Kommunikation und die »Kernaufgabe der Vermittlung« (I1B) genutzt. Das heißt in dem Fall, »aufzuklären, was bedeutet das Bild für uns« (I1B; vgl. Kapitel 5.1.3).

Die ambivalente Rolle von Kontrolle im digitalen Zeitalter wird im Interviewmaterial deutlich. Auch hier gilt, was für das Verhältnis zwischen Zeit und Digitalität formuliert wurde (vgl. Kapitel 5.1) – es ist weder einseitig, noch eindeutig. Sowohl Kontrollverlust als auch Kontrollierbarkeit wird mit der Digitalisierung assoziiert, der drohende Verlust von Kontrolle und Deutungshoheit einerseits, Kontrolle und Kontrollierbarkeit andererseits – »es wird kontrollierbar, es wird machbar, es wird streamingbar, es wird speicherbar« (I2B). So oder so weckt Digitalisierung als Phänomen den Tatendrang und Bedarf an Digitalstrategien (vgl. I1B), an »Trial and Error« (I1D), an Expertisen und Experimenten (vgl. Kapitel 5.3.3). Mangelnde Expertise und Experimente können gleichzeitig Grund und Folge der mangelnden Auseinandersetzung mit Digitalisierung sein – »was viele abschreckt, dass sie alle meinen, sie seien keine Experten. [...] es gibt noch keine Experten [...] man muss sich einfach reinwagen [...]« (I1G). Man ist »in einem offenen Denkprozess« (I2C) und nicht da, »um fertige Antworten zu geben« (I2C).

Die Ansprüche an digitale Produkte und Prozesse sind laut Interviewaussagen mit der Arbeit am digitalen Angebot auch schon vor Ausbruch der Pandemie gewachsen und damit auch das »Bewusstsein dafür, wie viel Arbeit [...] dahintersteckt. Und durchaus auch das Bewusstsein, wie sehr viel enger wir uns abteilungsübergreifend absprechen müssen, zusammenarbeiten müssen« (I1B). In der zweiten Datengenerierung werden durchaus verstärkt zunehmende Kenntnisse und Ansprüche erkennbar. Die pandemiebedingten Umstände haben die Nutzung anderer Kommunikationstools zur Folge und dadurch tatsächlich einen intensiveren abteilungsübergreifenden Austausch ermöglicht und bewirkt, als es ihn vorher gab (vgl. I2E) – »da sind mehr Berührungspunkte da« (I2E). Nicht erst durch die Pandemie ist eine Internetaffinität der Kulturinstitutionen aufgekommen, sie ist aber »dadurch

sehr stark beschleunigt worden und nicht nur beschleunigt, sondern auch in der Qualität gehoben worden.« (I2B) Eine solche qualitative Veränderung wird von einer_m anderen Interviewpartner_in am Beispiel der VR-Technik geschildert, die zwar als Technik interessant, zunächst aber unter künstlerischen Gesichtspunkten weniger spannend eingestuft wurde (vgl. I1D). Erst mit der Zeit und intensiven Beschäftigung wurde sie als Kunst interessant und die Qualität der künstlerischen Arbeiten besser (vgl. I1D). Die Rolle der Pandemie für die Beschleunigung solcher Prozesse lässt sich dabei auf Grundlage des Datenmaterials nicht eindeutig klären. Erkennbar sind in der zweiten Datengenerierung aber zunehmend Ansprüche an Qualitäten wie beispielsweise die der »Nachhaltigkeit« (I2E). Nachhaltigkeit wird hier verstanden im Sinne der Nachnutzung, Verwendbarkeit und »Auffindbarkeit« (I2G) von Daten, wie beispielsweise dank Open-Source-Prinzipien (vgl. I2D) oder der Gewährleistung von Zugänglichkeit und regelmäßiger Pflege von Inhalten und Ressourcen (vgl. I2E). Ebenso wächst das »Bewusstsein für die Wertigkeit« (I2G), die Anerkennung dieser Aufgabe und der Kenntnisse in der Steuerung von digitalen Prozessen (vgl. I2G).

Dem Anspruch an Nachnutzungsmöglichkeiten (vgl. I1H) und Verstetigungen (vgl. I1H; I2D) stehen befristete Projekte und Stellen gegenüber. Die Diskrepanzen zwischen den Anforderungen und der Realität zeigen sich gerade in Bezug auf die Stellensituation. Über den Zeitraum zwischen den Interviews hinweg wird durchaus eine Veränderung festgestellt, nämlich die Verstetigung von Stellen beziehungsweise Implementierung dauerhafter Stellen – das hat sich »mittlerweile [...] radikal geändert« (I2D), so eine Einschätzung aus den Interviews.

Die Nachhaltigkeit und der langfristige Nutzen von Projekten wird auf unterschiedlichen Wegen gedacht. Mit Hilfe von Fördermaßnahmen wurde ein Prozess in Gang gebracht, der »dann [...] unabhängig von solchen Projektstellen weiter voran gehen sollte.« (I1F) Das Bestreben ist dementsprechend, die Herangehensweise, Tools und Arbeitsweisen im Projekt »mit Blick auf das ganze Haus« (I2F) so zu wählen, »dass es eben nicht nur projektspezifisch bleibt, sondern wirklich auch langfristig [...] eingesetzt werden kann« (I2F). Ein Projekt dient auch als »Testfläche« (I2F), um die serielle Anwendbarkeit von Tools und Arbeitsweisen auf das ganze Haus zu prüfen. Demgegenüber steht eine bewusst experimentelle Anwendung von Tools und Arbeitsweisen, die man sonst nicht im kompletten Haus integrieren kann (vgl. I2F; Kapitel 5.2.3; Kapitel 5.3.3).

In den Interviews werden viele Denk- und Entstehungsprozesse in unterschiedlichen Stadien erkennbar und vor allem die Betonung des Prozesshaften. Belege dafür finden sich nicht nur, aber besonders häufig in der ersten Datengenerierung – es ist ein Prozess (vgl. I1H), ein »Zwischenstand« (I1B) und »fertig ist da noch gar nichts.« (I1G; vgl. I1B) Die Experimentierphase wird »noch eine Weile dauern« (I1F). Dabei gilt es, »den Anschluss nicht zu verlieren« (I1F). Die Museumswelt ist »jetzt schon fast zu spät dran, [...] wenn man [...] [sie] mit der Realität vergleicht oder mit der normalen Arbeitswelt« (I1F; vgl. I1D; vgl. Kapitel 5.1.2).

Es heißt (noch) nicht, »hier, das ist mein [...] Webauftritt, mein Museum, in dem alles digital durchgeplant ist, schauen Sie her, wie eine digitale Strategie aussehen muss, so funktioniert sie« (I1G). Jedoch beginnt man, »planvoll zu handeln« und ist »im Augenblick dabei, [...] Leute zu überzeugen, dass sie [...] Pläne brauchen« (I1G). Es »gibt [...] noch keinen Masterplan« (I1D). Auf diese Aussage folgt unmittelbar der Einwand: »[...] vielleicht ist ein Masterplan auch die falsche Antwort« (I1D) – eine alternative Antwort ist das Plädoyer für »Trial and Error, Ausprobieren, Rejustieren, Neu-Machen« (I1D).

Experimente wurden durch die Pandemie geschürt, beispielsweise durch entsprechende Fördermaßnahmen auch finanziell ermöglicht (vgl. I2G). Dadurch sind neue Strukturen, Entwicklungen und Entscheidungen entstanden (vgl. I2G). Projekte wurden inzwischen zu Ende geführt und an den Häusern ist währenddessen das Verständnis dafür gewachsen, was sie zu erledigen haben und »verändern müssen« (I2G). Das Verständnis allein führt noch nicht zur Veränderung. Die »positiven Möglichkeiten, die in der Digitalisierung im weitesten Sinne liegen« (I2B), werden deshalb nicht wirklich ausgeschöpft, »weil [...] das Museum [...] zu viele Aufgaben hat und zu wenig Mittel« (I2B).

Die Museen stehen zwischen intensiven Auseinandersetzungen und Konfrontationen mit der Digitalisierung sowie Annäherungen und Ansprüchen an die Digitalisierung, zwischen Wünschen und Widersprüchen, Plänen und Experimenten, Alltagshandeln und Zukunftsthemen, Selbstverständlichkeiten und Verwunderung, Wagnis und wachsender Expertise, Kontrolle und Zufall, einer Fülle von Aufgaben und einem Mangel an Ressourcen. Sie agieren gleichermaßen zeitgemäß und zu spät. Kapitel 5.1.2 kommt auf die Gestaltung von Digitalisierungsprozessen und deren Geschwindigkeit an Museen in Abhängigkeit von ihren Ressourcen zurück.

»Begeisterung«⁴ und »Befürchtungen«⁵: Haltungen und Einschätzungen

Es gab Befürchtungen am Anfang [...], dass dann vielleicht die Besucher nicht mehr kommen, wenn man eine digitale Sammlung hat, [...] diese üblichen Argumente, die sich [...] in Luft aufgelöst haben. Aber in dem Moment, wo man noch nicht zeigen kann, wie es ist, sind [...] solche Befürchtungen da. (I1C)

Was bereits in den bisherigen Ergebnissen anklingt, wird im Folgenden mit Hilfe des Interviewmaterials explizit gemacht. Es geht um die in den Interviews enthaltenen, unterschiedlichen und teils konträren Haltungen gegenüber der Digitalisierung. Die Interviewpartner_innen spiegeln als Teile der Gesellschaft eben jene zu einem gewissen Grad auch wider und ihre Aussagen sind nicht immer rein museumsspezifisch. Doch die jeweiligen Kontexte und Argumente sind es, wie im eingangs zitierten Beispiel der Befürchtungen. Als Grund dafür, dass eine »gewisse Angst da ist oder Unsicherheit« (I1F), gilt laut Interviewpartner_in zum Beispiel das Unwissen beziehungsweise die Unberechenbarkeit aufgrund mangelnder eigener Erfahrungen ebenso wie aufgrund mangelnder Zeit, sich damit auseinanderzusetzen (vgl. I1F). In der Konfrontation mit etwas Neuem und gerade »im ersten Moment ist [...] die Angst und die Verunsicherung [...] größer« (I2F) – als etwa der Wille, anzupacken (vgl. I2F; I1D). Angst besteht auch vor Kontrollverlust, was am Beispiel der Deutungshoheit über die (online zirkulierenden) Bilder anschaulich wird, Angst also vor einem Missbrauch von Kulturdaten in neuen Kontexten (vgl. oben; I1B).

Die Nachnutzbarkeit von Bildern erfordert eine »gewisse Offenheit« (I1B) seitens der Institutionen gegenüber Bildnutzungen, die einem »nicht so schmecken« (I1B). Man kann in einem im Interview geschilderten Fall einer über den Privatgebrauch hinausgehenden Nutzung, Inanspruchnahme und Umdeutung eines Bildes dies zwar missbilligen und anfechten (vgl. I1B), doch stattdessen auch auf ein Verbot verzichten und die eigenen Kanäle nutzen, die das Netz bietet, um das Bild zu (re-)kontextualisieren (vgl. I1B). Einhergehend mit (den vielseitigen und gleichzeitig divergierenden) Deutungsmöglichkeiten eines Bildes erscheint Kontrolle hier im Sinne einer Verantwortung – für eine Aufklärung zu den Kontexten als Bildungsauftrag, die »Kernaufgabe der Vermittlung« (I1B; vgl. oben).

4 I2F

5 I1C

Zur Verantwortung der Museen wird auch eine kritische Haltung gegenüber den »großen Datenkraken« (I2E) gezählt – ein »zweischneidiges Schwert« (I2E), da man gleichzeitig über eben diese Kanäle und Plattformen der »Datenkraken« Publikum erreichen kann und möchte (vgl. I2E). Die »Datenskandale« (I1B) werden auch als Grund für ausbleibende Partizipation von Online-User_innen angeführt (vgl. I1B; Kapitel 5.2.2).

Grundsätzlich wird hierzu auch Bedarf an mehr Kenntnissen und Forschung zur Nutzung von Online-Angeboten geäußert, um die Gründe für (Nicht-)Partizipation, die Wünsche und Erwartungen der (potenziellen) Nutzer_innen besser einschätzen zu können (vgl. I1B). Eine ablehnende Haltung von Nutzer_innen gegenüber digitalen Formaten wird mit den bisher schon dargestellten Gründen, Ängsten und Kritik erklärt, sowie mit einem Frust im Kontext der digitalen Lösungen angesichts der pandemiebedingten Lockdowns. Es kommt »ein gewisser Überdruß, ein gewisser Frust auf« (I2B). Nicht nur, weil die gewohnten Alternativen nicht mehr möglich waren und fehlten, sondern auch weil im Zusammenhang mit der Pandemie viele digitale Lösungen »so schlagartig und sehr schnell« (I2E) entstanden, so dass es Zweifel an der Qualität gibt, ob das »nicht wieder in Frustration endet, weil Dinge nicht funktionieren oder weil Dinge dann nicht so laufen« (I2E).

Neben die Angst vor Frustration treten auch Bedenken in Bezug auf eine Überschätzung und Ausartung des Digitalen (vgl. oben; I1G). Denn »das Digitale kann auch ausufern.« (I1G) Es kann beispielsweise Ressourcen schlucken, die andernorts benötigt werden (vgl. I1G). Ebenso kann es »in Peinlichkeit ausarten« (I1D), wenn etwa reale Räume digital reproduziert werden und das Ergebnis und Erlebnis wenig überzeugt (vgl. I1D). Das Frustrationspotenzial ist umso höher, je höher die Erwartungen sind. Ein_e Interviewpartner_in warnt entsprechend vor einer Auffassung des Digitalen »als Problemlöser, als Heilmittel für alles, was in dieser Welt schief läuft« (I1E). Es ist keineswegs »eine Art Religion, mit der sich [...] die ganze Welt verändert oder sogar verbessern lässt« (I1E). Es ist vielmehr ein Werkzeug – immerhin »ein sehr mächtiges Werkzeug« (I1E).

Die Einschätzung der Werkzeuge und Möglichkeiten entwickelt sich nach Ausbruch der Pandemie hin zu einer Anerkennung, »erstmal als eine Pflicht [...], als eine ganz große Notwendigkeit« (I2B), schließlich als »große Chance« (I2B), eine »ganz große Erweiterung der Möglichkeiten, Publikum zu erreichen« (I2B). Die Möglichkeiten dank neuer Technologien werden auch vor Ausbruch der Pandemie bereits als »riesiges Potenzial« (I1C) erachtet, auch wenn sie noch nicht genutzt werden oder ausgereift scheinen. Auch wenn ihr Poten-

zial erkannt oder erahnt wird, gilt es manchmal abzuwarten, bis die eigenen Ansprüche dadurch tatsächlich erfüllt werden können – denn »da ist vielleicht die Zeit noch nicht reif [...] dann warten wir noch zwei Jahre, dann haben wir da ein Tool und dann funktioniert es« (I1C).

Das Potenzial wird insbesondere für die Realisierung von Kollaboration und einer höheren Beteiligung von Nutzer_innen gesehen (vgl. I1C), für eine »andere Sichtbarkeit und Reichweite« (I2G, vgl. I1H; I2B; I1G; I1C). Dann ist »[...] das Digitale nicht nur dieser Marketingzirkus, der [...] auch [...] gemacht werden muss« (I2G). Vielmehr ermöglicht es etwa die Einbindung und Inszenierung weiterer Objekte, die nicht als Originale gezeigt werden können. In dem Moment erhält »das Digitale eine echte Aufgabe« und zählt als »Mehrwert« (I2G). Kapitel 5.1.3 geht näher auf die Aufgaben und Möglichkeiten ein, auf die Digitalisierung (und das Museum) als Möglichkeitsraum.

An dieser Stelle wird auf die Diskrepanzen in der Wahrnehmung dieser Möglichkeitsräume verwiesen und auf die Diskussionen und Arbeit, die daraus entstehen, wenn einige Teammitglieder von den Möglichkeiten und digitalen Angeboten begeistert sind (vgl. I1F), aber »die anderen Kollegen das nicht mögen« (I1F), nicht mitmachen und sich verweigern (vgl. I2F; Kapitel 5.3.3). Man muss immer wieder intern überzeugen (vgl. I1B; I1G), erklären (vgl. I1B), predigen (vgl. I2E) und diskutieren (vgl. I1F; I2E). Der Wunsch nach mehr Forschung wird geäußert, damit man auch »Kritiker argumentativ besser [...] widerlegen könnte« (I1C). Die in den Interviews geschilderten Haltungen Dritter reichen von einer nachvollziehbaren kritischen Haltung bis hin zu einer nicht nachvollziehbaren »Komplettablehnung« (I1H), wie etwa von Social Media aufgrund persönlicher Präferenzen statt professioneller Argumente (vgl. I1H). Entsprechende Expertisen und Professionalisierungen werden als notwendig erachtet, um eine Ablehnung immer auch fachlich zu begründen (vgl. I1H).

Die folgende Interviewpassage folgt als Antwort auf die explizite Frage nach möglichen Nachteilen digitaler Entwicklungen.

[...] eine interessante Frage, [...] die ist mir nicht zum ersten Mal gekommen, und ich frage mich, ob ich da zu unkritisch bin, weil ich sehe [...] keine Nachteile, ich sehe [...] viele Herausforderungen, [...] Entscheidungen [...], aber ich sehe [...] keine Probleme, Gefahren für das Museum [...] (I1B)

An anderer Stelle wird das kritische Bewusstsein vernehmbar, etwa für »Datenskandale« (I1B; vgl. oben) und die »Datenkraken« (I2E; vgl. oben; Kapitel

5.2.2). Um eine entsprechende »Entscheidungsfähigkeit« (I1H) zu erarbeiten, wird die oben bereits genannte Professionalisierung angeführt sowie auch das Einbeziehen externer Expertisen und deren Herbeiführen über »digitale Partnerschaften« (I1H). Der Umgang mit Digitalisierung und die Entwicklung einer Haltung bedürfen eines kritischen Blicks, einiger Expertisen und schließlich Erfahrungen. Letzteres veranschaulicht ein_e Interviewpartner_in mit einem Vergleich, den Dirk von Gehlen anhand eines viral gegangenen Videoclips entworfen hat⁶, von zwei Menschen mit einer Frisbeescheibe, die sie »mit unglaublicher Leidenschaft und Passion« (I1D) werfen, allerdings so, als wäre es ein Ball, weil sie es nicht anders gelernt haben (vgl. I1D). Auch wenn sie es nicht können, spielen beziehungsweise probieren sie es lange, ohne aufzugeben (vgl. I1D). Hierin liegt der Vergleich mit der Adaption analoger Ideen in digitalen Kontexten: »[...] jetzt werfen wir das neue Ding wie einen Ball« (I1D) – ohne es gelernt zu haben und ohne es zu können. Das kann zwar »in Peinlichkeit ausarten« (I1D; vgl. oben), doch überwiegt das Plädoyer für dieses »spielerische Trial and Error« (I1D; Kapitel 5.3.3). Denn, so wird in einem anderen Interview betont, es entsteht auch eine Verantwortung (vgl. I2G), die das Museum für die Umsetzung seiner Kernaufgaben mit zeitgemäßen Mitteln trägt und damit einhergehend auch »für den digitalen Output« (I2G).

Das Digitale kann ausarten und begeistern, Museen packen an und probieren aus, ihre Haltungen bewegen sich zwischen Begeisterung, Berührungsängsten und Verantwortung, Überdruß und Frust. Sie sehen im Digitalen Möglichkeiten, Werkzeuge und Macht, Konfliktpotenziale und Kritikwürdigkeit.

»beflügeln oder hemmen«⁷: Verhältnisse zwischen Analog und Digital

In einem Interview wird im Kontext einer Ausstellung digitaler Kunst am physischen Ort des Museums die Frage aufgeworfen, wie »das eine das andere beflügeln oder hemmen« (I1E) kann. »Die Kunst wird es immer bleiben, beides miteinander zu vereinen« (I2C) – das Digitale und das Physische, den physischen Ausstellungs- und den digitalen Raum (vgl. I2C).

»Das Digitale« erhält bei allen diffusen oder unterschiedlich differenzierten Definitionen im Interviewmaterial sein Profil immer wieder durch Abgrenzungen – zum Beispiel gegenüber dem Physischen, dem Originalen

6 Der Vergleich – »Wie wir mit dem Internet umgehen ...« – ist auf der Website von Dirk von Gehlen zu finden (s. Gehlen, Dirk von).

7 I1E

oder dem Realen (vgl. I1E; I2A; I2B; Kapitel 5.2.2). Das Digitale erscheint in den Interviews mal als Hilfsmittel (vgl. I1B; I1G), mal als eine »Art Zutat« (I1E), als »Spielerei« (I1A) oder Imitat (vgl. I1A).

Gerade einige der digitalen Lösungen angesichts der pandemiebedingten Lockdowns können als Imitate im Sinne von Nachahmungen und Simulationen analoger Settings betrachtet werden, werden dann als »vager Ersatz« (I2B) und »spürbare Ersatzlösung« (I2C) empfunden. Sie wirken vor allem im direkten Vergleich und aufgrund der vermissten Alternativen defizitär. Sie werden oft als Reduktion oder Abstraktion erfahren – weil sie »auf eine Abstraktionsebene abrutschen, die einfach keinen Spaß mehr macht« (I2B). Das Erlebnis am Monitor wirkt als »Reduktion auf das Visuelle« (I2B) und löst die Möglichkeiten der körperlichen Erfahrungen auf (vgl. I2B). Eine digitalisierte Ausstellung wird als Reduktion beschrieben, das heißt als Verlust der Bezüge der Objekte untereinander (vgl. I2B). Die Reduktion liegt im Fehlen der Erfahrung von Raum und von den Objekten in ihrer wirklichen Größe (vgl. I2B). Der Gedanke an die Beschränkung auf einen Monitor führt im Interview zu der Frage, »ob nicht die Digitalisierung von Kunst diese Erweiterung [...] rückgängig macht« (I2B) – die Erweiterung der Sinne, die die Kunst allgemein anstrebt (vgl. I2B). Das Nachdenken über die Wirkungsmöglichkeiten von Kunst in Zeiten zunehmender Digitalisierung leitet über zum Begriff von Aura, »diesen komischen Begriff von Aura« (I2B), »den man nochmal hinterfragen müsste« (I2B). Zunächst steht im Interview die Aussage, dass man ein Werk und dessen Aura – basierend auf seiner Positionierung und Beleuchtung im Raum – nicht gleichermaßen als Bild auf dem Monitor eines Smartphones erleben kann (vgl. I2B). Ihr folgt die Feststellung, dass der Begriff der Aura kritisch zu sehen ist und Unsicherheit besteht, »ob nicht eine bessere [...] Inszenierung im Bild vieles wieder gewinnen könnte oder herstellen könnte oder auch rüberbringen könnte« (I2B). Der Vergleich zwischen der Inszenierung im Raum und der Inszenierung beziehungsweise Reproduktion im (Monitor-)Bild bleibt offen, die Digitalisierung wird sowohl mit Begrenzungen als auch Erweiterungen von Möglichkeiten assoziiert.

Der Begriff von Aura wird in einem anderen Interview als gewisse Vermittlungsmacht des Originals beschrieben (vgl. I2C), die Aufmerksamkeit und Konzentration weckt. Dem »Original an der Wand« (I2D) wird die Hauptrolle zugeschrieben, während »alles andere immer nur [...] flankiert« (I2D). Das Erlebnis des Originals erscheint in manchen Interviews als vorrangiges Ziel und Verlangen des Publikums (vgl. I2D). Dementsprechend wird zum Beispiel von Beschwerden im Gästebuch berichtet, wenn »Nachbarinstallationen zu

laut waren« (I2D), Besucher_innen »sich gestört fühlen« (I2D), weil »der stille Kunstgenuss« (I2D) dadurch nicht möglich war. Das Digitale in Form von Installationen im Ausstellungsraum erscheint hier als Störfaktor und Ablenkung (vgl. I2G; I1E; Kapitel 5.2.2).

Einer_m Interviewpartner_in zufolge scheinen nach wie vor zahlreiche Befürchtungen und Argumente in den Medien immer wieder präsent – negativ behaftet und »unverwüstlich« (I2G) –, dass etwa »das Digitale versucht, bösartig das Analoge zu ersetzen« (I2G).

Ein anderes Interview schildert ein solches Beispiel für eine »fehlgelaufene Digitalisierung« (I1G), die mit der Vernichtung – in dem Sinne also einer »böartigen« Ersetzung – des analogen Materials einherging. Das Beispiel aus einem nicht-musealen Kontext veranschaulicht eine mangelnde Wertschätzung gegenüber der analogen Arbeit und dem gesammelten, analogen Archivmaterial. Gemäß Interviewpartner_in liegt der Grund dafür nicht nur in der mangelnden Erfahrung und Kenntnis in Bezug auf Archivarbeit, sondern auch in einer Überschätzung des Digitalen, dem man »zu viel Potenzial zutraut« (I1G). Es kann nicht das ersetzen, »was die Menschheit bisher gemacht hat« (I1G).

Es ist – so die Beobachtung einer interviewten Person – durchaus für manche »noch schwer [...] den Mehrwert [...] in beiden Fällen zu sehen und es [...] nicht in einer Konkurrenz zu sehen« (I1B). Insgesamt überwiegt in den Interviews die Einschätzung – auch innerhalb der ersten Datengenerierung –, »dass es in den Köpfen mittlerweile [...] angekommen ist, dass es nicht mehr ein Konkurrenzverhältnis zwischen dem Digitalen und dem Analogen gibt, sondern es sich [...] gegenseitig befruchten kann« (I1B). Die häufige Betonung einer solchen Sichtweise in den Interviews kann auch so interpretiert werden, dass sie eben gerade noch keine Selbstverständlichkeit ist, sondern besonders erwähnenswert, weil (noch) darum gerungen wird.

Die Frage, »wie kann ich eine Ausstellung medial [...] bereichern, [...] schwimmt immer mit« (I1B). Die Überlegung ist, wie man das Digitale mit dem physischen Ort »verknüpfen« (I1B), wie man es »einfließen lassen kann« (I1B; vgl. I2D). Sie gilt nicht nur für den Ausstellungsraum, sondern auch in den Abteilungsstrukturen und Aufgabenverteilungen des Museums (vgl. I1B). Ähnliches wird für das Verhältnis einer Digitalstrategie zum grundsätzlichen Leitbild des Hauses formuliert – die »müssen unbedingt miteinander verschraubt werden« (I1H), das eine steht mit dem anderen in fester Verbindung und in wechselnden Beziehungen (vgl. I2G). Aus den vergangenen Jahren resultiert der Lerneffekt, dass man das »nicht gegeneinandersetzen kann, sondern miteinander verbinden muss.« (I2G) Die Zukunft ist »eine hybride

Konstruktion« (I2G). Die Möglichkeiten wachsen im Sinne des Hybriden zusammen (vgl. I2G; Kapitel 5.2.1), können sich gegenseitig befruchten und sich bereichern (vgl. I1B). Die Rede ist von digitalen Ergänzungen und Erweiterungen (vgl. I1B; I1C; I1F). Der digitale Raum erweitert »den klassischen Ausstellungsraum oder auch das Depot« (I1H) und andersrum wird der Bildungsauftrag in den digitalen Raum hinein erweitert (vgl. I1C). Gerade wenn die Auseinandersetzung mit einer Digitalstrategie Auswirkungen auf das Leitbild zeigt, ist das ein Moment, in dem sich »die Idee des Museums [...] ins Digitale [...] ausdehnt, wo sie sich erweitert und [...] neue Spielräume [...] aufmacht.« (I1H)

Man hat durch ein digitales Angebot »ein zusätzliches, neues Fensterchen aufgestoßen« (I2D) und durch den virtuell erweiterten Raum mit zusätzlichen Informationen und digitalen Mitteln »den Horizont in einer anderen Richtung« (I1A) aufgerissen. Ziel ist, »zu begeistern, mitzunehmen, [...] auch technologisch zu begeistern« (I1A). Es entsteht ein »Mehrwert« (I2G; I2F).

