

20-1/2

März 2020

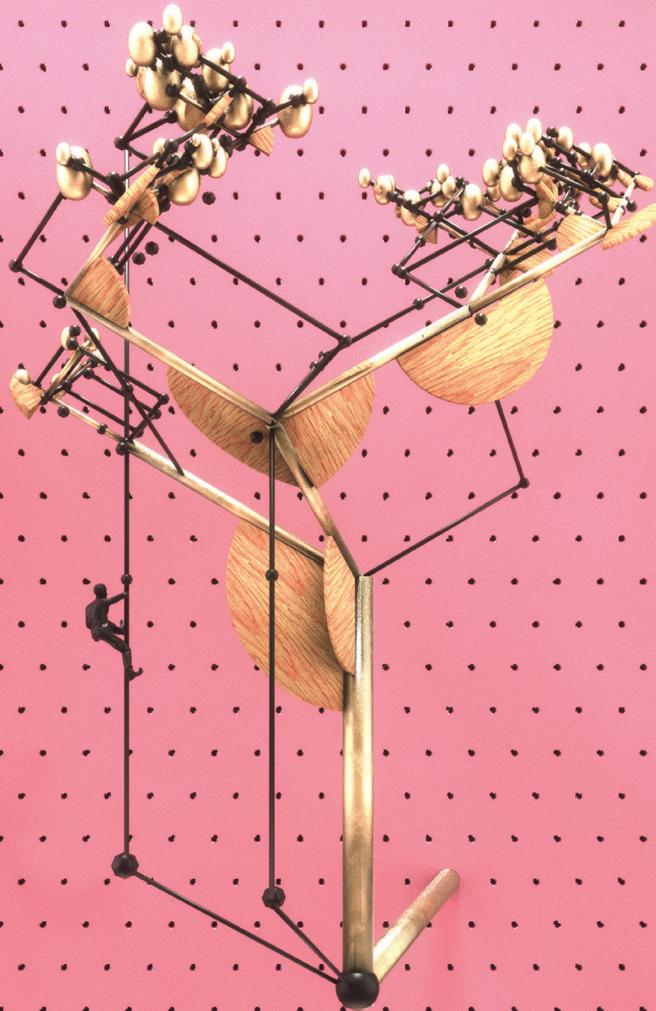
€ 14,30

ISSN 1015-6720

neuesmuseum

die österreichische museumszeitschrift

Herausgegeben von Museumsbund Österreich



Museum Workers

Ein Berufsbild im Wandel

So, wie sich das Museum in den letzten Jahrzehnten generell verändert hat, haben sich auch die Berufsbilder in den Museen stark gewandelt. War in früheren Jahren auch in großen Museen das Allroundertum gefragt, haben sich viele Bereiche von der Sammlungspflege über das Ausstellungsmanagement, die Vermittlung und Öffentlichkeitsarbeit bis hin in die Administration zunehmend professionalisiert und neue Berufsbilder entwickelt.

Die österreichischen Museen sind wichtige Arbeitgeber. Hochgerechnet rund 6.500 Mitarbeiter/innen sind in diesen tätig, in diversen und leider vielfach auch prekären Beschäftigungsverhältnissen. Abgesehen davon, dass viele Werkverträge und freie Dienstnehmerschaften an Museen sehr kritisch zu hinterfragen sind, würde ein Kollektivvertrag – nicht nur für die Bundesmuseen, sondern für alle Museen im Eigentum der öffentlichen Hand – vielfach herrschende Ungleichheit beseitigen helfen.

So ist beispielsweise die wichtigste besucher/innenorientierte Mitarbeiter/innen-gruppe, jene der Kunst-, Kultur-, Technik- und Naturvermittlung, in vielen Häusern überhaupt nicht oder nur unzureichend angestellt. Dementsprechend werden in deren Abrechnung nach geleisteten Vermittlungsstunden Vor- und Nachbereitungszeiten vielfach nicht honoriert, oft müssen Werkverträge genügen, wodurch es keine soziale Absicherung oder geregelte Einkommen gibt. Ein Zustand, der einem zeitgemäßen Museum im 21. Jahrhundert wohl nicht entspricht.

Aber nicht nur das Arbeitsverhältnis der Vermittler/innen ist verbesserungswürdig, auch viele Arbeitsstunden anderer *Museum Workers* werden nicht entlohnt: Netzwerktreffen und -gespräche, Ausstellungsbesuche, Abendveranstaltungen – wann endet im Museum die Arbeitszeit und wann beginnt die Freizeit? Die Arbeit im Kulturbereich lebt vom Engagement und der Begeisterung der Akteurinnen und Akteure, und das öffnet der (Selbst-)Ausbeutung Tür und Tor. Am Grunddilemma sind wir selbst auch nicht ganz unschuldig, wenn wir immer mehr Programm, mehr Besucher/innen, mehr Einnahmen bei gleichbleibenden, wenn nicht gar sinkenden



Personalkosten anstreben. Aber was ist das Ziel der Maximierung und wie wirkt sich diese auf die Qualität der Arbeit aus? Die Wiener Kulturstadträtin Veronica Kaup-Hasler hat uns allen vor Kurzem trotz und wegen der Erhöhung des Kulturbudgets eine Botschaft mitgegeben, die uns zum Nachdenken anregen sollte: „Macht weniger, aber macht es besser.“

#kunstistarbeit ist unser Standard-Hashtag auf Instagram und wir wünschen uns, dass auch die Kultur- und Museumspolitik den Wert dieser Arbeit sieht und honoriert. Nachdem sich unsere neue Bundesregierung #fairpay sehr groß auf die Fahnen geschrieben hat, wäre dafür nun ein günstiger Moment.

Wie und wohin sich die museale Berufswelt entwickelt, ist ein großes Thema der aktuellen Ausgabe. Einen zweiten Schwerpunkt finden Sie im Schauplatz, in dem sich viele digitale Projekte versammelt haben, ebenso wie einen Vorgeschmack auf unseren diesjährigen Museumstag in Krems. Wir freuen uns, Sie dort von 7. bis 9. Oktober zu sehen!

Aber vorerst wünsche ich Ihnen namens des Vorstandes des Museumsbundes Österreich einmal mehr eine inspirierende Lektüre,

Ihr

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'W. Muchitsch'.

Wolfgang Muchitsch

MUSEUM WORKERS

- 8 *Nina Schedlmayer*
Anpassungsschwierigkeiten
- 12 *Susanne Köstering*
Professionell arbeiten im Museum.
Neuer Leitfaden des Deutschen Museumsbundes
- 18 *Mikael Nanfeldt*
Future Museums and Hybrid Competence
- 20 *Sandra Malez*
Vom Werden eines Berufes.
Ein Berufsbild für Kulturvermittler/innen
- 24 *Wolfgang Tobler*
Der Besucherservice als qualitätsentscheidender
Faktor im Museum
- 28 *Christa Zahlbruckner*
Freiwilligenarbeit im Museum – Beruf vs. Berufung
- 32 *Sonja Thiel*
Community Curator
- 38 *Wendy Coones*
Re-disciplining Museum Work in Post-Gutenberg Times.
Networked Knowledge at the Close of the Gutenberg
Parentheses
- 42 *Henning Mohr & Jasmin Vogel*
Innovationen durch Intrapreneure.
Neue Arbeitsweisen für das Museum der Zukunft
- 46 *Bernd Holtwick*
Professionelle Ausstellungsarbeit
- 50 *Matthias Beitzl & Beatrice Jaschke & Nora Sternfeld*
Tief Luft holen. Ein Buch fragt nach neuen Formen der
Arbeit und der Organisation in Museen und Ausstellungen
- 54 *Maren Waffenschmid*
„Stay employable!“ Museum 4.0 – eine Institutionsvision
- 58 *Etta Grotrian*
Digitale Transformation und Museen – neue Arbeits-
prozesse und neue Aufgaben für „Museum Workers“
- 62 *Sabine Jank*
Kompetent digital – Experimentierräume für den
digitalen Wandel

1 EDITORIAL

4 JOURNAL

10 Jahre Waschsalon · **Matti Bunzl verlängert** · Wipplinger im Leopold Museum bestätigt · **15 Jahre Museumsverbund Steirische Eisenstraße** · 20 Jahre Haus der Musik · **Sabine Haag bleibt im KHM** · Preise für inklusive Lösungen · **Barbara Taubinger übernimmt Diözesanmuseum St. Pölten** · Museumspreis für das Museum Arbeitswelt · **Bettina Leidl neue ICOM Präsidentin**

SCHAUPLÄTZE

- 68 *Wolfgang Muchitsch & Sabine Fauland*
Österreichs Museen im digitalen Raum
- 74 *Christoph Thun-Hohenstein*
CHANGE! Virtuelle und wirkliche Werte
für eine bessere Zukunft
- 82 *Sabine Fauland*
Auf dem Weg zur digitalen Gesellschaft
- 90 *Anita Brunner-Irujo*
Digitale Transformation im Universalmuseum
Joanneum
- 94 *Theresia Hauenfels*
„Are you speaking Object?“
Das etwas andere Interview.
- 100 *Brigitte Neichl & Maurizio Giorgi*
Das Bezirksmuseum Rudolfsheim-Fünfhaus
in Wien als erweitertes Museum
- 104 *Florian Wiencsek*
Das erweiterte Museumsobjekt – Vermittlung
mit Augmented Reality
- 108 *Alessandra Vicentini & Maximilian Slowiczek*
Xponat – die exponatsbezogene Methoden-
datenbank gibt Anregungen
- 112 *Aleksandra Nagele*
Augmented Reality für Museen:
Zwischen virtueller Welt und Wirklichkeit
- 116 *Martina Griesser-Stermscheg*
Zu Besuch im neuen Ars Electronica Center:
eine Navigationshilfe für die Zukunft
- 122 *Doris Griesser*
Verführung zum Be-greifen
- 128 *Tamara Ali*
Kommunikation ist der springende Punkt.
Museen erkunden ihre Sprache(n)

134 MUSEUMSGÜTESIEGELTRÄGER

Benediktinerstift Altenburg · **Michelstettner Schule** · Xaver Gruber Gedächtnis-
haus · **Stille Nacht Museum Hallein** · Pfarrmuseum Serfaus · **Dom Museum Wien** ·
Haus der Geschichte Österreich · Literaturmuseum der Österreichischen
Nationalbibliothek

152 APROPOS MUSEUM

154 TERMINE

156 AUSSTELLUNGS- KALENDER

170 IM NÄCHSTEN HEFT

Schwerpunkt: Das Museum als Gedenkstätte ·
**Joanneum restituiert Sammlung ans Bra-
silianische Nationalmuseum** · Jubiläumsaus-
stellungen 1918-1938 · ALBERTINA modern ·
Großer Vorlesetag

10 Jahre Waschsalon



Seit 1. Mai 2010 zeigt das *Das Rote Wien im Waschsalon Karl-Marx-Hof*, wo im Erdgeschoss nach wie vor Wäsche gewaschen wird, die Dauerausstellung zur Geschichte des Roten Wien. Darüber hinaus gab es in den vergangenen zehn Jahren auch eine Reihe von Sonderausstellungen – von Hubert Gessner, dem *Architekten der Arbeiterbewegung*, über die Studie *Die Arbeitslosen von Marienthal*, den Dichter Jura Soyfer, Julius Tandlers Traum vom „neuen Menschen“ bis zu *Karl Marx in Wien*. Anfang Mai feiern die Museumsgründer Lilli Bauer und Werner T. Bauer das Jubiläum mit einem ausführlichen Programm.

<http://dasrotewien-waschsalon.at>

Wipplinger im Leopold Museum bestätigt



Der Vorstand der Leopold Museum-Privatstiftung – Vorstandsvorsitzender Josef Ostermayer, Elisabeth Leopold, Agnes Husslein-Arco, Carl Aigner und Werner Muhm – hat im Oktober 2019 einstimmig Hans-Peter Wipplinger für weitere fünf Jahre bis 2025 als museologischen Direktor bestätigt. Moritz Stipsicz folgt im Sommer 2020 der kaufmännischen Direktorin Gabriele Langer, die diese Funktion seit August 2015 ausübt und sich künftig neu orientieren will.

www.leopoldmuseum.org

Matti Bunzl verlängert



Mit 1. Oktober 2019 wurde der Vertrag von Matti Bunzl als Direktor des Wien Museums um weitere fünf Jahre verlängert. Der Umbau des Haupthauses am Karlsplatz verläuft nach Plan: Im September 2019 wurden die letzten Sammlungsobjekte vom Depot Karlsplatz in das Depot Himberg übersiedelt. Seit Oktober 2019 gräbt die Stadtarchäologie am Karlsplatz und stieß bereits auf die Fundamente alter Verkaufshallen. Im Dezember 2019 wurde außerdem eine eigene Servicestelle für die Wiener Bezirksmuseen eingerichtet: Sie bietet den Bezirks- und Sondermuseen bei Beibehaltung der Autonomie auf Anfrage professionelle Unterstützung an.

www.wienmuseum.at

Sabine Haag bleibt im KHM



Ende Dezember 2019 wurde Sabine Haag als Generaldirektorin des KHM Museumsverbandes für weitere fünf Jahre wiederbestellt. Nach der Absage von Eike Schmidt wurde eine neuerliche Ausschreibung der wissenschaftlichen Geschäftsführung nötig. Acht Bewerbungen langten für diese ein. „Wir können nun mit viel Elan und Motivation an die Planung der nächsten Jahre gehen“, so Generaldirektorin Sabine Haag anlässlich ihrer Bestellung.

www.khm.at

20 Jahre Haus der Musik



Das Haus der Musik feiert im Juni 2020 sein zwanzigjähriges Bestehen. Seit seiner Eröffnung im Jahr 2000 als erstes Musik- und Klangmuseum Österreichs stehen die Vermittlung der Wiener Musikgeschichte rund um die großen Meister der Wiener Klassik und die Philharmoniker am Programm. Im Jubiläumsjahr bietet das Klangmuseum eine Reihe von Highlights – von einem Virtual-Reality-Klanglabor über Konzerte und Publikumstage bei freiem Eintritt bis zu einem Beethoven-Schwerpunkt.

www.hausdermusik.com

Barbara Taubinger übernimmt Diözesanmuseum St. Pölten



Die Historikerin und Kunsthistorikerin Barbara Taubinger ist seit 1. Jänner 2020 Direktorin des Diözesanmuseums St. Pölten. In dieser Funktion leitet sie auch das Konservatorat der Diözese. Sie tritt damit die Nachfolge von Wolfgang Huber an, der mit Jahresende in Pension ging. Der neue Zugang am Domplatz 1 wird in Zukunft das Museum vom Domplatz aus sichtbar machen und damit ein weiterer kultureller Knotenpunkt im Kulturleben St. Pöltens sein. Derzeit ist das Museum bis zur Neueröffnung im Frühsommer 2020 geschlossen.

www.dz-museum.at

15 Jahre Steirische Eisenstraße



Zwölf Museen haben sich 2004 zum Museumsverbund Steirische Eisenstraße zusammengeschlossen. Diese Idee hat sich in den vergangenen Jahren als sehr zielführend und erfolgreich erwiesen und führte zu umfassenden Erneuerungen in den Museen. Neu geknüpfte Netzwerke haben zu einer Qualitätssteigerung in den beteiligten Museen und musealen Einrichtungen beigetragen. Das gemeinsame Marketing umfasst auch Veranstaltungen wie „Museen sehen“, die das Image der Museen stärken und den Besucherinnen und Besuchern die interessante montanhistorische Vergangenheit näher bringen.

www.eisenstrassenmuseen.at

Museumspreis für das Museum Arbeitswelt



Der Österreichische Museumspreis 2019 wurde am 10. Oktober 2019 im Rahmen des Österreichischen Museumstages in Salzburg an das Museum Arbeitswelt in Steyr verliehen. Das Bundeskanzleramt verleiht den Österreichischen Museumspreis einmal jährlich für zeitgemäße Museumsarbeit. Der Preis ist mit 20.000 Euro dotiert. Dazu Stephan Rosinger, der Katrin Auer zu Jahresbeginn als künstlerischer Leiter nachfolgte: „Wir sind alle sehr, sehr stolz auf diese Auszeichnung. Sie bestärkt uns, den Weg eines mutigen und offenen Hauses weiterzugehen.“

www.museum-steyr.at

Preise für inklusive Lösungen



Die Oberösterreicherin Doris Prenn, prenn_punkt, setzt sich seit vielen Jahren für „Design4all“ in den österreichischen Museen ein und erhielt dafür im letzten Jahr zahlreiche Preise, u. a. den *completo* und den *Inklusionspreis*. Auch in den Trägermuseen des Salzburger Museumsschlüssels 2019, dem Hoamathaus Altenmarkt und dem Stille Nacht Museum Hallein, finden sich von Prenn gestaltete modulare Elemente.

www.prenn.net

Bettina Leidl neue ICOM-Präsidentin



Bettina Leidl, Direktorin im Kunst Haus Wien, wurde im Dezember 2019 zur neuen Präsidentin von ICOM Österreich gewählt. Sie folgt damit Danielle Spera, Direktorin im Jüdischen Museum Wien, nach. Leidl will in den kommenden drei Jahre einen besonderen Schwerpunkt auf ökologische Nachhaltigkeit setzen: „In Zeiten des Klimawandels ist es ein notwendiger Schritt, dass sich Museen mit den aktuellen Themen unserer Zeit wie Klimawandel, Nachhaltigkeit, Verlust der Biodiversität usw. auseinandersetzen. Museen fungieren als öffentliche Einrichtungen auch als Werteproduzenten.“

www.icom-oesterreich.at

Masterstudiengang | Ausstellungs- design |

www.fh-joanneum.at/aud

Szenografie, Material und Licht |

Ausstellungsdesigner verfügen über die Kompetenz, Produkte, Dienstleistungen oder Objekte passend zu präsentieren. Organisiert und gestaltet werden Messestände, Showrooms und museale Ausstellungen jeder Art.

