

# Von neuen Räumen und digitaler Reife.

## Über digitale Strategien von Museen

Landesstelle für die  
nichtstaatlichen  
Museen in Bayern

© Sebastian Lehner



### Dr. Christian Gries

Landesstelle für  
die nichtstaatlichen  
Museen in Bayern

Der Entwurf einer digitalen Strategie für ein Museum beginnt vielfach zu Recht bei der Findung einer einheitlichen und verbindlichen Definition von „Digitalisierung“ und der Feststellung, welche Aufgabenbereiche in einer „digitalen Strategie“ erfasst und strukturiert werden sollen. Tatsächlich lassen sich in den Museen hierzu sehr diverse Vorstellungen festhalten: Was für den einen die strukturierte digitale Erfassung von Objekten in Bildern und Metadaten bedeutet, ist für den anderen die Weiterentwicklung eines Medienkonzepts in der Schausammlung. Ebenso häufig begegnet einem aber auch die ausschließliche Widmung einer digitalen Strategie an die Konzeption und Steuerung von Instrumenten in der digitalen Kommunikation. Tatsächlich erfasst eine digitale Strategie alle vorgenannten Aufgabengebiete, bespielt Bereiche in der Dokumentation, Kommunikation und Vermittlung – und bedeutet aber meist noch deutlich mehr. Digitalisierung blickt nicht nur auf die selbst initiierten Prozesse, sondern auch auf das digitale Publikum und die steuernden Unternehmen (wie z. B. Facebook), die in der Regel in völliger Unabhängigkeit, aber mit deutlichem Output agieren. Im digitalen Raum kann sich ein Meinungsbild über Marken, Produkte, Themen etc. formulieren, das einzig von diesen Beiträgern gestaltet wird. Es gilt: Wer sich nicht selber digi-

talisiert, wird es unter Umständen von außen. Der hier entstandene Handlungsdruck kann aber auch als Chance verstanden werden, da er auch zur Auseinandersetzung mit neuen Wegen der Vermittlung führt und Aufenthaltsräume bespielt, die inzwischen zur alltäglichen Lebenswirklichkeit der Öffentlichkeit gehören.

Die meisten Museen betreiben mitunter seit Jahren als Herzstück der digitalen Kommunikation eine Website. Leider geschieht das vielfach ohne eine flankierende, kontinuierliche und datenschutzkonforme Datenverkehrsanalyse und damit ohne Kenntnis der wichtigsten Kennzahlen zu den eigenen digitalen Angeboten. Das ist umso erstaunlicher, als diese Zugriffszahlen wenigstens ansatzweise eine Vorstellung vermitteln können, wer das eigene Publikum eigentlich ist, wie viele es sind, woher es kommt und was es interessiert. Vor dem Hintergrund der Planung einer digitalen Strategie sind solche Informationen aber hilfreich bis wesentlich. Dabei geht es nicht nur um einen einmaligen kritischen Blick auf die Kennzahlen, sondern um ein regelmäßiges Reporting und eine reflektierte Steuerung der eigenen Initiativen. Idealerweise skalieren die Museen aus diesem Verständnis heraus die eigene Wertschätzung für diese Zielgruppen und entwickeln reflektierte



Landesstelle  
für die nichtstaatlichen  
Museen in Bayern

Alter Hof 2  
80331 München

089 21 01 40 0  
landesstelle@  
blfd.bayern.de  
www.museen-in-  
bayern.de

Positionen zu Qualität und Umfang des eigenen digitalen Outputs.

Immer mehr Museen haben (oder hatten) Projekte in der digitalen Erfassung von Sammlungsbeständen. Diese wurden oftmals für die interne Arbeit entwickelt oder haben Schnittstellen an eine diverse Öffentlichkeit. Die Zukunftsfähigkeit, Nachhaltigkeit und der individuelle Nachnutzungshorizont (z. B. über CC-Lizenzen) der Datenbestände ist ein wesentliches Erfolgskriterium einer digitalen Strategie. Der kreative Umgang und die Zuverlässigkeit der Schnittstellen markieren mitunter die Relevanz der eigenen Sammlung im Netz.