Als Mehrwert oder Vorteil wird für die Museumsarbeit zum Beispiel gesehen, sich dank Videokonferenztools Zeit für die Reisen zu sparen (vgl. I2F) oder etwas »mit digitalen Hilfsmitteln« (I1B; I1G) lösen zu können. Die genannten Beispiele aus den Interviews führen die Vielseitigkeit der Verhältnisse, der – möglicherweise eben auch produktiven – Konkurrenzverhältnisse vor Augen.

Das Digitale kann eine Erfahrung ergänzen oder begrenzen, einfließen, etwas aufstoßen und erweitern, das Analoge flankieren, imitieren, (vage) ersetzen und vernichten. Analoge Ideen können sich im Digitalen ausdehnen, sich mit digitalen Möglichkeiten wechselseitig befruchten, verknüpfen, verschrauben und damit zu hybriden Konstruktionen werden.

5.1.2 Geschwindigkeiten: Einflussfaktoren der Museumsarbeit

[...] ich sehe die Arbeit in den Museen [...] sehr eingegrenzt, begrenzt durch Fragen des Budgets, durch Fragen des Personals, durch Fragen der Kompetenz, [...] und [...] durch Fragen der [...] Geschwindigkeit, Schnelligkeit, der Quantität von Ausstellungen, die aufeinanderfolgen. (I2B)

Wie in diesem Zitat und bereits in Kapitel 5.1.1 anklingt, spielen Fragen der Geschwindigkeit eine näher zu beschreibende Rolle im Umgang mit Digitalisierung und im Zusammenhang zwischen Digitalisierungsprozessen, Aufgaben und Ressourcen von Museen. Dieses Kapitel widmet sich diesen Fragen, ent- und beschleunigenden Einflussfaktoren auf die Museen, dem Personal

und seinen Haltungen, den personellen und finanziellen Ressourcen, Bedingungen und Bewertungen von Langsamkeit und Schnelligkeit.

Tabelle 4: Haupt-, Schlüssel- und Kernkategorien mit Markierung der Kernkategorie Geschwindigkeiten (Einflussfaktoren der Museumsarbeit) sowie ihre Konzepte

Hauptkategorien	Im Umgang mit Digitalisierung	Im Netzwerk	Im Selbstverständnis
Schlüsselkategorie	Zeit/Zeitlichkeit		
Kernkategorien	(Un-)Gleichzeitigkeiten Geschwindigkeiten Zeitalter	(Un-)Geduld Rhythmus Synchronität	Zeitebenen Wellen Wandel
Konzepte der Kernkategorie	»mit etwas Mut«: Haltungen »Wir können Ressourcen verschwenden«: Finanziell, personell, zeitlich Das Thema der »Schnelligkeit« und die »Slowness« der Museen		

Eigene Darstellung

»mit etwas Mut«⁸: Haltungen

In einem Interview wird als besonders positiv erachtet, wenn ein Museum in seiner Herangehensweise an digitale Projekte die Bereitschaft zeigt, »mit etwas Mut [...] in solche Projekte zu gehen« (I1H), wenn es »mit Formaten experimentiert« (I1H). Aus Kapitel 5.1.1 sind bereits ähnliche Formulierungen vertraut – »man muss sich einfach reinwagen« (I1G). Ein Wagnis erfordert Mut und Experimentierfreude.

An dieser Stelle wird auf Kapitel 5.1.1 verwiesen und die darin beschriebenen Haltungen gegenüber Digitalisierungsprozessen oder generell dem gegenüber, was als neu empfunden wird. Solche Prozesse und Phänomene erfordern ein Diskutieren, Erklären, Entscheiden und gegebenenfalls Überzeugen (vgl. Kapitel 5.1.1). Diese Dinge benötigen ganz offensichtlich Zeit, Zeit für Auseinandersetzungen, die oftmals fehlt (vgl. I1F; Kapitel 5.1.1). Die Verhandlungen und Verwandlungen von Haltungen werden deshalb hier als Einflussfak-

8 I1H

tor auf die Geschwindigkeit von Prozessen aufgeführt, ohne sie im Einzelnen zu wiederholen. Einige werden hier noch ergänzt beziehungsweise besonders betont.

Eine Antriebsfeder ist neben dem Mut auch die Hoffnung, wie beispielsweise angesichts der Pandemie eben doch etwas tun und erreichen zu können (vgl. I2B). Energie und Anstrengungen werden als Faktoren genannt (vgl. I2B), ein gewisser »Impetus« und »Spirit« (I1C), um Dinge voranzubringen. Nicht nur Hoffnung wird als Katalysator von Prozessen wahrgenommen, sondern auch die »ungeheure Frustration« (I2B) – darüber, dass die gewohnten Wege aufgrund von Corona nicht mehr begehbar waren.

Die neuen Möglichkeiten erfordern ihrerseits Mut und eine gewisse Begeisterungsfähigkeit, die den Verlauf je nach Ausprägung beschleunigen können. Andererseits evozieren sie ebenso Angst und Zweifel, die hemmen können. Langfristig verhalten sich diese Haltungen nicht eindeutig zur Geschwindigkeit, denn eine durch Skepsis und Zweifel herbeigeführte Verzögerung verhindert gegebenenfalls auch Frustration, Fehler und »Fallstricke« (I1G) – spart dadurch letztendlich wiederum Zeit für notwendig gewordene Korrekturen, wie sie gerade dann anfallen, wenn Dinge besonders schnell gehen müssen (vgl. I2E; Kapitel 5.1.1).

Das Ausprobieren, die Akzeptanz und dafür erforderliche Argumentationen benötigen jeweils Zeit (vgl. I1F). Die Zeit für Auseinandersetzungen muss gegeben sein, bis etwas »als selbstverständlich angesehen wird und nicht immer wieder hinterfragt wird, [...] wenn man [...] merkt, dass es angenommen wird.« (I1F) Es gilt »im Blick zu behalten, [...] warum macht man das, warum steigt man von Analog ins Digitale um beispielsweise, [...] dass es [...] tatsächlich einen Mehrwert bietet, dass man es nicht nur der Digitalisierung willen tut, sondern dass man wirklich vorab erörtert, warum machen wir das [...]« (I2F).

Viele Aspekte wirken zunächst als Hemmfaktoren für Prozesse, gewähren langfristig aber ein Voranschreiten – etwa Zeit für Auseinandersetzungen, Argumente und Akzeptanz, Überzeugungsarbeit und Diskussionen, den Umgang mit Fallstricken sowie mit dem Spannungsfeld zwischen Hoffnung und Frust.

»Wir können Ressourcen verschwenden«⁹: Finanziell, personell, zeitlich

[...] eine vernünftige Museumsstrategie umfasst ganz selbstverständlich das Digitale und das Analoge und weist [...] dem Digitalen seine Grenzen zu. Denn das Digitale kann auch ausufern. Wir können Ressourcen verschwenden mit digitalen Projekten, die wir [...] im Bereich der regulären, herkömmlichen Museumsarbeit viel dringender brauchen. (I1G)

Wie bereits zu Beginn von Kapitel 5.1.2 zitiert, grenzen Fragen des Budgets und des Personals die Arbeit der Museen ein und wirken sich schließlich auf die Geschwindigkeiten aus. Die Gestaltung von digitalen Angeboten ist »immer eine Budgetfrage, eine Ressourcenfrage« (I1F; vgl. I1D; I1H). Deshalb erscheint es wichtig, dass man »Prioritäten setzt« (I1B; vgl. I1G) und sich außerdem fragt, welche Aufgabenverteilung im Team »gerecht ist« (I1F).

Kaum ein Interview vergeht ohne Hinweis auf die Budgets und Ressourcen, wie etwa auf die erforderliche »Manpower« (I1A), »Energie« (I1C) und »Zeit« (I1F), beispielsweise aufgrund einer »katastrophalen Personalstruktur« (I2G). Als Gegenmittel und damit einhergehend meist auch Beschleuniger treten Förderprogramme auf. Gerade in der zweiten Datengenerierung wird die Entwicklung hin zu mehr Initiativen und Förderungen wie zum Beispiel auf Landesebene sehr positiv eingeschätzt (vgl. I2F). Es hat eine »Reihe von Fördermaßnahmen [...] in die Zeit hineingegriffen« (I2G). Inzwischen sind die Projekte beendet (vgl. I2G) – die zeitliche Befristung erzeugt Zeitdruck und damit auch die Fertigstellung von Ergebnissen, womöglich aber auch offene Baustellen. Die weitere Arbeit oder Korrektur am Produkt, eine entsprechende Beauftragung muss erst finanziert werden und ist »aus dem laufenden Betrieb heraus sehr, sehr viel langsamer und langfristiger zu planen, weil die [...] Anschubfinanzierung [...] ist [...] weg und die wird es so in dieser Form [...] nicht mehr geben.« (I1A) Eine langfristige Planbarkeit und Verankerung sind erschwert, ebenso die Gestaltung der selbstbestimmten, inhaltlichen Ausrichtung der Projekte. Im Kontext der Ressourcenverteilung gibt es eine Gegenüberstellung von digitalen Projekten und einer »regulären, herkömmlichen Museumsarbeit« (vgl. oben, I1G), ebenso ein Konkurrenzverhältnis zwischen den Abteilungen beziehungsweise Aufgabenschwerpunkten des Museums, wie etwa zwischen dem – in den Förderungen oft stärker berücksichtigten – Ausstellungswesen und der – oft vernachlässigten, förderungswürdigen und -bedürftigen – Archivarbeit (vgl. I1G).

Ressourcen treten nicht nur als Kapazitäten-, sondern auch Kompetenzfragen in Erscheinung (vgl. I1H). Nicht nur Zeit und Geld, sondern auch (mangelnde) Expertisen sind be- oder entschleunigende Faktoren, denn »da gibt es viele Fallstricke, auf die man, wenn man digital kompetent ist, aufmerksam ist und wenn man digital nicht kompetent ist, tritt man mitten rein [...]« (I1G). In der Zeit zwischen den Interviews reift die Digitalkompetenz »im Selber-Tun« (I2G). Der Umgang mit einigen Produkten und Prozessen der Digitalisierung wurde selbstverständlicher, auch als Ergebnis der Coronakrise (vgl. Kapitel 5.3.2). Fallstricke sind inzwischen bekannt, haben womöglich Zeit beansprucht, die rückblickend als Zeit des Lernens, für lehrreiche Um- und Irrwege verbucht werden kann. Der Umgang mit Technik erfordert dennoch Zeit, gegebenenfalls für die Betreuung und Wartung, auch über den Förderzeitraum hinaus. Als Beispiel wird eine VR-Installation genannt, eine »empfindliche, sensible Technologie, die sehr, sehr wartungsintensiv ist und sehr, sehr betreuungsintensiv« (I2D). Nach Ende der Projektlaufzeit ist es schwierig, sich permanent darum zu kümmern, »als Dauereinrichtung schläft sowas sehr schnell ein« (I2D). Die erforderlichen Reparaturen komplexer Technik lassen sich im Regelbetrieb nicht bewerkstelligen – »da kann man nicht mal schnell zwei Schraubchen drehen und dann ist es wieder gut« (I2B). Die Installation landet im Depot statt in der Ausstellung, »weil man gleichzeitig so viel anderes zu tun hat, dass man es gar nicht schafft, [...] diesem [...] so viel Beachtung zu schenken, wie es verdient« (I2B).

Neben die Zeiterfordernisse der Technik treten wieder die bekannten Faktoren – die Fülle der Museumsaufgaben in Relation zu Zeit und Budget (vgl. I2B; Kapitel 5.1.1). Nicht nur die Hard- und Software selbst, ihre grundsätzliche Instandhaltung und Gewährleistung der Funktionen, sondern auch rechtliche und redaktionelle Aspekte erfordern Zeit. Die Frage steht so oder ähnlich immer wieder im Raum, wie Museen »elegant mit Datenschutz und [...] Redaktionsaufwand umgehen können« (I1A). Der Bedarf an redaktioneller Bearbeitung wächst, gerade wenn auf Plattformen extern Inhalte beigetragen werden – das »muss gemacht werden, sonst hat man [...] schnell den furchtbaren Müll da drinstehen.« (I1A) Die Ermöglichung von Teilhabe und Partizipation fordert entsprechende Ressourcen ein. Die Redaktion von Social-Media-Accounts, Beantwortung von Rückmeldungen und die Realisierung von partizipativen Formaten benötigen Zeit.

Die auf partizipativen Ansätzen beruhende Zusammenarbeit kann wiederum zu verstärkten Ressourcen für die Museumsaufgaben führen – wie etwa im Fall der Erschließung von Objekten mit Hilfe einer Community im Rahmen ei-

nes Hackathons. Statt jahrelanger Arbeit für das Museumspersonal, entsteht eine Community, die auf Wettbewerbsbasis Erschließungsdaten generiert – Informationen, mit denen man »sehr viel schneller zu Forschungsergebnissen kommt« (I1H).

Grundlegend für die Geschwindigkeiten der Museumsarbeit sind Kapazitäten, Kompetenzen und die Konkurrenz um finanzielle Mittel, deren gerechte Verteilung und bestehende Strukturen, Förderungen und damit verbundene Vorgaben, die Zeitverhältnisse angesichts der Technik und ihrer Instandhaltung, die Zusammenarbeit und Partizipation.

Das Thema der »Schnelligkeit«¹⁰ und die »Slowness«¹¹ der Museen

[...] ein spannendes Thema [...] ist [...] das Thema der Schnelligkeit, [...] ich war immer so, [...] wir müssen mal ein bisschen schneller sein und heute bin ich mir [...] nicht mehr so sicher, ob das so ein großer Vorteil ist, [...] wenn Prozesse langsamer sind, sind sie [...] durchdachter, durchdrungener, mehrere Leute waren daran beteiligt [...] das könnte [...] ein Potenzial von Museen sein [...], die Slowness könnte ein Potenzial von einem Museum sein, um es mal positiv zu drehen (I2A)

Museen erscheinen langsam, etwa im Vergleich mit Start-Ups (vgl. I2A), mit der »freien Wirtschaft« (I1A; vgl. I2D) oder »mit der normalen Arbeitswelt« (I1F, vgl. Kapitel 5.1.1) – auch die Museumswelt ist »eine normale Arbeitswelt, aber [...] es ist schon eine ganz andere Welt, sagen wir es mal so.« (I1F)

Museumsspezifisch ist im Vergleich zur freien Wirtschaft die strukturell bedingte Bürokratie – »für die meisten Häuser [...] hängt da sehr viel mehr bürokratischer Aufwand [...] dran« (I2D). So wichtig gerade Datenschutz und IT-Sicherheit sind (vgl. I2F), so sehr machen es bestimmte Regelungen und Prozesse »schwerer, auf die [...] Anforderungen der Zeit [...] zu reagieren« (I2F). Die Folgen der Pandemie haben in dieser Hinsicht einiges »verselbstständigt und auch schneller gemacht« (I2F).

Außerdem bestehen Vorgaben durch Förderrichtlinien und Vergabeordnungen. Wenn alle Vorlaufzeiten berücksichtigt, die konkreten Formate und Technologien zum Zeitpunkt der Antragstellung festgelegt werden müssen – »dann kommt man am Ende irgendwo raus und die Welt hat sich schon drei-

10 I2A

11 I2A

mal weitergedreht« (I2D). Da ist »das Arbeiten selbst schon so ein bisschen museal« (I2D).

Viele Museen haben einen »ganz anderen Prozess oder Ablauf, Apparat hinten dran stehen« (I2F) – nicht die Ideenfindung oder Arbeitsprozesse an sich sind langsamer, sondern vor allem der Entscheidungsablauf sowie die Abstimmung innerhalb der unterschiedlichen Abteilungen. Museumsspezifisch sind außerdem die Tätigkeitsbereiche und konkreten Aufgaben (vgl. I2G). Der Rhythmus ist geprägt von (abteilungsübergreifenden Abstimmungen zu) Sonderausstellungen, von Leihverträgen, Förderprogrammen und Communities – »das ist alles ein bisschen langsamer, es dauert ein bisschen länger, man muss immer mehr Menschen [...] beteiligen« (I2A).

Es geht bei der Digitalisierung zum Beispiel um die einzelnen Mitarbeiter_innen, die »in dem Prozess mitgenommen werden sollten und die [...] individuelle Vorstellungen haben von dem, was sie eben brauchen« (I2F). Es ist eine der größten Herausforderungen, das »erst einmal zu erörtern« (I2F), einen »Anforderungskatalog zu erstellen, der spezifisch genug ist [...] für jeden einzelnen, aber [...] nicht so detailverliebt [...], dass es ins große Ganze passt.« (I2F) Ausschlaggebend für die Geschwindigkeit von Prozessen kann sowohl der Wunsch nach ganz individuellen Lösungen sein als auch das Fehlen von Standards und Normen (vgl. I2G). Wenn für neuere technologische Entwicklungen Standards und Regelungen noch wenig etabliert sind, kann das die Prozesse einerseits vereinfachen und beschleunigen, weil es keine einschränkenden Regeln gibt, andererseits auch komplizierter gestalten und verlangsamen, weil Unklarheiten und Inkompatibilitäten entstehen. Das Schaffen von Einzelfällen, individuellen Sonderanfertigungen und die Suche nach je spezifischen Lösungen verringern die Geschwindigkeit zusätzlich.

Prinzipiell lassen sich durchaus auch Gemeinsamkeiten mit anderen Arbeitswelten erkennen, zum Beispiel ganz grundsätzlich ein Silodenken oder die Ablehnung von Neuerungen (vgl. I2F; I2G) – »woran es [...] hakt, hat mehr mit dem Zusammenarbeiten von Menschen [...] zu tun, als dass es [...] per se museumsspezifisch ist« (I2G).

Es zeigen sich in der Museumsarbeit Ähnlichkeiten und Abgrenzungen zu anderen Arbeitswelten, Abwägungen zwischen Vor- und Nachteilen von Schnelligkeit und Langsamkeit, zeitliche Logiken von Neuerungen, Förderungen, Bürokratie und (interner) Beteiligung.

5.1.3 Zeitalter: Wahrnehmungen
der (zunehmend digitalisierten) Gegenwart

Das Kapitel thematisiert, inwiefern die Wahrnehmung der Gegenwart im Zusammenhang mit den (Folgen der) digitalen Entwicklungen steht. Bezeichnungen wie das »digitale Zeitalter« (I1D) und das »postdigitale Zeitalter« (I1C) lenken die Aufmerksamkeit auf Gegenwartsdiagnosen. Zur Sprache kommen in den Interviews das »Zeitalter des Internets« (I2B), das »Zeitalter des Mobilphones« (I2B), das »Zeitalter des Zappens« (I2B) und – für den Museumskontext – ebenso das »postdigitale Museum« (I1H). Im Forschungsprozess kristallisierten sich solche Aspekte heraus, die sowohl zu Phänomenen und Prozessen der Digitalisierung als auch zu solchen des Museumskontexts in Beziehung stehen. Diese Bezüge werden im Folgenden aufgezeigt.

Tabelle 5: Haupt-, Schlüssel- und Kernkategorien mit Markierung der Kernkategorie Zeitalter (Wahrnehmungen der (zunehmend digitalisierten) Gegenwart) sowie ihre Konzepte

Hauptkategorien	Im Umgang mit Digitalisierung	Im Netzwerk	Im Selbstverständnis
Schlüsselkategorie	Zeit/Zeitlichkeit		
Kernkategorien	(Un-)Gleichzeitigkeiten Geschwindigkeiten Zeitalter	(Un-)Geduld Rhythmus Synchronität	Zeitebenen Wellen Wandel
Konzepte der Kernkategorie	»Zeitalter der technischen Reproduzierbarkeit und der Fake News«: Wahrnehmung der Gegenwart »gefiltert, ausgewählt, manipuliert«: Wahrnehmung von Informationen »das sogenannte postdigitale Museum«: Wahrnehmung von Museen		

Eigene Darstellung

»Zeitalter der technischen Reproduzierbarkeit und der Fake News«¹²: Wahrnehmung der Gegenwart

»[...] wir leben im Zeitalter der Kopie und des Remix« (I1H) – so eine Feststellung aus den Interviews. In einem solchen »Zeitalter der technischen Reproduzierbarkeit und der Fake News« (I2G) entsteht die Aufgabe für Museen, ihre Expertise im Umgang mit Originalen und Kopien in die Gegenwart einzubringen (vgl. I2G). Da entsteht das Potenzial und die Verantwortung im Sinne des Bildungsauftrags, mit der eigenen Expertise in der Gegenwart relevant zu werden (vgl. I1H; Kapitel 5.3.1). Diese museale Expertise wird »als Qualität vom Publikum [...] geschätzt« (I2G), das Museum als »Garant für echte Information« (I2G). Betont wird die »Qualität und die Belastbarkeit, die Zuverlässigkeit von Informationen« (I2G).

Das Museum kann eine Anlaufstelle im digitalen Raum schaffen, als »verlässlicher Hafen oder eine gute Quelle« (I1B). Denn die Suche nach und der Umgang mit den gefundenen Informationen ist im »riesen Dschungel [...] als Internetnutzer [...] eine wahnsinnige Challenge« (I1B).

Das Museum soll ein Ort sein, an dem man »offen reden kann, [...] offen diskutieren kann« (I1B), – auch in diesem Sinne verlässlich sein, »ein sicherer Ort [...] und ein Safe Space« (I1B). Das beinhaltet zum Beispiel den Umgang mit unterschiedlichen Deutungsmöglichkeiten (vgl. I1B). Die Verantwortung für die Objekte umfasst auch ihre Kontextualisierung und die Darstellung der Zusammenhänge unter den je aktuellen Rahmenbedingungen, das heißt, unter Verwendung digitaler Möglichkeiten und Instrumente – »um diese Zusammenhänge [...] sichtbar zu machen [...]« (I1H).

Das kann auch bedeuten, die mit den Reproduktionen einhergehenden Möglichkeiten auszuschöpfen, etwa in einer museumsübergreifenden Zusammenarbeit, die sonst aufgrund der Verfügbarkeit von (analogen und einmalig verfügbaren) Objekten nicht möglich wäre – »so können wir im digitalen Raum [...] eine Ausstellung machen, als ob wir ein gemeinsames Haus hätten« (I1G). So hat ein Kooperationsprojekt die Beteiligten »auf digitaler Ebene als Häuser zu engen Partnern gemacht« (I1G).

Parallel entwickeln sich die Instrumentarien und Möglichkeiten für potenzielle User_innen im Umgang mit den (digitalisierten) Objekten, für den Ge- oder Missbrauch derselben. Bildrechte und Lizenzen müssen ebenso geklärt werden wie Haltungen und Positionierungen im Team. Für Museen gibt es unterschiedliche Möglichkeiten von Reaktionen auf unerwünschte oder

12 I2G

unerlaubte Bildnutzungen und Kontextualisierungen – »kreativere Momente« (I1H) als etwa ein Vergleich vor Gericht (vgl. I1H; I1D). Vielmehr liegt hierin die Chance, die Gelegenheit für Positionierungen und Richtungsweiser für einen künftigen Umgang mit Bildrechten zu nutzen (vgl. I1H).

Die Wahrnehmung des Zeitalters wirkt sich auf die Ansprüche an die eigene Rolle aus beziehungsweise die Wahrnehmung »solcher neuen Rollen«, die Museen »in einer Gesellschaft [...] haben« (I2G). Auf der Suche nach solchen Rollen und Anknüpfungspunkten in der Gegenwart gilt es auch, nicht die »Glaubwürdigkeit zu verspielen« (I1C) – und dadurch Publikum zu verlieren –, wenn etwa die eigenen Grundsätze nicht mehr vertreten werden. Als wichtig wird erachtet, die eigenen Ziele »durch Authentizität, durch ehrliches Versprechen und durch Überzeugen« (I1C) zu erreichen.

Es besteht museale Expertise und Verantwortung im Umgang mit Originalen und Reproduktionen, mit Informationen und ihren Qualitäten, in der Nutzung und Gestaltung von Kontexten, Kreativität und Verlässlichkeit.

»gefiltert, ausgewählt, manipuliert«¹³: Wahrnehmung von Informationen

Es stellt sich in den Interviews die Frage, »was sind unsere Medien, was sind die Leitmedien, was bewirken die in unserer Gesellschaft [...] was bewirken sie in unseren Köpfen im Hinblick auf die Wahrnehmung unserer Welt [...]« (I1E). Medien vermitteln Bilder und diese werden »gefiltert, ausgewählt, manipuliert« (I1E). Der vorhergehende Abschnitt thematisiert die Rolle der Museen als »verlässlicher Hafen und gute Quelle« (I1B), die es im sogenannten Zeitalter der Fakes und der Fülle von Informationen einzunehmen gilt. Das kann zum Beispiel bedeuten, Kontextualisierungen von Bildern, Objekten und Informationen zu prüfen beziehungsweise selbst zu schaffen (vgl. I1B). Das bereits genannte Beispiel schildert einen Fall, in dem online verfügbares Bildmaterial auf eine Art genutzt wurde, die den Leitlinien und der inhaltlichen Deutung des Museums zuwiderlief. Als »Kernaufgabe der Vermittlung« und »zeitgemäße Herangehensweise« wird in diesem Fall erachtet, diese Verwendung nicht zu verbieten, sondern die eigenen Online-Kanäle für Gegendarstellungen zu nutzen (vgl. I1B), trotzdem »andere Deutungen zu[zu]lassen« (I1B).

Der Begriff der Deutungshoheit wird intern immer wieder diskutiert – wenn auch ohne »eindeutige Position« (I1B). Sie ist »nicht am Bröckeln, aber sie wird angezweifelt auf eine gewisse Art und Weise« (I1B). Andere Deutungen sind möglich, werden »auch gefordert und gesehen« (I1B) – »aber wir ha-

ben [...] unsere offiziellen Kanäle, auf denen wir unsere Deutungssicht äußern können« (I1B).