Voraussetzung ist der Abschluss eines facheinschlägigen Bachelorstudiums oder eines geisteswissenschaftlichen bzw. künstlerischen Bachelorstudiums wie z. B. Architektur | Bühnenbild | Germanistik | Geschichte | Grafikdesign | Informationsdesign | Innenarchitektur | Kulturwissenschaften | Kunstgeschichte | Marketing | Mediengestaltung | Philosophie | Restaurierung | Volkskunde | ...

OPEN HOUSE: 14.3.2020

BEWERBUNGSFRIST: 25.5.2020

Call for applications



2020–22

/ecm – Masterlehrgang für Ausstellungstheorie & -praxis
Der nächste Durchgang des /ecm beginnt im Oktober 2020.
Bewerbungen können ab sofort eingereicht werden. ecm.ac.at

di:'angewandte

Anpassungsschwierigkeiten

Kunst und Kultur sind für die weltweite Bedeutung Österreichs ein wesentlicher Faktor: Genau so steht es im neuen Regierungsprogramm. Wie kann es da sein, dass die Angestellten der Bundesmuseen nicht mit einem Kollektivvertrag abgesichert sind? Und warum braucht es einen solchen? Betriebsrätinnen, Museumsdirektorinnen und -direktoren sowie ein Kollege aus Deutschland geben Antwort.

Die Mitarbeiter/innen aus den Bundesmuseen haben sich einiges einfallen lassen. „Working poor in Hochkultur“ stand auf einem Plakat, ein Schriftzug, eingerahmt von einem prunkvollen Bilderrahmen. Das Naturhistorische Museum (NHM) kam mit einer Tafel mit der Aufschrift „Jurassic Museum“ über einem Dino-Skelett. Und die Kollegenschaft aus dem Technischen Museum (TMW) punktete mit dem Slogan „Bis nachts im Museum“. Am 1. Mai 2019 hatte die freiwillige Betriebsrätekonferenz der österreichischen Bundesmuseen und Nationalbibliothek unter dem Hashtag #wirgehenleeraus zu einer Demo aufgerufen. Seit der Ausgliederung der Bundesmuseen 1999 kämpfen deren mittlerweile rund 2.600 Angestellte mit der Tatsache, dass sie kollektivvertraglich nicht abgesichert sind, ebenso wie jene so gut wie aller anderen österreichischen Museen – mit wenigen Ausnahmen, etwa dem Kunsthistorischen Museum (KHM) und dem Wien Museum. In Österreich verfügt schließlich der überwiegende Anteil der Beschäftigten über einen Kollektivvertrag (KV), nämlich 98 Prozent. Die Demo im Vorjahr rief dazu auf, diesen Missstand zu beseitigen.

Nach der Aktion trafen sich zwar Player aus Politik, Gewerkschaft und Museumsleitungen zu Gesprächen. Doch mittlerweile finden diese routinemäßig statt. Und ebenso routinemäßig versanden sie im Nichts. 2013 hieß es in einem Bericht der „Presse“, dass die damalige Vorsitzende der Bundesmuseen-Konferenz, Agnes Husslein, bis „Jahresende“ mit den „nächsten Schritten“ rechne.¹ Damals war Claudia Schmied Kulturministerin. Auch ihre Nachfolger zeigten sich wenig engagiert in der Angelegenheit. Eine parlamentarische Anfrage des „Liste Jetzt“-Abgeordneten Wolfgang Zinggl an den damaligen Kulturminister Gernot Blümel ergab 2018 wenig: „Mein Ressort wird

diesbezüglich weiterführende Gespräche führen, wobei die Finanzierung für die Bundesmuseen/die Österreichische Nationalbibliothek zu klären sein wird“, hieß es in der Beantwortung.² Seither: nichts.

Jänner 2020. Drei Betriebsratsvorsitzende sprechen mit „neues museum“ im Wiener Café Tirolerhof über das Anliegen, einen KV zu installieren: Beate Neunteufel-Zechner, Vorsitzende der Unabhängigen GewerkschafterInnen im Öffentlichen Dienst und Betriebsratschefin der Nationalbibliothek (ÖNB), Marianne Novotny-Kargl, ihre Kollegin vom KHM, sowie Christina Waraschitz vom TMW. Auch im neuen, türkis-grünen Regierungsprogramm kommt der KV kaum vor, wird nur unter dem Punkt „Schaffung einer Bundesmuseums-Holding“ erwähnt – auch wenn nun mit Staatssekretärin Ulrike Lunacek für Kunst und Kultur die Grünen zuständig sind, die stets auf bessere Arbeitsbedingungen gepocht haben. Novotny-Kargl: „Im Regierungsprogramm steht, dass die KV-Fähigkeit der Museen geprüft werden soll. Es ist aber völlig klar, dass sie diese haben laut §7 Arbeitsverfassungsgesetz. Ein KV der Museen darf aber nicht schlechter sein als der aktuelle des KHM Museumsverbandes.“

Der Haken ist, dass die Basisabgeltung nicht an den Index angepasst wird. Und so gibt es für die Museumsangestellten nicht einmal die Garantie einer Valorisierung ihrer Gehälter; schließlich müssen auch steigende Mieten und andere Kosten aufgefangen werden. „Im Grunde betreiben die Museen seit Jahrzehnten Mangelwirtschaft“, sagt Christina Waraschitz. Auch im einzigen Haus mit KV, dem KHM, wirkt sich die fehlende Indexanpassung aus. Diese sei „das Totschlagargument für einen guten Gehaltsabschluss bei den jährlichen KV-Verhandlungen“, kritisiert Novotny-Kargl. „Gleichzeitig wird die Schere zwischen den Gehältern und dem Erfolg der Museen

¹ Die Presse, 14.4.2013, o. Autor, „Dicke Luft wegen fehlender Kollektivverträge“, <https://www.diepresse.com/138881/museen-dicke-luft-wegen-fehlender-kollektivvertraege> [Zugriff 10.1.2019].

² https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVI/AB/AB_00357/imfname.691644.pdf [Zugriff 10.1.2019].

↓ #wirgehenleeraus – 2019 formierte sich eine Protestbewegung, die einen Kollektivvertrag für die österreichischen Bundesmuseen forderte
Fotografie: Herbert Ellinger (floorfour)



immer höher, und die Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter steigt von Jahr zu Jahr.“

Anderswo sieht es noch übler aus. In einem anderen Bundesmuseum erhielt die Belegschaft in einem Jahr nicht einmal Indexanpassung – und zwar mit Verweis auf die Steuerreform. Aufgrund dieser bliebe den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern netto ohnehin mehr übrig, argumentierte die Geschäftsführung damals.

Zusätzlich zur Indexanpassung berücksichtigt der KV die Jahre, die jemand für einen Betrieb gearbeitet hat. Was für die meisten Angestellten selbstverständlich ist, bleibt jenen in den Museen verwehrt. Christina Waraschitz erzählt: „Es gibt bei uns im Haus Leute, deren Lohn zwar indexangepasst, aber darüber hinaus seit 20 Jahren nicht erhöht wurde.“ Auch Neunteufel-Zechner erzählt: „Von Jahr zu Jahr werden üblicherweise Indexanpassungen bei den Gehältern vorgenommen. Angestellte, die sich fortbilden und sich über ihre Tätigkeitsfelder hinaus weiterentwickeln, können zwar individuell um eine Gehaltserhöhung verhandeln. Wenn sie dabei scheitern, verlassen sie oft kurze Zeit danach den Betrieb. Braindrain und Fluktuation nehmen zu.“ In den rund 20 Jahren seit der Ausgliederung der Bundesmuseen „haben Teilzeit- und Projektarbeit sowie prekäre Beschäftigung insgesamt zugenommen.“ Ein Kollektivvertrag, so Neunteufel-Zechner, „würde einerseits die Möglichkeit bieten, Gehälter zu vergleichen, und andererseits zum Entstehen einer Branche beitragen. Daran könnten sich auch andere österreichische Museen orientieren und anschließen.“

Doch warum hat das KHM im Gegensatz zu allen anderen Bundesmuseen einen KV? Marianne Novotny-Kargl erzählt: „Als dieser abgeschlossen wurde, standen die Sterne günstig. Es war eine Glückssache, verhandelt vom damaligen GÖD-Juristen, der später unser Personalchef wurde und sich oft über seinen Verhandlungserfolg ärgerte.“ Die anderen Museen folgten dem Beispiel allerdings nicht. Neunteufel-Zechner erinnert sich: „Als das KHM den KV bekam, war bei den Leitungen der anderen Museen die Aufmerksamkeit schon fokussiert, und sie wehrten ihn ab.“

Doch auch im KHM ist nicht alles eitel Wonne. Sandra Malez, Obfrau des Österreichischen Verbands der KulturvermittlerInnen (siehe auch ihren Beitrag in diesem Heft), sagt: „Am KV des KHM kritisieren wir, dass er die Kulturvermittlung nicht vor dem Prekariat schützt und die dort beschriebene Tätigkeit nur auf einem Teilbereich der personellen Vermittlung liegt. Wenn jemand viele Führungen macht, kommt mehr Geld aufs Konto, wenn es eine Flaute gibt oder man krank wird, schaut es dagegen schlecht aus.“ Die Kulturvermittlung „beinhaltet wesentlich mehr als das Abarbeiten von Führungen.“ Es könne daher nicht sein, „dass jene Fachgruppe im Museum, die sich dem Publikum widmet, als einzige nach der schwankenden Quantität der Tätigkeiten besoldet wird.“ Sie bringt einen treffenden Vergleich: „Das ist so, als würde eine Kuratorin danach bezahlt werden, wie viele Seiten sie am Tag liest oder wie viele Werke sie in Ausstellungen unterbringt.“ Im Oberösterreichischen Landesmuseum ist das Vermittlungsteam, das Malez leitet, seit 2013 mit Pauschalbeträgen angestellt. Trotz ihrer Kritik wünscht sie sich einen KV für alle Museen: „Ein Kollektivvertrag wäre die beste Variante, für die Tätigkeit faire Rahmenbedingungen zu schaffen, und hätte Strahlkraft für die österreichische Museumslandschaft.“ Doch was geschieht, wenn ein Museum seinen Angestellten jedes Jahr mehr bezahlen muss und die Basisabgeltung dennoch nicht steigt? Im KHM hilft man sich irgendwie über die Runden. Immerhin steigerte das Haus in den letzten Jahren seine Eigenerlöse von 40 auf fast 50 Prozent. Dennoch heißt es

aus dem Museum: „Es ist eine große Herausforderung.“ Ein anderes Museum mit Kollektivvertrag ist das Wien Museum. Dessen Pressesprecherin teilt mit: „Die Finanzierung durch die Stadt Wien ist nicht indexangepasst, das heißt, das Museum trägt die Valorisierung der Gehälter selbst und fängt diese reale Subventionsverringerung mittels Ausgabensenkung/Einnahmensteigerungen ab – was längerfristig natürlich ein großes, leider altbekanntes Problem darstellt.“ Man kennt das aus den Bundestheatern, die trotz fehlender Anpassung ihrer öffentlichen Finanzierungen Gehaltssteigerungen zahlen müssen. Erst mit dem Burgtheater-Skandal erreichte dieser Missstand eine größere Öffentlichkeit. Signifikante Verbesserungen lassen auf sich warten.

Während die österreichischen Bundesmuseen um einen KV ringen, sind deutsche Museumsangestellte mittels Tarifvertrag, dem deutschen Pendant zum KV, besser gestellt. Nicht nur die öffentlichen Museen, sondern auch Privatmuseen wenden diesen an: „Dazu sind sie meist gemäß den Zuwendungsbescheiden verpflichtet“, führt Jens Bortloff aus. Er ist kaufmännischer Geschäftsführer des Technoseums in Mannheim und Sprecher des Arbeitskreises Verwaltungsleitung des Deutschen Museumsbundes, in dessen Vorstand er auch sitzt. Er schildert: „Hier stellt sich oft die Frage, ob die Museumsträger auch die Zuschüsse für die Museen entsprechend erhöhen. Geschieht dies nicht, gibt es Budgetlücken. Manche Träger gleichen die Tarifsteigerungen aus, andere nicht.“

Dass die Geschäftsführungen der Bundesmuseen selbst nicht unbedingt einen KV anstreben, verwundert daher kaum. Christian Köberl, Direktor des NHM und bis Ende 2019 Vorsitzender der Bundesmuseen-Konferenz, meinte im Dezember 2019 auf Anfrage: „Alle Erhebungen und Abschätzungen kommen zum Schluss, dass die Einführung eines KV deutlich höhere Finanzmittel für die Bundesmuseen erfordert. Es gab vor ein paar Jahren eine solche Erhebung der nötigen Mittel, worauf die Fragestellung vom damaligen Minister aus Budgetgründen nicht aktiv weiterverfolgt wurde. Sollte eine künftige Regierung entscheiden, dass das ein wichtiger Punkt ist, muss natürlich der entsprechende Finanzrahmen geschaffen werden, denn schon jetzt kommt es durch die fehlende Inflationsanpassung der Basisabgeltungen zu großen finanziellen Problemen.“ Die Begehrlichkeiten in Richtung KV seien aus seiner Warte daher „eher gering“. Die aktuelle Vorsitzende, ÖNB-Chefin Johanna Rachinger, erklärt: „Die Bundesmuseen-Konferenz steht einem Kollektivvertrag für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesmuseen und der Österreichischen Nationalbibliothek grundsätzlich positiv gegenüber.“ Freilich: „Vor Einführung eines gemeinsamen Kollektivvertrags muss allerdings die Finanzierung möglicher Mehrkosten mit dem zuständigen Ministerium verbindlich geklärt werden.“ Zwar ist im Regierungsprogramm von einer „möglichen jährlichen Valorisierung der Kunst- und Kulturförderungen in mehrjährigen Verträgen“ die Rede – allerdings ohne Bezug auf die Bundesmuseen.

Ebendort heißt es übrigens: „Für die weltweite Bedeutung Österreichs sind Kunst und Kultur ein wesentlicher Faktor.“ Wenn sich das nicht ändern soll, dann müssen schleunigst eine Valorisierung sowie ein anständiger Kollektivvertrag für die Museumsangestellten her. Schließlich haben nicht nur die Geschäftsführungen, deren jährliche Steigerungen nicht selten recht üppig ausfallen, Gehaltserhöhungen verdient. ■

Nina Schedlmayer

Kulturjournalistin, Kulturkritikerin, Chefredakteurin morgen, Wien



#wirgehenleeraus – 2019 formierte sich eine Protestbewegung, die einen Kollektivvertrag für die österreichischen Bundesmuseen forderte

Fotografie: Herbert Ellinger (floorfour)

Professionell arbeiten im Museum. Neuer Leitfaden des Deutschen Museumsbundes

Der Humus für eine fruchtbare Entwicklung eines Museums sind die Menschen, die darin arbeiten. Ihre Arbeit befindet sich stets im Wandel, und deshalb ist es immer wieder an der Zeit, die aktuellen Arbeitsfelder festzuhalten, die sich in Museen abbilden. Dieses Ziel hatte der Deutsche Museumsbund vor Augen, als er beschloss, den Leitfaden *Museumsberufe – eine europäische Empfehlung* aus dem Jahr 2008 zu aktualisieren, welcher wiederum eine ICOM-Broschüre aus dem Jahr 1994 ablöste.¹ Am Entstehungsprozess waren mehr als 60 Ideengeber/innen, Autorinnen und Autoren, Resonanzgeber/innen sowie Koordinatorinnen und Koordinatoren aus allen Museumssparten und vielen Berufsverbänden beteiligt. Herausgekommen ist ein 184 Seiten starkes Handbuch, das 56 Tätigkeitsprofile aufführt (gegenüber 15 im Jahr 1994 und 20 im Jahr 2008). In der Zwischenzeit hat sich das Verständnis von Museumsberufen verändert: Fest umrissene Berufe differenzieren sich zunehmend in Tätigkeitsprofile, die sich in den Tausenden Museen in Deutschland in unterschiedlichem Maß und diversen Kombinationen wiederfinden. Um dieser Entwicklung Ausdruck zu verleihen, lautet der Titel

des neuen Leitfadens nicht mehr *Berufe im Museum* oder *Museumsberufe*, sondern *Professionell arbeiten im Museum*.