In den letzten Jahren sind viele Museen in den sozialen Medien aktiv geworden oder betreiben andere digitale Angebote. Dabei sind mitunter neue Aufgabenstellungen entstanden, die besondere Kompetenzen und Arbeitsstrukturen, aber auch Ressourcen und Budgets erfordern. Die Digitalisierung macht deutlich, dass der von den Museen bespielbare Raum auch außerhalb der gemauerten Museumsarchitektur entwickelt werden muss. In diesen Räumen gestalten die Museen wesentliche Elemente der eigenen Sichtbarkeit und Relevanz. Im Blick auf die Digitalisierung sollten Leitbilder überdacht und eine zeitgemäße Bildungsarbeit (auch „Abbildungsarbeit“) hinterfragt werden. Es geht um den Blick auf ein digital affines, aktives und internationales Publikum und auf geänderte Rezeptionsbedingungen. Die Facetten von Dokumentation, Vermittlung und „Kulturkommunikation“, aber auch die Definition des „Besuchers“ und einer neuen Nützlichkeit von Wissen (gerade in ubiquitären Abfragen durch mobile Endgeräte) verändern sich. Daraus ergeben sich fünf wesentliche Handlungsräume der Digitalisierung im Museum:

### 1. Digitale Kompetenz

Eine wesentliche Grundlage der eigenen Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit ist durch eine Digitalkompetenz („Digital Literacy“) gekennzeichnet: die Fähigkeit, über digitale Medien dargestellte Informationen unterschiedlicher Formate zu verstehen und selbstbestimmt, souverän, verantwortlich und zielgerichtet anwenden zu können. Die Entscheidung für ein Projekt in der digitalen Vermittlung, Dokumentation oder Kommunikation braucht eine kritische Sicht auf die strategischen, finanziellen oder technischen Rahmenbedingungen. Viel zu viele digitale Projekte in den Museen sind weder nachhaltig noch zukunftsfähig konzipiert – trotzdem werden aber deutliche Budgets und Ressourcen längerfristig gebunden. Die Themenfelder der „Digital Literacy“ werden künftig in die Kernkompetenzen der Museumsarbeit hineinwachsen.

### 2. Infrastruktur und Ausstattung

Umsetzung und Betrieb digitaler Projekte sind meist an infrastrukturelle Voraussetzungen gekoppelt. Diese sind nahezu durch den gesamten Museumsbetrieb skalierbar. Sie betreffen IT-

Strukturen, rechtliche bzw. finanzielle Grundlagen, Verantwortungen und Handlungsbefugnisse, berühren aber auch Themen wie Gebäudemanagement, Denkmalrecht oder Arbeitsinstrumente wie z. B. ein Diensthandy. Das Thema WLAN im Museum gehört zu den Klassikern und macht deutlich, dass hier nicht nur museumsinterne Maßnahmen, sondern auch konstituierende Berührungspunkte mit dem Publikum gestaltet werden.

### 3. Die Sicht auf das Publikum im Wandel

Im Museum machen wir uns heute sehr genaue Gedanken über die digitalen Besucher. Je genauer wir diese Analyse aus der pauschalen Zielstellung „alle“ entlassen und zu diversen Zielgruppen finden, umso erfolgreicher werden digitale Projekte. Dafür brauchen wir eine möglichst konkrete Vorstellung über digitale Bedarfe der gewünschten Zielgruppen. Diese neuen digitalen Konzepte müssen dann in Qualität und Dimension entwickelt und auf die eigenen Handlungsspielräume angepasst werden. Das ist mitunter ein komplexer Vorgang, aber weniger schmerzhaft als ein teures digitales Produkt, das an den Bedarfen einer unscharfen Zielgruppe vorbei in eine Nutzlosigkeit entwickelt wurde.

### 4. Das erweiterte Museum – eCulture

Viel zu oft begegnet uns in den Museen eine Auffassung, die Digitalisierung sei in der Erfassung eines Objekts mit Abbildung und Metadaten erschöpft. Der Umstand, dass eine strategische in Wertstellung notwendig ist und ein Nachnutzungshorizont gestaltet werden müsste, erscheint oftmals unreflektiert (oder wird durch Vorgaben bzw. Auflagen ausgebremst). Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien im Bereich der Kultur wird zu einer echten eCulture, wenn er zum Forschungs-, Bildungs- und Vermittlungsauftrag der Institution beiträgt und diesen relevant gestaltet. Qualität und Quantität des eigenen digitalen Engagements sowie die Annahme der Maßnahmen durch das Publikum definieren die eCulture einer Einrichtung.

### 5. Digitale Transformation

Ein nachhaltiger digitaler Wandel kann nur herbeigeführt werden, wenn ausreichend Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit vorhanden sind. Die Veränderungsfähigkeit setzt ein „Kennen“ und „Können“ voraus, die Veränderungsbereitschaft braucht die Dimensionen des „Wollens“ und „Sollens“. Die digitale Transformation bezeichnet den fortlaufenden Veränderungsprozess, der traditionelle Kommunikationswege, aber auch digitale Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten mit neuen Technologien konfrontiert. Neben der museumsinternen Bereitschaft, sich auf diesen Prozess einzulassen, braucht es freilich auch einen Handlungsrahmen, der Wahrnehmungen im Themenfeld schärft, Freiräume und Verantwortungen ermöglicht und Prozesse oder Strukturen mitunter verändert.