Mit der Nutzung von Plattformen wie Facebook geht auch einher, »die Hoheit [...] aufzugeben« (I1A). Denn man überlässt das Bildmaterial den dort eingestellten Algorithmen und Filtern, die sich immer wieder verändern können (vgl. I1A). Selbst erzeugte Algorithmen wiederum werden auch als Filter eingesetzt, um beispielsweise die Proportionen von online zugänglichen Objektgruppen in eigenen digitalen Angeboten zu steuern (vgl. I1A). Angemerkt wird in den Interviews nicht nur die Tatsache, dass sich die Filter und Algorithmen auf Plattformen wie Facebook nicht steuern lassen, sondern auch das Bewusstsein, durch ihre Nutzung zur »Informationsblasenbildung bei[zutragen], in der wir uns [...] gesellschaftlich [...] befinden und die so viele gesellschaftliche Konflikte verschärft, in denen wir uns schon befinden« (I1G).

Doch der Verlust der Deutungshoheit droht auch dann, wenn man sich gegen die Nutzung von Plattformen entscheidet – »dann reden andere für einen« (I1G).

[...] manchmal ist uns [...] die Entscheidung, ob wir etwas richtig oder falsch finden, [...] abgenommen, weil wir [...] nur entscheiden können, ob wir partizipieren oder nicht partizipieren, ob wir gestalten oder nicht gestalten, und [...] wenn wir nicht gestalten und uns rausziehen, dann verlieren wir auch die Deutungshoheit. (I1G)

So steht die Partizipation der Museen selbst zur Debatte, ihre Deutungshoheit, ihre eigenen Rollen als verlässliche Anlaufstelle, als Medium und Filter, ihre eigenen und andere Algorithmen, die Steuerung von Informationen und Blasenbildung.

»das sogenannte postdigitale Museum«¹⁴: Wahrnehmung von Museen

Das »sogenannte postdigitale Museum« (I1H) wird besonders oft mit gewordenen Selbstverständlichkeiten charakterisiert:

[...] in einer Zeit, in der das Digitale selbstverständlich geworden ist und [...] in den Regelbetrieb [...] überführt wurde, wo man [...] nicht mehr diskutieren muss, [...] ob man [...] die Aura verletzt [...], sondern mit Selbstverständlichkeit [...] in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird (I1H)

14 I1H

Postdigitalität meint im musealen Kontext Souveränität im Umgang mit digitalen und analogen Qualitäten. Das heißt einerseits, das Original für seinen Wert und das damit verbundene, emotionale Erlebnis zu schätzen, andererseits »mit der gleichen Selbstverständlichkeit [...] zu wissen, was das Digitale transportieren kann, das ich vor dem Original [...] nicht vermittelt bekomme, weil [...] die Instrumente fehlen oder die Kontextualisierung fehlt« (I1H). Daraus folgt für den digitalen Raum, dass er »mit einer Selbstverständlichkeit [...] von den [...] Museen bespielt wird und von [...] Seiten der Besucher [...] begangen« (I1H). Die Vision eines solchen postdigitalen Museums enthält auch, es »von der Frage des Ortes zu lösen« (I1H), um Zielgruppen zu erreichen, die es sonst nicht gibt, das »große Thema der Inklusion« (I1H) zu bedienen und eine »internationale Vernetzung« (I1H) zu erreichen. »Digitalisierung ist ein Möglichkeitsraum« (I1H), so wird Felix Stalder wiedergegeben (vgl. I1H; Stalder 2016). Die Digitalisierung weckt Visionen für das Museum. Doch dem, was »als Anfangsversprechen [...] mal drin war« (I1A), dem »Aufbruch ins Digitale [...] als eine [...] große Befreiung« (I1A), laufen aktuelle Entwicklungen zuwider. Es wird als problematisch wahrgenommen, dass sich »das Bild wieder verengt« (I1A), etwa durch entsprechende Diskussionen und »verschiedene Gruppierungen oder Influencer, Meinungsmacher [...], die einem [...] vorschreiben wollen, wie das zu laufen hat« (I1A) – was Digitalität ist und was sie nicht ist (vgl. I1A).

In einer Definition des Digitalen durch die Abgrenzung zum Analogen, in einem solchen »Denken in diesen Kategorien« (I1A) wurzeln »Kurzschlüsse, [...] die unfrei machen.« (I1A). Mit dem Möglichkeitsraum verbundene Hoffnungen gelten als bedroht, wie etwa die Idee »der digitalen Allmende« (I2A)¹⁵, der freien Verfügbarkeit, offenen und gemeinschaftlichen Nutzung von Inhalten. Es gilt, diese »nicht zu verlieren und sich nicht wegnehmen zu lassen von den Corporates, die [...] viel schneller sind als alle anderen.« (I2A) Das postdigitale Museum denkt seine Prinzipien – wie das der Offenheit für alle – im digitalen Raum weiter, als eine Fortsetzung der bisherigen Aufgaben. Das heißt, es bleibt »der klassische Aufgabenkanon, so wie [...] ihn die ICOM [...] definiert,

15 Die Aussage erfolgt mit dem Hinweis auf die Verwendung des Begriffs bei Barbara Fischer. Im Rahmen einer Diskussion über Kunst- und Gemeinfreiheit und deren Grenzen im Digitalen, dem sogenannten Wikimedia-Salon am 26.05.2018 im Rahmen der 22. Mitgliederversammlung von Wikimedia Deutschland, sprach Barbara Fischer beispielsweise von der »Wissensallmende« (s. Wikimedia Deutschland).

auch wenn er jetzt neu definiert wird« (I1H). Es ändert sich nur das Instrumentarium – »da spielt das Digitale [...] eine entscheidende Rolle« (I1H).

Die Auseinandersetzung mit den Debatten um die Kernaufgaben des Museums ist spürbar – ob man sie belassen soll oder »in Bezug auf eine digitale Welt« (I1C) umbenennen muss. Es folgt in einem der Interviews der Schluss, dass keine Änderungen notwendig sind und die Kernaufgaben bleiben (vgl. I1C). Die digitale Ebene ist »halt jetzt mit dabei« (I2C). Doch »die Problemlage bleibt [...] die gleiche und die Aufgaben bleiben die gleichen, die Mission bleibt die gleiche, [...] was das Museum definiert hat, bleibt das gleiche« (I2C). Die Annahme gilt auch nach Ausbruch der Pandemie – »dass die Pandemie [...] spannende Auswirkungen hatte, aber [...] man muss es [...] auch nicht überbetonen« (I2C).

Zu den Auswirkungen gehören die Fördermaßnahmen, die in diese Zeit fielen. Diesen wird wiederum ein spürbarer Einfluss auf die Gewichtung der Museumsaufgaben zugeschrieben, eine besondere Fokussierung des Ausstellens (vgl. I1G; Kapitel 5.1.2). Andere zentrale Aufgaben wie das Bewahren, Sammeln und Dokumentieren werden vernachlässigt, »wenn es ans Digitale geht« (I1G). Der Hype ist: »[...] alles nur Präsentation, alles nur hübsch und blinkend« (I1G).

Es gibt Verschiebungen und Verzerrungen des Aufgabenkanons im postdigitalen Museum, es gibt die Auswirkungen der Pandemie und unterschiedliche Wahrnehmungen dieser Jahre – so zum Beispiel auch die Auffassung, »[...] dass [...] wir in einer ganz krassen Disruption sind, wo wir komplett umdenken müssen, [...] wie Ausstellungen [...] funktionieren, wie Veranstaltungen funktionieren [...] wir können nicht [...] so weitermachen wie 2019 [...] [es] hat sich [...] viel verändert und Menschen haben sich verändert« (I2A).

Das postdigitale Museum verhandelt neue Selbstverständlichkeiten, die Vereinbarkeit von Kontinuität und Brüchen, Verschiebungen und Kurzschlüsse, erweiterte Möglichkeiten und verengte Sichtweisen. Auf den Umgang mit Krisen und die grundsätzliche Frage nach Transformationsprozessen von Museen wird Kapitel 5.3 näher eingehen.

5.2 Im Netzwerk

Wie bereits im vorhergehenden Kapitel 5.1, geht es auch im Folgenden darum, die Wahrnehmung und Prämissen von Beschleunigungen in Zeiten zunehmender Digitalisierung aufzubrechen und auszudifferenzieren: »Die Be-

schleunigung technischer Prozesse, die Verkürzung technischer Zugriffszeiten und die damit verbreitete Erfahrung von Tempo und Beschleunigung muß in den ›chronotopischen‹ Zusammenhang sozialer Praktiken gestellt werden.« (Hörning 2001: 133). Dies gelingt mit Blick auf ihre Einbettung in soziale Kontexte und ihre zeitliche Koordinationen und Synchronisationen (vgl. ebd.: 117). Dieses Kapitel beleuchtet unterschiedliche Zeitpraktiken im Museum, die koordiniert werden müssen. Das betrifft die (Kunst-)Rezeption, die Interaktion (mit den User_innen) und die Kooperation (mit weiteren Akteur_innen) in den Netzwerken der Museen. Für die Herausarbeitung der Zeitfaktoren im Netzwerk von Museen lohnt es sich im Hinterkopf zu behalten, dass Zeit- immer auch Machtverhältnisse darstellen (vgl. Lefebvre 2004: 68–69; Wurm 2012: 106; Rothauge 2017: 737–739). Das wird im Folgenden am Beispiel der Dringlichkeit formuliert:

Dringlichkeit ist ein Mittel der Mobilisierung, eine temporale und emotionale Praxis, die an gesellschaftlich existierende und tradierte Vorstellungen vom Eigenen und Fremden andockt. Die Beschwörung der Dringlichkeit schafft ein Dazwischen, das durch Krisenhaftigkeit, Unsicherheit und Kontrollverlust gekennzeichnet ist. Wenn Dringlichkeit erklärt wird, um einen wie auch immer gearteten Notfall zu verhindern oder zu beenden, dann handelt es sich um eine performative Praxis. Dringlichkeit ist keine absolute Kategorie, die unabhängig existieren würde, sondern eine strategische Praxis, die gesellschaftliche Interessen und Machtverhältnisse abbildet. Soziale Ungleichheiten finden ihre Entsprechung in zeitlichen Ungleichheiten. (Schwell 2023: 56)

Die zeitlichen Strukturen mit ihren entsprechenden Implikationen, die Rücksicht auf die Rhythmen und Zeitbudgets der Einzelnen werden in den Diskursen zu Museen als Akteure Kultureller Bildung oft vernachlässigt. Viel genutzte und zitierte Bilder für Museen – wie das der Kontaktzone (vgl. Clifford 1997; Kapitel 6.2) – behandeln das Thema oft nur marginal. Im folgenden Kapitel werden einige Zeitverhältnisse aus dem Museumskontext näher beleuchtet. Das beinhaltet erstens, die zeitlichen Spielräume für die potenziellen Nutzer_innen zu bedenken, deren (Un-)Geduld im Laufe ihrer User Journey, ihre – auch, aber nicht nur durch Technik bedingten – Gewohnheiten und Umgangsweisen mit Kunst. Um (bildungsrelevante) Interaktionen zu schaffen, sind Fragen nach der jeweiligen Erreichbarkeit zu stellen. Drittens sind auch die zeitlichen Abläufe und Ressourcen weiterer Akteur_innen in musealen Netzwerken

zu berücksichtigen, um die Verhältnisse zu diesen im Sinne der Museumsziele zu gestalten.

5.2.1 (Un-)Geduld: Zeitwahrnehmungen im Verlauf der User Journey

[...] und natürlich hat das auch mit Digitalisierung zu tun, wie stark ist die durch die digitale Kommunikation beeinflusste Erwartungshaltung oder auch die konkrete Handlungshaltung [...] von Menschen, das Verhalten von Menschen, die erwarten, dass sie auf ihrem Smartphone, zack, zack, plötzlich alles sofort parat haben, was bewirkt das im Hinblick auf den Besuch einer Ausstellung, die von mir eigentlich Geduld erwartet, Mich-darauf-Einlassen erwartet (I1E)

Die Interviewpassage spannt einen Bogen zwischen einer Plötzlichkeit (»zack, zack«), Schnelligkeit, Schlagartigkeit und Sprunghaftigkeit einerseits, Geduld, Ruhe, Zähigkeit und Durchhaltevermögen andererseits. Das eine mag mehr mit Unruhe, Hastigkeit, Überreizung und Überspanntheit verbunden sein, das andere mit Persistenz, Toleranz, Beharrlichkeit und Besinnlichkeit¹⁶. Auch hier gilt es den Blick nicht auf Dichotomien zu legen, sondern auf die bestehenden Zusammenhänge. Die Persistenz, die sich nach außen hin in einer ausdauernden Rezeption einer Ausstellung oder Teilnahme an einem geführten Rundgang zeigt, kann durchaus auch mit großer innerlicher Unruhe und Überreizung verbunden sein. Sowohl die Eile im Durchschreiten einer Ausstellung als auch das Verweilen bei einem Werk kann Ausdruck von Neugier sein. Die Interviewpassage und die herbeigeführten Assoziationen verdeutlichen, dass die Rezeptionshaltungen von Museumsuser_innen auf komplexe und wesentliche Art verknüpft sind mit ihren jeweiligen Zeitwahrnehmungen entlang der User Journey. Kapitel 5.2.1 thematisiert ihre Erwartungs- und Handlungshaltungen sowie Fragen der Usability, ihrer Gestaltungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen in Zeiten zunehmender Digitalisierung.

16 Die hier genannten Assoziationen und Zuschreibungen zu den Begriffen »plötzlich« und »Geduld« aus dem obigen Zitat basieren auf der Recherche im Wortschatz-Portal, einem Projekt der Universität Leipzig, der Sächsischen Akademie der Wissenschaften zu Leipzig und des Instituts für Angewandte Informatik (s. Institut für Informatik/Universität Leipzig a und b).

Tabelle 6: Haupt-, Schlüssel- und Kernkategorien mit Markierung der Kernkategorie (Un-)Geduld (Zeitwahrnehmungen im Verlauf der User Journey) sowie ihre Konzepte

Haupt-kategorien	Im Umgang mit Digitalisie-rung	Im Netzwerk	Im Selbstverständnis
Schlüssel-kategorie	Zeit/Zeitlichkeit		
Kern-kategorien	(Un-)Gleichzeitigkeiten Geschwindigkeiten Zeitalter	(Un-)Geduld Rhythmus Synchronität	Zeitebenen Wellen Wandel
Konzepte der Kern-kategorie	»zack, zack, plötzlich«: Erwartungshaltungen »Bildung im Zeitalter des Zappens«: Rezeptionsverhalten »Es sind vor allem Usability-Sachen«: Vermittlungsweisen		

Eigene Darstellung

»zack, zack, plötzlich«¹⁷: Erwartungshaltungen

Mit der Formulierung dieser Überschrift wird eine Erwartungshaltung zum Ausdruck gebracht, die leicht mit Schnelligkeit und Ungeduld in Verbindung gebracht werden kann. Gleichzeitig transportiert Plötzlichkeit an sich noch weitere Eigenschaften, die auch in den Interviews zur Geltung kommen: Unvorhergesehen, unerwartet, überraschend¹⁸. »[...] ich glaube schon, dass die Besucher_innen oft erwarten, überrascht zu werden und [...] etwas Neues zu erleben [...]« (I2A). Eine neugierige Haltung (vgl. I2E; I1B) kann demnach im eigentlichen Wortsinn gelesen werden, als Gier nach etwas Neuem. Was als neu erachtet und empfunden wird, hängt von den vorherigen Erfahrungen ab, sei es mit den Themen der Ausstellungen oder mit ihrer Technik. Am Beispiel der VR-Technik schildert ein_e Interviewpartner_in die »große Neugier« (I1D) aufgrund der Eigenschaft als »neueres Medium« (I1D). Ein konkretes Beispiel einer VR-Installation aus diesem Interview wird als etwas »sehr Spielerisches« (I1D) beschrieben, mit einer gewissen »Games-Ästhetik« (I1D). Diese Eigenschaften weckten entsprechende Erwartungen bei den Besucher_innen und den Drang, zu spielen, etwas im Sinne einer Spiellogik zu lösen. Irritationen entstanden, als das nicht wie erwartet möglich war, denn »es war halt

17 I1E

18 Vgl. Fußnote 16 (s. Institut für Informatik/Universität Leipzig a).

Kunst« (I1D) – kein Computerspiel. Die Erfahrungen der Nutzer_innen mit anderen digitalen Angeboten außerhalb des Museums können zu Irritationen und womöglich auch Enttäuschungen führen. Sie bilden aber auch die Voraussetzungen für die Nutzung digitaler Technik und Tools im Museum: »[...] ich merke schon, dass das [...] nicht mehr so neu ist, [...] dass die Bedienungen intuitiver sind, dass man weiß, [...] was eine VR-Brille ist, wie man sie benutzt und [...] was man da erleben kann« (I2A).

Im Interview werden schließlich auch die Diskrepanzen in den Erfahrungen und Haltungen der User_innen deutlich, die in Kapitel 5.1.1 bereits für das Museumspersonal beschrieben werden. Einerseits bemerkt man eine Vertrautheit mit der Technik und, »dass das Verhalten sehr trainiert« (I2A) ist, andererseits eine große Neugier und einen Neuigkeitswert, »weil man [...] merkt, dass es [...] das erste Mal ist« (I2A).

Eine andere Feststellung ist, dass »Kinder total darauf abgehen, sagen [...] habe ich noch nie gesehen [...]« (I2A). In dieser Formulierung steckt ein Aspekt, der in den Interviews immer wieder angesprochen wird, nämlich derjenige des Lebensalters der Nutzer_innen. Im Kontext der spielerischen VR-Installation werden zunächst vor allem Kinder und Jugendliche als Zielgruppe genannt (vgl. I1D), dann »jüngere Leute, auch Schulklassen [...] und auch viele ältere« (I1D) – letztendlich funktioniert es »generationsübergreifend« (I1D). Dabei wird das Verhalten mit unterschiedlichen Motivationen erklärt, mit der Neugier aufgrund eines spielerischen Eindrucks, mit einer grundsätzlichen Offenheit sowohl gegenüber Kunst als auch gegenüber neuen Medien – das heißt, auch mit dem Interesse an dem Medium an sich (I1D). Doch es wird auch die Beobachtung geteilt »von meistens älteren Menschen, die gesagt haben, nein, das möchte ich nicht, das ist nichts für mich« (I1D).

Auch im Fall eines anderen Ausstellungsbeispiels wird festgestellt, dass der Umgang mit der Technik »erstaunlicherweise sehr, sehr gut [...] über alle Generationen hinweg« (I2A) funktioniert. Bei älteren Menschen wird eine Angst bemerkt, »dass sie etwas löschen oder etwas kaputt machen oder etwas nicht richtig machen« (I2A). Ebenso werden Probleme in der Handhabung der Technik, das Problembewusstsein für die Überforderung aufgrund eines in sich komplexen digitalen Angebots thematisiert. Betont wird, dass das

keineswegs [...] am Alter festzumachen ist, weil es gibt [...] ältere Menschen, die vollkommen problemlos damit umgehen können und es gibt jüngere, [...] mit jünger meine ich [...] die Fünfzigjährigen, von denen man annimmt, dass

sie eigentlich schon voll im Digitalen [...] angekommen sind, die [...] Probleme haben, [...] denen das dann zu komplex ist [...] (I1A)

Wie die Menschen auf die Technik reagieren, sie verwenden und sich darauf einlassen, ist demnach weniger eine Folge ihres Alters als vielmehr die der Komplexität und Bedienbarkeit digitaler Angebote. Über ein anderes Beispiel heißt es: »[...] das kommt eigentlich gut an [...] und zwar durch alle Altersstufen [...] hindurch [...]« (I1A). Der Aspekt des Alters wird – ungefragt – immer wieder angeführt und gleichzeitig immer wieder in seiner Rolle relativiert (vgl. I1B; I1F). Das veranschaulicht eine Interviewpassage zu einem dritten Beispiel. Darin geht es um Beschwerden aus dem Gästebuch über mediale Installationen in der Ausstellung, die den »stille[n] Kunstgenuss« (I2D; Kapitel 5.1.1) durch ihre Lautstärke stören, und um den Wunsch nach Ruhe:

[...] ich kann [...] nicht genau sagen, was für ein Altersschnitt das [...] ist von Leuten, die diese Art von Wunsch [...] äußern, [...] würde man jetzt eher annehmen, dass es [...] ältere Besucher [...] sind, aber ich glaube es gar nicht [...] das ist ja immer wieder [...] diese Frage, [...] wie weit digitale Medien [...] angenommen und genutzt werden und das [...] ist einfach sehr, sehr individuell und hat gar nicht so sehr viel mit dem Alter zu tun. (I2D)

Der Individualismus kommt wiederholt zur Sprache, als »sehr stark ausgeprägt« (I1C). Altersspezifische Einteilungen der Museumsbesucher_innen und der Angebote an sie werden dem nicht gerecht (vgl. I1D; I1C). Die individuelle »Rezeptionshaltung« (I1B) ist entscheidend dafür, ob und wie Angebote genutzt werden, welche und wie viele Informationen beispielsweise aus den Online-Formaten vor und nach dem Besuch vor Ort genutzt werden. Es gibt »so unterschiedliches Besucherverhalten« (I1B), abhängig vom Bildungsgrad, Alter, von der »Museumserfahrung oder auch Zeit, die man hat.« (I1B)

Dabei geht es nicht nur um die Zeit, die Besucher_innen haben oder mitbringen, sondern die Ausstellungsbesuche und Kunstwerke ihrerseits einfordern, wie insbesondere im Fall von Video- oder interaktiver Kunst (vgl. I1E). Ähnlich wie im Theater, Kino oder bei geführten Rundgängen schwindet dann der eigene Einfluss auf die Rezeptionsgeschwindigkeit. Die gefühlte Dauer solcher Inhalte variiert in Abhängigkeit wie unter anderem von der Komplexität der Inhalte, die beispielsweise »wirklich anstrengend und hardcore« (I1D) sein können. Wichtig ist abschließend zu den Erwartungshaltungen, dass es sich um die Beobachtungen und Einschätzungen der Interviewpartner_in-

nen in ihren Rollen als Museumspersonal handelt, nicht die Wiedergabe von User_innen-Perspektiven.

Die Erwartungshaltungen und daraus resultierende Rezeptionsweisen, die Ausdauer und Ungeduld von Besucher_innen sind individuell geprägt. Folgende Faktoren werden für diese Prägung thematisiert: Alter, Bildungserfahrungen, Vorwissen und -erfahrungen – in Bezug auf die Ausstellungsthemen, -technologien und -techniken, Ausstellungen und Museen an sich – sowie die zur Verfügung stehende Zeit.

»Bildung im Zeitalter des Zappens«¹⁹: Rezeptionsverhalten

Eine Ausstellung wird beschrieben als

eine Inszenierung zu einem bestimmten Thema in einem Raum, in dem sich Menschen bewegen [...] ähnlich wie in einem Theaterstück. [...] das Museum ist die Bühne, auf der ein bestimmtes Thema behandelt wird, und in diesem Fall ist es [...] so, und das ist ein großer Vorteil, der Besucher, die Besucherin bewegt sich [...] auf der Bühne, sie bewegt sich mittendrin und sitzt nicht mit Abstand davor und betrachtet aus Distanz. (I1E)

Die Bewegungen und Handlungen der Besucher_innen sind auf einer solchen Bühne variabler als etwa im Theater oder Kino, wie oben bereits erwähnt wird (vgl. Kapitel 3.4). Sie können das Tempo ihrer Bewegungen weitestgehend selbst bestimmen. Ihre Geschwindigkeiten variieren je nach individuell geprägten Gewohnheiten und nach der Beschaffenheit der Exponate, wie beispielsweise nach den Möglichkeiten der Interaktion und Immersion (vgl. I1E). Eine Beobachtung ist, »dass junge Leute [...] das Museum benutzt haben zum Zappen« (I1E), von einer zur anderen Installation.

An anderer Stelle wird das eigene Verhalten als User_in reflektiert: »[...] man neigt ja dazu, zu scannen, [...] so Informationshappen abzuholen und dann ist man schon wieder weg, aber dann mal ein Angebot zu haben, da bleibe ich von Anfang bis zum Schluss, das fand ich sehr, sehr spannend« (I2G). Ein besonders eindrucksvolles Kulturerlebnis zeichnet sich demnach durch eine intensive Beschäftigung aus (vgl. I2G) und durch das selbstbestimmte Verweilen – »mit Interesse von Anfang bis zum Schluss« (I2G). Ein Ende kann entweder durch einen zeitlichen oder einen räumlich-inhaltlichen Rahmen bestimmt sein. Dabei kann der Anspruch, ein Bildungsangebot

19 I2B

möglichst umfassend oder vollständig auszuschöpfen, das Bildungserlebnis auch konterkarieren. Das passiert zum Beispiel, wenn ein zeitlicher Rahmen festgelegt ist, wie etwa im Fall von Schulklassenbesuchen – »da flitzt man dann auch mal durch blitzschnell« (I1E), um alles einmal gesehen zu haben (vgl. I1E). Die Frage nach der Beschaffenheit von Bildungserlebnissen wird in den Interviews unterschiedlich beantwortet oder auch gestellt – wie etwa »die Frage nach Bildung im Zeitalter des Internets [...] Bildung im Zeitalter des Zappens, Bildung im Zeitalter des Mobilphones« (I2B):

Die Aufenthaltsdauer bei einzelnen Installationen reduzierte sich immer mehr, [...] vor allen Dingen, wenn es junge Leute waren, die [...] darauf gewartet haben, noch was ganz besonderes, den großen Kick zu erleben, [...] sobald man kapiert hatte, wenn du hier ein Knöpfchen drückst, dann macht es da Plingpling, rannte man weiter, obwohl man die Arbeit noch gar nicht gesehen hatte, weil man gehofft hat, dass bei einer anderen Arbeit ein größeres Plingpling [...] stattfindet. [...] wenn man das in den Kontext von der Frage nach Bildung stellt, dann haben wir [...] eine Schwierigkeit, wenn man vor der Kunst wegläuft, weil man immer noch was Tolleres erwartet und nicht verweilt, dann kann man [...] nicht wahrnehmen, was da [...] geschieht (I1E)

Das Verhalten – und die altersbezogene Zuschreibung – wird in den Zusammenhang mit dem Bildungsverständnis gebracht. Eine »Art Irrtum« (I2B) wird konstatiert, dass der Zugriff auf Informationen bereits Bildung bedeutet (vgl. I2B). Demnach reicht die »Gewissheit, dass man jederzeit schnellen Zugriff hat auf die Info, die man braucht [...]« (I2B). Die technischen Geräte ermöglichen den Zugriff auf das Wissen, das nicht bei den Menschen verortet wird, sondern »irgendwo auf einem Server« (I2B). Daraus ergibt sich in dieser Logik die Schlussfolgerung beziehungsweise der Kurzschluss, dass Wissen nicht mehr verinnerlicht werden muss und demnach die Zeit für die Auseinandersetzung gekürzt werden kann. Die Intensität eines (Online-)Ausstellungsbesuchs wird dabei meist über seine Dauer definiert und darüber, ob sich jemand Zeit für die Objekte oder auch die Lektüre der Texte nimmt (vgl. I1E). Dementsprechend sind die Textmengen auch Thema der Interviews, zum Beispiel die Frage, was »wissenschaftliches Schreiben« (I1F) im Vergleich zu »Online-Texten« (I1F) ausmacht.