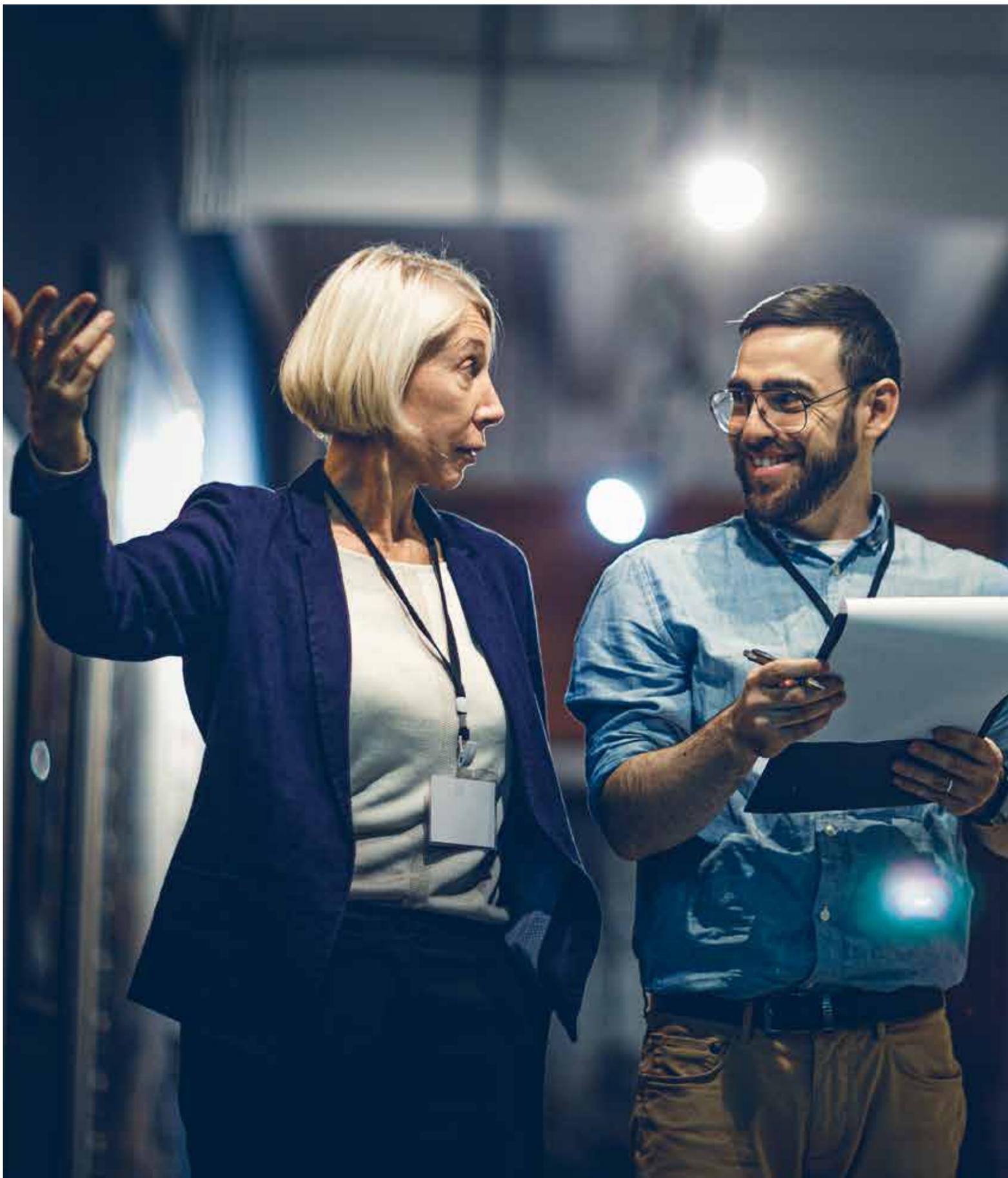
Ziele und Adressaten

Der Leitfaden verfolgt weitergehende Ziele als nur eine differenzierte Beschreibung der Arbeit in einem Museum. Studierenden sowie Berufseinsteigerinnen und -einsteigern bietet er einen Einblick in mögliche Berufswege und Perspektiven. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Museen zeigt er auf, welche Anforderungen an bestimmte Tätigkeiten zu stellen sind, in welcher Beziehung sie zu anderen Arbeitsbereichen stehen, wie sie mit anderen Synergien bilden können und nicht zuletzt, welche Vergütung sie für ihre Arbeit erwarten können. Den Leiterinnen und Leitern der Museen gibt er darüber hinaus auch Hilfestellung bei der Erstellung von zeitgemäßen Personalkonzepten. Ohne solche Konzepte, die in Bedarfsanmeldungen münden können, wird es keinen Stellenaufwuchs geben, der letztlich in vielen Fällen unausweichlich sein wird, um den gestiegenen gesellschaftlichen Erwartungen an Museen gerecht zu werden.

¹ Deutscher Museumsbund e.V., ICOM Deutschland, ICTOP - International Committee for the Training of Personnel (Hg.), *Museumsberufe – eine europäische Empfehlung*, Berlin 2008. ICOM Schweiz, *Berufe im Museum*, Basel 1994.

Abbildung auf dem Titelblatt des Leitfadens
PROFESSIONEL ARBEITEN IM MUSEUM
Fotografie: Übersee Museum





Auch bieten sie Chancen, erfolgreich über eine Flexibilisierung der Berufsschemata nicht nur nachzudenken, sondern auch mit den dafür Verantwortlichen zu verhandeln. Eine besonders wichtige Zielgruppe des Leitfadens sind demnach die Träger. Ihnen will er deutlich machen, wie vielfältig und komplex sich Museumsarbeit heute darstellt und welche Qualifikationen die Mitarbeiter/innen dafür mitbringen, welche Vergütung sie dafür aber auch bekommen sollten.

Professionalisierung als Ausdifferenzierung

Betrachtet man Museumsentwicklung aus historischer Perspektive, so bildet der Prozess der allmählichen Professionalisierung einer anfangs überwiegend auf freiwilligem bürgerschaftlichem Engagement beruhenden Organisation zu einer etablierten gesellschaftlichen Institution mit Regeln, Normen, festen Organisationsstrukturen und Angestellten eine der maßgeblichen Triebkräfte für einen bemerkenswerten Aufstieg zu einer nicht mehr wegzudenkenden Einrichtung des kulturellen Gedächtnisses. Die Professionalisierung

der Museumsarbeit setzte im 19. Jahrhundert zunächst in staatlichen Museen ein. Sie beschäftigten zunächst Konservatoren für die dauerhafte Erhaltung ihrer wachsenden Sammlungen, dann aber auch Wissenschaftler als Sammlungskustoden und weiters deren Assistenten, Büro- und Aufsichtspersonal, Grafiker, Präparatoren, Handwerker und Arbeiter – und natürlich die Direktoren. Längst nicht alle Museen durchliefen diesen Professionalisierungsprozess. Bis heute arbeitet die Mehrzahl der Museen in Deutschland auf ehrenamtlicher Basis und kommunale Museen werden bis heute in vielen Fällen von einem sehr kleinen Kernteam professioneller Museumsmitarbeiter/innen betreut. Eine Umfrage der Museumsverbände und -ämter der Bundesländer ergab vor wenigen Jahren, dass die durchschnittliche Betriebsgröße eines Museums in Deutschland zwischen vier und 48 festen Stellen liegt, wobei die Museen in den ostdeutschen Bundesländern erheblich kleiner sind als in den westdeutschen: Der drastische Stellenabbau von 1990 bis 1993 in den vormaligen Bezirks- und Kreismuseen der DDR ist bis heute als Rückstand der ostdeutschen Bundesländer ablesbar.²

² Wenn man alle hauptamtlich in Museen beschäftigten Mitarbeiter/innen zusammenzählt (ohne Leiter/innen, aber mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auch denen, die nicht zum Fachpersonal zählen wie Hausmeister/innen, Verwaltungsmitarbeiter/innen, Kassenkräfte), ergibt sich die „Betriebsgröße“ eines Museums. Berliner Museen haben im Schnitt eine Betriebsgröße von 48 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, hessische 16, rheinland-pfälzische 14, baden-württembergische 13, westfälische 13, bayerische 12, saarländische 7, sachsen-anhaltinische 7, sächsische 5, thüringische 4, brandenburgische 4.

Abbildung aus dem Leitfaden zum Funktionsbereich LEITUNG UND ORGANISATION
Fotografie: SeventyFour

Funktionsbereiche und Tätigkeitsprofile

Der Leitfaden *Professionell arbeiten im Museum* gliedert Museumsarbeit in acht Funktionsbereiche: Leitung und Organisation, Wissenschaft und Sammlung, Bestandserhaltung, Ausstellungen, Bildung und Vermittlung, Presse-, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, Gebäudemanagement, Betrieb und Verwaltung. Diese acht Bereiche fächern sich in 56 Tätigkeitsprofile auf. Es ist den Herausgebern bewusst, dass sich diese Systematik in der Praxis oftmals anders darstellt, denn in den meisten Häusern wird die Vielfalt der Aufgaben von weniger oder sehr wenigen Personen geleistet. Die dargestellten Funktionen bieten dann einen Orientierungsrahmen für eine Priorisierung der anstehenden Aufgaben. Die Tätigkeitsprofile innerhalb der Funktionen sind im Sinne eines Baukastens zu verstehen. Museen können auf dieser Basis individuelle Stellenprofile nach ihren Bedürfnissen zusammenstellen.

Die einzelnen Tätigkeitsprofile werden mit einer Tätigkeitsbeschreibung, den notwendigen Qualifikationen und weiteren nützlichen Erfahrungen sowie einer Zuordnung in der Organisation beschrieben. Im Bereich der weiteren Erfahrungen finden sich – sofern sie für die Tätigkeit relevant sind – auch die sogenannten nicht fachlichen Kompetenzen oder auch Softskills.

Eine Beschreibung der Museumsberufe kann ohne Berücksichtigung der internen Museumsorganisation nur lückenhaft sein. Daher wird auch auf weiterführende Themen eingegangen: z. B. auf Organisationsentwicklung, Trägerschaften und Betriebsmodelle, das Verhältnis von Projektarbeit zu grundständigen Tätigkeiten oder das Auslagern von Arbeiten und temporäre Beschäftigungsverhältnisse.

Zur Frage der Vergütung

Fachgerechte Bezahlung aller Mitarbeiter/innen ist für eine entwicklungsorientierte Museumsarbeit unabdingbar. Um diese Aussage zu unterstreichen, enthält der neue Leitfaden im Unterschied zu der Vorgängerpublikation (2008) Angaben zu adäquaten Eingruppierungen. Weil in öffentlichen Museen in Deutschland gegenwärtig mehrheitlich Tarifbeschäftigte angestellt sind, beziehen sie sich auf die Tarifverträge des öffentlichen Dienstes. Dabei nennt der Leitfaden meist eine Vergütungsspanne, und wo es zulässig ist, empfiehlt er ausdrücklich eine höhere Vergütung. Die Angaben bieten Orientierung, haben aber einen rein informierenden Charakter. Sie ersetzen nicht die tarifvertragsrechtliche Beurteilung der Eingruppierung. Hier muss jeweils der Einzelfall geprüft werden, Basis ist stets die übertragene Tätigkeit.

Museen in der sich wandelnden Gesellschaft

Ein charakteristisches Merkmal von Museumsarbeit ist die Kontinuität und insofern bildet sie langfristig wirkende gesellschaftliche Trends ab. Doch das seit der Mitte des 20. Jahrhunderts zunehmende Tempo des gesellschaftlichen Wandels reißt auch die Museumsarbeit mit. Mehr denn je wird das Museum zur öffentlichen Bühne für den gesellschaftlichen Diskurs.

Der Bedeutungszuwachs kommunikativer und gesellschaftlich-sozialer Aufgaben in den letzten Jahrzehnten ist evident. Tätigkeitsfelder wie Community- oder Ehrenamts-, Diversity- oder Changemanagement zeigen neue Entwicklungen an. Berufe wie Digital Manager, Curator of Outreach oder Social Media Manager galten noch vor Kurzem als Neuheit – heute nehmen sie in zahlreichen Museen einen festen Platz ein. Öffnung für neue Adressatengruppen, Inklusion und Partizipation sowie ganz neue Angebote für Bürger/innen, sich in öffentlichen Räumen zu treffen, auszutauschen, gemeinsam zu recherchieren und zu debattieren, scheinen die ursprünglichen bewahrenden Funktionen des Museums bisweilen gar in den Hintergrund zu rücken. Gleichzeitig wird die über lange Zeit in ihren großen Teilen der Öffentlichkeit verschlossene Sammlung über die digitale Brücke wieder zum öffentlich verhandelbaren Gegenstand: Damit zeichnet sich eine spannende Entwicklung ab, die wiederum neue Tätigkeiten generiert, im Museum prototypisch für weite Teile der Kulturlandschaften.

Daher ist es nur konsequent, den neuen Leitfaden als Momentaufnahme zu verstehen: Schon bald werden sich die Tätigkeitsprofile ausweiten, verändern und verschieben, und in nicht allzu weiter Ferne – ja, teilweise schon heute – werden bislang unhinterfragte Hierarchien im Museum umgeworfen oder aufgelöst. Dies alles ist Teil der gesellschaftlichen Verhandlung und bietet Museumsakteuren, Politik und Verwaltung neue Handlungsspielräume. Die gegenwärtigen institutionellen Strukturen stehen dem in vielen Fällen noch entgegen. Professionell arbeitende Museen sind oftmals noch in starre Strukturen eingezwängt, die ihre Öffnung verlangsamen oder gar verhindern. Aufwendige Transformationsprozesse sind dann erforderlich, um die Kreativität der Institution freizusetzen.

Die Kunst besteht darin, die Vielzahl der Aufgaben und Herausforderungen auszubalancieren und für neue Entwicklungen offen zu halten. Die damit verbundenen Chancen kann aber nur die- oder derjenige ergreifen, die/der ein schlagkräftiges Kernteam aufbaut, stabilisiert, motiviert und hält. Denn um den Kern dreht sich alles. ■

Susanne Köstering

Geschäftsführerin, Museumsverband des Landes Brandenburg
Potsdam, Vorstandsmitglied, Deutscher Museumsbund, Berlin

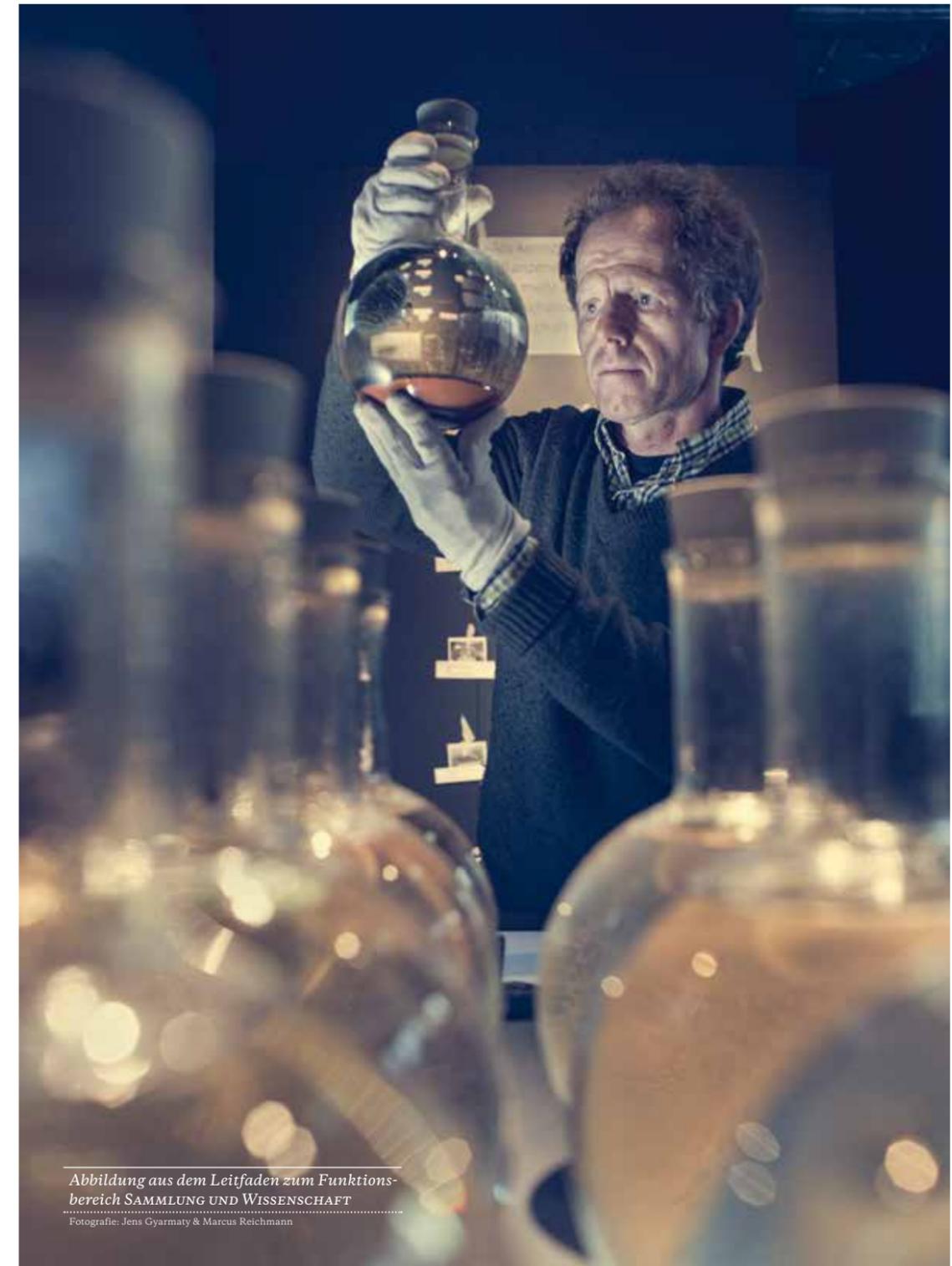


Abbildung aus dem Leitfaden zum Funktionsbereich SAMMLUNG UND WISSENSCHAFT
Fotografie: Jens Gyarmaty & Marcus Reichmann

Future Museums and Hybrid Competence

Society is in a time of change. The digital evolution is extensive and will have a profound impact on the future, not least on our work. The refugee and migration flows of recent years have led to great societal and political challenges, with lots of tensions between different groups. And on top of that, there is the climate threat. Museums exist in the midst of society and in close symbiosis with these social challenges. What goes on outside museum doors is reflected in what takes place inside.

To meet these challenges, it will be important for museums to reflect on and devise strategies for competence development, both for now and in the future. DIK, the trade union for people working within the culture and communication sector in Sweden, has noted that the majority of museums have a good idea of the level of competence needed here and now to be able to fulfil their mission. However, at the same time, DIK has acknowledged that it is considerably more complicated to think about the required future competence. This became obvious at a conference on the topic of competence in Malmö in late 2019. Even though the title of the conference was forward looking and included the concept of hybrid competence, nearly all the speakers talked only about the present situation. What kind of competence do we need now, and perhaps in the immediate future? No one looked beyond that, stretching the time span five, ten or perhaps fifteen years into the future.

Museums were developed during the Industrial Revolution, and much of the focus was on national identity. Today we live in a time of cultural diversity, and there are other stories that need to be told. In addition, there is another industrialization going on—that of digitalization. Another difference between museums today and in the early days is the way in which they connect with people. The transformation is from being a place of one-way communication to becoming a platform for meeting each other on equal terms. One way of describing this development is that museums have moved away from being institutions and are instead becoming platforms for democratic participation.

In 2013, DIK appointed an expert group of members, with the aim of discussing, analysing and defining the kinds of competence museums will need in the future. In 2017, the “5D – a competence policy for future museums” report was presented. The report found that, over time, museums had developed considerable expertise in issues related to subject knowledge, pedagogy, public programs and exhibitions; or, in other words, what we can refer to as the core competence of museums. Therefore, instead of rehashing what was already well

known, the expert group focused on the kinds of competence that complement and develop the already existing one. They chose to analyse what could be called hybrid competences. The title 5D refers to the number of identified hybrid competencies (each competence field beginning with the letter D in Swedish): participation, dialogue, co-creation and democracy. The last hybrid competence is digitalization, which runs like a thread through the others. One can look at these hybrid competences as different stages in the transformation of museums from being places where knowledge is transmitted to the audience to becoming places where democracy is constantly re-enacted through meeting on equal terms. This transformation corresponds with Sweden’s cultural policy goal of turning museums into places where democratic society is developed.

With regard to these hybrid areas, the expert group identified possible competence profiles: the audience strategist, the facilitator, the community manager, the educational curator, the audience advocate, the moderator, the change leader, the process leader and the digital curator. To some extent, these competence profiles already exist within museums, but the idea is to put more emphasis on their significance to stress that the future will be more about people’s rights to participation and co-creation. Plus, it also recognizes that the future will focus more on the digital.

The audience strategist works with the needs of the outside world. The facilitator enables dialogue and discussion. The community manager actively seeks out and meets the users outside the museum. The educational curator curates participation and thereby enables users to act and co-create within the boundaries of the museum. The audience advocate focuses on the user’s perspective and needs. The moderator handles discussions, and, if necessary, conflicts. The change leader knows how to work on change together with others, both with the museum’s staff and the audience. To become a place of more democratic participation, the museum must handle different hierarchies and power structures. The process manager knows when the right competence should be used, and when different decisions must be made.

As mentioned at the beginning of this text, the digital runs like a thread through all the other hybrid competences. Today we can already see that digitalization is having a great impact on museum operations, and this impact will only get bigger over time. Digitalization plays a vital role in every aspect, from documentation to public programs.

Most of the time when digitalization is discussed, it’s about how it can benefit the audience and not so much about the effect on the profession itself. For example, when a museum collection is digitalized, it becomes available to everyone, no matter where they are. One area of digitalization where the outcome could be very different for the audience and the profession is AI. The discussion about the impact of AI has not really started within the museum

profession; it is at an embryonic stage. This discussion will probably accelerate in coming years when the effect of AI becomes clearer.

Digitalization is a broad concept and is something that constantly changes everything else. On account of the speed with which the changes are occurring, it is also very difficult to foresee what the future will bring. This creates significant problems when it comes to discussions about what kinds of competence museums need. In a recent survey in Sweden, nineteen museum directors answered questions about competence. One of the questions was if they thought that museums could make full use of the digital tools. Nearly 80% of the directors answered no. One would think that budgetary constraints would be the main reason for this situation, but instead the majority responded that it was lack of competence. However, it must be pointed out that many of the directors acknowledged the relation between money and competence development. Because of the speed of change, it is becoming very difficult, if not impossible, for museums to keep up, both when it comes to system upgrades and competence development. Museums do not have the funds necessary to be at the forefront of the digitalization evolution.

Despite the many challenges facing museums when it comes to digitalization, there are also great opportunities. We have already mentioned that all museums use digital tools for the documentation of collections and thereby make the collections accessible to everyone wherever they are. Digitalization also creates new possibilities for audience participation and co-creation. In their “5D” report, the expert group suggested adding the “digital curator” competence profile. The digital curator would provide museums with a person who is competent in handling digital material and new ways of providing that material to the audience.

Like almost no other type of organization, the museum is at the same time rooted in tradition and constantly moving forward, finding new ways of meeting its audience. This two-sided fact makes it necessary for museums to reflect on competence, both here and now and what will be. DIK’s “5D – a competence policy for future museums” report can, hopefully, be used as a starting point for a creative discussion about the competence needed within museums in the future. Museums have a core competence they have developed over decades, and DIK recognizes the importance that museum professionals have given to the development of this core competence both in terms of time and financing. Thus, DIK’s “5D” report is situated in the gap between now and tomorrow, acknowledging the importance of the traditional competence and recognizing that we live in a time of change and with that change, there will be a need for new knowledge and new competences. ■

Mikael Nanfeldt

Analyst, DIK – Trade Union of Culture and Communication
Stockholm

Vom Werden eines Berufes.

Ein Berufsbild für Kulturvermittler/innen

Seit mehr als zwei Jahren gibt es für die Kulturvermittlung in Österreich ein Berufsbild¹: Am 11. Oktober 2017 wurde bei der ICOM CECA AUSTRIA-Preconference zum Österreichischen Museumstag in Steyr das Berufsbild Kulturvermittlung mit 150 anwesenden Fachexpertinnen und -experten beschlossen. Dieses Berufsbild und der knapp zweijährige intensive Vorbereitungsprozess, der von ICOM CECA AUSTRIA und vom ÖSTERREICHISCHEN VERBAND DER KULTURVERMITTLERINNEN getragen wurde, haben die Kulturvermittler/innen in ganz Österreich einander näher gebracht: Das Berufsbild Kulturvermittlung ist für den gelebten Museumsalltag nicht nur der „Schulterchluss“ unter den österreichischen Kulturvermittlerinnen und -vermittlern, es ist vielmehr auch eine Qualitätsrichtlinie und ein wichtiges Instrument bei der Weiterentwicklung der Kulturvermittlung in den Institutionen vor Ort.

Erfolgskriterien einer professionellen Kulturvermittlung

In der Organisation von österreichischen Museen nimmt die Kulturvermittlung bis heute eine Sonderstellung ein – leider im negativen Sinn: Im Gegensatz zu anderen Fachdisziplinen arbeiten Kulturvermittler/innen oftmals unter prekären Arbeitsbedingungen, mit schwankendem Einkommen, ohne Recht auf Krankenstand oder Karenz, in situationselastischen Dienst- und Arbeitsverträgen oder auf Projektbasis. Obwohl die Kulturvermittlung in der Theorie als zentrale Museumssäule anerkannt ist und Kulturvermittler/innen mit dem Publikum arbeiten – immerhin ist die Besuchszahl DIE Erfolgskennzahl für Museen –, sind die Rahmenbedingungen in vielen Museen schlecht: Dies bezieht sich vor allem auf die Ausstattung mit finanziellen, personellen und räumlichen Mitteln und die Verortung als eigene Fachabteilung im Organigramm der jeweiligen Institution.² Aus diesem Grund wurde – sozusagen als nächster Schritt nach dem Berufsbild – bei der ICOM-Ideenkonferenz im Mai 2018 eine Arbeitsgruppe unter der Federführung des Österreichischen Verbands der KulturvermittlerInnen eingerichtet, die sich mit den erforderlichen Rahmenbedingungen für eine professionelle Kulturvermittlung auseinandersetzen sollte. Rund ein halbes Jahr später – im Rahmen eines weiteren gemeinsamen Arbeitstreffens des Österreichischen Verbands der KulturvermittlerInnen und ICOM CECA Austria – wurden am 25. Jänner 2019 mit Vertreterinnen und Vertretern der Kulturvermittlung aus den großen Museumsinstitutionen in Österreich die *Erfolgskriterien einer professionellen Kulturvermittlung*³ verabschiedet. Als zentrale Aussage wurde einmal mehr herausgearbeitet, dass die Kulturvermittlung jene museale Fachdisziplin ist, die die Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen des Publikums kennt und daher maßgeblich zur Wirkung von Kulturbetrieben beiträgt.

¹ Vgl. „Kulturvermittlung“, in www.kulturvermittlerinnen.at/kulturvermittlung/ [Zugriff: 30.12.2019].

² Vgl. Angelika Doppelbauer, *Museum der Vermittlung. Kulturvermittlung in Geschichte und Gegenwart*, Wien 2019, S. 136f.

³ „Erfolgskriterien einer professionellen Kulturvermittlung“, in: www.kulturvermittlerinnen.at/wp-content/uploads/2019/02/ERFOLGSKRITERIEN-PROFESSIONELLE-KULTURVERMITTLUNG-final_25.1.19.pdf [Zugriff: 30.12.2019].



Gleichzeitig hat der *Österreichische Verband der KulturvermittlerInnen* mit den Fachverbänden von Deutschland (*Bundesverband Museumspädagogik e.V.*) und der Schweiz (*mediamus – Schweizerischer Verband der Fachleute für Bildung und Vermittlung im Museum*) eine Kooperation initiiert. Die *Qualitätskriterien für Museen: Bildungs- und Vermittlungsarbeit*⁴, die im Jahr 2008 als länderübergreifendes Projekt verabschiedet wurden, galten für den österreichischen Raum als überholt. In einer gemeinsamen Klausur im Februar 2019 beschlossen die drei Fachverbände eine enge Zusammenarbeit, um die Qualität der Kulturvermittlung zu steuern, zu sichern und weiterzuentwickeln. Durch eine engere Zusammenarbeit und Unterstützung bei Fachthemen können die Kulturvermittler/innen aller drei Länder profitieren. Als erstes sichtbares Zeichen dieser Kooperation wurde auf Grundlage der Vorarbeiten der österreichischen Arbeitsgruppe die *Salzburger Erklärung*⁵ verabschiedet.

Museum wirkt, wenn Kulturvermittlung gestaltet!

Den wachsenden Ökonomisierungsdruck, der sich mittlerweile durch alle Bereiche der Gesellschaft zieht, spüren auch Museen deutlich. In der öffentlichen Wahrnehmung und Rezeption wird bei der Erfolgsermittlung von Museen der Schwerpunkt auf quantifizierbare Kennzahlen gelegt. Möglichst viele Unternehmensdaten werden ausgewertet und mittels Kassensystemen gezählt.

Wie jedoch kann man die Wirksamkeit von Kulturinstitutionen messen? Erreichen Museen ihre Besucher/innen überhaupt noch und welche Rolle spielt dabei die Kulturvermittlung? „Museum“ wirkt, wenn die Kulturvermittlung ihr Potenzial ausschöpfen

kann und das Zusammenspiel der verschiedenen Fachdisziplinen (Sammeln, Forschen, Bewahren, Ausstellen und Vermitteln) seiner Mitarbeiter/innen funktioniert. Wichtige Ansätze in der Zusammenarbeit sind niederschwellige Hierarchien und die Abwicklung von Projekten mittels Projektmanagement, in dem gewährleistet ist, dass alle Projektpartner/innen gleich sind. Wo jedoch steht die Kulturvermittlung in den meisten Kulturbetrieben? Eigenartigerweise werden gerade jene Tätigkeitsgruppen, die sich intensiv den Besucherinnen und Besuchern widmen, nur selten als Schlüssel zum Erfolg betrachtet. Oft werden sie bewusst außerhalb der „Unternehmensstruktur“ gehalten oder nur halbherzig unter finanziell und strukturell schlechten Bedingungen ans Museum angegliedert. Dies hat zur Folge, dass Vermittlungsformate und -ansätze teilweise nicht verfolgt und wichtige, auch die Institution betreffende, aktuelle gesellschaftliche Fragestellungen (wie etwa Klimawandel, Nachhaltigkeit, Digitalisierung etc.) kaum verhandelt oder als Projekte gedacht und umgesetzt werden können. Bedenken bezüglich zu geringer Personalbudgets und somit nicht finanzierbarer Anstellungsverhältnisse in der Kulturvermittlung, die vonseiten der Museumsleitungen geäußert werden, könnten mittlerweile durch Best-Practice-Beispiele aus österreichischen Museen, welche die Anstellung ihrer Kulturvermittlungsteams vollzogen haben, widerlegt werden.⁶

Wirksame Kulturinstitutionen sind jene, in denen die interne Zusammenarbeit als Teamwork auf Augenhöhe gelebt wird und die Rahmenbedingungen für die Akteurinnen und Akteure so gelegt sind, dass sie deren Arbeit unterstützen. Die Kulturvermittlung nimmt dabei als Fachdisziplin für das Publikum eine Schlüsselposition ein! ■

Sandra Malez

Obfrau, Österreichischer Verband der KulturvermittlerInnen, Linz

⁴ Vgl. Deutscher Museumsbund und Bundesverband Museumspädagogik e.V. (Hg.), „Qualitätskriterien für Museen: Bildungs- und Vermittlungsarbeit“, in: www.museumsbund.de/publikationen/qualitaetskriterien-fuer-museen-bildungs-und-vermittlungsarbeit-2008/ [Zugriff: 30.12.2019].

⁵ Vgl. „Salzburger Erklärung“, in: www.kulturvermittlerinnen.at/wp-content/uploads/2019/11/Salzburger-Erklärung_Unterschieden.pdf [Zugriff: 30.12.2019].

⁶ Vgl. Wencke Maderbacher, *Kulturfairmitten. Praxishandbuch Anstellung eines Kulturvermittlungs-Teams*, Wien 2015.



WELTMUSEUM WIEN

VITRINENBAU, AUSSTELLUNGSTECHNIK, OBJEKTMONTAGE

WWW.ARTEX.AT

Photo Credits: KHM-Museumsverband

ELEMENT PROTECT

microclimate
humidity control

Hochleistungssilicagel Adsorber
Speziell für den Einsatz in
Museumsvitrienen.

Hergestellt aus
schadstofffreien Materialien.

In der Box oder als
Granulat erhältlich.

Vorkonditioniert auf Ihren
gewünschten Bereich.

Preisgünstige Alternative
in bewährter Qualität.

Das **Weltmuseum Wien** verwendet
das Hochleistungssilicagel **ELEMENT PROTECT**.