Einhergehend mit den individuellen Erwartungs- und Handlungshaltungen gibt es »so viele Wege, einen Museumsbesuch zu gestalten und ihn zu ver-

arbeiten« (I1B). Für viele ist es ein »Durchlaufen, Genießen, [...] ein Rausbrechen aus dem Alltag« (I1B). Dementsprechend werden solchen Ausstellungen höhere Besuchszahlen zugetraut, in denen Nutzer_innen »spielerisch und locker [...] durchlaufen können und ein nettes Erlebnis haben« (I1E). Weniger Publikum wird einer solchen Ausstellung zugeschrieben, die »Arbeit erfordert, Arbeit der Betrachtung, Arbeit der Auseinandersetzung, Gefühlsarbeit oder Arbeit des Nachdenkens« (I1E), so die Einschätzung in einem der Interviews. In einem anderen Interview heißt es: »Museum soll [...] ein bisschen wehtun und soll ein bisschen Arbeit sein« (I1D).

Eine formulierte Hoffnung im Sinne des Bildungsauftrags ist es, im Laufe des Museumsbesuchs »neue Räume, neue Denkräume, neue Wahrnehmungsräume, neue Fühlräume, Sinnräume zu erschließen« (I1A). In solchen Räumen dient die Konfrontation mit dem Exponat der Information, der Provokation beziehungsweise Reflexion von Prämissen in der eigenen Lebenswirklichkeit (vgl. I1A). Ziel ist, »die Menschen so [...] zu kitzeln, dass sie selbst anfangen, Dinge zu reflektieren, über Dinge nachzudenken, [...] dass es sie [...] bewegt, [...] dass sie emotional berührt werden [...] und dadurch [...] neue Impulse und neue Inspirationen für ihren Alltag bekommen.« (I2A)

Der Bezug zur Lebenswelt der Besucher_innen wird betont. Es ist die »Frage, was hat das mit mir zu tun, [...] und dann die zweite Frage, wie kann ich mich dazu verhalten, kann ich etwas tun oder nicht« (I1E).

Neben diesen Fragen und der oben genannten Inspiration wird auch die »Schulung der Wahrnehmung« (I1E) als Ziel genannt sowie »Aufmerksamkeit, Verstehen oder Anregung zum Hinterfragen« (I1E). Anregung liefert dabei die Kunst, ganz allgemein durch »eine Erweiterung der Sinne« (I2B; vgl. Kapitel 5.1.1). Man will auch mit den digitalen Angeboten »faszinieren und inspirieren« (I2G) und »emotionale Qualitäten« (I2G) schaffen. Der Wunsch der Besucher_innen ist laut Einschätzung in einem Interview ein »emotional starkes Erlebnis« (I1E) – und das auch »möglichst schnell« (I1E). Darin zeigt sich ein mögliches Spannungsfeld – wenn etwa die (emotionale) Intensität von Rezeption mit ihrer Dauer gleichgesetzt wird – und eine Herausforderung für die Gestaltung von Museumsangeboten.

Für die Bildung an, in und durch Museen spielen (Raum und Zeit für) Wissen und Informationen eine Rolle, die Zugriffs- und Zugangsmöglichkeiten, Denk- und Fühlanregungen, die Bedeutung von und Gewohnheiten im Umgang mit (Kon-)Texten, On- und Offlineumgebungen.

»Es sind vor allem Usability-Sachen«²⁰: Vermittlungsweisen

»Das ist [...] ein ganz, ganz schwieriger Punkt, an dem wir auch lange und nie ausgelernt haben werden.« (I1A) Die Rede ist in diesem Zitat von der Usability im Sinne der Frage, »wie ist es [...] einfach darstellbar, vermittelbar.« (I1A; vgl. I1A) Eine solche Einfachheit kann auf die inhaltliche Nachvollziehbarkeit, eine verständliche Sprache oder technische Bedienbarkeit bezogen werden. Die Wahrnehmung von Technik als einfach hängt wiederum von den Erfahrungen der User_innen ab. Je mehr Erfahrungen sie beispielsweise im Alltag mit Technik haben, desto intuitiver ist ihr Umgang damit auch im Museum (vgl. oben, I2A), desto höher sind womöglich auch die Erwartungen an die Technik im Museum (vgl. I1E). In Fragen der Usability kann man schon deshalb nie ausgelernt haben, da sich die Möglichkeiten und Gewohnheiten immer wieder wandeln. Aus den digitalen Möglichkeiten ergeben sich veränderte Herausforderungen. Die Wirkungen und Funktionen digitaler Formate werden in den Interviews unterschiedlich assoziiert – mit Faszination und Inspiration (vgl. oben, I2G), Ergänzung, Erweiterung und Bereicherung, mit Überfrachtung, Ablenkung und Störung (vgl. I1E; I2G; I2D; vgl. Kapitel 5.1.1). Als Folge davon gelten sowohl der Ab- als auch der Aufbau von Hemmschwellen durch digitale Möglichkeiten. Dabei ist zu differenzieren: Technische Barrieren abzubauen, heißt nicht, »dass der Inhalt nicht schwer sein kann« (I1D).

Vermittelbarkeit bezieht sich grundsätzlich auf die Gestaltung des Vermittlungsprozesses und gleichzeitig auf den Gegenstand der Vermittlung. Vermittelbarkeit herzustellen kann bedeuten, Schwellen niedrig zu halten oder sie begehbar zu machen. »[...] niedrigschwellig heißt [...] nicht das Gegenteil von dem Inhalt, um den es [...] geht, [...] das verstehen die Leute oft nicht, dass es ziemlich komplex ist, diese Inhalte in ein niedrigschwelliges Angebot zu übersetzen, was [...] immer noch stimmig ist [...]« (I1C).

Der Auftrag für Museen besteht demnach in der Übersetzung von Inhalten, nicht in ihrer Vereinfachung oder Reduktion. Das Argument, Menschen mit zu vielen Inhalten zu überfordern, führt gerade zum »Gegenteil von kultureller Bildung« (I1C), sowohl im Analogen als auch im Digitalen (vgl. I1C). Die Herausforderung ist, die Übersetzung der Inhalte unter Einbezug der bestehenden und sich entwickelnden Möglichkeiten zu gestalten – im Sinne des »Hybriden, weil da wachsen [...] diese Möglichkeiten des Erlebnisses zusammen« (I2G).

20 I1A

Demnach geht es darum, die analogen Objekte, die Atmosphäre des Raums, die Idee des Museums sowie digitale Elemente in einen Zusammenklang zu bringen – »in einer [...] Symphonie an das Publikum« (I2G). Damit ist die Frage verbunden, »wie viel Last« (I2G) auf einer User Journey liegen kann oder soll. Gerade in digitalen Formaten wird die Gefahr einer Überfrachtung gesehen, in der Ergänzung durch digitale Medien eine »Art von aufgepfropfter Bildung« (I1E). Die digitalen Instrumente – »die man sich an den Körper hängt und auf die Ohren klebt« (I1E) – werden zur Ablenkung »von der eigenen Betrachtung und den eigenen Gefühlen« (I1E). Digitale Installationen werden als Ablenkung oder Störung empfunden (vgl. I2D; oben; Kapitel 5.1.1).

Als (positive) Erweiterung zählen digitale Angebote dann, wenn »man das Gefühl hat, [...] da hat man [...] diesem Ausstellungsthema nochmal etwas digital an die Seite stellen können, was [...] ein zusätzliches, neues Fensterchen aufgestoßen hat« (I2D). Es ist die »Chance des Digitalen, verschiedene Lerntypen zu bedienen, verschiedene Spuren [...] durch das Haus zu legen und Türen aufzumachen« (I2G). An mancher Stelle kann das »Digitale dominieren« (I1H) – da gibt es »kein analoges Objekt, da sind sie [die Nutzer_innen] wirklich nur da drinnen [im Digitalen] unterwegs« (I1H). An anderer Stelle rückt das »emotionale Erlebnis« (I1H) in den Fokus, das ein Artefakt ganz ohne digitales Angebot auslöst (vgl. I1H). Die Vermittlungsarbeit besteht in der Kombination, Abwechslung und Abwägung – »mal ist ein Spiel besser, mal ist etwas anderes besser und einmal ist es gut, wenn man einfach nur vor ein Original geht und sich da einfach [...] hinsetzt, ohne [...] Stimulation« (I1C). Die Rede ist vom »Digital Detox« (I1A) – »sich [...] alleine mit einem Kunstwerk [...] wiederzufinden, ohne digitalen Einsatz.« (I1A) In Bezug auf einen solchen Detox, einen Entzug oder eine Befreiung vom Digitalen, wird die Frage aufgeworfen, wie man ihn »inszenieren« oder »verschreiben« kann (I1A) und: »Wie weit überlässt man das [...] der Verantwortung der Besucher« (I1A) – beziehungsweise »müssen die im Prinzip selber wissen, wie stark sie das nutzen oder nicht nutzen« (I1A).

In diesem Zusammenhang stellt sich grundsätzlich die Frage, wie frei die Entscheidungen, Bewegungen und Handlungen der Besucher_innen sind und sein sollen, welche »Benutzungsanleitung für die Ausstellung« (I1E) sie benötigen. Die Gestaltung im Raum selbst kann die Besucher_innen anregen, die Ausstellung selbst die Anleitung sein – wenn die Auswahl und das Arrangement der Werke so aufeinander abgestimmt sind, dass »sich die Verbindung zwischen den Werken in Hinblick auf das Thema durch die Besucher selbst erschließt.« (I1E) Die Vermittlungsarbeit besteht in einer »Anleitung zum Gebrauch der Ausstellung« (I1E), weniger in einer »Erklärung der einzelnen Ex-

ponate« (I1E), die sich vielmehr durch die kuratorische Arbeit, Auswahl und Inszenierung erschließt. Als Beispiel für eine Anleitung, eine Empfehlung für den Besuch jeder Ausstellung, wird die oben bereits zitierte Frage nach dem Bezug zur eigenen Person und Lebenswelt angeführt (vgl. I1E). Sie kann als Anregung implizit oder explizit im Raum stehen. Die Frage bleibt, »wie sehr er oder sie sich darauf einlassen kann, wie sehr er oder sie angeregt ist, sich darauf einzulassen und das zu empfinden und dem nachzugehen« (I1E). Demgegenüber können Handlungsanweisungen beim Besucher auch das Gefühl erzeugen, »er wird hier durch einen Parcours getrieben und muss [...] am Ende schnell [...] wieder rauskommen.« (I1E)

Die Verantwortlichen navigieren zwischen dem Pflichtgefühl, den Nutzer_innen eine Anleitung und Orientierung zu geben, und der Befürchtung vor (un-)erwünschten Nebenwirkungen, wie das Besuchsverhalten (in einem zu hohen Maß) zu reglementieren. Das Museum will an entsprechenden Stellen hilfreiche und wichtige Hinweise geben, andererseits »die Menschen nicht gängeln und ihnen [...] Vorschriften machen« (I1E). Die Erwartungshaltungen von Besucher_innen sollen erfüllt werden – »indem wir sagen, [...] wir liefern euch nicht einfach aus, dem, was da zu sehen ist, sondern wir erklären [...], was da zu sehen ist« (I1E). Außerdem geht es darum, bei Installationen auf die Möglichkeiten der Interaktion hinzuweisen oder aber bei Originalen auf das Verbot, sie zu berühren (vgl. I1E). Besucher_innen übersehen beispielsweise die Option der Interaktion und deuten eine Kunstinstallation als kaputt, weil sie nicht wissen, dass sie diese erst berühren müssen, um sie zu aktivieren – weil sie »noch nicht die Erfahrung haben, dass man mit Kunst auch [...] anders umgehen kann.« (I1E) Die Notwendigkeit der Hinweise hängt von den Erfahrungen der Besucher_innen ab.

Gerade in Bezug auf interaktive Kunstinstallationen und Videokunst stellt sich die Frage nach dem zeitlichen Verlauf der User Journey (vgl. oben, I1E). Denn die Frage ist nicht nur, welche Anleitungen man den Besucher_innen gibt, sondern auch wie viel Zeit (vgl. I1E). Das Zeitbudget der Nutzer_innen ist ein wesentlicher Faktor und beeinflusst »die Art und Weise, wie sich Besucher im Raum im Museum bewegen, wenn sie eine Stunde Zeit haben oder wenn sie zwei Stunden haben« (I1E). Die Aufgabe des Museums wird darin gesehen, den Besucher_innen zu vermitteln: »[...] bitte schauen Sie sich auf keinen Fall alles an [...] versuchen Sie, [...] fünf oder zehn Arbeiten zu sehen, es sind achtzig Arbeiten da, versuchen Sie nicht, alle zu sehen« (I1E). Die Aufgabe der Auswahl geht vom Museumspersonal auf die Museumsbesucher_innen über.

Auf Seiten der Museen bleibt der Auftrag, ein stimmiges Angebot zu machen (vgl. I1C) – und die dafür erforderlichen Aufgaben zu priorisieren. Auf die Frage, wofür im Museum von Seiten des Personals viel Zeit aufgewendet wird, werden die Qualität der Ausstellungstexte und die Ausstellungsarchitektur genannt (vgl. I2A). Die Textproduktion ist »wahnsinnig langwierig« (I2A) und dauert »immer extrem lange« (I2A). Die dadurch erzielte Qualität kommt den Besucher_innen und der kulturellen Bildung zugute (vgl. I2A).

Auch die Ausstellungsarchitekturen und Wegeführungen sind »durchdachter und dauern länger, aber wirken sich [...] positiv auf das Gesamtbild aus.« (I2A) Ein solches Gesamtbild entsteht durch die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen (vgl. I2A). Eine gelungene Vermittlung wird nicht nur einer einzelnen Abteilung zugeschrieben (vgl. I1C). Vielmehr zeichnet sich eine »umfassende kulturelle Bildung« (I1C) dadurch aus, dass sich die Ausstellungsidee durch die Präsentation der Werke, durch die Formulierungen der Marketingabteilung, die Kommunikation der Presse und den Titel einer Führung transportiert und verständlich wird (vgl. I1C). Das Gesamtbild soll Neugier wecken, das Gesamterlebnis seine Versprechen halten (vgl. I1C). Die Grundidee soll sichtbar und unverwechselbar sein, die Übertragung in alle Facetten der Museumsarbeit dient nicht (nur) dem Marketing, sondern der inhaltlichen Vermittlung von Themen (vgl. I1C).

Fragen der Usability tangieren die Vermittelbarkeit auf inhaltlicher und praktischer Ebene, nicht endende Lernprozesse aller Beteiligten, (implizite und explizite) Bedienungshilfen und Bevormundungen, geteilte Verantwortung und Auswahlprozesse sowie zeitliche Priorisierungen.

5.2.2 Rhythmus: Zeitstrukturierung von Interaktionen

Ein Interview stellt die Frage in den Raum, »in welchem Rhythmus spielt man« (I1H) – »es ist schon schwierig [...] in einer Zeit, die so schnelllebig ist wie die jetzige, irgendeinen Rhythmus zu finden [...], der [...] mit dem Rhythmus der Zeit [...] zu tun hat oder mit dem Rhythmus der eigenen Community, der eigenen Zielgruppe, der User« (I1H). Kapitel 5.2.1 berücksichtigt die Zeitverhältnisse bei der Konzeption und Rezeption von Museumsangeboten. Hinzu kommen nun die Rhythmisierungen und die Zeitstrukturierungen von Interaktionen. Es geht um die Erreichbarkeit, um Momente der Begegnung und die dafür erforderlichen Kenntnisse voneinander.

Tabelle 7: Haupt-, Schlüssel- und Kernkategorien mit Markierung der Kernkategorie Rhythmus (Zeitstrukturierung von Interaktionen) sowie ihre Konzepte

Haupt-kategorien	Im Umgang mit Digitalisie-rung	Im Netzwerk	Im Selbstverständnis
Schlüssel-kategorie	Zeit/Zeitlichkeit		
Kern-kategorien	(Un-)Gleichzeitigkeiten Geschwindigkeiten Zeitalter	(Un-)Geduld Rhythmus Synchronität	Zeitebenen Wellen Wandel
Konzepte der Kern-kategorie	»Zugänglichkeit vierundzwanzig sieben«: Erreichbarkeit »gerade dieser Live-Aspekt«: Unmittelbarkeit »mit wem haben Sie es da draußen zu tun«: Offene Fragen		

Eigene Darstellung

»Zugänglichkeit vierundzwanzig sieben«²¹: Erreichbarkeit

Am Anfang steht die Frage, wann und wie das Museum und sein Publikum zusammenkommen, wie die (potenziellen) User_innen angesprochen und erreicht werden. Das Museum muss sie ansprechen, abholen und zu ihnen rausgehen (vgl. I1D; I2A), es muss die Menschen mitnehmen »auf die Reise« (I1D). Es muss »das Publikum [...] dort abholen [...], wo es steht« (I2G) – und das im übertragenen, digitalen Sinne: »da ist es dann halt auf diesen [Online-]Plattformen, dann muss man [...] kalkulieren, mit was gehe ich dahin, [...] um [...] das Publikum dort auch zu erwischen.« (I2G)

Das Erwischen impliziert bereits eine zeitliche Facette und bringt gewissermaßen zum Ausdruck, dass niemand nur darauf wartet, abgeholt zu werden, sondern vielmehr alle in Bewegung sind. Entsprechend gilt auch für Museen, dass sie in ihren Angeboten beweglich bleiben und auch immer wieder »einen anderen Zugang ermöglichen« (I1F). Das betrifft die Inhalte selbst, ihre (technische) Umsetzung und ihre Platzierung.

Die Zugangswege werden durch eine inhaltliche Anziehungskraft und Verständlichkeit gestaltet (vgl. Kapitel 5.2.1). »[...] das, was die Menschen umtreibt, das muss da vorkommen [...] sonst ist es ein Biotop« (I1D). Das

21 I2G

heißt beispielsweise auch, »keine reinen Frontalvorträge« (I2E), »keine kunsthistorischen Vorträge« (I1C) zu halten. Es geht nicht nur um »ästhetische Geschichten zu Kunst und Künstlern und Kunstgeschichte« (I1C), sondern darum, aus den Objekten, aus ihren Geschichten und Darstellungen auch andere Aspekte aufzubereiten – »das [...] knüpft an Lebensthemen von heutigen Menschen an.« (I1C) Zugänge sind möglich durch Verknüpfungen von Bildthemen mit anderen Inhalten außerhalb der Kunstwelt (vgl. I1F). Über Lebensweltbezüge entstehen (Um-)Wege zur Kunst (vgl. I1F; I1C). Attraktivität entsteht durch die Themenwahl – »Themen der Zeitgeschichte« (I1H; vgl. Kapitel 5.3.1). Andernfalls entwickeln sich »Biotope« – »die sind abgezaunt und da kann keiner rein« (I1D). Manchen Museen mit einem entsprechenden Fokus auf die Aufgaben des Sammelns und Bewahrens wird ein solches Dasein zugeschrieben – die »freuen sich, wenn nicht so viele Besucher_innen kommen« (I1D). Doch gerade die Idee des Museums als Ort des Diskurses ist »wichtig und wird in Zukunft noch wichtiger, weil wo willst du sonst hin, wo sind diese Orte? Wenn der [...] Raum durchkommerzialisiert ist [...] braucht es solche Orte.« (I1D) Ein Diskursort zu sein, kann bedeuten, umstritten (vgl. I1C; I1D) und auch offen dafür zu sein, »sich zu verändern« (I1D).

Neben dem Bezug zur Lebensrealität der Besucher_innen wird auch der inhaltliche Bezug zur Kunst betont und die Wichtigkeit, dass es »stimmig ist« (I1C). Das bedeutet, nur dann Bezüge zur Gegenwart und Gesellschaft herzustellen, wenn sie sich aus den Objekten, Sammlungen und Themen der Museen heraus begründen lassen (vgl. I1C). Ein wesentliches Kriterium ist, dass »das Angebot zum Inhalt und zum Profil gut passt« (I1C; vgl. I1D). Als wichtige Voraussetzung gilt die »kunstwissenschaftliche Basis« (I1E). Anziehungskraft entsteht ebenso mittels optischer Attraktivität, einer ansprechenden Gestaltung – »hell und toll und super und blinkend« (I1E). Eine solche Gestaltung kann locken, um dann zu einer inhaltlich fundierten Ausstellung zu führen – über die Neugier und das Staunen hinaus zu einer inhaltlichen Vertiefung (vgl. I1E).

Die Gestaltung der Zugänglichkeit zeigt sich als Gratwanderung zwischen angestrebter Attraktivität und Anbiederung. Die Aussagekraft von Besuchszahlen für die Qualität einer Ausstellung wird ambivalent betrachtet. So wird die Meinung vertreten, »dass besonders interessante Ausstellungen, [...] besonders tief recherchierte Ausstellungen, [...] weniger Publikum haben als Ausstellungen mit Eventcharakter« (I1E; vgl. Kapitel 5.2.1).

Die Frage bleibt, welche Einsichten in und Eindrücke von Ausstellungen sich für potenzielle User_innen transportieren, wie diese sich ein Bild von einer Ausstellung machen und Zugang zum Museum finden. Der inhaltlichen

Verknüpfung von Museen mit den Lebensweltbezügen der User_innen über die Ausstellungsthemen, entspricht auf technischer Ebene eine Verlinkung und Verschlagwortung, um Inhalte auffindbar und verfügbar zu machen. Mit einer entsprechenden thematischen Verschlagwortung werden auch Interessent_innen erreichbar, die sich nicht für Kunst per se, sondern ein bestimmtes Thema interessieren – »die dann auf diesem Umweg sagen, [...] das ist [...] vielleicht interessant, [...] sich [...] auch mit Kunst zu beschäftigen und dort weitere Antworten auf aktuelle Fragen zu finden.« (I1C; vgl. I1A) Den Metadaten und Hashtags, mit denen Objekte und Museumsangebote versehen sind, kommt für die Auffindbar- und Sichtbarkeit eine entsprechende Rolle zu (vgl. I1A; I1G).

Die digitalen Wege lassen sich für die Sichtbarkeit und Reichweite nutzen (vgl. I2G), wenn die technischen Details »funktionieren und verständlich sind« (I1G). Es darf kein Frust entstehen, »weil Dinge nicht funktionieren« (I2E; vgl. Kapitel 5.1.1). Es entsteht auch eine Verantwortung für die ununterbrochene Erreichbarkeit von Daten (vgl. I2G) und das Bewusstsein für die eingehenden Rückmeldungen – Beschwerden »bis hin zu politischen Vorwürfen« (I2G) –, wenn etwa Datenbanken zeitweise aufgrund von Wartungsarbeiten ausfallen. Es geht um die »Zugänglichkeit [...] vierundzwanzig sieben« (I2G), die »Unabhängigkeit von Raum und Zeit« (I2G) – »wir müssen das Museum weiterdenken als bis zu den gemauerten Außenwänden« (I2G; vgl. I1D). Für die Entwicklung der Museen zählen die Nachnutzbarkeit, Öffnung und Zugänglichkeit zu den »wichtigsten Kriterien« (I2G).

Eine besondere Chance wird im Bereich der Barrierefreiheit gesehen, wenn »das Digitale [...] Menschen Zugang ermöglicht, was analog [...] nicht möglich wäre.« (I2F) Digitale Formate sind außerdem dann hilfreich, wenn die Zeit im Museum nicht reicht oder es keinen Saaltext gibt (vgl. I1F). Mit dem Digitalen lässt sich »eine Ebene schaffen oder eine Vertrautheit schaffen« (I1F) – eine gemeinsame Ebene, die viele nicht mit dem Museum, aber möglicherweise mit digitalen Formaten oder aber bestimmten Inhalten haben. Sowohl Barrieren als auch Berührungsängste, Vorurteile und eine gewisse Ehrfurcht vor dem Museum werden dadurch abgebaut (vgl. I1F; I1C). Wer mit digitaler Technik vertraut ist, findet hierüber womöglich einen Zugang zum Museum, auch ohne Museumsbesuche gewohnt zu sein. Es gibt »viele Menschen, die mögen keine Kunst, aber nicht, weil sie sie nicht mögen, sondern weil sie bisher [...] damit nicht [...] in Kontakt kamen und [...] Scheu haben« (I1C). Das beruht zum Beispiel auf bestimmten »Konventionen, die man erlernen muss oder nicht unbedingt weiß, darf man laut sein, darf man reden, wie bewegt

man sich« (I1F) – in den digitalen Räumen sind es andere Konventionen, die wiederum aus anderen Kontexten womöglich vertraut sind. Darüber hinaus weckt die Technik selbst auch Begeisterung und Faszination (vgl. I1A; I2G; I1F).

Wie (und wo und wann) Museen ihre Nutzer_innen und wie Nutzer_innen Museen erreichen, variiert einhergehend mit den Inhalten der Museen, deren Aufbereitung und Verschlagwortung, mit den stimmigen Verbindungen zwischen den Interessen und Themen der Museen und der Menschen.

»gerade dieser Live-Aspekt«²²: Unmittelbarkeit

Ein_e Interviewpartner_in schildert den Eröffnungsabend einer Ausstellung vor Ort,

wo um drei Uhr nachts plötzlich Leute, die sich [...] nicht kannten vorher, zusammenkommen und über [...] Sachen diskutieren, [...] da entsteht vielleicht etwas Neues, oder wenn es bei der Vernissage richtig voll ist und die Leute [...] Spaß haben [...] und es gibt Gespräche, so etwas ist natürlich ein schöner Moment. (I1D)

Demnach geht es nicht nur darum, etwas Neues erleben zu lassen (vgl. I2A; Kapitel 5.2.1), sondern auch etwas Neues entstehen zu lassen – dadurch, dass sich Menschen begegnen. Das bedeutet, zur selben Zeit am selben Ort und in einer gemeinsamen Abhängigkeit von Ort und Zeit zu sein. Das gilt für Begegnungen im physischen Ausstellungsraum ebenso wie auf Online-Plattformen.

Als Reaktion auf die coronabedingten Beschränkungen wird eine Schwerpunktsetzung auf Live-Angebote geschildert – »wir sind [...] ganz stark auf [...] den Live-Aspekt [...] eingegangen, weil [...] was uns jetzt fehlt, ist Austausch, ist Begegnung« (I2E). Die digitalen Begegnungsmöglichkeiten erscheinen in Zeiten von Corona als »Notlösung« (I2C), als »Notwendigkeit« (I2B), als »Pflicht« (I2B) – »zunächst als Notwendigkeit und dann als eine große Chance« (I2B; vgl. Kapitel 5.1.1). Ohne Nutzung dieser Möglichkeiten »war man quasi nicht mehr präsent und nicht mehr wahrnehmbar und hat den Kontakt zu seinen Besucher_innen verloren« (I2A). Mit Ausbruch der Pandemie ist »der Moment eingetreten, [...] dass die digitalen Kanäle nicht nur eine Möglichkeit sind, [...] mit dem Publikum in Kontakt zu treten, sondern es war plötzlich der einzige Weg, den es gab [...]« (I2E).