THEMA MUSEUM WORKERS. EIN BERUFSBILD IM WANDEL
www.element-protect.com

Der Besucherservice als qualitätsentscheidender Faktor im Museum

Das Qualitätsmanagement als umfassende Führungsaufgabe ist relativ jung und erfährt erst in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts internationale Anerkennung. Prägende und bis heute integrale Bausteine gängiger Qualitätsmanagementsysteme wurden jedoch bereits 30 Jahre früher in Japan entwickelt, worauf sich insbesondere der spätere Boom der japanischen Automobilindustrie gründet. Zu ihnen gehören drei von Armand Vallin Feigenbaum formulierte Grundsätze:¹

„Qualität wird im Wesentlichen durch die Erwartungen des Kunden bestimmt.“

„Qualität wird von allen Funktionen erzeugt.“

„Jeder Mitarbeiter ist für Qualität verantwortlich.“

In diesen Grundsätzen spiegeln sich die wesentlichen Eckpfeiler der Entwicklung des ehemaligen Aufsichtsdienstes im Kunsthistorischen Museum Wien zur Abteilung „Guest Service“ im vergangenen Jahrzehnt wider. Die Motivation dazu war ursprünglich eine von der Führung ausgehende strategische Überlegung, die Besucherfreundlichkeit zu steigern und im Organigramm sichtbarer zu verankern. Heute geht sie vielmehr vom Engagement und der Kompetenz der Mitarbeiter selbst aus, in der Bewertung, Steuerung und Gestaltung der Besuchsqualität eine führende Rolle einzunehmen.

„Qualität wird im Wesentlichen durch die Erwartungen des Kunden bestimmt.“

Um Qualität objektiv beurteilbar und messbar zu machen, ist es notwendig, sich vom subjektiven Qualitätsbegriff zu lösen und an beobachtbaren äußeren Faktoren zu orientieren. Dazu zählen neben dem unabdingbaren Urteil des Kunden die Fähigkeit und Bereitschaft der Organisation, Qualität zu erzeugen, sowie der Vergleich alternativ verfügbarer Angebote der Konkurrenz.² Qualität zu erzeugen

¹ Feigenbaum zit. nach: R. Schmitt, T. Pfeifer, *Qualitätsmanagement. Strategien - Methoden - Techniken*, 4. Auflage, München, Wien 2010, S. 26 f.

² M. Bruhn, *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für erfolgreiches Qualitätsmanagement*, 9. Auflage, Berlin, Heidelberg 2013, S. 12.



↑ *Qualität wird im Wesentlichen durch die Erwartungen der Kundinnen und Kunden bestimmt: Besucher/innenumfragen sind ein Weg, um etwas über diese Erwartungen zu erfahren*

Fotografie: Wolfgang Tobler

ist demnach, ohne den eigenen Kunden und dessen Erwartungen zu kennen, nicht oder bestenfalls zufällig möglich.

Die Kunden der österreichischen Bundesmuseen haben sich seit deren Ausgliederung um die Jahrtausendwende verändert. Private Sponsoren, zahlende Museumsbesucher und Veranstaltungskunden treten, bedingt durch real reduzierte Fördermittel, immer mehr in den Vordergrund. Diese veränderten Rahmenbedingungen machten eine Neubewertung bestehender Strategien notwendig, die auch die Arbeitsbereiche und das Selbstverständnis von Organisationseinheiten und Mitarbeitern betraf.

Vor etwa zehn Jahren wurden in einer ersten Maßnahme die damals noch so genannten Aufseher im Kunsthistorischen Museum Wien aus dem Sicherheitsdienst in einen neu begründeten Besucherdienst überführt. Gradmesser für dessen Wirksamkeit und die Gestaltung des Aufgabenspektrums sollte künftig die Zufriedenheit der Besucher mit dem erlebten Service sein. In den folgenden Jahren wurde für sämtliche Mitarbeiter des Besucherdienstes ein serviceorientiertes Ausbildungskonzept umgesetzt sowie die Personalbeschaffung und -entwicklung entsprechend ausgerichtet. Hohe soziale Kompetenz und Mehrsprachigkeit traten ab nun verstärkt in den Vordergrund.

„Qualität wird von allen Funktionen erzeugt.“

Um das Potenzial der Organisation zur Erreichung einer hohen Qualität optimal auszuschöpfen, ist sie umfänglich nach ihren Kunden zu orientieren. Die dieser Ausrichtung innewohnende Dynamik wird durch Prozesse beschrieben, wobei ein Prozess als ein zeitbezogenes System zu verstehen ist, dessen Bestandteile (Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen) das Potenzial haben, einen Wert für den Kunden zu generieren.³ Im Zentrum stehen dabei jene Prozesse, die direkt an der Wertschöpfung beteiligt sind. Sie benötigen zu ihrer Umsetzung optimal abgestimmte Unterstützungs- und Führungsprozesse.⁴ So scheitern Mitarbeiter im direkten Kundenservice, die die Kundenanforderungen gut kennen, häufig nicht am eigenen Verhalten, sondern am Unverständnis anderer Abteilungen für deren Anliegen. Sei es die defekte Kassa oder das verstaubte Exponat, es braucht die Unterstützung durch eine Fachabteilung, die im Sinne des Kunden

priorisiert und rasch reagiert.⁵ Die Notwendigkeit, hier nachzubessern, indizierte auch das gesammelte Kundenfeedback im Kunsthistorischen Museum. Dabei zeigte sich, dass sich negative Rückmeldungen der Besucher relativ selten auf inhaltliche Aspekte der Ausstellungen, häufiger dagegen auf Begleitfaktoren wie die Helligkeit, die Temperatur, das Raumangebot, fehlende Sitzgelegenheiten, das Leitsystem, den Vorgang beim Ticketkauf, das Café, abweisendes Verhalten der Mitarbeitenden etc. beziehen. Dies mag einerseits auf die traditionell fokussierten wissenschaftlichen Fachbereiche des Museums zurückzuführen sein, verweist aber auch auf ein womöglich bislang unterschätztes Spektrum artverwandter Qualitätskriterien.

Nach A. H. Maslow lassen sich menschliche Bedürfnisse in Mangel- und Wachstumsbedürfnisse unterteilen, wobei die Befriedigung Ersterer eine Voraussetzung ist, um sich Letzteren überhaupt widmen zu können.⁶ Mangelbedürfnisse sind dabei elementare physiologische Bedürfnisse wie die Nahrungsaufnahme, Sicherheitsbedürfnisse und soziale Bedürfnisse wie Zugehörigkeit und Wertschätzung. Zu den Wachstumsbedürfnissen zählen hingegen Reflexion und Selbstverwirklichung, unter welche auch der intendierte Nutzen des Museumsbesuchs, ein verstehendes Erleben, fielen.⁷ Um ihn zu ermöglichen, müsste das Museum der Erfüllung der Mangelbedürfnisse eine sehr hohe Bedeutung zukommen lassen. In der Realität schienen sie aber weniger Beachtung zu finden als durch den Besucher gefordert.

Um die Verantwortung für diese Serviceaspekte im KHM-Museumsverband wirksamer zu positionieren, wurde diese vor etwa zwei Jahren dem Besucherdienst überantwortet. Dieser wurde als Abteilung mit dem Namen „Guest Service“ eingerichtet und mit einem eigenen Budget ausgestattet. Er sollte künftig die Besuchersqualität in allen öffentlichen Bereichen des KHM-Museumsverbands verantworten und verbessern. Den Ausschlag für diese Entscheidung gab letztlich dessen unmittelbare Nähe zum Publikum und die in den Jahren zuvor entwickelte und gelebte Haltung als Gastgeber.

„Jeder Mitarbeiter ist für Qualität verantwortlich.“

Kundenbedürfnisse und damit das Qualitätsverständnis unterliegen einem steten Wandel und erfordern eine laufende Anpassung der

Organisation und ihrer Prozesse. Gängigen Qualitätsmanagementsystemen liegt daher ein auf W. E. Deming zurückgehender „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ zugrunde, der in einer zyklischen Abfolge von Planung, Testung, Prüfung und Umsetzung von Verbesserungspotenzialen besteht.⁸ Um für diesen Prozess auf das gesamte Wissenspotenzial der Organisation zurückzugreifen zu können, bewährten sich Ansätze, die prozessbeteiligten Mitarbeiter in Form von „Qualitätszirkeln“ in diesen zu integrieren.⁹ Der Mitarbeiter wird nicht mehr als bloßer Akteur verstanden, sondern es wird ihm mehr Eigenverantwortung zugestanden. Er wird selbst zu einem kritischen Beobachter des Unternehmensgeschehens, der aktiv auf dieses einwirken kann und soll.¹⁰

Diese Aufwertung der Mitarbeiter stellt für sehr hierarchisch orientierte Organisationen mitunter eine Herausforderung dar. Denn Menschen orientieren ihr Verhalten an den in sie gesetzten Erwartungen. Merton prägte dazu den Begriff der „Selbsterfüllenden Prophezeiung“,¹¹ den Rosenthal am Beispiel der Folgen zu geringen Vertrauens in die Leistungsfähigkeit von Schülern durch deren Lehrer zeigt.¹² Analog dazu lässt eine dominante, nicht kooperative Führung wenig Raum für konstruktive Kritik und Innovation. Die resultierende Entscheidungsschwäche der Mitarbeiter bestätigt die Haltung der Führung, die sich zu noch mehr Reglementierung und Kontrolle veranlasst sieht. Am Ende orientiert sich die Organisation mehr am Vorgesetzten denn am Kunden.

Auch innerhalb des Guest Service wurde die Funktion der Vorgesetzten, der einstigen Oberaufseher, als Teamleiter neu ausgeschrieben, um die hierarchische Kultur der Organisation begrifflich aufzubrechen. Diese neuen Führungskräfte durchliefen Fortbildungen für kooperative Führung und Moderation, soziale Kompetenzen wie Kritik- und Kooperationsfähigkeit wurden stärker gewichtet als z. B. Durchsetzungskraft.

Heute werden in eigenständigen, durch die Teamleiter moderierten und unterstützten Kleingruppen prozessbeteiligter Mitarbeiter eigenständig Lösungen für beobachtete Servicepotenziale entwickelt. So war im vergangenen Jahr der Guest Service fester Partner im Entwicklungsprozess der Servicefaktoren um die Caravaggio-Sonderausstellung. In vielen Untergruppen wurden durch die prozessbeteiligten Mitarbeiter alle Stationen der „Visitor Journey“, der Ticketkauf, die Wegführung, die Gar-

derobe usw. geplant, möglichst getestet, bewertet und zuletzt umgesetzt.

„People don't care how much you know until they know how much you care.“ (T. Roosevelt)

Das vielbeachtete Programm ServQual identifiziert, basierend auf Interviews mit zwölf Fokusgruppen, fünf zentrale Kriterien für die wahrgenommene Dienstleistungsqualität, wobei an den ersten beiden Stellen Zuverlässigkeit und Entgegenkommen aufscheinen, noch weit vor der Souveränität wie dem Fachwissen der Organisation.¹³ Ohne eine umfassende Kunden- und Serviceorientierung werden die traditionellen Fachkompetenzen der Museen nicht genügen, um auf einem hart umkämpften Freizeitmarkt zu bestehen. Dazu müssen Museen im Unterschied zu rein kommerziellen Betrieben einen gesetzlich verankerten, kulturellen Auftrag und inhaltliche Ziele erfüllen, die einer schlichten Maxime des monetären Gewinns entgegenstehen.

Es sind gerade diese beiden Forderungen, die das Selbstverständnis der Museen als „[...] nicht gewinnbringende, permanente Institutionen im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung [...]“¹⁴ vor eine schmerzhafteste Zerreißprobe stellen. Das Qualitätsmanagement bietet dabei bewährte Methoden, einen optimalen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Anforderungen alter und neuer Stakeholder und Kunden zu finden, ohne eine eindimensionale Entscheidung für die einen oder die anderen zu erzwingen. ■

Wolfgang Tobler

Abteilungsleiter, Guest Service
KHM-Museumsverband, Wien

³ H. Zollondz, „Prozess“, in: H. Zollondz, M. Ketting, R. Pfundtner (Hg.), *Lexikon Qualitätsmanagement*, 2. Auflage, Berlin, Boston 2015, S. 826.

⁴ M. Bruhn, *Qualitätsmanagement für Non-profit-Organisationen*, Wiesbaden 2013, S. 54 f.

⁵ Harvard Business Manager, *Die Revolution im Kundendienst*, 7/2016, S. 8–10.

⁶ A. Maslow, „A Theory of Human Motivation“, in: *Psychological Review* 50 (4), 1943, S. 370–396.

⁷ F. Waidacher, *Museologie – knapp gefasst. Mit einem Beitrag von Marlies Raffler*, Köln 2005, S. 17.

⁸ E. Müller, *Qualitätsmanagement für Unternehmer und Führungskräfte: Was Entscheider wissen müssen*, Berlin, Heidelberg 2014, S. 80.

⁹ Bruhn, *Qualitätsmanagement*, 2013, S. 61, S. 302.

¹⁰ H. Zollondz, „Kaizen“, in: Zollondz, Ketting, Pfundtner (Hrsg.), *Lexikon Qualitätsmanagement*, 2015, S. 564.

¹¹ R. Merton, „The self-fulfilling prophecy“, in: *The Antioch Review* 8, 1948, S. 193–210.

¹² R. Rosenthal, L. Jacobson, *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*, New York 1968, S. 16 ff.

¹³ A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry, „SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality“, in: *Journal of Retailing* 64 (1), 1988, S. 12–40; J. Rothlauf, *Total quality management in Theorie und Praxis: Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis*, München 2014, S. 114 f.

¹⁴ Waidacher, *Museologie*, 2005, S. 17

Freiwilligenarbeit im Museum – Beruf und Berufung¹

„Nichts schlägt so stark wie das Herz eines Freiwilligen.“² Solch pathetische Zitate fallen sonst nur in amerikanischen Blockbustern, und doch ist die Freiwilligkeit immer von einem großen, oft persönlichen Motivationsfaktor geprägt.

¹ Eine Langversion des Textes erschien in der slowakischen Fachzeitschrift MUZE-UM 4/2019.

² Zitat aus dem Film *Pearl Harbor*, USA 2001.

³ *Gemeinsam / freiwillig. Ein Leitfaden zum freiwilligen Engagement in Museen*, hg. v. ICOM Österreich, Wien 2018, S. 60.

⁴ Manifesto for Volunteering, EVC (European Volunteer Center), Brüssel 2006, S. 34, http://www.kansalaisareena.fi/CEVManifesto_EN.pdf [Zugriff 10.01.2020].

Eigeninitiative und persönliches Interesse waren in der Geschichte der Museen stets ein wichtiger Bestandteil. Beginnend bei den Kunst- und Wunderkammern, den kirchlichen Stifts- oder privaten Kunstsammlungen bis zu den ersten öffentlichen Museen – Initiatoren und treibende Kraft dahinter waren oft einzelne Personen, heute würde man von ihnen als Freiwillige oder Ehrenamtliche sprechen. Die Weiterentwicklung der Museen, Spezialisierung auf Fachgebiete und Gründung von wirtschaftlich funktionierenden Museumsbetrieben hat die Rolle der Museumskustodinnen und -kustoden – oder Museum Workers – stets mit verändert. Die Museumsarbeit erstreckt sich heute über ein weites Aufgabengebiet und bedarf verschiedenster Expertisen, es eröffnen sich daher auch viele Möglichkeiten, um sich zu involvieren und freiwillig zu engagieren. So stellen sich die Fragen: Was ist konkret Freiwilligenarbeit im heutigen Museum? Wie wird sie definiert oder gesetzlich geregelt?

In Österreich bildet das „Freiwilligengesetz FreiwG“ die rechtliche Grundlage für Freiwilligenarbeit ab, dies bezieht sich jedoch überwiegend auf den sozialen Sektor und humanitäre Auslandseinsätze. In Bezug auf freiwillige Arbeit in Museen werden hier nicht alle relevanten Situationen abgedeckt und durch verschiedene Begrifflichkeiten und deren Verwendungen bleibt eine klare Definition des freiwilligen Museumspersonals zumeist offen.³ Auf europäischem Level definieren vier Hauptmerkmale die Freiwilligenarbeit. Freiwillige engagieren sich:

- aus freiem Willen und aus eigenem Antrieb heraus
- unentgeltlich
- in einem organisierten Rahmen (innerhalb von Nichtregierungsorganisationen, Freiwilligenzentren, mehr oder weniger organisierten Gruppierungen etc.)
- mit dem Ziel, sich für andere einzusetzen und dadurch einen Beitrag zum Allgemeinwohl, also zur Gesellschaft im Ganzen zu leisten. (Es ist gleichzeitig unbestritten, dass ehrenamtliche Arbeit auch den Freiwilligen selbst Nutzen bringt.)⁴

Diese Rahmenbedingungen werden von ICOM Österreich auch speziell für Freiwilligenarbeit in Museen hervorgehoben. Freiwillige Mitarbeiter/innen werden hier auch explizit als Teil des Museumspersonals genannt und dadurch u. a. dem ICOM Code of Ethics unterstellt.

Innerhalb eines Museums sollte die freiwillige Mitarbeit eindeutig zu anderen Arbeitspositionen abgegrenzt sein – wie Volontariat und Praktikum, Werkverträgen und freiberuflichen Tätigkeiten oder regulären Anstellungsverhältnissen. Die „Stellenbeschreibung“ eines Freiwilligen setzt keine verpflichtende Anzahl an geleisteten Arbeitsstunden und ebenso keine Entlohnung (finanziell oder in anderer Form) voraus und geht stets von der Freiwilligkeit und dem eigenen Willen aus.