22 I2E

Damit wandelt sich die Wahrnehmung der digitalen Möglichkeiten und zunehmend der Kontext der Nutzung von Museumsangeboten – etwa »gemütlich von Zuhause aus« (I2A). Die Nutzungskontexte variieren – im physischen Museumsgebäude, zuhause, unterwegs, in der S-Bahn (vgl. I1D). Ebenso variiert der Grad der Unmittelbarkeit und damit einhergehend die Begriffsverwendung zur Beschreibung von Begegnungen. Die »wirkliche, direkte und konkrete Auseinandersetzung mit den Menschen« (I1E) findet in der Ausstellung vor Ort statt. Sie wird in Abgrenzung zur Online-Begegnung als »real« bezeichnet: Die Rede ist zum Beispiel vom »Wunsch der Besucherinnen und Besucher nach der realen Begegnung mit den Objekten« (I2B) oder von spezifischen Verhaltensweisen in Videokonferenzen – »das würde man [...] in der realen Begegnung in der Öffentlichkeit nicht machen.« (I2B) Die »reale Begegnung« erzeugt im Vergleich zu derjenigen am Monitor »Spannung und Vergnügen und schöne Momente« (I2B).

Andererseits wird den Online-Angeboten mit »Live-Aspekt« (I2E) Erfolg und gute Resonanz attestiert, sie sind über die Lockdowns hinaus »ein fester Bestandteil des Vermittlungsprogramms« (I2E). Die durchschnittlichen Teilnahmezahlen sind gerade so, »dass noch Dialoge und Gespräche entstehen können, [...] es eben keine reinen Frontalvorträge sind, sondern [...] wirklich [...] Austausch entsteht, [...] gerade dieser Live-Aspekt [...] ist [...] ein wichtiger und wertvoller Zugewinn« (I2E). Die Frequenz musste nach Ende der Lockdowns dem Regelbetrieb des Museums angepasst werden – »so dosiert, dass es ressourcenmäßig stemmbar« (I2E) bleibt.

Demgegenüber ist auch eine stärkere Betonung von Angeboten möglich, die Inhalte und Materialien für eine asynchrone Nutzung verfügbar machen (vgl. I2E). Das eine muss das andere nicht ausschließen – »es wird streamingbar, es wird speicherbar« (I2B), in Zeiten zunehmender Digitalisierung »geht nichts verloren« (I2B). Live-Streams werden aufgezeichnet, archiviert und abrufbar gemacht (vgl. I2B).

Die Frage bleibt, welche Plattformen mit welchen Inhalten bedient werden (vgl. oben: »mit was gehe ich dahin«, I2G), welche Rolle der Anspruch der Nachnutzbarkeit spielt, welche Aufbereitung hierfür erforderlich ist. Die Verantwortung für die Nachnutzbarkeit, ihre grundsätzliche Gewährleistung und entsprechenden (rechtlichen) Voraussetzungen wie Bildrechte und Lizenzen, formulieren die Interviewpartner_innen vor allem im Zusammenhang mit der Online-Sammlung, der digitalen Bereitstellung des Objektbestands (vgl. I1H; I1B; I2G).

Sowohl die Live-Formate als auch die Gewährleistung der Verfügbarkeit und Aktualität von Daten (wie zum Beispiel in Form von Online-Sammlungen), der technischen (und sprachlichen) Zugänge und Zugriffsrechte bedürfen der regelmäßigen Pflege und entsprechender Ressourcen. Je nach Angebot, Ausgestaltung und Plattform variiert der Aufwand. Am Beispiel von Online-Plattformen mit Kommentarfunktion wird etwa der Redaktionsbedarf und der damit verbundene Zeitaufwand und zeitliche Verzug thematisiert:

Alles muss gelesen werden, alles muss geprüft werden, nichts kann ungeprüft abgelegt werden und damit hat man [...] eine unglaubliche Verzögerung, das heißt, es gibt keinen Live-Effekt und das ist für die Besucher [...] nur interessant, wenn sie einen Kommentar reinschreiben und ihn sofort sehen, also sofort belohnt werden (I1A)

Selbst wenn der zeitlichen Unmittelbarkeit auch hier großer Wert beigemessen wird, kann sie nur bedingt gewährleistet werden. Es ist eine »Kapazitätsfrage« (I1F) und Herausforderung, Teilhabe und Redaktionsaufwand mit den zeitlichen Ressourcen zu vereinbaren (vgl. I1A; Kapitel 5.1.2). Die Einschätzungen dieses Aufwands weichen voneinander ab: Die redaktionelle Betreuung soll einerseits unverzüglich und unbedingt erfolgen (vgl. I1A; Kapitel 5.1.2). Andererseits muss man »redaktionell nur eingreifen, wenn es [...] sexistische, rassistische Kommentare gibt [...] das passiert [...] eigentlich nie [...] die Gefahr ist [...] nicht so groß, da muss man sich nicht so viele Sorgen machen« (I1D). Auch wenn selten Eingriffe als notwendig erachtet werden, bleibt das Monitoring als Aufgabe – »das ist ressourcenbedingt eine Baustelle« (I1B). Die Dringlichkeit hängt von den Inhalten der Beiträge und Kommentare ab. Das können zum Beispiel positive Rückmeldungen auf das digitale Angebot des Museums sein – »unheimlich positive Rückmeldungen« (I1C) und »dankbare Emails« (I1C). Andererseits werden »dubiose Kommentare« (I1B) geschildert, beispielsweise als Reaktion auf Sammlungsforschung in Museen. Die Kommunikation auf Social-Media-Plattformen hat den (Neben-)Effekt, dass weitere Personen einbezogen werden können beziehungsweise sich einmischen und dem Museumspersonal mit Antworten zuvorkommen: »[...] bevor ich es geschafft hatte, meine Rückmeldung darauf [...] abzusprechen, kamen [...] Rückmeldungen aus der Community und zum Teil sehr gute« (I1B). Im Kontext der Sammlungsforschung zeigt sich die Verantwortung für eine Stellungnahme des Museums, die vorher intern abgestimmt werden muss. Es besteht nicht nur zeitliche Dringlichkeit, sondern bedarf inhaltlich einer (in-

ternen) Diskussion des Themas beziehungsweise einer adäquaten Reaktion. Dadurch kann eine Verzögerung eintreten, die Unmittelbarkeit eingeschränkt sein. Dass Mitglieder der Community dem Museum zuvorkommen, wird in dem Fall begrüßt und nicht als Selbstverständlichkeit erachtet (vgl. I1B).

Es werden weitere Einschränkungen der Unmittelbarkeit und Gründe für Verzögerungen und Zögerlichkeit genannt. Einer davon betrifft die ausbleibende Beteiligung von User_innen an Online-Formaten. Die kulturelle Teilhabe wird durch Datenskandale gehemmt, die Nutzer_innen »abgeschreckt von [...] dem, was [...] im Netz [...] an [...] beunruhigenden Dingen passiert« (I1B). Die Follower_innen teilen sich und ihre Gedanken nicht mit, sie »verschränken sich, weil sie [...] wenig von sich preisgeben wollen« (I1B). Für Museen stellt sich die Frage, inwiefern sie »im digitalen Raum überhaupt das Maß an Partizipation fordern« (I1B) können, das sie sich wünschen. Sie können »niemandem vorwerfen, wenn er sich da nicht beteiligt« (I1B).

Die Rückmeldungen und »klugen Gedanken« (I1B) der User_innen werden für die Museumsarbeit sehr geschätzt und mit Hilfe digitaler Kanäle auch gezielt abgefragt: »[...] wenn es darum geht, [...] eine Meinung einzuholen, dann können die Social-Media-Kanäle [...] eine Rolle spielen [...]« (I1B). Auf diesem Weg erhalten Museen umfassende Rückmeldungen und Informationen zu den Bedarfen der Community (vgl. I2E), Besucher_innen wiederum die Gelegenheit, direkt und unverzüglich Feedback zu geben:

[...] wenn ich die Möglichkeit habe, mit dem Smartphone oder am Rechner sofort eine Rückmeldung zu geben, nutze ich das eher [...], weil mir das Medium näher ist, als wenn ich in einer Ausstellung stehe oder im Museumsraum bin, dann habe ich gar nicht so schnell den Ansprechpartner [...] (I2B)

Der Umgang mit den Rückmeldungen und Meinungen der User_innen variiert, ist abhängig von der Zeit, die dafür aufgewendet wird, und vom Selbstverständnis der Museen. Auch auf Seiten der Museen werden Vorbehalte und Zögerlichkeit festgestellt, die einer unmittelbaren, öffentlich sichtbaren, für alle geöffneten Kommunikation und Partizipation entgegenstehen. Dazu zählt die inhaltliche Verantwortung (wie etwa für die Reaktion auf dubiose Kommentare, vgl. oben, I1B) und das Missverhältnis zur dafür erforderlichen und oft nicht vorhandenen Zeit. Hinzu kommen Bedenken und Ängste in Bezug auf unmittelbare Interaktion und Partizipation – etwa eine Angst davor, »dass man Museen für Hobbymaler öffnet« (I1D), und davor, »Macht zu verlieren« (I1D) – eine Haltung, von der im Interview Distanz genommen wird. Wenn Besucher_in-

nen »irgendwo in der Ecke mal einen Kommentar abgeben« (I1D), handelt es sich allerdings um »Fake-Partizipation« (I1D), keine Partizipation im Sinne einer Offenheit im Umgang mit den Inhalten und Gedanken anderer (vgl. I1D).

In den Interviews zeigen sich die unterschiedliche Einflussfaktoren, Bedeutungen und Gestaltungsmöglichkeiten von Kommunikation und ihrer Unmittelbarkeit, die gemeinsamen Abhängigkeiten von Ort und Zeit sowie den technischen und praktischen (und zeitlich bedingten) Möglichkeiten.

»mit wem haben Sie es da draußen zu tun«²³: Offene Fragen

Das Feedback der User_innen und gezielte Umfragen werden im vorhergehenden Abschnitt als wichtige Quellen für die Museen genannt. Sie gelten für die Gestaltung der Museumsangebote als wesentliche »Parameter« (I2E) und »ganz essenziell« (I2E).

Die Resonanz erfolgt auf digitalen Wegen, durch Besuchsumfragen (vgl. I1A), durch das Personal vor Ort (vgl. I1A), wird persönlich vor Ort erfahren, im Gespräch mit den Besucher_innen ermittelt (vgl. I1A) oder »inkognito« (I1E) in der Ausstellung beobachtet. Museumseigene Apps bieten Formen der Rückmeldung wie etwa die Markierung von Favoriten unter den Exponaten, doch viele dieser eingebauten Features werden »nicht wirklich genutzt [...] zumindest nicht [...] in der Masse.« (I2D) Sie führen »ein Nice-To-Have-Dasein« (I2D), tragen im Zweifelsfall eher zu einer unnötigen Komplexität von Apps bei und werden nicht ausgewertet (vgl. I2D). Vielmehr wird auf andere Kanäle zurückgegriffen, etwa das Gästebuch, das Gespräch, die Guides und Mitarbeiter_innen aus der Kunstvermittlung mit entsprechender Nähe zum Publikum (vgl. I2D). Mal wird den Kunstvermittler_innen mehr Nähe und Unmittelbarkeit zugesprochen, mal den technischen Geräten (vgl. oben, I2B). Teilweise wird den Rückmeldungen im Gästebuch und gegenüber dem Museumspersonal besonders viel Bedeutung beigemessen, teilweise den Analyseverfahren, die digitalen Angeboten für die Datenauswertung inhärent sind. Eine umfangreiche Auswertung geht über das reine Zählen von Klicks hinaus, entsprechende Analysen erfolgen durch eine Beauftragung Dritter – »je nachdem, was man sich [...] leisten kann« (I1C). »[...] das funktioniert [...] digital viel besser, als wenn man Besucherforschung macht, die auch sehr teuer ist und [...] nicht einmal statistisch relevant, weil die Zahlen nicht hoch genug sind« (I1C). Dementsprechend werden Statistiken und digitale

Evaluationen gemacht sowie umfangreichere Auswertungsmöglichkeiten für die Zukunft geplant (vgl. I1A).

Auf diese Weise wird das Wissen über User_innen und ihr Verhalten entwickelt, ebenso die grundsätzliche Anerkennung der Nutzer_innen von Online-Angeboten zum Ausdruck gebracht (vgl. I1B). So entstehen beispielsweise Kenntnisse über die Zusammenhänge zwischen dem Weg der User_innen zum Online-Angebot des Museums – über welchen Link sie also dorthin gelangen oder weitergeleitet werden – und ihrer Verweildauer (vgl. I2G). Die (bisher noch fehlenden) Kenntnisse und Informationen über digitale Besucher_innen bilden »eine der großen Fragen der Zeit« (I2F). In vielen Fragen besteht in Deutschland noch »Ahnungslosigkeit« (I1H). »Wir haben keine Ahnung, mit wem wir es zu tun haben.« (I1H). Zu den offenen Fragen gehört, wie sich digitale und analoge Besucher_innen und die jeweilige Besuchsforschung ins Verhältnis setzen lassen (vgl. I2F; Kapitel 5.1.1). Es wird festgehalten, dass »man ganz scharf auch zwischen Analog und Digital unterscheiden sollte in der Zählung [...] beziehungsweise genau definieren muss, [...] was ist ein analoger Besucher und was ist ein digitaler Besucher [...] und wie bringt man das beides zusammen.« (I2F) Einerseits ist es wichtig, zwischen beidem zu differenzieren, andererseits auch, beides zusammenzubringen und vergleichbare Zahlen zu generieren (vgl. I2F; Kapitel 5.1.1). Diesbezüglich werden Schwierigkeiten sowie ganz unterschiedliche Ansätze an den Museen beobachtet (vgl. I2F).

Forschungsbedarf wird beispielsweise auch für spezifische Fragen gesehen, etwa zum Vergleich von Print- und digitalen Medien in ihrer nachhaltigen Wirkung bei den Nutzer_innen (vgl. I1C) oder zur tatsächlichen Aktivität und Interaktion von User_innen auf den digitalen Kanälen – »wird dadurch die traditionelle Passivität des Museumsbesuchers aufgehoben oder aufgelockert?« (I2B) In der zweiten Datengenerierung wird eine erhöhte Aufmerksamkeit und ein wachsendes Bewusstsein für die digitalen Besucher_innen konstatiert (vgl. I2G). Diesbezügliche Daten werden erhoben, doch ihre Auswertung, Aussagekraft und Kontextualisierung bleibt noch schwierig (vgl. I2G).

Für die Zeit nach Ausbruch der Pandemie wird außerdem das Community Building betont, dem Aufbau eines Stammpublikums eine höhere Bedeutung beigemessen. Demnach ist es wichtig, dass man »eine Community hat, [...] ein Publikum, auf das man sich [...] verlassen kann [...] und das man erreichen kann« (I2E). Eine gute Erreichbarkeit basiert auf der grundsätzlichen Kenntnis voneinander sowie einer Verlässlichkeit. Der Bedarf an Erreichbarkeit, Bekanntheit und Vertrautheit gilt für beide Seiten. Für Museen ist es vor diesem Hintergrund nicht nur sinnvoll, Erkenntnisse über User_innen zu sam-

meln, sondern auch sich selbst zu Erkennen zu geben: »[...] das ist auch etwas, was [...] auf der Seite der Besucher noch wachsen muss, [...] dieses Bewusstsein, [...] wie aktiv sind Museen da [...] und was tun die da eigentlich alles, weil das ist so vielfältig und ich frage mich manchmal, [...] wer nimmt das [...] alles wahr?« (I1B)

Es geht auch um die Wahrnehmung von Museen durch die potenziellen User_innen und die dazu erforderliche Transparenz der Museen. Das tangiert Fragen der Sichtbarkeit (vgl. oben, I2G; I1H), Stimmigkeit (vgl. I1C; Kapitel 5.2.1) und Glaubwürdigkeit (vgl. I1C; Kapitel 5.1.3) von Museen. Zu den Aufgaben gehört der Aufbau von verlässlichen und vertrauensvollen Beziehungen, von Kenntnissen übereinander, Feedback- und Evaluationskulturen.

5.2.3 Synchronität: Zeitliche Koordinat(ion)en im Netzwerk

Tabelle 8: Haupt-, Schlüssel- und Kernkategorien mit Markierung der Kernkategorie Synchronität (Zeitliche Koordinat(ion)en im Netzwerk) sowie ihre Konzepte

Hauptkategorien	Im Umgang mit Digitalisierung	Im Netzwerk	Im Selbstverständnis
Schlüsselkategorie	Zeit/Zeitlichkeit		
Kernkategorien	(Un-)Gleichzeitigkeiten Geschwindigkeiten Zeitalter	(Un-)Geduld Rhythmus Synchronität	Zeitebenen Wellen Wandel
Konzepte der Kernkategorie	»im gemeinsamen Ringen«: Knotenpunkte im Netzwerk »Sharing is Caring«: Was Museen verbindet »eigenes Süppchen« und »Synergien«: Geteilte Erfahrungen		

Eigene Darstellung

Zwischen der schnelllebigen Zeit, dem Rhythmus der Community und einem langsamen Betrieb der Museen gilt es, »eine Synchronität herzustellen« (I1H; vgl. Kapitel 5.2.2). Eine Herausforderung besteht darin, die Zeitlichkeiten und Geschwindigkeiten abzugleichen und so zu takten, dass die Arbeit im Netzwerk gelingt. Das folgende Kapitel behandelt die zeitlichen Koordi-

nat(ion)en im Netzwerk, die Knotenpunkte, was sie verbindet und wie sie verbunden sind.

»im gemeinsamen Ringen«²⁴: Knotenpunkte im Netzwerk

In Kapitel 5.2.1 und Kapitel 5.2.2 werden diejenigen Akteur_innen aus dem Netzwerk der Museen berücksichtigt, die sich als Besucher_innen, User_innen oder Communities bezeichnen lassen (vgl. Kapitel 2). Der Einstieg in Kapitel 5.2.3 erfolgt mit einem ersten kurzen Abschnitt dazu, wer im Rahmen der Interviews noch zum Netzwerk gezählt wird.

Dazu gehören zum Beispiel Kolleg_innen innerhalb und außerhalb der eigenen Institutionen (vgl. I1B; I1D), Expertisen aus der eigenen und aus anderen Branchen (I1B; I1D), Schulen (I1D; I1E) und Hochschulen (I1D; I1G; I1H), Medien und ihre Vertreter_innen (I1C; I1D; I1E). Politische Strukturen, die lokale und regionale Politik, die Stadtgesellschaft und Stakeholder werden genannt, die beispielsweise mittels Erwartungen oder Förderkriterien Einfluss auf die Museumsarbeit nehmen (vgl. I1D). In puncto Bildrechte und Bildnutzung auf Online-Plattformen agieren Museen im Netzwerk mit anderen Institutionen, (Privat-)Sammler_innen und Stiftungen – »im gemeinsamen Ringen zwischen diesen Drittplattformen wie Facebook oder dann Rechtsgemeinschaften wie VG Bild und den vermeintlichen Rechtemitinhabern« (I1A). Die zunehmende Digitalisierung, Bereitstellung von Bildmaterial auf und generell Nutzung von Online-Plattformen verändert das Netzwerk und Netzwerken der Museen. Sie sind mit den betreibenden Unternehmen, mehr oder weniger direkt mit Blogger_innenszenen (vgl. I1A), mit »Filterbubbles« (I2A) und in den verschiedenen »Nischen« (I2A) verbunden, sowie mit anderen Wissensformen konfrontiert, das heißt nicht nur menschlichen Expertisen außerhalb der eigenen Wissenssphären, sondern mit künstlichem beziehungsweise maschinellem Wissen (vgl. I1H).

In der Nutzung der Online-Plattformen wie dem oben genannten Beispiel Facebook, wird der Vorteil gesehen, dass die technische Steuerung, der technische Erhalt und Support nicht so sehr als Kostenfaktoren für das Museum anfallen und die Adressierung bereits bestehender Communities ermöglicht wird (vgl. I1A). Die Vernetzung mit Blogger_innen wird einerseits als positiv bewertet, andererseits auch als komplex und aufwendig (vgl. I1A). Sie erfordert Engagement und Zeit, um sich regelmäßig zu beteiligen, zu posten und

24 I1A

re-posten, tweeten und re-tweeten – als Voraussetzung dafür, nicht ausgeschlossen zu werden (vgl. I1A). Das wird als eine Art Selbsterfüllungszweck beschrieben – »dass diese Strukturen so sind, wie sie sind, damit man sie bedienen kann, nur dann, wenn man weiß, wie sie sind.« (I1A) Dass die Vernetzung technisch möglich und inhaltlich motiviert ist, heißt noch nicht, dass sie inhaltlich und strukturell auch funktioniert. Es gibt weitere Voraussetzungen, um schließlich nicht etwa Blogger_innen »unterschiedlicher Lager gleichzeitig einzuladen und die falschen Leute [...] an einen Tisch gebracht zu haben« (I1A).

Die Kommunikation ist immer auch bedingt durch die Affordanzen der Plattformen. Dementsprechend ist manches »nicht steuerbar« (I1A) für die Museen, beispielsweise die Handhabung von Bildrechten und der Einsatz von Filtern, die bestimmte Kunstwerke als Pornografie aussortieren (vgl. I1A). Ein Nachteil der Nutzung wird in der Ungewissheit gesehen, welche Entscheidung »eines schönen Tages [...] im Headquarter von Facebook fällt« (I1A) – wenn man »viel in diesen Plattformen investiert, [...] das aber nicht wirklich sich absichern kann.« (I1A) Mehr Steuerung wird auf einer eigenen Website möglich, auf der auch die Inhalte »in einer anderen Form gesteuerter zusammenkommen und dann von allen gefunden werden« (I1A) – denjenigen mit Kenntnis von und Interesse an den jeweiligen Museen jedenfalls. Als Nachteil der Plattformen wie Facebook wird gezählt, dass darauf der museumseigene Inhalt »zerfranst« (I1A) und »kein geschlossenes Bild« (I1A) entsteht.

Museale Netzwerke formieren sich in Abhängigkeit von den Aufgaben und Tätigkeiten der Museen sowie den technischen Möglichkeiten, die ihnen dabei zur Verfügung stehen, um Fäden zu spinnen und zusammenzuhalten.

»Sharing is Caring«²⁵: Was Museen verbindet

Im vorhergehenden Kapitel wird bereits angerissen, worüber Museen mit anderen Akteur_innen verbunden sind – über Plattformen, die Kunst, Daten und Bildrechte. Der Umgang mit Daten und Informationen ist ein wesentlicher Faktor im Netzwerk der Museen. Eingbracht wird – gerade auch als Gegenentwurf zur gewinnorientierten Arbeit von Unternehmen (vgl. I2A; Kapitel 5.1.3) – der Gedanke der digitalen Allmende (vgl. I2A; Kapitel 5.1.3), als »Philosophie des Schenkens« (I2A) beziehungsweise »Sharing is Caring« (I2A). Dem Anspruch, dass das Museum »allen gehört« (I1D), folgt ein Plädoyer für offene Daten und Copyleft (vgl. I1D). Als bemerkenswert wird hervorgehoben,

25 I2A

dass auch Förderprogramme inzwischen in diesem Sinne einer digitalen Allmende besonderen Wert auf Creative-Commons-Lizenzen legen, so dass die im Programm finanzierten und entwickelten Tools anschließend auch anderen kostenfrei zur Verfügung stehen (vgl. I1D).

Nach Ausbruch der Pandemie kommt den Förderprogrammen eine veränderte Rolle zu, da sie die geförderten Verbundpartner untereinander vernetzen und als Plattform für Zusammenarbeit, Kennenlernen und Austausch fungieren – »da kann man Corona fast dankbar sein« (I2D). »Corona heißt [...], es gab einerseits sehr viel weniger Austausch und es gab andererseits [...] auch sehr viel mehr Austausch« (I2D). Einerseits fördern coronabedingte Maßnahmen die Vernetzung, ebenso die Verwendung zur Verfügung stehender Tools, um sich »eben mal schnell« (I2D) verbinden und miteinander sprechen zu können. Das wurde »so selbstverständlich für uns alle« (I2D), es gab »sehr viel mehr Austausch« (I2D).

Andererseits werden mit der Pandemie Einschränkungen und »enorme Schwierigkeiten« (I2D) verbunden – »wenn es um Vor-Ort-Termine geht, wenn es darum geht, [...] ins Depot zu gehen, Kunstwerke rauszuholen, anzugucken« (I2D), denn dann müssen »Quarantänemaßnahmen wieder eingehalten werden« (I2D). Man wünscht sich die »Zeit in Präsenz zurück« (I2F), schätzt aber auch die neuen Selbstverständlichkeiten, beispielsweise für manche Settings oder Termine in großen Runden Videokonferenzen zu nutzen – »ohne dass man jetzt irgendwohin reisen müsste« (I2F), um Zeit zu sparen, »viel effizienter und auch viel agiler« (I2F) zusammenzuarbeiten. Solche Optionen erleichtern es, »sich dauerhaft zu vernetzen und [...] so einen schnellen Draht zueinander« (I2F) zu haben.

Auch unabhängig von Corona wird im Laufe der ersten Datengenerierung bereits betont, wie sehr etwa Kanäle wie Twitter für eine »Vernetzung mit anderen Institutionen« (I1B) genutzt werden. Dieser digitale Austausch ist inzwischen »einfacher geworden, man ruft sich an, schreibt eine Email, setzt sich in einer Videokonferenz zusammen« (I2F).

Videokonferenzen »im öden Kontext des Monitorbildes« (I1E) lösen nicht nur Wertschätzung der Zeitersparnis, Effizienz und Agilität, der kurz- und langfristigen Vernetzung aus, sondern auch Frustration und Langeweile (vgl. I2B). Die »schnelle Kommunikation« (I2B) – wie etwa in einer Videokonferenz – wird mehr als Notwendigkeit denn als tatsächliche Begegnung und als Vergnügen empfunden (vgl. I2B).

Auf inhaltlicher Ebene zeitigt der vermehrte Austausch – ob on- oder offline – sowohl Enthusiasmus als auch Ermüdungserscheinungen. Dank der

schnellen Verbindung über Email, Telefon oder Videokonferenztool werden Erfahrungen und Rat ausgetauscht (vgl. I2F). Der Austausch, Gespräche und Wiedersehen werden in ihrer analogen Form wertgeschätzt und während der Pandemie auch vermisst (vgl. I2D). Es werden unterschiedliche Gründe dafür genannt, keine Konferenzen mehr besucht und auch die Online-Varianten nicht genutzt zu haben: »[...] ich persönlich bin [...] die letzte Zeit nicht so [...] präsent auf [...] Veranstaltungen, [...] Konferenzen, [...] weil ich sehr viel [...] im Haus zu tun habe und mit den eigenen Dingen und [...] auch so ein bisschen [...] müde geworden bin, was [...] diese ganzen Konferenzen angeht« (I2D).

Zeit als (knappe) Ressource spielt eine Rolle sowie die Tatsache, dass es nach regelmäßigen Besuchen von Tagungen wenig Neues gibt – »wirklich bahnbrechende, neue Technologien werden nicht vorgestellt, wirklich bahnbrechende, neue Ideen, was man in der digitalen Kunstvermittlung machen kann, sind [...] nicht auf dem Markt« (I2D). Die Ermüdung oder Ernüchterung stellt sich ein, weil sich die Themen wiederholen:

[...] es ist doch immer wieder [...] ähnlich und alle kämpfen [...] mit den gleichen Problemen, [...] dem fehlenden Geld, [...] der schwierigen Struktur, [...] der Infrastruktur, den personellen Strukturen, den personellen Unterbesetzungen oder [...] mit [...] Sicherheitsproblemen, was die ganze IT [...] angeht oder der Abhängigkeit [...] von städtischen Strukturen [...] Thema Vergabe [...] wir drehen uns da alle [...] immer wieder [...] im selben Kreis (I2D)

Ebenso gilt die Feststellung, dass mit entsprechenden Maßnahmen zahlreiche Kultureinrichtungen in ganz Deutschland gefördert wurden und dadurch sowohl »ganz viele Partnerschaften« (I2A) als auch durchaus »viele Innovationen entstanden« (I2A) sind. Den Partnerschaften wird ein großer Wert beigemessen, um beispielsweise Wissenstransfer zu ermöglichen, wie etwa zwischen Universitäten und Museen – »da sind wir [...] ganz am Anfang und ich glaube, dass da nur [...] wenig [...] aus den Universitäten zu den Häusern gelangt, wenn es da nicht irgendeine Partnerschaft gab« (I1H). Das wird auch in den Zusammenhang mit einem Medienbruch gebracht, dass die Produktions- und Rezeptionsweisen von Literatur voneinander abweichen – »dass die einen [...] Bücher lesen, während die anderen PDFs [...] publizieren« (I1H). Die Vernetzung, Zusammenarbeit und der Wissenstransfer fallen und stehen mit den Ungleichzeitigkeiten der Gewohnheiten, in dem Fall des E-Publishing und der Digital Literacy (vgl. I1H). Letztere gilt es für die einzelnen Museumsaufgaben und entsprechende Ausbildungen weiter zu erforschen (vgl. I1H).

Partnerschaften werden auch als Weg zu einer Professionalisierung beschrieben, gerade wenn es um Digital Literacy geht, eine solche Professionalisierung »kann man nicht [...] nur im Haus haben, die muss man sich [...] einkaufen oder versuchen, über digitale Partnerschaften herbeizuführen [...]« (I1H). Dementsprechend zählt in digitalen Projekten die Zusammenarbeit mit »Experten und Expertinnen, die sich auskennen in dem Bereich« (I1D). Digitale Partnerschaften und Schnittstellen entstehen beispielsweise auch über Hackathons (vgl. I1B; I1H) oder in den »Business-to-Business-Twitter-Netzwerken« (I1A). Darin werden auch Quellen der Inspiration für die eigene Arbeit gesehen, ebenso in den Erfahrungen außerhalb Deutschlands – Reisen und das Beobachten internationalen Geschehens sind »immer wieder inspirierend« (I1D; vgl. I1A; I1C; I2D). Auch der Blick über die eigene Branche hinaus wird genutzt – etwa auf Tech-Konzerne, »was zum Beispiel agiles Arbeiten angeht und Strukturen generell« (I2A).

Museen entwickeln ihre Ideen und suchen ihre Inspiration sowohl innerhalb als auch außerhalb der Museumswelt, suchen Gemeinsamkeiten oder grenzen sich ab. Sie teilen ihre Probleme, Erfahrungen, Rat und Fördermittel und sind darüber miteinander verbunden.

»eigenes Süppchen«²⁶ und »Synergien«²⁷: Geteilte Erfahrungen

Einerseits werden gezielt Erfahrungen und Rat ausgetauscht, das Teilen gilt als Prinzip, zum Beispiel im Umgang mit Daten und Wissen. Andererseits gibt es durchaus geteilte Meinungen, auseinandergehende Einschätzungen, Erfahrungen und Wahrnehmungen. Im Folgenden geht es darum, was geteilt wird, was einerseits gemeinsam und transparent, andererseits im Sinne des »eigenen Süppchens« gemacht wird, das (zunächst) nicht geteilt wird.

Synergien sind ein »riesen Punkt« (I2F) – »dass nicht jedes Haus [...] sein eigenes Süppchen kocht, sondern dass man wirklich auch gemeinsam an Lösungen arbeitet und die Ergebnisse auch teilt« (I2F). Synergien ergeben sich sowohl durch die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen als auch das Teilen der fertigen Ergebnisse. Gerade in der gemeinsamen Erarbeitung gilt es, Expertisen miteinander zu teilen und grundsätzlich auch anzuerkennen und zu vereinbaren. Das setzt eine entsprechende Auseinandersetzung voraus.

26 I2F

27 I2F

[...] ich bin [...] sehr dankbar für diese Auseinandersetzung, weil [...] es kommen verschiedene Expertisen zusammen und es ist wichtig, dass man den anderen [...] in seiner Expertise ernst nimmt, [...] auch wenn es einem nicht passt, [...] und die Kunst ist dann, aus beiden, zunächst [...] divergierenden Expertisen [...] ein Gemeinsames zu schaffen (I1C)

Das geht mit wesentlichen Lernprozessen der Beteiligten einher (vgl. I1C) und womöglich auch Überraschungsmomenten aufgrund unterschiedlicher Einschätzungen, die in einem Beispiel der Zusammenarbeit zwischen einem VR-Programmierer und einem Künstler geschildert werden – »wie so diese Welten aufeinandertreffen« (I1D): Was für den Programmierer ein ungewollter und fehlerhafter Glitcheffekt ist, stellt sich für den Künstler keineswegs als Fehler, sondern als spannende Ästhetik dar (vgl. I1D). Daran schließt sich das Forschungsinteresse an der Zusammenarbeit zwischen Kultur und Technik, Kunst und Programmierung und der »Bildsprache im postdigitalen Zeitalter« (I1D).

Durch die Kooperationen entsteht etwas Neues und eine neue Wahrnehmung von Expertisen. Gelernt wird nicht nur von den Expertisen anderer und der gemeinsamen Lösungsfindung, sondern auch aus den Fehlern anderer – jedoch nicht ausreichend: Bei den Kultureinrichtungen »erfindet jeder [...] das Rad immer selber nochmal neu.« (I2G) Gerade im Kontext der Förderprogramme und des damit geförderten Austauschs zwischen den Institutionen ist die Hoffnung verbunden, »dass daraus [...] mehr entsteht [...], dass man [...] die Learnings [...] mitnimmt und [...] darauf aufbaut« (I2A; vgl. I1D; Kapitel 5.3.3). Der Wunsch wird deutlich, aus den zeitlich befristeten Projekten für die Kultureinrichtungen auch einen nachhaltigen Nutzen aus den gemachten Erfahrungen zu erlangen. Gerade wenn ein Angebot beispielsweise nicht genutzt wird, wächst die Neugier auf die Gründe – »das mag tausend Gründe haben, spannend wäre [...], eine Antwort vom Haus zu bekommen, was lernt ihr [...] daraus [...] und was müssten die anderen [...] auch daraus lernen« (I2G). Das Voneinander-Lernen wird dadurch gefördert, dass Häuser transparenter werden und bereits im Prozess »anfangen zu kommunizieren, nicht erst am Schluss« (I1H). Teilen bedeutet demnach auch, »während des Tuns Transparenz herzustellen« (I1H).

Von Interesse ist der Zeitpunkt von Öffnung, Austausch und gemeinsamer Arbeit an Schnittstellen. Voraussetzung für den Austausch an technischen Schnittstellen ist die Kompatibilität, trotzdem sind individuelle Lösungen möglich und nicht nur Vereinheitlichungen nötig – es gilt nicht »one si-

ze fits all« (I1C), sondern zunächst Formate nach den eigenen Kriterien zu entwickeln, die am Ende wieder kompatibel und anschlussfähig für weitere Schnittstellen, Netzwerke und Plattformen gemacht werden (vgl. I1C).

Es besteht schließlich auch das Bewusstsein dafür, welche Macht in einem Verbund entsteht, wie beispielsweise im Aufbau eines gemeinsamen Portals – »denn Europeana hat mit seinen vielen Objekten auch viel Macht« (I1G). Solche Plattformen – wie im genannten Beispiel die von der Europäischen Union initiierte Europeana²⁸ – geben schließlich auch vor, was mit den Online-Objekten machbar ist und was nicht, und erfüllen nicht immer die Anforderungen, die ein einzelnes Museum daran stellt (vgl. I1C). Einhergehend mit individuellen Lösungen wird auch »Pionierarbeit geleistet« (I1H), ein Museum zum »Leuchtturm« (I1H). Dabei entsteht Wissen und Inspiration auch für andere. Auf der anderen Seite und gerade wenn Anschlussstellen, wenn Standards und Normierungen (auch am Ende noch) fehlen, führen Insellösungen zu wenig nachhaltigen Systemen (vgl. I2G). Vieles hängt von der Entwicklung und Abstimmung solcher Normen und gemeinsamen Schnittstellen ab. Einerseits muss man diese »nutzbar machen und verständlich machen und zugänglich machen« (I1G), andererseits müssen die Museen sie dann auch tatsächlich nutzen, »aufgreifen und weiterentwickeln« (I1G). Hierin wird großer Forschungs- und Handlungsbedarf gesehen (vgl. I1G). Die häuserübergreifende Arbeit scheint durch die Pandemie, damit einhergehende Krisenerfahrungen, Handlungsbedarfe und Förderprojekte verstärkt worden zu sein – auch durch die Tatsache, dass »alle in die gleiche Bahn gedrückt worden [sind] durch die Pandemie« (I2C).

In ihren (kollegialen) Netzwerken geht es den Museen um Teilen und Transparenz, Verständigungen und gemeinsames Lernen, das Auffinden und die Anerkennung von (divergierenden) Auffassungen und Expertisen, das Entwickeln und Gestalten von Schnittmengen.

5.3 Im Selbstverständnis

[...] Museen widmen sich dem Sammeln, Ausstellen und Beforschen von Kunst als ihren Hauptaufgaben und machen ihre Ausstellungen der Öffent-

28 Die digitale Plattform stellt mehr als 30 Millionen Bilder sowie Text-, Ton-, Video- und 3-D-Materialien aus etwa 2.000 Archiven, Büchereien und Museen aus Europa zur Verfügung (s. Europeana Foundation).

lichkeit zu festgelegten Zeiten zugänglich. Darüber hinaus zeichnen sich Museen [...] nicht nur durch ihre Materialität aus, sondern bewegen sich in einer spezifischen Temporalität [...] (Brüggmann 2020: 37)

Zu diesen »spezifischen Temporalitäten« einer Institution gehören »die Zeitlichkeiten und Geschwindigkeiten, in die sie ihre Mitglieder versetzt« (Seyfert: 2011a: 20; vgl. Brüggmann 2020: 37). Sie umfassen die Regulationen von Zeitlichkeit, die Bewegungsgeschwindigkeit in einer Institution und die Frage nach dem Takt und Rhythmus dieser Bewegungen (vgl. Seyfert 2011b: o.A.). Als konstituierendes Merkmal sind diese Temporalitäten in der Verantwortung von Museen verankert, mal mehr und mal weniger bewusst. Auch das Bewusstsein für ihre Veränderlichkeit und den Bedarf ihrer Verhandlung ist mehr oder weniger groß (vgl. Falguières 2017: 30–31). Als institutionskritische Strategie kann eine Interruption oder Irritation dieser Zeitlichkeiten wesentliches Veränderungspotenzial für Museen entfalten (vgl. Brüggmann 2020: 223–224). Zu solchen Strategien zählen generell beispielsweise kollektive und partizipative Formate zur Umverteilung von »Entscheidungsgewalt und Autorität« (ebd.: 223). In zeitlicher Hinsicht zählen dazu: »Ergebnisoffene Langzeitprojekte zur Irritation und Wissenssammlung« (ebd.).

Blickt man in die Kalender traditionell arbeitender Museen, erkennt man ähnliche Rhythmen: Ausstellungen wechseln alle drei Monate, Führungen finden an festen Tagen statt – gerne am Mittwoch und Sonntag –, Diskussionen und andere Begleitveranstaltungen verteilen sich gleichmäßig über die Ausstellungsdauer. Die Agenden sind durchgetaktet und bieten für Besucherinnen einen Fixpunkt mit Wiedererkennungswert. Institutionskritische Akteure durchbrechen diese eingefahrenen Routinen, schaffen Platz für Unerwartetes und alternative Formate. Langzeitprojekte etablieren ein langsames Tempo als in Kunstinstitutionen üblich. Diese Formate widersetzen sich dem Kunstfeld, das sich an Konsum- und Eventkultur orientiert und vorgibt, kontinuierlich Neues zu produzieren. (ebd.)

Stattdessen werden institutionelle Temporalitäten und der Drang nach Neuem unterbrochen, indem sich Themen über mehrere Episoden hinweg entfalten, Projekte und Forschungsprojekte längerfristig dauern und ihre Themen vertiefen (vgl. ebd.: 224; Vogel/Neugebauer 2022: 91). In solchen Praktiken spiegelt sich, was mit dem »Lebensstil des zeitjonglierenden Spielers« (Hörning/Ahrens/Gerhard 1996: 17) beschrieben wird: Ein solcher ist »bestrebt,

starre Zeitroutinen, festgesetzte Zeitbindungen und eingeschworene Zeitbahnen zu verlassen, um sich für Ungeplantes und Unvorhergesehenes bereit zu halten.« (Ebd.).

Der dritte Ergebnisteil widmet sich den Möglichkeiten der Museumsarbeit, über Zeit zu verfügen, sich zeitliche Spielräume zu verschaffen, »im Moment auftretende Gelegenheiten wahrzunehmen und flexibel zu nutzen.« (Ebd.) Dazu richtet sich der Blick zunächst auf die Verhältnisse der Museen zu den unterschiedlichen Zeitebenen, die das Museum als Institution bedingen. Anschließend wird das Verhalten von Museen in Reaktion auf Hypes, Trends und Krisen betrachtet, das sich aus ihrem Selbstverständnis speist und es gleichzeitig manifestiert. Schließlich rückt der Wandel selbst als Handlungsstrategie der Museen ins Blickfeld, die Bedingungen und Folgen von Transformationsprozessen.

5.3.1 Zeitebenen: Identitätsstiftende Funktionen der Zeit

[...] wir sind überzeugt davon, dass es [...] keine getrennten Welten sind, [...] das, was im Museum ist, und das, was draußen aktuell passiert, aber dass im Museum verschiedene Zeitebenen zusammenkommen [...] das zusammenzubringen, das ist für uns kulturelle Bildung. (I1C)

Will das Museum als Akteur Kultureller Bildung wirksam werden, stellt sich die Frage, wie es Gegenwart mit Vergangenheit – »Gegenwart plus die eigenen Erinnerungen und Erfahrungen« (I1C) – verknüpft und erlebbar macht und wie diese Verknüpfungen und Erlebnisse bildungsrelevant werden. Sein Verhältnis zur Gegenwart gestaltet das Museum als Verbindungen zu dem, »was draußen aktuell passiert« (I1C). Das Verhältnis zur Vergangenheit ist geprägt vom Umgang mit Erinnerungen und Erfahrungen in Form von Objekten, Daten, ihren Interpretationen und Inszenierungen. Das Kapitel streift durch die Zeitebenen, um Details zu den jeweiligen Verhältnissen aus dem Datenmaterial herauszuarbeiten. Deutlich wird dabei, wie sehr eben jene Verhältnisse die Identität der Institution prägen und diese zeitlichen eben ganz wesentlich auch identitätsstiftende Faktoren sind. Auch wenn die Zeitebenen ihre jeweiligen Spezifika gerade an den Schnittstellen zueinander entfalten und es letzten Endes um das Zusammenbringen der Zeitebenen geht, dienen sie erst einmal der Unterteilung des Ergebnisteils. Am Anfang steht die Zukunft, die zwar nicht im eingangs angeführten Zitat, dafür aber im Interviewmaterial insgesamt sehr präsent ist (vgl. Kapitel 1.1; Kapitel 4.5).

Es folgen die Verhältnisse der Museen zur Vergangenheit und Gegenwart.

Tabelle 9: Haupt-, Schlüssel- und Kernkategorien mit Markierung der Kernkategorie Zeitebenen (Identitätsstiftende Funktionen der Zeit) sowie ihre Konzepte

Haupt-kategorien	Im Umgang mit Digitalisie-rung	Im Netzwerk	Im Selbstverständnis
Schlüssel-kategorie	Zeit/Zeitlichkeit		
Kern-kategorien	(Un-)Gleichzeitigkeiten Geschwindigkeiten Zeitalter	(Un-)Geduld Rhythmus Synchronität	Zeitebenen Wellen Wandel
Konzepte der Kern-kategorie	»Zukunftssache«: Verhältnisse zur Zukunft »was noch erhaltbar ist«: Verhältnisse zur Vergangenheit »in der Gegenwart anzukommen«: Verhältnisse zur Gegenwart		

Eigene Darstellung

»Zukunftssache«²⁹: Verhältnisse zur Zukunft

Bereits im ersten und einführenden Kapitel dieser Arbeit (Kapitel 1.1), im Methodenkapitel (Kapitel 4.5) sowie in der Einleitung zu den Ergebnissen (Kapitel 5) belegen Zitate aus den Interviews die häufige Erwähnung der Zukunft. Der Begriff erscheint im Zusammenhang mit Plänen, Visionen und Wünschen. Die Formulierungen bringen zum Ausdruck, welche Möglichkeiten die Interviewpartner_innen als ungenutzt erachten und ausschöpfen wollen. Es wird gerade dann in die Zukunft verwiesen, wenn über Digitalisierung gesprochen wird – beispielsweise als einen »für die Zukunft notwendigen Bereich« (I1B). Auch die KI ist »schon noch so ein Zukunftsthema« (I2A; vgl. Kapitel 5.1.1). Um auf einem solchen neueren Feld »wirklich vernünftige Entwicklungen leisten zu können« (I2D), ist eine klare Priorisierung vonnöten: Da muss man »sehr geballt und gezielt sehr viel investieren« (I2D). Investitionen gelten als zukunftsgerichtete Entscheidungen (vgl. I1A). Andere Entscheidungen werden in die Zukunft verlagert, zum Beispiel zum Umgang mit Metadaten. Dieser ist im

29 I1B

Prozess begriffen, der »in Zukunft [...] weiter entschieden werden« (I1A) muss. Das ist noch auszuhandeln, »wie dann in Zukunft mit zu verfahren ist.« (I1A)

Der Bedeutung von und Expertise im Umgang mit Metadaten wird ein hoher Stellenwert beigemessen – als »Weg in die Zukunft« (I1G; vgl. I1A; Kapitel 5.2.2). Die Zukunft schimmert im Datenmaterial außerdem da durch, wo etwas »noch nicht« der Fall ist. So heißt es in Bezug auf das Wissen über das digitale Publikum, dass die Messtechnologien »in Deutschland [...] noch nicht etabliert [sind]« (I1H). Eine daraus resultierende »Ahnungslosigkeit« (I1H; vgl. Kapitel 5.2.2) erzeugt Handlungsdruck. Daraus ergibt sich »der nächste Schritt, den die Museen gehen müssen« (I1H) – nämlich Messtechnologien der Besuchsforschung anzuwenden und Messergebnisse zu interpretieren (vgl. I1H; vgl. Kapitel 5.2.2). Im Zukunftskontext erscheint nicht nur, was als wünschenswert, sondern auch als dringend notwendig erachtet wird. Spürbar wird der Druck aufgrund von Erwartungen an die Zukunft, wie etwa an stets steigende, niemals sinkende Besuchszahlen – »stellen Sie sich vor, im nächsten Jahr wäre die Zahl weniger [...] Das wäre die totale Katastrophe, das darf nicht passieren, also muss man gegensteuern [...]« (I1E). An den Besuchszahlen wird die Relevanz von Museen gemessen. »Relevanz für die Zukunft« (I1D) und »Relevanz in der Zukunft« (I1D) erscheinen als übergeordnete Ziele der Museumsarbeit.

Thematisiert wird schließlich die Notwendigkeit der Sammeltätigkeit der Museen zur Bewahrung der Objekte und Geschichten für die Zukunft. Zu berücksichtigen sind künftige Entwicklungen dieser Tätigkeit. Zu sammeln ist, »was Kultur in der Zukunft eben auch sein kann« (I1A) – Kunst, die nicht mehr nur aus Gips, Metall oder Holz gestaltet, sondern als Kode oder mit digitaler Pinselspitze generiert wird (vgl. I1A). Das Material und die Beschaffenheit von Sammlungsobjekten ändern sich, zu denen originär digitale Kunstwerke zählen (vgl. I1A) sowie beispielsweise Emails und Messengerdaten als »Teil unserer Schriftkultur« (I1G). Das Sammeln dieser Objekte (und Daten) ist als Notwendigkeit im Bewusstsein der Interviewpartner_innen verankert, jedoch (noch) nicht als Selbstverständlichkeit in den Tätigkeitsfeldern – »das tut kaum einer« (I1G). Parallel wandeln sich die Art der Archivierung und Nutzung von Daten. Gerade die Aspekte der Langzeitarchivierung werden »vollkommen vernachlässigt« (I1G) und die mangelnden Ressourcen dafür werden kritisiert (vgl. I1G). Hervorgehoben wird die Bedeutung des Nachnutzungskontexts von Kulturdaten (vgl. I1H), unbefristeter Lizenzen zur Nutzung von Datenbeständen, die »nicht zeitlich an irgendein Projekt gebunden« (I1H) sind, sondern permanent und auch außerhalb der Institution genutzt werden können (vgl.

I1H). Das Verhältnis zur Zukunft erscheint in einem solchen »Nachnutzungshorizont« (I1H) und in der Anerkennung der Dokumentation und Metadaten in ihrer Wichtigkeit (vgl. oben, I1G). Außerdem geht es um die weitere Entwicklung digitaler Angebote, die zwar bereits bestehen, aber noch nicht alle Ansprüche erfüllen, die das Museum an seine Angebote prinzipiell stellt. Dazu gehört die Realisierung von (mehr) Partizipation mit Hilfe entsprechender Lösungen für den Umgang mit Datenschutz und Redaktionsaufwand (vgl. I1A; Kapitel 5.1.2).

Zu den Zukunftsthemen gehören nicht nur die Digitalisierung oder wie diese die altbekannten Ansprüche der Museen – wie etwa denjenigen an mehr Partizipation – erfüllen kann, sondern die altbekannten Aspekte selbst und ganz grundlegend: Die Stärkung von Partizipation ist ein »Herzensprojekt für die Zukunft« (I1D). Denn »so richtig offen sind die [Museen] nicht« (I1D), etwa einfach nur dadurch, dass in einer Ecke Platz für Kommentare geschaffen wird (vgl. I1D; Kapitel 5.2.2). Dass das Museum allen gehört, entspricht weniger der gegenwärtigen Situation, als vielmehr einer »Kernaufgabe [...] in Zukunft« (I1D). Dieser Eindruck wird mit dem bestehenden Machtgefüge und der Angst vor Machtverlust begründet (vgl. I1D), mit der gegenwärtigen Machtverteilung und Hierarchien in der Zusammenarbeit – deren Umstrukturierung ist »Zukunftssache« (I1B).

Es handelt sich also nicht etwa nur um neue Technologien, deren Thematisierung mit Zukunft assoziiert wird, sondern auch Aspekte, die schon lange bekannt und immer wieder im Museumskontext verhandelt werden. So zeigt sich auch im Kontext des Sammelns eine ganz grundsätzliche Unsicherheit, unabhängig von digitalen Objekten und Metadaten: Es »weiß ja keiner, was in der Zukunft gebraucht wird« (I1G) – »was an musealen Sammlungen und Archiven [...] eine Grundkonstante ist, dass man [...] nie weiß, was morgen davon gewünscht wird« (I1G).

Die Unsicherheit im Verhältnis zur Zukunft wird auch an anderer Stelle spürbar, im Sinne der generellen Unvorstellbarkeit: »Innovationskraft ist etwas, was [...] unvorstellbar ist und was immer wieder Veränderungen vorbringt und diese Veränderungen gehen ganz weit über das, was ich mir vorstellen kann und da wage ich überhaupt nicht, Prognosen zu machen [...]« (I1G). Ähnlich wird es mit expliziter Zuspitzung auf die technologische Entwicklung formuliert: »[...] wer weiß, es passieren ja immer wieder Neuentwicklungen [...] dann warten wir noch zwei Jahre [...] und dann funktioniert es plötzlich.« (I1C) Den künftigen Entwicklungen wird mal zuversichtlich, mal ängstlich entgegengeblickt (vgl. Kapitel 5.1.1). Die Ungewissheit schürt im Kollegium

Bedenken (vgl. I1C). Die Rede ist beispielsweise von den »Befürchtungen, dass [...] die Besucher nicht mehr kommen, wenn man eine digitale Sammlung hat [...]« (I1C). Die Zukunft evoziert Visionen, Hoffnungen, Befürchtungen, (keine) Prognosen – immer wieder utopische bis dystopische Szenarien (vgl. Kapitel 5.1.3). Der Kunst wird dabei besonderes Gestaltungs- und utopisches Potenzial zugeschrieben. Gerade im Kontext von Digitalisierung und Zukunftsthemen bieten Künstler_innen »konfrontative und kritische Positionen [...] und Gegenentwürfe« (I2A) – als Gegengewicht zu Wirtschaft und Industrie, zu dystopischen, »durchkommerzialisierte[n] Black-Mirror«-Welten (I2A; vgl. Kapitel 5.1.3). Es ist wichtig, dass Kunst solche Gegenentwürfe erzeugt und »neue Impulse, [...] Vorschläge, wie [...] Welt und Zukunft anders funktionieren könnte« (I2A).

Die Verhältnisse zu den Zeitebenen sind geprägt von den Haltungen, wie sie in Kapitel 5.1.1 aufgezeigt werden und in ähnlicher Weise auf die Zukunft übertragbar sind. Diese Haltungen und Einschätzungen beruhen auf Ängsten und Euphorie angesichts einer gewissen Unberechenbarkeit und Komplexität der weiteren technologischen Entwicklungen sowie generell der Zukunft. Sie sind ebenso geprägt vom Selbstverständnis, von der Frage nach der eigenen Relevanz und den Aufgaben in der Zukunft.