In rechtlicher Hinsicht sind grundlegende Fragen zu Datenschutz, Verschwiegenheit, Versicherung oder Deckung von Ausgaben und Reisekosten zu beachten und klar festzuhalten. Individuelle Vereinbarungen über die freiwillige Tätigkeit sind daher heute bereits



↑ Susanne Zanzinger führt ehrenamtlich durch das Schiffahrtsmuseum Spitz
Fotografie: Museumsmanagement Niederösterreich / kollektiv fischka

⁵ Vgl. *Zur Lage der österreichischen Museen. Eine Bestandsaufnahme.*, hg. v. Wolfgang Muchitsch, Günter Kradtsching, Museumsbund Österreich, 2018.

Standard und zum Vorteil von freiwilligen Personen sowie den Museumsorganisationen. Unterstützung für die Abwicklung des administrativen Prozesses bieten die Leitfäden und Mustervereinbarungen von ICOM Österreich, dem Museumsbund Österreich und den Bundesländerorganisationen.

Relevanz von Freiwilligenarbeit

Freiwilliges Engagement ist ein wichtiger wirtschaftlicher und sozialer Bestandteil unserer Gesellschaft. In Europa wird auf politischer und gesellschaftlicher Ebene derzeit vermehrt Augenmerk auf das Thema gelenkt. Dieser Fokus wird auch von internationalen Museumsorganisationen und Verbänden aufgegriffen, um eine professionelle Zusammenarbeit mit Freiwilligen im täglichen Museumsbetrieb zu etablieren.

Einerseits übernehmen freiwillige Personen individuelle Aufgaben in größeren Strukturen mit Anleitung des Museumspersonals. Andererseits steht eine beträchtliche Zahl an Museen gänzlich unter der Leitung von Freiwilligen, die auch alle damit verbundenen inhaltlichen und wirtschaftlichen Verantwortungen übernehmen.

Die ehrenamtlich geführten Museen nehmen in Österreich eine signifikante Rolle ein und wenn man sich dem Arbeitsbild der Freiwilligen im Museum widmet, ist dieser Aspekt nicht außer Acht zu lassen.

Laut der Museumsstatistik aus dem Berichtsjahr 2016 werden 40 % aller österreichischen Museen von Freiwilligen geführt. 70 % dieser Museen sind in Vereinen organisiert und 20 % werden von einer Gemeinde oder einem öffentlichen Verband geführt und bewahren überwiegend regionalgeschichtliche Sammlungen. 2016 haben ehrenamtlich geführte Museen eine Besucheranzahl von rund 1 Mio. Menschen verzeichnet und konnten insgesamt eine Wertschöpfung von 11 Mio. € erzielen. Aufgrund der ehrenamtlich geleisteten Arbeitsstunden konnten diese Museen die investierten Förderungen mehr als verdoppeln.⁵

Das Gesamtergebnis der Statistik zeigt, dass mehr als 64 % der Museumsmitarbeiter/innen ehrenamtlich tätig sind, 452 Institutionen haben 4.089 freiwillige Mitarbeiter/innen angeführt. Wo bei anzunehmen ist, dass die tatsächliche Zahl der Freiwilligen um ein Vielfaches höher ist, da sich die Statistik ausschließlich auf registrierte Museen bezieht.

Die Bedeutung und Anzahl der ehrenamtlich geführten Museen soll zeigen, dass die Aufgabengebiete von Freiwilligen im Museum äußerst vielfältig sein können sowie zum Teil mit großen Verantwortungen und langfristigen Entwicklungen von Sammlungen einhergehen.

Win-win-Situation und Spannungsfeld

Es braucht großes Engagement und Einsatz von verschiedenen Instanzen, um unser kulturelles Erbe zu schützen, zu bewahren und zu präsentieren. Für eine nachhaltige Bewahrung sowie lebendige Vermittlung sind gesellschaftliche Strukturen und Personen notwendig, die sich mit diesen Zielen identifizieren.

Für Museen sind die positiven Effekte von Freiwilligenarbeit offensichtlich: Neben den wirtschaftlichen Faktoren und erweiterten personellen Ressourcen profitieren Museen von Wissen, Erfahrung und Spezialkenntnissen der Personen. Gleichfalls schaffen freiwillig Tätige in der Öffentlichkeit ein Bewusstsein für Museumsthemen, sprechen andere Zielgruppen an und steuern Diversität und neue inhaltliche Perspektiven bei.

Ebenso ist der persönliche Gewinn für Freiwillige außer Frage zu stellen: Interessante Tätigkeiten im Kulturbereich mit herausfordernden und verantwortungsvollen Aufgaben ermöglichen es, Neues zu lernen und Fachkompetenzen zu vertiefen oder zu vermitteln. Nicht beschränkt auf die Arbeitserfahrung und Ausbildungschance ist die Museumsarbeit auch ein sehr bereicherndes Miteinander, das neue Horizonte und ein lebendiges soziales Umfeld schafft. Um diese positive Wechselwirkung von ehrenamtlicher Mitarbeit in institutionellen Strukturen zu erzeugen, bedarf es entsprechender Rahmenbedingungen. Das Freiwilligenwesen entwickelt sich weiter und schafft neue Formen der Mitarbeit in Citizen-Science-, Digital-Sciences- oder Crowd-Projekten. Verantwortungsvolle Museumsträger und qualifiziertes Personal müssen viel Einsatz bringen, um Freiwillige als eigenständige Mitglieder im Museumsteam zu integrieren. In gewisser Weise entwickelt sich so ein erweitertes Berufsbild des „Museum Worker“. ■

Christa Zahlbruckner

EU-Projekte, Interreg Heritage SK-AT und I-Cult, Museumsmanagement Niederösterreich, St. Pölten



Ein intensiver Austausch von ehrenamtlichem und regulärem Museumspersonal entsteht auch bei Fachtagungen

Fotografie: Daniela Matejschek



Robert Prazak arbeitet ehrenamtlich in der Zinnfigurenwelt Katzelsdorf

Fotografie: Laurenz Vavrovsky

Community Curator

¹ International Council of Museums (ICOM), „Museum Definition“, in: <https://icom.museum/en/activities/standards-guidelines/museum-definition/> [Zugriff: 3.1.2020].

² Der neue Leitfaden *Professionell arbeiten im Museum* mit der Beschreibung von Stellenprofilen des Deutschen Museumsbundes kann online eingesehen werden: <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2019/12/dmb-leitfaden-arbeiten-online.pdf> (siehe dazu auch den Artikel in diesem Heft).

Was macht ein Community Curator und welche Kompetenzen sind für dieses Aufgabenprofil erforderlich? In den vergangenen Jahren haben sich Rahmenbedingungen und Anforderungen an Museumsarbeit verändert und neue Aufgabenfelder und Profile sind entstanden bzw. befinden sich aktuell in der Entwicklung. Dieser Prozess erfordert Aufmerksamkeit und Offenheit gegenüber aktuellen technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen sowie die Aneignung von neuen Kompetenzen. Das Job-Profil des „Community Managers“ ist ein gutes Beispiel für die sich wandelnden Aufgaben und die damit verbundenen Bereiche.

Der Artikel beschreibt anhand von Problemfeldern und Praxisbeispielen das Kompetenzprofil des Community-Kurators. Verschiedene Dimensionen werden hier einbezogen: Zum einen verändert sich die Vorstellung davon, was „Community“ bedeutet und davon, wer Teil der Museumscommunity ist oder sein sollte. Erhöhte Sensibilität in Bezug auf Diversität der Gesellschaft und der musealen Institutionen führt auch zu Befragung der musealen Kommunikations- und Personalpolitik. Gleichzeitig wandeln sich durch Megatrends wie Urbanisierung, Konnektivität, Individualisierung, Wissenskultur und Mobilität die Anforderungen durch sich ändernde Nutzerbedürfnisse bei gleichzeitigem Anstieg von technischen Möglichkeiten. Durch den Wandel von der Informationskultur zur Sharingkultur entstehen neue Möglichkeiten für Besucher/innenpartizipation. Digitale Räume eröffnen zum einen neue Zugangsmöglichkeiten, zum anderen ermöglichen oder verhindern sie Zugang zu Information.

In der Museumscommunity wird seit einigen Jahren die Museumsdefinition neu verhandelt, vor dem Hintergrund der Neuen Museologie und sich wandelnden Anforderungen und Aufgabenprofilen. Bei der ICOM-Konferenz in Tokyo (2019) stand zur Debatte, ob Museen neu definiert werden sollten. Der Vorschlag für die neue Definition lautet wie folgt: „Museums are democratising, inclusive and polyphonic spaces for critical dialogue about the pasts and the futures. Acknowledging and addressing the conflicts and challenges of the present, they hold artefacts and specimens in trust for society, safeguard diverse memories for future generations and guarantee equal rights and equal access to heritage for all people. Museums are not for profit. They are participatory and transparent, and work in active partnership with and for diverse communities to collect, preserve, research, interpret, exhibit, and enhance understandings of the world, aiming to contribute to human dignity and social justice, global equality and planetary wellbeing.“¹

Dabei wird deutlich, dass sowohl die normative Bedeutung als „demokratische, inklusive und polyphone Orte“ angesprochen wird, als auch die partizipatorische und transparente Rolle, die sich in aktiver Partnerschaft mit Communities äußert. Der Status der neuen Definition ist zwar aktuell noch ungeklärt, die Entscheidung wurde verschoben auf 2020 – die Tatsache, dass sich die Definition in einer kontroversen Debatte befindet, spiegelt jedoch einen Prozess und die Praxis der vergangenen Jahre wider, die nicht nur für akademische Debatten relevant sind, sondern auch und gerade für Praktiker/innen und deren konkrete täglichen Aufgaben. Darüber hinaus spielt ein besseres Verständnis der Aufgabenprofile und erforderlichen Kompetenzen eine Rolle für Aus- und Weiterbildungsinhalte, sowohl in der Volontariatsausbildung als auch für formale und nonformale Bildungsangebote.²

Je besser Absolventinnen und Absolventen auf die beruflichen Anforderungen vorbereitet sind, desto eher steigt die Qualität der Museumspraxis. Der Artikel will somit dazu beitragen, das Profil zu beschreiben und einzugrenzen und damit klarer zu machen.

Aktuell werden von der Kulturstiftung des Bundes im Programm „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ in Deutschland 47 Projektstellen gefördert, die als „Agentinnen/Agenten“ im Sinne der Diversitäts-



Im Stadtlabor erforscht das Historische Museum Frankfurt gemeinsam mit den Frankfurterinnen und Frankfurtern die Stadt, denn sie sind die Expertinnen und Experten für ihre Stadt!
Fotografie: Jensberger

entwicklung für die Institution tätig werden. Ziel ist, die „kulturelle Diversität der Städte in den Programmangeboten, im Personal und im Publikum von Kultureinrichtungen“ widerzuspiegeln. „Weder in Entscheidungspositionen noch im Publikum entspricht der Anteil von Menschen mit Migrationsgeschichte ihrem Anteil an der Bevölkerung.“³ Hervorheben ist z. B. das Altona Museum, das die darin geförderte Stelle dezidiert als „Community Curator“ ausgeschrieben hat: Dort wird die Personalie verstanden als „Expertin/Experte für die Vielfalt einer Stadtgesellschaft“, mit „Vorstellungskraft und Wissen darüber, wie etablierte Kultureinrichtungen mit migrantischen Akteurinnen und Akteuren produktiv zusammenwirken können.“⁴ Ziel ist die „Inklusion hybrider Herkünfte“ und Menschen und diverse Communities nicht nur neu als Publikum zu gewinnen, sondern es in die Programmgestaltung einzubeziehen und so die Repräsentationsinhalte zu differenzieren.⁵ Im Frankfurter Historischen Museum soll die Person „eine ständige Schnittstelle zu verschiedenen Netzwerken und Initiativen sein. Gewünscht sind die breitflächige Ansprache von migrantischen Communities und die stetige Einbindung von Keyworkern, die sich auch mit rassismuskri-

³ Kulturstiftung des Bundes, *Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft | 360°*, in: <https://www.360-fonds.de/>, [Zugriff: 3.1.2020].

⁴ Stiftung Historische Museen Hamburg (SHMH), „Community Curator. Altona Museum. Wissenschaftliche/n Mitarbeiter/in als Community Curator“, in: https://shmh.de/pub/media/wysiwyg/Stellenangebote/SHMH_Ausschreibung_AM_Community_Manager_Final.pdf. [Zugriff: 3.1.2020].

⁵ Vgl. tageszeitung, „Ein urbanes Heimatmuseum' - Community Curator über seine Arbeit“, in: <https://taz.de/Community-Curator-ueber-seine-Arbeit/!5629742/> [Zugriff: 3.1.2020].

tischen und diversityorientierten Themen auseinandersetzen. Eine konkrete Zusammenarbeit soll mit Flüchtlingsunterkünften sowie Kindern und Jugendlichen aus stark von Zuwanderung geprägten Stadtteilen erfolgen. Es sollen auch weitere Migrantenselbstorganisationen (z. B. griechische Gemeinde, brasilianische Community, Initiative schwarzer Menschen in Deutschland) einbezogen werden.“⁶ Im Fonds „Stadtgefährten“ wurden darüber hinaus von 2016 bis 2020 bundesweit Projekte von stadthistorischen Museen gefördert, die neue Partnerschaften mit lokalen Akteuren suchen, um „Netzwerke zu knüpfen und gemeinsam mit Partnern an den aktuellen Fragen der städtischen Gesellschaft zu arbeiten und ihre eigene Sammlungs- und Ausstellungspraxis zu reflektieren.“⁷ Die dabei entstandenen Projektstellen können ebenfalls unter dem Begriff der Community-Kuratoren gefasst werden.

Das durch Erasmus+ geförderte Forschungsprojekt „Mu.Sa“ hat darüber hinaus das Profil des „Online Community Managers“ identifiziert und schärft den Blick für digitale Kompetenzen. Als allgemeine Kompetenzen werden dort definiert: Kommunikationsfähigkeiten, Teamwork, kreatives Denken, Leadership und Fähigkeiten als

⁶ Historisches Museum Frankfurt, „Stellenausschreibung“. Online verfügbar unter https://historisches-museum-frankfurt.de/sites/default/files/uploads/hmf-ausschreibung_360-2018-22.pdf, [Zugriff: 3.1.2020].

⁷ Kulturstiftung des Bundes, „Fonds Stadtgefährten“, in: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/bild_und_raum/detail/stadtgefaehrten.html [Zugriff: 3.1.2020].



Im MUSEUM x geht das Badische Landesmuseum der Frage nach, wie Museen in Zukunft aussehen werden

Fotografie: Badisches Landesmuseum, Foto: ARTIS - Uli Deck

Change Facilitator sowie Zeitmanagement.⁸ Im engeren Sinne wird der „Online Community Manager“ beschrieben als „responsible for development and implementation of an online-audience development plan (e.g. social media, interactive platforms, events,...), creates a sense of community between the museum and its online stakeholders/communities. S/he also works in close collaboration with other professionals in the museum team and its departments (e.g. communication, curatorial, management, and ICT). S/he must have an extensive knowledge of how a museum works.“⁹ Die Studie argumentiert dafür, den „Online Community Manager“ als eigenes spezialisiertes Profil einzuführen und in der Kommunikationsabteilung anzusiedeln.

Am Landesmuseum in Karlsruhe wurde am „museum x“ 2019 die Stelle des „Digital Catalyst“ ausgeschrieben, die Tätigkeitsbeschreibungen umfassen u. a.: „Weiterführung des Dialogs mit der Bürgerschaft und der etablierten Partizipationsformate, Weiterführung und Aufbau von Kooperationsprojekten mit lokalen und nationalen

Partnerinstitutionen, partizipative und nutzerzentrierte Ausentwicklung und Umsetzung digitaler Konzepte, Impulsgeber für digitale Konzepte im Kontext von Ausstellungen und Projekten“. Als Kompetenzen dafür werden erwartet: „Nachgewiesene Erfahrung im Projektmanagement, Offenheit gegenüber Technik und Medien sowie solide Einblicke in aktuelle Trends und Entwicklungen, Offenheit gegenüber Methoden wie Design Thinking, Barcamps und Hackathons, Eigenständigkeit, Kreativität und Nutzerzentrierung, soziale Kompetenz und Teamfähigkeit“.

Besonders hervorzuheben sind hier nötiges Bewusstsein für die Change-Dimension von partizipativen und digitalen Projekten. Community-Kuratoren sind üblicherweise zwischen TVÖD 11 und 13 eingestuft, je nachdem, ob es sich dabei mehr um wissenschaftlich-kuratorische Tätigkeit oder stärker kommunikative, marketingorientierte Tätigkeit handelt.

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre legen nahe, Online- und Offlinebesuchererfahrungen miteinander in Verbindung zu bringen

und Übergänge zu schaffen, um sinnvolle und befriedigende Besuchererlebnisse zu ermöglichen. Nutzerorientiertes Denken erfordert somit neue und andere Verbindungen in den musealen Institutionen, die längst nicht mehr in traditionellen Silodenken der Abteilungen aufgehoben sind. Vielmehr ist Personal erforderlich, das Verbindungen zwischen den Abteilungen schafft und somit zu einem nutzerorientierten, partizipatorischen und diversitätsorientiertem Wandel der musealen Arbeit beiträgt. Die Anforderung des „Facilitation Change“ (Wandel ermöglichen) ist dabei eine, die häufig der Personalie des „Community Managers“ zugeschrieben wird. Hier sei darauf hingewiesen, dass dies als Bestandteil der dringend benötigten Leadership-Fähigkeiten verstanden werden muss und somit auch neue Anforderungen an die Leitungsebenen nach sich zieht. Zusammengefasst kann das heißen: Im Profil und der aktiven Verhandlung des Community-Kurators liegt eine wichtige Grundlage für die Aushandlung dessen, wie wir in Zukunft die Institution Museum verstehen können und wollen. ■

Sonja Thiel
wissenschaftliche Koordinatorin, museOn | weiterbildung & netzwerk
Freiburg

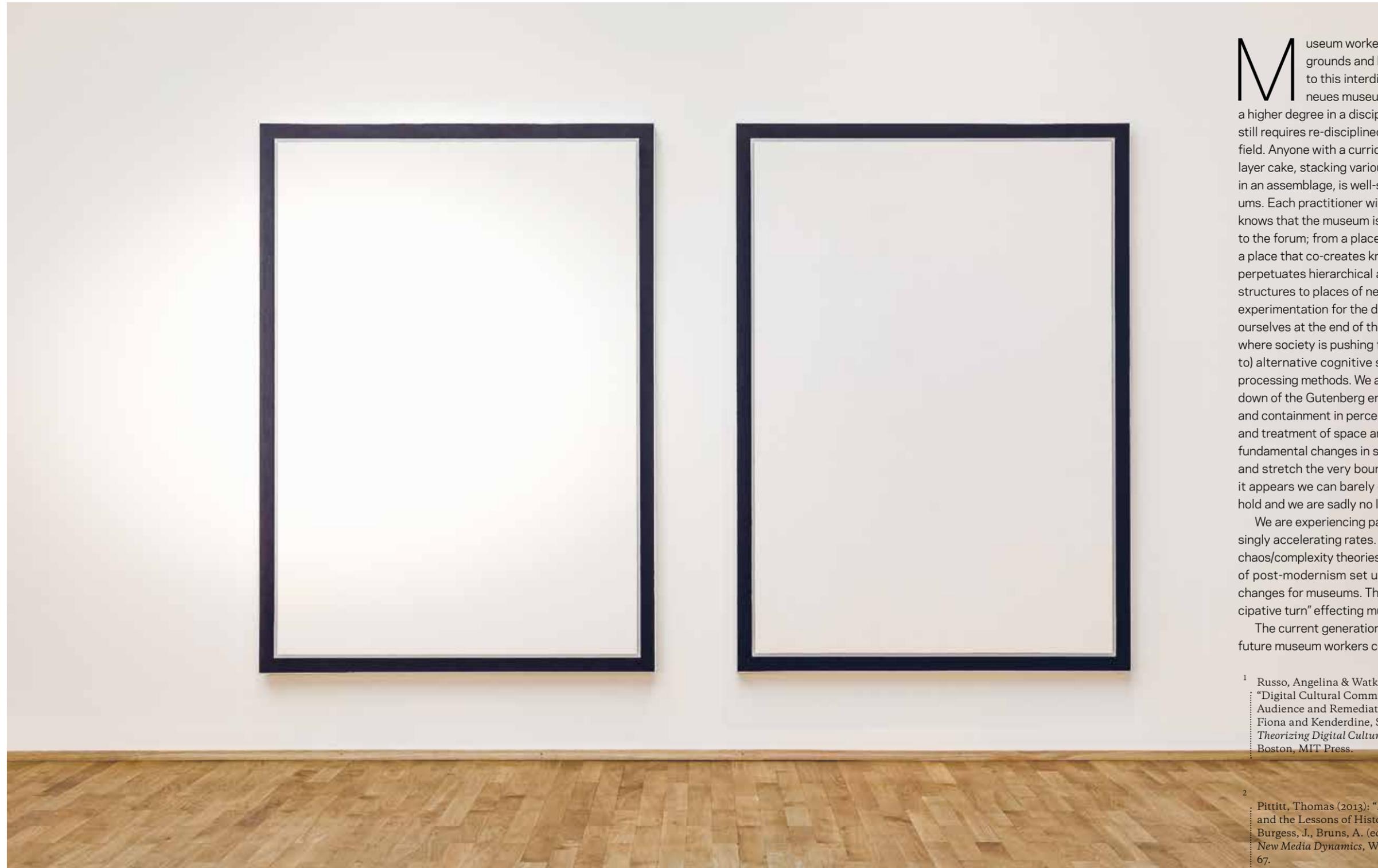


⁸ Antonia Silvaggi (ed.), „Melting Pro Learning (2019): Emerging Job Profiles for museum professionals, S. 34“, in: *Results - Project Musa* <http://www.project-musa.eu/wp-content/uploads/2017/03/MuSA-Emerging-Job-Profiles-for-museum-professionals.pdf>. [Zugriff: 3.1.2020].

⁹ Ebd., S. 68.

→ Im Stadtlabor erforscht das Historische Museum Frankfurt gemeinsam mit den Frankfurterinnen und Frankfurtern die Stadt, denn sie sind die Expertinnen und Experten für ihre Stadt!
Fotografie: Jensberger

Re-disciplining Museum Work in Post-Gutenberg Times. Networked Knowledge at the Close of the Gutenberg Parentheses



→ Ein Museum der Gegenwart muss immer ein anderes sein. Die Ausstellung MUSEUM im MUSEUM^{MMK} FÜR MODERNE KUNST versuchte vom 17. August 2019 bis 16. Februar 2020 in einer Zeit des permanenten Wandels und begleitender Ohnmacht andere Räume zu öffnen und zu besetzen. Nicht die kritische Hinterfragung der Institution selbst stand im Mittelpunkt, sondern ihre Möglichkeiten. Im Bild: Jo Baer, UNTITLED (DIPTYCH), 1966–1970
Fotografie: Axel Schneider

Museum workers come from many backgrounds and bring a variety of skill sets to this interdisciplinary profession (see: neues museum 16-1/2). Anyone holding a higher degree in a discipline other than museology still requires re-disciplined knowledge of the museum field. Anyone with a curriculum vitae resembling a layer cake, stacking various degrees and career paths in an assemblage, is well-suited for the world of museums. Each practitioner within the field instinctually knows that the museum is changing from the temple to the forum; from a place to present knowledge to a place that co-creates knowledge;¹ from a place that perpetuates hierarchical and authoritative knowledge structures to places of networked, interdisciplinary experimentation for the digital “next society”. We find ourselves at the end of the Gutenberg parentheses, where society is pushing forward with (and returning to) alternative cognitive stimuli and knowledge processing methods. We are also witnessing the breakdown of the Gutenberg era’s “emphasis on boundaries and containment in perceptions, representations, and treatment of space and bodies”.² Confronted with fundamental changes in society that turn ever faster and stretch the very boundaries of comprehension, it appears we can barely grasp what the future may hold and we are sadly no longer in control.

We are experiencing paradigmatic “turns” at increasingly accelerating rates. Three decades ago, the chaos/complexity theories that accompanied the onset of post-modernism set us off into a whirlwind of changes for museums. The most recent is the “participative turn” effecting museums.

The current generation of museum audiences and future museum workers communicate in foreign ways

¹ Russo, Angelina & Watkins, Jerry (2007): “Digital Cultural Communication: Audience and Remediation.” In: Cameron, Fiona and Kenderdine, Sarah (eds): *Theorizing Digital Cultural Heritage*, Boston, MIT Press.

² Pittitt, Thomas (2013): “Media Dynamics and the Lessons of History”: In: Hartley, J., Burgess, J., Bruns, A. (eds): *A companion to New Media Dynamics*, Wiley-Blackwell, pg. 67.

that we must learn to understand and respect as meaningful interaction. Some might have wet dreams at the thought of waking up to a world in which Mark Z. simply decides to turn off Facebook, Instagram, and WhatsApp. Alas, this vacuum would immediately suck similar social media applications into its void. There is no escape from networked communication media. Interactions through image and spoken word will come to replace the written text, which is an ebbing medium that continues to be pared away like pieces of flesh off the leper's body.

Non-place and Non-disciplinary

The word "museum" is becoming a catch-all term for many forms of structuring, interpreting, and engaging with complex patterns of the world. This multifarious state metamorphoses the notion of museum into a place with nothing, a place with expectations of nothing and everything. Each individual museum is unique, but when you step away to see the forest instead of the trees, the forest is covered in a dense fog-like haze. It resembles the non-place or "non-lieu" of anthropologist Marc Augé; an indistinct, interchangeable place that could exist anywhere in the world, like an airport, shopping mall, or hotel.³ A place not yet personal and without story or object bestowing upon it individuality. The museum worker, museum object, and museum audience cross paths at untold junctions. These junctions deserve to remain complex, and we should embrace every chance to be experimental as well as deliberate, to celebrate our failures and be frustrated by our successes.

Acknowledging that the audience most likely perceives the museum as equivalent to blurringly complex non-places, we should again look at Jonathan Falk's museum visitors' identities and experiences: explorers, facilitators, experience seekers, professionals/hobbyists, and rechargers.⁴ Within this cross-section, most of the audience will approach any individual museum as a non-place, as a "museum"

without a specific designation. Unless a museum visitor is a professional/hobbyist, perhaps a facilitator, or has a prior relationship with the institution, their expectations are open and simply grow out of their desire to connect with the world. This connection, this networking work is the ultimate task of the museum worker. Everything else, even the most rigorous expertise in a discipline, is simply detail in a larger whole.

Enabling Change in the Bologna Process

The changing educational landscape of the European Higher Education Area took a significant turn in 1999 when European nations began the long and complicated process of unifying the degree-granting and credit-earning system across and on the borders of Europe. The aim was to encourage transparency and compatibility of qualification structures, as well as enable international exchange between one educational cycle and the next. Currently signed by 48 countries, the Bologna Declaration's ability to allow students to enroll in a Bachelor in country X, a Master in country Y, and a PhD in country Z is globally unique.⁵ The three-cycle system with shorter blocks also increases crossdisciplinarity. With some logical exceptions, the consecutive ECTS (European Credit Transfer System) also allows for non-consecutive studies. A B.Sc. in engineering can be followed by a MA in the history of science and a PhD in cultural data studies. A BA in art history can be followed by a MFA in artistic research and a PhD in museology. Students can even move between research, technical, or art universities. Such divergent paths are still exceptions but are increasing in number with "millennial" students. Some of the newest graduates choose two BAs in divergent fields or two MAs in complementary fields rather than moving to the next level of academia. They choose breadth over depth and passion over authority in their attempt to break down boundaries. Museum projects require interdisciplinary teams, whether small or large.

If teams are smaller, each individual must have more interdisciplinarity. The changes in the European Higher Education Area implemented in the past 10–20 years have created a new generation of museum workers with greater cross-pollination across disciplines, educational structures, and problem-solving methods. These individuals will be working as part of our teams and guiding us into the new society beyond the Gutenberg parentheses.

Manifesting Complexity – Re-disciplining New Structures

Once we have the need for networked knowledge structures, the freedom of a non-place that can become an open laboratory for the new society,⁶ and a more interdisciplinary suitable educational system, how do we re-discipline ourselves as museum workers?

How many of us in a museum-related field have landed here by chance? How many of us started our studies in a field that we were passionate about and now find ourselves in this exciting, engaging, tumultuous, and rapidly changing world of museum work? After laying the foundation of our first field—be it zoology, art history, architecture, or physics—we then became enamored with other ideas and disciplines and maybe even pursued further studies or job experiences. We sought out conversations with specialists from other fields and made friends outside our primary circle of contacts. We listened to the viewpoints of others and began to appreciate the variety of perspectives provided by other disciplines. Projects that require more than one single discipline can only be addressed or solved through the team effort of individuals from different fields working together. In multidisciplinary projects, the separate knowledge areas are brought together additively. Interdisciplinary projects are slightly different in that they bring both knowledge and methods together interactively. Transdisciplinary projects are perhaps the most closely related to museum work since there is a

problem to solve which requires teams of individual thinkers from different disciplines working together holistically to transcend the individual disciplines for a common goal or solution to a problem. As we pursue transdisciplinary projects, we must be scientifically correct and diligent in our pursuit of new interpretations, but we must also be bold, expansive, and open to unexpected dialogues.

How is it possible to communicate the complexity of a historical, iconographical, or biological museum object in a 150-character tweet or an image meme? This kind of question confronts the current museum worker and requires an understanding of the object but also a dexterity with wordsmithing and image manipulation that is a new form of creative interpretation. The museum of the new society must learn to co-create meaning on the object and the subject together with the audience. The idea of co-creation, the wresting away of the reins of authority from the specialist, is in some fields simply foreign, and in academia quite rare. Museums will have to seek out the irreverent student who already questions the positivist leanings of his or her field or hope the educational patterns of the individual disciplines will continue to encourage open-ended interactions with content.

We will continue to rethink how we unite teams of professionals. We need a psychologist, a UX designer, and a biologist to rethink an exhibition on space travel. We need a team with a climate scientist, political scientist, and communications specialist to rethink sustainable tourism in the museum.⁷ Imagine a social media specialist, an epidemiologist, and a conceptual artist creating guerrilla visitor studies. When our already heterogeneous field can re-think and re-combine the multifarious disciplines and skills sets that might inform our field, museum workers will be empowered to build new places for our current and future society. ■

Wendy Coones

Department für Bildwissenschaften, Donau-Universität Krems

³ Augé, Marc (1995): *Non-Places - Introduction to an Anthropology of Supermodernity*, translated by Howe, John, London, New York: Verso.

⁴ Falk, Jonathan (2009): *Identity and the Museum Visitor Experience*, Walnut Creek, Left Coast Press Inc.

⁵ European Commission (via Eurydice - Education, Audiovisual and Culture Executive Agency) (2018): *The European higher Education Area in 2018 - Bologna Process implementation report*, <https://op.europa.eu/s/nFF8> retrieved 10.01.2019

⁶ Simon, Holger (2020): *Vom Musentempel zum postdigitalen Museum. Ein Labor für die nächste Gesellschaft*, Public lecture at Belvedere Museum, 9. 1. 2020, <https://www.belvedere.at/das-kunstmuseum-im-digitalen-zeitalter-2020>

⁷ UNESCO and UNEP (2016): *World Heritage and Tourism in a Changing Climate*. <https://whc.unesco.org/en/tourism-climate-change/> retrieved 10 October 2020

← Ansicht der Ausstellung MUSEUM im MUSEUM^{MMK} FÜR MODERNE KUNST, 17. August 2019 bis 16. Februar 2020
Im Bild: Pamela Rosenkranz, *SEXUAL POWER (7 VIAGRA PAINTINGS)*, 2018–2019
Fotografie: Axel Schneider

INNOVATIONEN DURCH INTRAPRENEURE NEUE ARBEITSWEISEN FÜR DAS MUSEUM DER ZUKUNFT

Einführung

Angesichts gesellschaftlicher Veränderungen – bedingt durch Megatrends wie etwa Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung – stehen Museumsorganisationen derzeit unter einem enormen Anpassungsdruck. Die sich verändernden Steuerungs-, Produktions- und Rezeptionsweisen müssen von Museumsmacherinnen und -machern stärker berücksichtigt und in der Aufgabenwahrnehmung verankert werden. Durch die hohe Komplexität und Schnelligkeit gesellschaftlicher Wandlungszyklen sind daher neue Methoden eines innovationsorientierten Kulturmanagements notwendig. Es braucht experimentelle bzw. improvisationsorientierte Formate der Selbstreflexion und Weiterentwicklung, um Veränderungsbedarfe schnell antizipieren und aufgreifen zu können. Die Notwendigkeit flexiblerer Strukturen wird in der Museumswelt zwar schon lange diskutiert – frei nach dem Motto „Das Museum ist tot. Es lebe das Museum“¹ – doch die stetige Wiederkehr der Debatte macht dabei einmal mehr die starke Pfadabhängigkeit der Systeme deutlich.