»was noch erhaltbar ist«³⁰: Verhältnisse zur Vergangenheit

Die eigene Vergangenheit – und die Haltung gegenüber der eigenen Geschichte – ist wesentlich für das Verhalten der Institutionen. So basiert beispielsweise die Vorgehensweise bei der Entwicklung des digitalen Angebots auf der Rückbesinnung auf die institutionelle Gründungstradition (vgl. I1C). Die zurückliegenden Gründungsziele dienen als Richtungsweiser im Umgang mit Digitalisierung. Traditionen treten nicht nur als Orientierung durch die Verbindung zur eigenen Vergangenheit auf, sondern auch in der Eigenschaft, Verzögerungen von Änderungen zu bedingen: Eine »sehr traditionelle Institution« (I1B) zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass sich »kuratorische Gegebenheiten und Grundlagen« (I1B) nicht so schnell ändern lassen. Bis also beispielsweise die digitale Entwicklung »ins Kuratorische [...] eingreift« (I1B), bis »das Digitale noch sichtbarer wird, das ist noch eine Frage der Zeit [...]« (I1B). Ob mit dieser Verzögerung auch eine höhere Qualität und Stimmigkeit verbunden wird, bleibt an dieser Stelle offen (vgl. Kapitel 5.1.2; Kapitel 5.2.1.). Verzögerungen im Museumskontext haben auch andere

30 I1G

Gründe wie etwa die Bürokratie und Vergabeordnungen (vgl. Kapitel 5.1.2). Die Nutzung von digitalen Tools im Museumskontext ist »sehr rückständig und teilweise [...] umständlich.« (I2F) Sowohl das Selbstverständnis als auch die Außenwahrnehmung wird auf spezifische und nicht intendierte Weise mit der Vergangenheit verknüpft – das Museum als »dröger, verstaubter Ort angesehen« (I1D). Das kann dann der Fall sein, wenn im Ausstellungsraum ältere Hardware genutzt wird als sie im Alltag üblich geworden ist, wenn Gewohnheiten im Umgang mit sich wandelnder Technik im Museum irritiert werden (vgl. Kapitel 5.2.1.).³¹

Die eigene »DNA« (I1D) wird als entscheidend dafür erachtet, welche Aufgaben und Formate auf welche Weise realisiert werden, welche verworfen, rejustiert und verändert werden (vgl. I1D). Sie ist in Gestalt des Leitbildes aber auch veränderbar, wenn beispielsweise die Entwicklung einer digitalen Strategie auch Veränderungen im Leitbild auslöst – »und seien es auch nur ein paar Phrasen oder ein Satz« (I1H).

Die jüngste Vergangenheit wird im Datenmaterial außerdem dort greifbar, wo etwas »nicht mehr« der Fall ist. So wird beispielsweise »nicht mehr diskutiert« (I2E), ob es digitale Angebote geben soll oder nicht – das ist »nicht mehr die Frage« (I2E). Es wird »jetzt nicht mehr diese Frage gestellt« (I2F), ob, sondern wie man digital arbeitet. So scheinen diese Diskussionen und Fragen nach Ausbruch der Pandemie der Vergangenheit anzugehören, aber immer noch erwähnenswert, weil sie womöglich noch nicht (selbstverständlicher Weise) obsolet geworden sind. Das Verhältnis zur Vergangenheit ist außerdem ganz entscheidend bestimmt durch die gesammelten, bewahrten, ausgestellten und beforschten Objekte und deren (Erwerbs-, Rezeptions-, Ausstellungs-)Geschichten:

[...] ein Objekt versammelt [...] nicht nur alle Erfahrungen kultureller Art der Menschheit [...] bis zu dem Moment, wo der Künstler das Werk schafft oder die Künstlerin, sondern danach auch alle Phasen der Rezeption bis zu dem aktuellen [...] Tag, wo der jetzige Besucher mit dem Objekt in Berührung kommt. (I1C)

31 Das kann allerdings auch in umgekehrter Form vorkommen, wenn VR- beziehungsweise Kunstinstallationen oder Apps in Museen bisher weniger verbreitete Praktiken einfordern, Besucher_innen daraufhin nicht wissen, wie sie etwas nutzen können (vgl. I1E), Angst haben, etwas kaputt zu machen (vgl. I2A), überfordert sind und »den alten Hörknochen wieder haben wollen« (I1A).

Während das Sammeln einerseits in die Zukunft weist, die Nachnutzung und Langzeitarchivierung für die Zukunft zum Ziel hat, ist es andererseits eine Verbindung zur Vergangenheit. Diese umfasst selbst Produkte und Phänomene der Digitalisierung, die wiederum unter den gegenwärtigen, digitalen Bedingungen bewahrt, beforscht und ausgestellt werden. Man »muss seine Objekte verstehen, man muss sie von allen Seiten her anschauen, [...] ein Objekt [...] mit allen seinen Facetten dokumentieren [...] und [...] mit allen seinen Eigenschaften erhalten« (I2C). Dazu gehören die analogen ebenso wie die digitalen Ebenen der Objektgeschichte(n) (vgl. I2C), die Hardware und Software beispielsweise, technische Geräte ebenso wie deren datenbasierte Erzeugnisse. Daran schließen sich Fragen der Darstellung und Dokumentation ihrer Zusammengehörigkeit, Fragen der Inszenierung sowohl im physischen als auch im digitalen Raum (vgl. I2B; Kapitel 5.2.1).

In der zunehmenden Digitalisierung wird gleichzeitig ein mögliches Problem, wie auch eine Lösung für die Sammeltätigkeit gesehen. Denn digitale Projekte können Ressourcen beanspruchen, die in anderen Bereichen gebraucht werden (vgl. I1G; Kapitel 5.1.2). Andererseits bietet »das Digitale eine Lösung« (I1G), um das zu erhalten, »was noch erhaltbar ist« (I1G) – wie beispielsweise die Geschichten der Zeitzeug_innen auf den entsprechenden Datenträgern (vgl. I1G). Sowohl für diese Geschichten als auch Sammlungsobjekte generell gilt, dass es meist ein bestimmtes Zeitfenster für das Sammeln gibt, denn Zeitzeug_innen sterben (vgl. I1G) und Gelegenheiten für den Erwerb von Objekten oder die Sicherung von Daten können ebenfalls vergehen. (Zeitliche) Ressourcen bedingen die Sammlungstätigkeit. Museen können aufgrund mangelnder Zeit und Planung »verpassen, Digitales zu sammeln, das bereits so sehr in unserem Leben Alltag ist, [...] dass es mindestens so wichtiges Zeitzeugnis ist wie [...] Objekte, die wir [...] selbstverständlich sammeln.« (I1G)

Sowohl beim Kuratieren von Ausstellungen und Realisieren anderer Formate als auch beim Sammeln wird die Vergangenheit gefiltert (vgl. Kapitel 5.1.3) – nach je gegenwärtigen Kriterien, die ihrerseits durch Erfahrungen aus der Vergangenheit und Vorstellungen von der Zukunft geprägt sind. Diese Kriterien können sich generationsübergreifend teils stark verändern (vgl. I1G). Die Kriterien zur Auswahl verändern sich ebenso wie die Ansprüche an die Metadaten und die Art der Dokumentation, an Dateitypen und Auslesesysteme (vgl. I2C). Eine Verantwortung der Museen gegenüber der Vergangenheit liegt darin, sie verständlich, vorstellbar und vermittelbar zu machen, Geschichten und Daten in ihrer Lesbarkeit und Verständlichkeit zu erhalten (vgl. I2C).

Die Verhältnisse der Museen zur Vergangenheit sind durch die eigene Geschichte und die Geschichten ihrer Objekte bestimmt, durch ihre Traditionen und DNA, durch ihr Sammeln, Filtern und Erhalten von Zeitzeugnissen, durch die Zeitschichten sowohl der Objekte als auch der Präsentationstechniken.

»in der Gegenwart anzukommen«³² : Verhältnisse zur Gegenwart

»Bildung passiert, [...] wenn es den Museen gelingt, auch auf digitalem Wege [...] bei ihrem Zielpublikum relevant zu sein, in der Gegenwart [...] anzukommen [...], sichtbar zu sein« (I1H). Der so formulierte Anspruch erfüllt sich beispielsweise durch die Anknüpfung an gegenwärtige Themen, wie in Kapitel 5.1.3 bereits veranschaulicht wird. Darin finden sich Beispiele dafür, wie Museen mit ihren spezifischen Expertisen im »postdigitalen Zeitalter« (I1D) ankommen, das Verhältnis zur Gegenwart aktualisieren können. Die Wahl ihrer Themen bietet den Museen Anknüpfungspunkte an die Gegenwart und Gesellschaft, um für das Zielpublikum (bildungs-)relevant zu sein. Nicht nur die Inhalte, sondern auch die Art ihrer Aufbereitung sind für den Bildungseffekt entscheidend. Sowohl die Erwartungen der User_innen als auch das Verständnis von Bildung bedingen den Bildungsprozess (vgl. Kapitel 5.2.1.; Kapitel 5.2.2). Die vorhergehenden Kapitel thematisieren bereits, ob und wie die Museen bei den User_innen ankommen oder diese abholen (vgl. I1H; I2A; Kapitel 5.2.2), sie emotional berühren und ihnen neue Impulse geben (vgl. I2A; vgl. Kapitel 5.2.1). Attraktivität und Anbiederung können nah beieinander liegen (vgl. Kapitel 5.2.2) und ein vermeintlich zeitgemäßes Angebot ebenso als Ausuferung und Ausartung wirken (vgl. Kapitel 5.1.1; Kapitel 5.1.3). Was als zeitgemäß erachtet wird, wandelt sich und variiert (vgl. Kapitel 5.1.1; Kapitel 5.1.2). In der Digitalisierung wird schließlich auch eine Möglichkeit gesehen, Verbindungen zur Gegenwart herzustellen, Rückwirkungen auf das zugrunde liegende Selbstverständnis zuzulassen. Das heißt, die Themenbezüge der Kunst und Ausstellungen zur Gegenwart durch eine entsprechende Verschlagwortung sichtbar zu machen (vgl. Kapitel 5.2.2) und aus einer Digitalstrategie auch für die Gesamtstrategie des Hauses dazuzulernen (vgl. oben, I1H).

Auch wenn dadurch Brücken in die Gegenwart und in die Gesellschaft gebaut werden, bleiben Barrieren zwischen den Museen und dem Zielpublikum bestehen: Der Großteil der Museumslandschaft ist nach Einschätzung im Datenmaterial »noch sehr, sehr elitär« (I1F). Der »Idealvorstellung« (I1F) nach lässt sich das Digitale dazu nutzen, um die Kunstwelt aufzubrechen (vgl. I1F).

32 I1H

Ein ideales Museum fungiert als »dritter Ort« (I1D) – im Sinne eines offenen Ortes, »wo alle Menschen zusammenkommen können« (I1D), zu Themen, die aktuell »relevant sind in der Gesellschaft« (I1D; Kapitel 5.2.2). Es soll ein Ort für alle Menschen sein, »der frei zugänglich ist und barrierefrei« (I2A). Die Öffnung und die Zugänglichkeit werden als wichtigste Kriterien genannt (vgl. I2G) – sie lassen sich »aus dem Kanon dessen, was ein Museum [...] ausmacht« (I2G), nicht mehr wegdenken. Das betrifft angesichts der Digitalisierung die Verantwortung für die eigenen Datensätze (vgl. I2G) und die Gestaltung digitaler Räume. So besteht die Auffassung, dass es »zum Bildungsauftrag gehört, als nicht-kommerzieller Anbieter dort [im digitalen Raum] Inhalte [...] zu platzieren.« (I1C) Das »Netz soll kulturelle Plattform sein [...]« (I1C) – nicht nur ein durchkommerzialisierter Raum (vgl. I1D; Kapitel 5.2.2). In der Digitalisierung werden also nicht nur Tools zum Aufbrechen bestehender Strukturen erkannt, sondern auch eine wesentliche Verantwortung für die Gegenwart (vgl. I2G).

Um diese wahrzunehmen, richtet sich der Blick auf die internen Strukturen und Selbstwahrnehmungen als Voraussetzung für die Museumsarbeit. Um die Museumswelt nach außen hin zu öffnen, gilt es intern »Dinge aufzubrechen« (I1D). Man muss »strukturell wirklich dran gehen« (I1D). Der Veränderungsbedarf im Organigramm und im Teamwork zeigt sich nicht nur als Zukunftsthema (vgl. oben, I1B), sondern dementsprechend auch als Defizit des jetzigen Zustands und daraus resultierende Aufgabe. Gewachsen ist – auch vor Ausbruch der Pandemie – das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer engen, abteilungsübergreifenden Absprache und Zusammenarbeit, das sich seit den ersten Interviews auch verstärkt durchgesetzt hat (vgl. I2E). Die Zusammenarbeit funktioniert bei Projekten dann gut, wenn der Austausch »rechtzeitig« (I2D) stattfindet, um Aufgaben zu verteilen und zu realisieren. In der Entwicklung digitaler Angebote ist »wichtig, dass die Kollegen einen Einblick bekommen, mitarbeiten können und [...] aktiv beteiligt sind, [...] nur dann [...] wird das digitale Projekt auch so, dass es vom Team angenommen wird [...]« (I1F). Es geht um eine gewisse Synchronisierung innerhalb des Teams. Das Ergebnis kann »nur Einklang finden [...] ins Team oder in den Workflow, wenn man wirklich Spaß daran entwickelt und [...] dahinterstehen kann« (I1F) – als Individuum und als Team (vgl. I1F). Es besteht nach wie vor ein »Wunschdenken« (I2D), dass die Entwicklung von Ausstellungen als Teamarbeit verstanden wird, die Zusammenarbeit im Team »noch enger verzahnt« (I2D). Das Selbstverständnis von Kurator_innen muss »aufgebrochen werden« (I2D), ihre Rolle und ihre Hoheit sind »speziell in Deutschland [...] problema-

tisch« (I2D). Die Rede ist von der »Hölle der Hierarchien« (I1A), diese gelten an Museen als »extrem« (I1A), die Informationspolitik als »extrem hierarchisch« (I1A). Eine andere Verteilung und Zusammenarbeit, wechselnde Rollen und Verantwortlichkeiten ermöglichen »andere Synergien« (I1A) und »möglichlicherweise auch andere Ausstellungen« (I1A). Das System ist jedoch schwer aufzubrechen und »selbsterhaltend« (I1A) – »nach wie vor wie neunzehntes Jahrhundert« (I1A). Es herrscht mangelnde Fluktuation, »wenig Nachwuchs, [...] wenig frischer Wind« (I1D), das macht Veränderungen schwierig (vgl. I1D).

Die Förderprogramme anlässlich der Pandemie schaffen wiederum neue Stellen, zwar oftmals nur befristete Stellen (vgl. Kapitel 5.1.2), doch auch dadurch bleibende »Learnings« (I1F), wie zum Beispiel, dass man »auf jüngere Kollegen hören sollte oder sich auch beraten lässt oder [...] etwas annimmt und es [...] bewusst anders macht als bisher.« (I1F) Auch hier wird eine Entfristung und Verstetigung von Stellen erwünscht und teilweise auch erreicht, wie die zweite Datengenerierung verdeutlicht (vgl. I2D). Es hat sich »mittlerweile [...] radikal geändert« (I2D), dass Stellen verstetigt beziehungsweise dauerhafte Stellen für den Bereich der Digitalisierung implementiert worden sind (vgl. I2D). Die Gegenwart kommt im Interviewmaterial durch die Verwendung der Vokabel »mittlerweile« zum Vorschein: Es ist »mittlerweile sehr selbstverständlich« (I2D), dass mit der digitalen eine weitere Ebene im Ausstellungsbetrieb hinzukommt. Das hat die Entwicklung einer Ausstellung und die notwendigen Abstimmungsprozesse »sehr stark mittlerweile geprägt« (I2D). Es ist »in den Köpfen mittlerweile [...] angekommen, dass es nicht mehr ein Konkurrenzverhältnis zwischen dem Digitalen und dem Analogen gibt« (I1B; vgl. Kapitel 5.1.1).

Museale Gegenwartsverhältnisse lassen sich über die Beziehungen der Museen zu ihrem Publikum definieren, über inhaltliche Verbindungen – hier vereinen sich Aspekte der Erreichbarkeit und Öffnung von Museen mit internen Abstimmungs- und Verortungsprozessen.

5.3.2 Wellen: Umgang mit temporären Verdichtungen

Das Kapitel widmet sich dem Umgang mit zeitlichen Verdichtungen – mit Momenten, in denen sich Ereignisse oder Phänomene besonders verdichten. In den Interviews erscheinen sie als Wende- und Höhepunkte unterschiedlicher Art, zum Beispiel als Krise, Handlungsdruck, Hype, Boom oder Trend: Es wird als »eine gewisse Handlungsnotwendigkeit oder ein Handlungsdruck« (I1H)

wahrgenommen, auf Social Media aktiv zu sein. Es wird ein »wahnsinniger Hype« (I1A) darum festgestellt, in den Twitter-Netzwerken in der Diskussion zu bleiben. Die Rede ist von der »Zeit der App, wo das Ding geboomt hat« (I2G) oder dem »Blockchain-Trend« (I1D). Es geht neben technologischen Entwicklungen auch um andere, verstärkt wahrgenommene Entwicklungen wie etwa den Strukturwandel in der Region (vgl. I1D), die Auswirkungen von politischen Wahlen (vgl. I1D) oder nach der zweiten Datengenerierung um die Coronakrise (vgl. I2C) und ihre Auswirkungen – »immer so in Wellen und Schüben« (I2A).

Tabelle 10: Haupt-, Schlüssel- und Kernkategorien mit Markierung der Kernkategorie Wellen (Umgang mit temporären Verdichtungen) sowie ihre Konzepte

Hauptkategorien	Im Umgang mit Digitalisierung	Im Netzwerk	Im Selbstverständnis
Schlüsselkategorie	Zeit/Zeitlichkeit		
Kernkategorien	(Un-)Gleichzeitigkeiten Geschwindigkeiten Zeitalter	(Un-)Geduld Rhythmus Synchronität	Zeitebenen Wellen Wandel
Konzepte der Kernkategorie	»mit einer gewissen Distanz«: Beobachtungen »um für diesen Moment bereit zu sein«: Momentaufnahmen »an der Stelle entsteht Strategie«: Schlüsse ziehen und Entscheidungen treffen		

Eigene Darstellung

Einige Beispiele stellen deutlich außergewöhnliche Situationen dar, andere weniger auffällige Phänomene, manche überlagern sich. Sie sind mal mehr oder weniger spürbar, schleichend oder abrupt und beeinflussen die Museumsarbeit in unterschiedlichem Maß. Es geht nicht um die Beschreibung der Ereignisse oder Phänomene selbst, sondern die Reaktionen auf solche Wellen und Schübe als vorübergehende Verdichtungen von Einflüssen.³³

33 Inhalte aus Kapitel 5.3.2 und 6.4.2 waren Bestandteil eines Vortrags am 16.11.2023 zum Zwischenstand der Forschungsarbeit: »Chronoliteracy as Future Skills. Empirical Research on the Creative Scopes of Museums«. Vortrag im Rahmen des ICOFOM AS-

»mit einer gewissen Distanz«³⁴: Beobachtungen

[...] ich gucke im Moment [...] bei der Entwicklung von KI [...] zu, auch dort wird es sich [...] ausdünnen, [...] was übrig bleibt, wird das sein, was ich sinnvoll [...] nutzen kann. [...], da gibt es Dinge, [...] da lernen wir [...] das machen wir so nicht mehr, [...] das tropft dann weg, aber manches bleibt übrig und das ist die Stärke [...], die die Museen haben, dass die solche Prozesse in aller Behutsamkeit beobachten können [...] (I2G)

Die Interviewpassage beschreibt das Beobachten als eine mögliche Stärke der Museen – im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen mit entsprechend anderem Zeitdruck –, indem sie Entwicklungen sehr genau und sorgfältig beobachten und dadurch erkennen können, welche für sie sinnvoll sind und welche nicht. Was Substanz hat, wird sich durchsetzen – »alles andere tropft als Mode [...] ab« (I2G). Ähnlich heißt es in einem anderen Interview – »das macht Spaß, sich das anzugucken und zu beobachten und dann zu sagen, das können wir gerade nutzen« (I1G). In dieser Art von Beobachtung sieht man auch die eigene Aufgabe und Funktion – dass man »eher drei Schritte zurück macht und die Dinge mit einer gewissen Distanz anschaut und sich [...] überlegt, was hat [...] das für Auswirkungen auf unsere Gesellschaft, auf die Wirtschaft, auf die Politik [...]« (I1E). Ziel des Beobachtens ist demnach nicht nur, die eigene Nutzung von technologischen Entwicklungen und Innovationen abzuwägen, sondern deren gesamtgesellschaftlichen Folgen. Die Wahrnehmung der Entwicklungen und des Nutzens ändert sich mit dem Ausbruch der Pandemie. Da entsteht »eine plötzlich völlig veränderte Wahrnehmung, was man digital machen kann« (I2G). Die digitalen Kanäle sind in diesem Moment nicht nur eine Möglichkeit, »das Publikum zu erreichen [...], sondern es war plötzlich der einzige Weg« (I2E; vgl. Kapitel 5.2.2). Seitdem sieht man »eine deutliche Veränderung« (I2F) in der Wahrnehmung digitaler Möglichkeiten, weniger Skepsis und mehr Selbstverständlichkeiten im Umgang damit. Es hat »sich auch das Publikum verändert [...] und die Art und Weise, wie wir mit Kultur umgehen und Kultur rezipieren« (I2G; vgl. I2A). Die Häuser haben erfahren, was sie verändern müssen (vgl. I2G; Kapitel 5.1.1). Das bedeutet noch nicht unbedingt schon eine sichtbare Veränderung.

PAC Annual Symposium. ICOFOM ASPAC & Department of Museums Malaysia, ICOM Malaysia, in Zusammenarbeit mit ICOFOM (Kuala Lumpur, 2023; s. ICOM ICOFOM ASPAC).

34 I1E

[...] ich befürchte fast, dass sich seitdem nicht so [...] viel verändert hat, [...] weil [...] es ist [...] nicht so, dass kompletter Stillstand [...] ist, aber [...] es war immer so ein bisschen Abwarten, es war immer so zwischen Pandemie, mal gucken, es wird besser, was ist, [...] jetzt sind wir doch komplett geschlossen, wir können [...] wieder öffnen [...], das war immer [...] in Schüben und Wellen, [...] wir müssen mal abwarten, wie es sich entwickelt (I2A)

Beobachten lassen sich eine veränderte Wahrnehmung, veränderte Bewertungen und Entscheidungen, verändertes Verhalten, ein verändertes Verständnis und eine andere Bereitschaft zu Veränderungen ebenso wie ein Abwarten.

»um für diesen Moment bereit zu sein«³⁵: Momentaufnahmen

»[...] die Welt verändert sich, wir leben in digitalen Räumen und [...] Kunstwerke werden [...] originär digital und wir, wir sammeln Erfahrungen, um auch für diesen Moment [...] bereit zu sein, [...] wenn [...] digitale Werke [...] als Originale digital sind.« (I1A)

Auch vor Ausbruch der Pandemie ist das Bewusstsein für Veränderungen präsent, sowohl solche, die bereits eingetreten sind, als auch solche, die – zumindest für den Fall der eigenen Institution – in die Zukunft projiziert werden. Ziel ist die Handlungsbereitschaft zu einem bestimmten Moment, um eben diesen gestalten zu können. Eine andere Interviewpassage beschreibt einen solchen Moment, den man als günstige Gelegenheit hätte nutzen können, um einen Konflikt in eine andere Richtung zu lenken: »so ein Moment, wo man sagt, [...] die haben es [...] falsch gemacht, [...] die Art der Auseinandersetzung, die hätte man auch [...] in eine andere Richtung entwickeln können.« (I1H). Das war »so ein Moment« (I1H), in dem klar wurde, welche inhaltliche Aufgabe sich daraus für Museen ergibt, um das Konfliktthema konstruktiv zu bearbeiten. Man »hätte proaktiv für die Zukunft etwas tun können« (I1H) – hätte man in diesem bestimmten Moment anders gehandelt. Ein anderes Zitat charakterisiert einen Moment als günstige Gelegenheit für die Entstehung neuen Wissens: »[...] da entsteht Kenntnis [...] in der Steuerung [...] von digitalen Prozessen und [...] [das] ist auch sehr typisch für diesen Moment, in dem wir jetzt stecken [...]« (I2G). Im zitierten Interview ist die Rede von den Prozessen und Phasen der Museen seit der Pandemie, den gewachsenen Anforderungen und der Reflexion in Hinblick auf die technologischen Entwicklungen. Im Falle

35 I1A

dieses besonderen Moments der Pandemie wird – wie oben schon dargestellt – die Digitalisierung zum einzig möglichen Weg (vgl. oben, I2E) und deshalb auch »erstmalig als eine Pflicht, als eine Notwendigkeit erkannt« (I2B). Darauf folgt schließlich auch die Anerkennung als »eine ganz große Erweiterung der Möglichkeiten« (I2B; Kapitel 5.1.1) – gerade angesichts der Pandemie. Digital zu arbeiten gehört »mittlerweile zum guten Ton« (I2F). Dabei wird »dieser sehr besonderen [...] Situation« (I2E) auch verdankt, dass das Publikum die »Angebote neugierig mitgemacht hat und [...] Fehler verziehen hat [...]« (I2E).

Die Interviews schildern unterschiedliche Momente als je entscheidenden »Knackpunkt« (I2E), gerade wenn Wellen wie die der Digitalisierung und die der Pandemie sich überlagern. Sie wirken als Zeitfenster für Zäsuren, Richtungsweiser, Umdeutungen, Entscheidungen und Experimente.

»an der Stelle entsteht Strategie«³⁶ : Schlüsse ziehen und Entscheidungen treffen

[...] so einen Moment zu erreichen, ist [...] spannend, [...] an der Stelle entsteht Strategie, [...] eine echte Planung, das ist [...] etwas, das [...] den Jetztzustand [...] charakterisiert, [...] man hat etwas getan, daraus gelernt, Schlüsse gezogen und Entscheidungen getroffen [...] (I2G)

Solche Momente zeichnen sich durch Entscheidungen aus und durch die Entstehung von »Kriterien« (I2G). Das wiederum setzt Wissen voraus: »[...] man muss halt wissen, wie man damit umgeht« (I1A), beispielsweise mit bestimmten Online-Plattformen, ehe man sie – aufgrund der Pandemie womöglich sehr spontan – nutzt. Man muss auch entscheiden, »welche digitalen Kompetenzen sind [...] Pflicht [...], welche sind Kür« (I1H). Wesentlich ist für die Entscheidungen der Gedanke an die Konsequenzen – wenn beispielsweise Plattformen nicht bespielt werden, der Raum anderen überlassen wird, Leerstellen und Deutungsverluste entstehen (vgl. I1C; I1G; Kapitel 5.1.3). Es geht um ein strategisches im Sinne eines vorausschauenden Handelns, den Umgang mit dem »Problem des ständigen Reagierens« (I2C) – statt »Löcher [zu] stopfen« (I2C), den Blick auch über gegenwärtige Anliegen hinweg in die Zukunft zu richten (vgl. I2C). Digitale Prozesse und Produkte sind dann beispielsweise keine Reaktion auf die Pandemie, sondern das Ergebnis längerfristiger Planung – wenn man »von vornherein das Digitale konsequenter durchdacht hätte, [...] hätte man zufällig in diesem Fall [der Pandemie] große

36 I2G

Vorteile gehabt und die Häuser, die es gemacht haben, standen besser da als andere« (I2C).

Es gibt Häuser, »die mit einer schnellen Schlagkraft operieren können, und andere, die [...] sind erheblich langsamer« (I1H). Gerade Corona hat »einiges verselbstständigt und auch schneller gemacht« (I2F), andererseits ist es aber auch »unglaublich zuzusehen, wie lange es [...] dauern kann« (I2F), beispielsweise eine bestimmte Software im Museum einzuführen. Gerade angesichts der Coronapandemie rückt einerseits die Schnelligkeit in den Fokus: Es wurden »blitzschnell Plattformen aufgebaut« (I2B), Museen haben »sich zum großen Teil sehr schnell angepasst, sehr schnell reagiert« (I2B). Angesichts der Krise scheint es schnell gehen zu müssen – Reaktionen erfolgen »schlagartig und sehr schnell« (I2E), »auf einmal« (I2E), »jetzt plötzlich« (I2C), »jetzt plötzlich ad hoc« (I2C) und als »Soforthilfemaßnahme« (I2A). Auf der einen Seite wirkt gerade die Coronakrise beschleunigend, weil sie auch »Freiräume« (I2C) schafft für Dinge, für die es zuvor »keine Zeit« (I2C) gab. Außerdem hat sie gewissermaßen die Genehmigung zur Digitalisierung erteilt (vgl. I2G) und auch dafür gesorgt, dass die Verwendung digitaler Tools »selbstverständlich« (I2F) geworden ist. Museen haben in Bezug auf digitale Angebote »Sprünge gemacht« (I2E). Durch diese Bewegung gibt es »mittlerweile [...] differenzierte Auseinandersetzungen« (I2G; vgl. Kapitel 5.1.1), wie zum Beispiel mit dem Publikum digitaler Angebote. Perspektivwandel sind nicht nur eingetreten, sondern haben sich mittlerweile auch »verstetigt« (I2D). Viele Veränderungen werden mit der Pandemie in Verbindung gebracht, ihr Einfluss wird jedoch unterschiedlich eingeschätzt. Ihr werden unter anderem Beschleunigungen, Perspektivwandel, neue Selbstverständlichkeiten und disruptive Wirkung zugeschrieben (vgl. I2A; Kapitel 5.1.3), andererseits keine Auswirkungen auf grundsätzliche Dinge wie die Mission, Aufgaben und Problemlagen der Museen (vgl. I2C; Kapitel 5.1.3).

Gleichzeitig verweisen Kodes aus dem Datenmaterial auch auf eine Entschleunigung angesichts der Pandemie, auf »Stau« (I2A) und potenziell bremsende Faktoren wie eine »Lähmung und Müdigkeit« (I2A), »ein gewisser Überdruß, ein gewisser Frust« (I2B). Hemmend können auch Befürchtungen wirken – gerade wenn digitale Angebote aufgrund der Pandemie schlagartig entwickelt und umgesetzt wurden –, dass ihre Nutzung in Frust umschlägt, weil sie unzureichend sind (vgl. I2E; Kapitel 5.1.1).

Man muss »vielleicht auch an einem Übergangsstadium verweilen« (I2C), vorübergehend mit einer »Notlösung« (I2C) arbeiten, abwarten, bis »die Pandemie vorbei ist.« (I2C) Angesichts der Pandemie ist die Rede vom Abwarten –

»immer so ein bisschen Abwarten« (vgl. oben, I2A). Ähnlich heißt es im Hinblick auf die technologischen Entwicklungen: »[...] wir dürfen uns [...] nicht zu sehr [...] in so einen Hype hineindrücken lassen, sondern wir müssen es auch ein bisschen aussitzen« (I2G). Man muss »nicht alles [...] mitmachen« (I1D) und sich grundsätzlich »ein bisschen von dem lösen, was gerade hip und schick ist« (I1G).

Es gilt zu erkennen und zu entscheiden, was geboten ist, was die Situation erfordert, wo tatsächlich Notwendigkeiten entstehen, was Abwarten bedeuten kann, welche Perspektiven auf eine Situation gegeben, möglich, sinnvoll sind.

5.3.3 Wandel: Verlauf von Transformationsprozessen

Tabelle 11: Haupt-, Schlüssel- und Kernkategorien mit Markierung der Kernkategorie Wandel (Verlauf von Transformationsprozessen) sowie ihre Konzepte

Hauptkategorien	Im Umgang mit Digitalisierung	Im Netzwerk	Im Selbstverständnis
Schlüsselkategorie	Zeit/Zeitlichkeit		
Kernkategorien	(Un-)Gleichzeitigkeiten Geschwindigkeiten Zeitalter	(Un-)Geduld Rhythmus Synchronität	Zeitebenen Wellen Wandel
Konzepte der Kernkategorie	»in den Köpfen«: Bestehende und erforderliche Voraussetzungen »Berg- und Talfahrt«: Prozesse »eine gute Sache, die einen weiterbringt«: Anspruch und Ansporn		

Eigene Darstellung

Während Kapitel 5.3.2 Umgangsweisen mit temporären Verdichtungen behandelt, geht es im Folgenden um die Gestaltung von Transformationen – Veränderungen weniger als Reaktion, sondern grundsätzliche Option. Die Unterscheidung bleibt eine Gratwanderung (vgl. Kapitel 6.4.2). Sie ist zum Teil auch nicht möglich oder notwendig. Das dritte Unterkapitel unterscheidet sich vom vorherigen vor allem dadurch, dass es den Wandel unter den Aspekten der Voraussetzungen, Prozesse und Ziele betrachtet, weniger unter

den Aspekten der Einschätzungen und Handlungsoptionen wie in Kapitel 5.3.2. Es rückt stärker in den Fokus, was vorher da ist – an Voraussetzungen, Erfahrungen und Wissen – und was nachher bleiben soll, welche Ziele und Ansprüche damit verbunden werden.

»in den Köpfen«³⁷: Bestehende und erforderliche Voraussetzungen

Eine »sehr klare Vision« (I1C), gerade auf Leitungsebene, sowie das »Commitment« (I1C) zu einer Idee im gesamten Team – darin werden wesentliche Voraussetzungen für die Entwicklung und Veränderungen gesehen, die angesichts der zunehmenden Digitalisierung als erforderlich erachtet werden. Andersrum gesprochen braucht es auch »eine klarere Vorstellung davon, was [...] passiert, wenn man das alles nicht macht« (I1C; vgl. I1D; Kapitel 5.2.2; Kapitel 5.3.1). Zu bedenken sind demnach die Konsequenzen nicht initiierten Veränderungen. Förderlich kann für einen »Change« (I1D) sowohl ein geschlossenes und entschlossenes Team sein als auch Fluktuation und »frischer Wind« (I1D; Kapitel 5.3.1).

Es ist ein andauernder »Lernprozess« (I1A). Es »wissen alle [...], dass es dieses digitale Arbeitsfeld gibt, [...], aber [...] es ist immer noch nicht wirklich in den Köpfen [...] angekommen, das auch von der ersten Sekunde an mitzudenken und mit zu planen.« (I1A) In einem Interview aus der zweiten Datengenerierung heißt es: »[...] es ist jetzt durchaus klar und verständlich, dass man digitale Angebote mitdenken soll« (I2E). Parallel bestehen Vorbehalte gegenüber der Digitalisierung auch fort – die Befürchtung, das Digitale ersetzt »böseartig« (I2G; vgl. Kapitel 5.1.1) das Analoge, und das Argument vom »Verlust der Aura« (I2G) sind »in manchen Köpfen [...] noch da.« (I2G) Dementsprechend divers sind die Voraussetzungen an den Museen – »da stoßen [...] in den einzelnen Häusern, [...] in den einzelnen Abteilungen, aber auch in den Köpfen der Mitarbeiter völlig unterschiedliche Bilder, Bewertungen aufeinander« (I1H). Um Digitalisierung als (Veränderungs-)Prozess am Museum zu gestalten, bedarf es einer ganzheitlichen Vorgehensweise, eines langfristigen Prozesses statt eines befristeten Projekts, einer demokratischen Struktur, Entwicklung und Versteigung im gesamten Haus (vgl. I1H).

Für den Prozess wird festgestellt, dass es »ein steiniger Weg ist und Dinge nur sehr, sehr langsam vorangehen, dass auch eine gewisse Angst da ist oder Unsicherheit« (I1F), »Vorbehalte oder Unwohlsein« (I1F; vgl. I2F; Kapitel 5.1.1). Angst und Unsicherheit speisen sich aus Unwissen und Unberechenbarkeit,

37 I1A; I1B; I1C; I1H

ebenso aus der Wahrnehmung von Zeitmangel – »weil man nicht weiß, was [...] auf einen zukommt, weil man es noch nie gemacht hat, weil man nicht die Zeit hat, sich damit auseinanderzusetzen [...]« (I1F; vgl. Kapitel 5.1.2). Als Hemmfaktoren werden auch vorhandene Strukturen angeführt: Oft hat das »mit vorhandenen Routinen und auch Bereitschaften zu tun, die man, selbst wenn sich alle inhaltlich einig wären in bestimmten Kontexten, erst einmal aufbrechen muss« (I2F). Voraussetzung für ein solches Aufbrechen ist eine gewisse Offenheit und eine passende Gelegenheit für bestimmte Themen sowie das Erkennen von damit verbundenen Vorteilen und Möglichkeiten – in folgendem Fall von den Vorteilen einer Teilnahme an einem Hackathon: »[...] andere versagen sich dem [...] von vornherein [...] Und dass die Offenheit da ist, da überhaupt mitzuwirken, und das einfach als Möglichkeit gesehen wird, [...] Bestände neu zu entdecken, ist [...] etwas, was [...] den digitalen Wandel sehr eindrucksvoll beschreibt [...]« (I1B).

Einem solchen Schritt (der Öffnung) geht interne Überzeugungsarbeit voraus (vgl. I1B). Um überzeugen zu können, bedarf es der Klarheit über die Argumente:

[...] wichtig bei solchen Transformationsprozessen ist es [...], immer im Blick zu behalten, [...] warum macht man das, warum steigt man von Analog ins Digitale um beispielsweise [...] dass es [...] tatsächlich einen Mehrwert bietet, dass man es nicht nur der Digitalisierung willen tut, sondern dass man wirklich vorab erörtert, warum machen wir das, was kann genau vereinfacht werden (I2F; vgl. Kapitel 5.1.2)

Es geht um die Klarheit und auch die gemeinsame Erarbeitung mit den Kolleg_innen, die mit den Entscheidungen und Veränderungen arbeiten müssen (vgl. I2F; I1G). Der Prozess erfordert erst einmal das Erkennen von Vorbehalten und eine entsprechende Überzeugungsarbeit – »[...] einfühlsamer zu sein und auch erst einmal zu erklären, [...] aktiv auf die Kollegen zuzugehen« (I1F).

Überzeugungsarbeit kann auch durch das Vorbild und Vorleben erfolgen, wenn jemand selbst überzeugt und »sehr fit« (I1F), sicher im eigenen Tun und Auftreten ist – dann überträgt sich diese Sicherheit auch auf andere (vgl. I1F). Man braucht »wirklich fitte, kompetente Leute« (I1D) und hat zum Teil auch »ein Nachwuchsproblem« (I1D). Es ist wichtig, dass das Personal »intern fit« (I1F) ist, man braucht aber auch extern »kluge Köpfe« (I1G), wie etwa von Universitäten und Firmen (vgl. I1G). Den Museen wird zugeschrieben, kreative Herangehensweisen an Themen wie die Digitalisierung zu finden

– das »künstlerische, kreative, spielerische Feld« (I1D) zu bearbeiten und »kreativere Momente« (I1H) im Umgang mit Herausforderungen zu nutzen beziehungsweise zu schaffen (vgl. auch I2C).

Neben die Überzeugungsarbeit und interne Diskussionen treten schließlich auch externe Rahmenbedingungen – wie etwa die der Pandemie:

[...] am eindrucksvollsten war [...], dass diese Situation in einem Zwang einfach sehr viele Kolleginnen und Kollegen, Museumsarbeiter_innen aus aller Welt [...] davon überzeugt hat, dass das mit dem Digitalen nicht mehr weggeht, [...] das fand ich beeindruckend und erschreckend zugleich, dass Dinge, die diejenigen, die im digitalen Bereich [...] seit Jahren in Museen gearbeitet haben, [...] gepredigt haben, dass das so schlagartig und sehr schnell eingetreten ist (I2E)

Zur Handlungsbereitschaft (vgl. I1H) gesellt sich »eine gewisse Handlungsnotwendigkeit oder ein Handlungsdruck« (I1H, vgl. oben). Dabei fördert der Handlungsdruck nicht unbedingt die oben genannte Kreativität – »Leute werden nicht kreativer, nur weil sie gezwungen sind, digital zu arbeiten.« (I2C) Neben den notwendigen Maßnahmen zur Herstellung einer solchen Handlungsbereitschaft geht es auch um eine Handlungsfähigkeit (vgl. I1H), wie beispielsweise in Form von Vollmachten, Infrastrukturen, juristischen Verfahren (vgl. I1H) und natürlich auch Ressourcen und Budgets (vgl. I1H; Kapitel 5.1.2) – gegebenenfalls auch Flexibilität der Personalstrukturen (vgl. oben, I1D; Kapitel 5.3.1).

Um die Ausgangsbedingungen auf den strukturellen und persönlichen Ebenen zu erkennen und zu analysieren, bedarf es der Adressierung der Beteiligten beziehungsweise Betroffenen. Um Veränderungen anzustoßen, gilt es zunächst zu erfahren, »was in den Köpfen drin ist« (I1G), welche Ansprüche das Personal beispielsweise im Alltag an eine Software hat. Oftmals müssen solche Bedarfe und grundlegenden Erfahrungen erst einmal artikuliert, implizites Wissen muss aufgedeckt werden (vgl. I1G). Ansprüche an Veränderungen oder damit einhergehende Befürchtungen müssen erst explizit gemacht werden. Die Einbindung der Kolleg_innen und ihrer Expertisen »im Auswahlprozess, Entscheidungsprozess und im Konfigurationsprozess« (I2F) bildet eine wesentliche Grundlage. Das »hilft [...] in der Akzeptanz und [...] im Vorschreiten von Digitalprojekten, weil sich jeder einzelne [...] viel stärker damit identifiziert« (I2F). Wichtig ist das Sprechen und Ausdiskutieren im Team – »wenn man nicht spricht oder sich austauscht oder [...] Bedenken

äußert, [...] dann ändert sich auch nichts, [...] dann ist es [...] festgefahren« (I1F). So wird »ununterbrochen diskutiert« (I1B), wie beispielsweise über das Verhältnis zwischen dem Analogen und dem Digitalen. Betont werden aber auch die Grenzen des Diskutierens, wenn ein Haus sich schließlich selbst blockiert, wenn es sich an der Frage nach der Daseinsberechtigung und der Notwendigkeit von digitalen Angeboten »zu sehr aufreibt« (I1F) – »die Frage dürfte sich gar nicht mehr stellen« (I1F).

Für die Zeit nach Ausbruch der Pandemie wird entsprechend festgestellt, dass genau diese Frage nun nicht mehr diskutiert wird (vgl. I2E; Kapitel 5.3.1). Auch wenn es »die meisten wirklich verstanden [haben], das bedeutet nicht, dass wir das immer machen und dass wir das immer schaffen, weil es [...] immer noch ein Kapazitäten- und Ressourcenthema ist, aber es ist [...] ein anderes Denken dabei« (I2E). In den Köpfen hat sich etwas getan: »[...] das ist wirklich deutlich spürbar und das ist [...] auch ein Teil dieses Wandels« (I1B) – dass beispielsweise das Digitale und das Analoge nicht mehr in Konkurrenz zueinander gedacht werden (vgl. I1B; Kapitel 5.1.1; Kapitel 5.3.1). Es hat sich »ein Fokusshift und auch ein Aufmerksamkeitswandel mit Blick auf die Möglichkeiten der Digitalisierung [...] getan [...] über die letzten zwei Jahre« (I2E). Es hat einen Schub gegeben, basierend auf Prozessen, die schon weiter darüber hinaus zurückreichen. So gilt auch zum Zeitpunkt der ersten Interviews die Feststellung, dass die Welt sich verändert (vgl. I1A; Kapitel 5.3.2). Es verändern sich zum Beispiel »Einstellungen [...] von Mitarbeitern« (I1B), »die Bildsprache im postdigitalen Zeitalter« (I1D), »Förderkriterien« (I1D) und generell: »[...] die Zeiten haben sich in den letzten fünf, sechs Jahren [...] verändert« (I1D). Man »kann definitiv [...] einen Wandel feststellen« (I1B).

Ebenso gibt es Dinge, die sich nach wie vor nicht verändert haben. Kritisch wird beispielsweise die unveränderte Situation des Personals für Kunstvermittlung gesehen, weil es – ähnlich wie das Personal in Verantwortung für digitale Angebote – erst (zu) spät in die Ausstellungsplanung einbezogen wird (vgl. I1A). Daran ändert sich nichts, auch wenn das seit über zehn Jahren Thema bei Konferenzen ist (vgl. I1A). Manches bleibt trotz Änderungsbedarf unverändert, wie etwa die Rolle und das Selbstverständnis von Kurator_innen – die als »Lichtgestalten die Hierarchie [...] anführen« (I1A; vgl. I2D; Kapitel 5.3.1). Andere Dinge werden in ihrer Unverändertheit geschätzt – wie etwa die fünf Kernaufgaben des Museums, die in Anbetracht der zunehmenden Digitalisierung diskutiert werden: »Wir fanden nicht, dass man das ändern muss« (I1C; vgl. Kapitel 5.1.3).

Zu den Voraussetzungen von Transformationsprozessen zählen Visionen und Bekenntnisse, Bewertungen von Änderungsbedarf, Bereitschaften und Routinen, Einfühlsamkeit und Überzeugungskraft, Grenzziehungen zwischen Diskutieren und Aufreihen sowie der Umgang mit Unberechenbarkeiten.

»Berg- und Talfahrt«³⁸: Prozesse

[...] es gibt [...] diese typische Berg- und Talfahrt, [...] wenn man etwas Neues anstößt, ist bei vielen [...] ein riesen Berg an Arbeit da, [...] man [...] verweigert sich [...], will [...] nicht mehr mitmachen und sieht dann anhand seiner Kollegin und Kollegen, die [...] Begeisterung haben, dass es doch geht (I2F)

Die Phasen und Rollen in einem solchen Prozess sind unterschiedlich verteilt. Sie hängen von den unterschiedlichen Handlungsgrundlagen, Herangehens- und Veränderungsweisen ab – »radikal« (I2D) oder »in aller Behutsamkeit« (I2G), strategisch (vgl. I1B) oder experimentell (vgl. I1D).

Die Entstehung einer Strategie ist bereits in Kapitel 5.3.2 Thema. Sie entsteht im Sinne einer echten Planung dann, wenn man »etwas getan, daraus gelernt, Schlüsse gezogen und Entscheidungen getroffen« (I2G) hat. Die digitale Strategie gilt als eine notwendige »Handlungsgrundlage« (I1B), gerade für die Argumentation von Entscheidungen darüber, wie und warum man etwas »so und nicht so« (I1B) macht. Sie bietet die Grundlage für Begründungen von Abwägungsentscheidungen (vgl. I1B) und von zeitlichen Priorisierungen (vgl. I1B). Das gilt innerhalb des Teams sowie gegenüber anderen Akteur_innen wie beispielsweise Förderern (vgl. I1B). Eine Digitalstrategie wird als wichtig erachtet, um sich einen Weg durch »diesen wirklich großen Bereich« (I1B) zu bahnen. Denn »das Digitale ist so groß [...] und bietet so viele Möglichkeiten und es ist alles so vielfältig und man muss [...] schauen, wo man die Prioritäten setzt« (I1B), welche Schritte man gehen will und kann (vgl. I1B), wie Ressourcen genutzt werden (vgl. I1B). Die Strategie dient der Planung, Orientierung und Argumentation. Sie scheint einerseits unverzichtbar, ohne Strategie zu agieren als ein »Grundfehler« (I1C).

Die Entwicklung einer Digitalstrategie wird andererseits auch in Frage gestellt, angesichts der Überlegung, »wie lange die anderen Kollegen schon an digitalen Strategien arbeiten [...], dann [...] ist die Welt schon hier, aber die sind dann erst hier angekommen [...], das heißt, es verändert sich einfach so

schnell, [...] und ich glaube, es ist eher [...] ein Ausprobieren, [...] ein Machen [...]« (I1D). Demnach erscheint die Strategie als der »falsche Weg« (I1D).

Eine funktionierende und gelingende Strategie wird »kontinuierlich erweitert« (I1D), ist »fluide und agil und denkt auch an die Zukunft« (I1D). Demgegenüber besteht ein anderer Schwerpunkt auf »Trial and Error, Ausprobieren, Rejustieren, Neu-Machen« (I1D; vgl. Kapitel 5.1.1). Durch das »Ausprobieren und Machen« (I1B) wird für alle konkret und anschaulich, was bis dahin nur abstrakt scheint und genau deswegen womöglich auch abschreckend und verunsichernd. »[...] man muss Dinge machen, um [...] etwas bewegen zu können« (I1B) – und dadurch wiederum Überzeugungskraft im Team entfalten zu können, etwaigen Befürchtungen etwas entgegenzusetzen (vgl. I1C; Kapitel 5.1.1).

Zwar können Museen auch voneinander lernen (vgl. Kapitel 5.2.3), aber ein Selber-Ausprobieren bleibt nicht aus. So wird befürwortet, dass man »die Zeit und die Ressourcen nutzen sollte, [...] etwas auf die Beine zu stellen und etwas auszuprobieren, um zu gucken, wird es angenommen oder nicht, weil das [...] auch von Haus zu Haus unterschiedlich ist.« (I1F)

Hervorgehoben werden die Bedeutung und die Möglichkeiten des Experimentierens, gerade im Kontext des Digitalen mit seinen spezifischen Möglichkeiten. Im Vergleich zu gedruckten Saaltexten oder Ausstellungskatalogen scheint es im digitalen Kontext kostengünstiger, »dass man drei verschiedene Texte ausprobiert und guckt, was am meisten geklickt wird, gelesen wird« (I1F). Im Experiment wird die Möglichkeit gesehen, Dinge voranzubringen und besser zu verstehen. Eine wichtige Unterscheidung wird gegenüber der seriellen Vorgehensweise getroffen. Bei manchen Vorhaben, wie etwa der Online-Sammlung, wird besonderer Wert auf nachhaltige und modulare Systeme gelegt, das Baukastenprinzip, den Aufbau grundlegender Hardware, IT-Strukturen und Netzwerke, Nachhaltigkeit auch im Sinne von Open-Source-Formaten (vgl. I2D). Demgegenüber sucht die experimentelle Herangehensweise nach individuellen Lösungen, die den jeweiligen Inhalten angepasst werden – »da erfindet man [...] das Rad jedes Mal wieder neu« (I2D; vgl. I1C; I2G; Kapitel 5.2.3).

Im Prozess geht es um Priorisierungen, die Notwendigkeit von Veranschaulichung und Systematisierung, den Umgang mit unausgereiften Experimenten und unzureichenden Strategien, häuser- und situationsspezifische Lösungen, sowohl serielle als auch individuelle und experimentelle Herangehensweisen.

»eine gute Sache, die einen weiterbringt«³⁹: Anspruch und Ansporn

»[...] und dann erklimmt man diesen Hügel [...] und merkt am Ende, [...], dass es [...] eine gute Sache ist, die einen weiterbringt« (I2F) – so die Einschätzung eines Veränderungsprozesses. Dabei stellt sich die Frage, was die neue Aussicht bringt, was eine gute Sache und erstrebenswert ist, was den Mehrwert bringt (vgl. oben, I2F) – sowohl der antizipierte Mehrwert im Vorfeld als auch der tatsächliche im Nachgang. Wichtig ist »das Nachdenken darüber, was man [...] getan hat, wie bewerte ich das, an welchen Kriterien mache ich den Erfolg eines [...] Produktes, einer Maßnahme [...] fest« (I2G).

Als Ziel der Einführung neuer Technologien wird zum Beispiel genannt, Besucher_innen »mit Informationen zu versorgen, [...] das Erlebnis der Originale umfangreicher, spannender zu machen, Verweildauern zu verlängern [...] und Dinge überhaupt auffindbar [zu] machen« (I1A). Als gute Sache gilt die »Öffnung dieser Institution« (I1B), sowohl im Sinne von »Zugänglichmachung« (I1B; vgl. I2G; Kapitel 5.2.2) von Objekten und Wissen als auch »Transparenz« (I1B) der Institutionen und Prozesse selbst. Ebenso zählt die Idee der digitalen Allmende dazu (vgl. I2A; Kapitel 5.1.3) und die Idee des Museums als Ort für alle Menschen, frei zugänglich und barrierefrei (vgl. I2A; Kapitel 5.3.1).

Die Motivation für die Entwicklung einer digitalen Strategie ist eine bessere Steuerbarkeit und Kontrolle, um Dinge nicht dem Zufall zu überlassen und dabei Ressourcen zu verschwenden (vgl. I1G; Kapitel 5.1.1). Ein anderes Ziel, das gewissermaßen auch mit Kontrolle und Steuerung verbunden ist, ist die Nachhaltigkeit, im Sinne der »Nachnutzbarkeit« (I2G) – sowohl von Daten als auch Erfahrungen. Es geht nicht nur darum, andere Arbeitsweisen auszuprobieren, sondern auch »zu implementieren« (I2F). Es bringt einen dann weiter, wenn es »nicht nur projektspezifisch bleibt, sondern [...] langfristig [...] eingesetzt werden kann« (I2F).

Im Falle des online zugänglichen Objektbestands geht es in kolonialen Kontexten beispielsweise um das grundlegende Verständnis für die damit verbundene Verantwortung (vgl. I2G; Kapitel 5.2.2). »[...] da merkt man, dass an der Stelle etwas entstanden ist, [...] das hat auch mit Verantwortung [...] zu tun und der müssen wir uns [...] stellen« (I2G).

Das wachsende Bewusstsein für diese Verantwortung speist sich sowohl aus den Überlegungen zu den eigenen Strategien als auch Experimenten und Erfahrungen. Man versucht immer »Learnings mitzunehmen und sich zu verändern« (I1D).

39 I2F

Ansprüche an Transformationsprozesse entstehen durch und generieren ihrerseits Verantwortlichkeit, Verständnis für die und Verständigung über die Ziele. Zeit für den Rückblick ermöglicht einen geschärften Blick für die Gegenwart und Zukunft, darin notwendige Konkretisierungen, Spezifizierungen und Begründungen von Zielen.