Museumsorganisationen werden bis heute – auch im Sinne eines althergebrachten wissenschaftlichen Kanons – eher hierarchisch geführt. Als Ausdruck von Expertise und Führungsqualität gelten oftmals akademische Titel, die wissenschaftliche Reputation sowie der Rang bzw. die Position im System.² Die hier gemeinten Führungskräfte sind in vielerlei Hinsicht immer noch der Mittelpunkt aller programmatischen oder strukturellen Entscheidungen. Gerade dieses althergebrachte Verständnis von Expertentum und die damit verbundene statische Machtverteilung blockiert in vielen Fällen den dringend notwendigen Wandel. Denn die wohl wichtigste Ressource der Museen, die Gesamtheit der Beschäftigten und ihre kreativen Potenziale zur Erneuerung, bleibt nicht selten unbeachtet. Dabei sind gerade die Mitarbeiter/innen als mögliche Intrapreneure die Kraftquellen aller Innovationsprozesse. Ihr Wissen – und damit ihre Fähigkeiten bzw. Expertisen – gehören in den Fokus des Diskurses über das Museum der Zukunft gerückt. Da der Ansatz des Intrapreneurships und das damit verbundene Grundverständnis noch nahezu unbekannt sind, dient dieser Beitrag als kurze Einführung in die Begrifflichkeiten und die damit verbundenen Arbeitsweisen. Es geht darum, das Feld des Innovationsmanagements auch für den Museumsbereich fruchtbar zu machen und damit für die Notwendigkeit eines innovationsorientierten Kulturmanagements zu sensibilisieren. Diese bewusst intendierte Reflexion und die Implementierung eines strategisch gesteuerten Innovationsmanagements verbessert langfristig die gesellschaftliche Relevanz der jeweiligen Museumseinrichtung.

Innovationen durch Intrapreneure

Innovationen werden nicht mehr als Zufallsprodukte verstanden, die sich als Nebenfolge der Aufgabenwahrnehmung ergeben. Längst hat sich das Bewusstsein entwickelt, dass sich Innovationen und damit die Fähigkeit der gezielten Anpassung durch spezifische Organisati-



¹ Nora Sternfeld, *Das radikaldemokratische Museum*, Berlin 2018, S. 13.

² Vgl. Henning Mohr, Jasmin Vogel, „Nachhaltigkeit als Problem. Über die Defizite innovationsorientierter Projektförderung“, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Nr. 165, 2019, S. 57–59.

Die Notwendigkeit von flexiblen Strukturen im Museum wird schon lange und immer wieder diskutiert

Fotografie: Kulturforum Witten © Roland Baege

onsstrukturen, Abläufe und Methoden intendiert hervorbringen lassen. Die Suche nach neuen Ideen, Produkten oder Dienstleistungen wird somit selbst zu einem Organisationszweck, der eigenständige institutionelle Prozesse notwendig macht. Daran anknüpfend liefert der Ansatz des Intrapreneurships für diesen Zweck ein Setting an Abläufen und Methoden. Intrapreneurship selbst ist keine Methode im klassischen Sinne, sondern Kanon eines anderen Selbstverständnisses der Organisation und daran anknüpfend ein Bündel an Möglichkeiten, um Veränderungen anzustoßen. Der Begriff Intrapreneurship setzt sich zusammen aus Entrepreneurship und Intracorporate und bedeutet Binnenunternehmertum. Im Kern geht es darum, das unternehmerische Denken und Handeln möglichst aller Akteure innerhalb einer Organisation – gemeint sind also vor allem die Beschäftigten oder ehrenamtlich Tätigen – zur Weiterentwicklung des eigenen Handlungskontextes zu nutzen. Nicht alle Personen innerhalb von Organisationen sind gleichermaßen veränderungsbereit bzw. verfügen über die notwendige Energie, um innerhalb des eigenen Wirkungskreises einen wie auch immer gearteten Neuheitsimpuls einzubringen. Viele Beschäftigte agieren ganz bewusst innerhalb der vorher definierten Funktion.

Intrapreneure lassen sich von diesen abgrenzen: Sie zeichnen sich durch eine übergeordnete Leistungs- und Improvisationsbereitschaft aus, indem sie den eigenen Wirkungskreis bewusst reflektieren, nach Defiziten oder Potenzialen suchen und daran anknüpfend neue Möglichkeiten des Handelns durchsetzen. Intrapreneure werden dahingehend auch als *Opportunity Seeker* bezeichnet, die sich nicht von bestehenden Grenzen aufhalten lassen, sondern die Rahmenbedingungen kritisch infrage stellen und „Fehler als Quelle der Inspiration“³ betrachten. Die gezielte Aktivierung dieses Potenzials hat positive Auswirkungen auf die gesamte museale Leistungserbringung, da permanent die eigene Aufgabenwahrnehmung geschärft, nach Bedarfen reflektiert und erweitert werden kann. Intrapreneurship bezieht sich dabei vereinfacht ausgedrückt auf die Entwicklung, Qualifizierung und Durchsetzung nutzenstiftender Ideen für Kulturinstitutionen.⁴ Museumsorganisationen agieren innerhalb eines Marktgefüges und müssen sich gemäß einer Professionalität der Leistungserbringung legitimieren. Gleichzeitig sind Museen auch Orte, die sich aufgrund ihrer autonomen, forschungsgeleiteten und gesellschaftskritischen Funktion ganz bewusst den Logiken des Marktes entziehen sollen. Dieser Spagat muss im musealen Intrapreneurship-Diskurs immer mitgedacht werden. Eine unternehmerische Ausrichtung widerspricht dem nicht, sondern kann – dies ist eine Frage der Organisationskultur und damit der inneren Haltung – zusätzliche Potenziale etablieren, die in beiden Fällen zielführend sind. Dem Verständnis dieses Beitrags folgend ist Unternehmertum deutlich mehr als nur Gewinnmaximierung, sondern bedeutet immer auch Risikoneigung, Proaktivität, Wettbewerbsorientierung und Autonomie.

Bedarf innovationsfördernder Strukturen und Handlungskontexte

In der Praxis zeigt sich, dass etwa 20 % der Beschäftigten über unternehmerische Eigenschaften verfügen und diese einbringen möchten. Darüber hinaus können etwa weitere 20 % durch Weiterbildungen und spezifische Umwelten innerhalb der Organisation als Intrapreneure aktiviert werden. Aber auch bei den anderen 60 % der Beschäftigten gibt es – je nach Fragestellung und Handlungskontext – durchaus ein Interesse an Chancen und neuen Wegen innerhalb der Organisation.⁵ Auch diese lassen sich teilweise für organisationale Fragestellungen nutzen. Intrapreneurship beschäftigt sich daran anknüpfend mit der Frage, welche organisationalen und individuellen Faktoren innerhalb von Organisationen das Wirken von Intrapreneuren befördern kann, um auf diese Weise die Potenziale von Intrapreneuren sinnvoll für den eigenen Betrieb zu nutzen. Im Sinne einer Wechselwirkung aus Strukturen und Handlungen benötigen Intrapreneure die richtigen Kontextfaktoren, um sich einzubringen. Gemeint ist ein offenes Klima für die besonderen Leistungen, das den Mut zur Improvisation belohnt sowie die notwendigen Rahmenbedingungen für „implizites und intuitiv vorausschauendes Wissen und Handeln“⁶ schafft.

Intrapreneure agieren in der Regel nicht ganz von alleine, sondern müssen als solche aktiviert und zu kollaborativen Aktionen animiert werden. Dieser Logik folgend ist Intrapreneurship ein organisationsbezogener Ansatz zur Forderung sowie Förderung des unternehmerischen Potenzials von Beschäftigten. Dazu bedarf es querschnittsorientierter Arbeitsweisen (etwa Projektstrukturen, informelle Arbeits-

gruppen oder Workshopformate), in denen Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Organisationseinheiten gemeinsam an organisationsbezogenen Fragestellungen arbeiten und ihre jeweilige Expertise zu möglichen Potenzialen oder zur Lösung von Problemen einbringen können. Diese Suche nach Neuheit wird in der Regel durch Methoden der Ideengenerierung und Schärfung befruchtet, die nicht selten zu ganz neuen organisationalen Handlungsoptionen führen. Im Innovationsmanagement gibt es für die hier gemeinten Verfahren eigenständige Innovationsprozesse, die als eigenständige Struktur in Museumsorganisationen implementiert werden können. Aus diesem Grund scheint der Ansatz der organisationalen Ambidextrie für den Museumsbereich passend zu sein. Gemeint ist die Einführung innovationsfördernder Parallelstrukturen, die die alltäglichen Abläufe in der Organisation ergänzend befruchten und nicht gänzlich ersetzen. Auf diese Weise kann die notwendige Suche nach Neuem ermöglicht werden.

Die erfolgreiche Etablierung innovationsorientierter Parallelstrukturen erfordert eine *Kultur der Improvisation* (des Versuchs und Irrtums). Es geht darum, eine Spielwiese zu eröffnen, in der es „Raum für ungestrafte Versuche und Irrtüme, eine Nische der freien Umsetzung, [...] ein Ermöglichungsfeld für Potentialentwicklung und Begeisterung“⁷ gibt. Das Verändern von klassischen hierarchischen „Befehls“-Strukturen hin zu flexiblen und dynamischen Entscheidungs- und Organisationsstrukturen kann so geübt werden, ohne dabei bereits von vornherein die gesamte Organisation radikal neu zu formen. Es gilt bei einer Gleichzeitigkeit von laufenden Prozessen einen Rahmen zu schaffen, in dem die notwendigen Routinen und die ungleichzeitige Entwicklungsgeschwindigkeit der verschiedenen Mitarbeiter/innen berücksichtigt werden. Dies erfordert insbesondere seitens der Museumsführung den Willen zu offenen und transparenten Kommunikationsstrukturen sowie zur Priorisierung des Experiments. Nur wenn eine organisationale Kultur des Experiments oder das Prinzip der Improvisation gewollt und dann auch von der Leitung getragen wird, können die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Zusammenfassung

Der aktuelle museale Diskurs zum Museum der Zukunft zeigt nach Ansicht der Autorin und des Autors deutlich, dass die Einführung und Etablierung innovationsfördernder Strukturen im Museumbereich essenziell ist, um den komplexen Herausforderungen der heutigen Zeit begegnen zu können. Dieser Change ist in erster Linie ein menschlicher Faktor und damit eine Frage der Organisationskultur. Alle Beteiligten sozialer Systeme müssen mit ihrem Wissen als Treiber einer Suche nach Neuheit und damit von Innovationen gesehen werden. Damit erfordern zeitgenössische Produktionsweisen und die daraus resultierende Ableitung von Angebotsstrukturen neue kollaborative Formen der Zusammenarbeit auf Augenhöhe, in denen eher experimentell an organisationalen Fragestellungen gearbeitet werden kann. Aufgrund der Steigerung an Komplexität folgen Entwicklungsprozesse nicht mehr einem eindeutigen und immer planbaren Schema, sondern benötigen eher einen Modus des Ausprobierens und der Improvisation.⁸

Weitere Informationen zu den Potenzialen des Intrapreneurships und Empfehlungen zur Anwendung in musealen Arbeitskontexten sind in der Praxisbroschüre *Hidden Potential. Intrapreneurship in Museumsorganisationen* zu finden, die im Rahmen des vom deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Modellprojekts INTRAFO am Deutschen Bergbau-Museum Bochum entstanden ist. Das Dokument ist auf der Webseite des INTRAFO-Projekts www.bergbaumuseum.de/intrafo kostenfrei zugänglich. ■

Henning Mohr

Leiter

Institut für Kulturpolitik, Kulturpolitische Gesellschaft, Bonn

Jasmin Vogel

Geschäftsführung

³ Mark Terkessidis erläutert in seinem Werk *Kollaboration*, wie Improvisation als Arbeitsprinzip den Rahmen für Innovation und die „Aushandlung von Differenz“ bietet. Dem Jazz entlehnt, können so neue Formen der Kollaboration und damit Innovation ermöglicht werden. Mark Terkessidis, *Kollaboration*, 2. Aufl., Berlin 2008, S. 252 ff.

⁴ Vgl. Henning Mohr, Christoph Constantin Niemann, Katharina Knapp, *Hidden Potential. Intrapreneurship in Museumsorganisationen*, 2019, abrufbar unter: https://www.bergbaumuseum.de/images/200/uploads/flyer/HiddenPotential_-_Intrapreneurship_im_Museum_INTRAFO-Projekt-broschre.pdf [Zugriff: 12.01.2020]; Henning Mohr, „Intrapreneurship im Museum. Ansätze für einen innovationsorientierten Kulturbetrieb“, in: IM+io. Best & Next Practices aus Digitalisierung | Management | Wissenschaft, Ausgabe 2/2019, S. 72-76; Henning Mohr, „Beschäftigte gestalten das Museum der Zukunft. Intrapreneurship als Innovationsstrategie“, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 156, 2017, S. 78-79.

⁵ Vgl. Sarah Eckhardt, *Messung des Innovations- und Intrapreneurship-Klimas. Eine quantitativ-empirische Analyse*, Wiesbaden 2015; Nina Schießl, *Intrapreneurship-Potenziale bei Mitarbeitern. Entwicklung, Optimierung und Validierung eines Diagnoseinstruments*, Wiesbaden 2015.

⁶ Wolfgang Stark, David Vossebrecher, Christopher Dell, Holger Schmidhuber (Hg.), *Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme*, Bielefeld 2017, S. 9.

⁷ Ursula Bertram, „Ein Muster für die Zukunft. Vom künstlerischen Denken in außerkünstlerischen Feldern“, in: Wolfgang Stark et al. (Hg.), *Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme*, Bielefeld 2017, S. 193-204, hier S. 167.

⁸ Christopher Dell, „Technologie der Improvisation“, in: Stark et al. (Hg.), *Improvisation und Organisation*, 2017, S. 131.

PROFESSIONELLE AUSSTELLUNGSARBEIT

Ausstellen bedeutet, Objekte räumlich für ein Publikum zu arrangieren. Das klingt sehr einfach. Die Komplexität steigt aber schnell, wenn man den Anspruch verfolgt, nicht irgendeine, sondern eine „gute“ Ausstellung zu produzieren. Das stellt die Frage nach der Qualität von Ausstellungen. Die Liste von Ansprüchen, die an Ausstellungen gerichtet werden, ist lang. Deshalb soll eine allgemeine Kategorisierung genügen: Die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen lässt sich in fünf Dimensionen¹ bestimmen:

1. über die Kosten oder den erforderlichen Ressourcenaufwand,
2. über die Einhaltung der einschlägigen Normen und Standards,
3. über den Nutzen aus Kundensicht,
4. über die verfolgten Ziele und Prinzipien (wie z. B. Nachhaltigkeit oder Bildung) und
5. schließlich über eine Dimension, die Wolfgang Beywl als „das Außerordentliche“ (im Sinne eines ästhetischen oder wissenschaftlichen Herausragens) bezeichnet.²

Für Ausstellungen lassen sich entsprechende Anforderungen beispielhaft formulieren: Sie sollen etwa (zu 1) möglichst kostengünstig (oder zumindest im Budgetrahmen), im Terminplan und mit wenig Personalaufwand produziert werden. Sie sollen (zu 2) alle Sicherheitsnormen erfüllen und unter Einhaltung des Vergaberechts, der Arbeitszeitgesetze und vieler weiterer Vorschriften entstehen. Dann sollen sie (zu 3) auch dem Publikum möglichst gut gefallen, viele Leute anziehen und in den Medien weithin beachtet werden. Darüber hinaus sollen Ausstellungen (zu 4) bilden, aufklären, das gesellschaftliche Bewusstsein verändern und am besten auch noch (zu 5) in ihrer Gestaltung den Rang einer eigenständigen künstlerischen Schöpfung erreichen. Kurz: Die Ansprüche sind hoch, potenziell uferlos.

Wie können diejenigen, die Ausstellungen konzipieren, planen und bauen, mit diesen Qualitätsansprüchen umgehen? Was bedeutet das für eine professionelle Ausstellungsarbeit? Der erste Schritt muss zweifellos darin bestehen, die Anforderungen ernst zu nehmen. Das sagt sich leicht, ist aber durchaus folgenreich und kann sehr unbequem sein. Es heißt nämlich zu akzeptieren, dass es legitim ist, Ansprüche an Ausstellungen zu richten und sie daran zu messen. Es bedeutet, dass „Ausstellungsmacherinnen“ und „-macher“ sich nicht einfach darauf zurückziehen können, dass ihre Arbeit zur „Kultur“ gehört und deshalb per se gut und wichtig ist, sondern begründet und anhand dieser Begründung potenziell auch überprüft werden muss. Guter Wille ist wichtig, aber er genügt nicht. Sind die Mittel effizient eingesetzt? Hätte man die Ziele auch anders und günstiger/einfacher/besser erreichen können? Damit entsteht plötzlich ein Begründungsbedarf, der bedrohlich erscheinen mag. Aber wenn das so ist, wäre es dann nicht dringend geraten, sich damit aktiv und konstruktiv auseinanderzusetzen, statt darauf zu hoffen, dass niemand darauf kommt, von außen solche Fragen zu stellen? Und sollte man nicht darauf vertrauen, dass gute Gründe dafür sprechen, mit dem Medium Ausstellung zu arbeiten?

¹ Vgl. Wolfgang Beywl, „Die fünf Dimensionen der Qualität. Anregung zur Übertragung auf die Kinder-, Jugend- und Familienhilfe“, in: Susanne Brombach Messner, Hartmut Spang, *Qualitätssicherung in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe*, Bonn 1996, S. 8–19.

² Beywl, S. 11.



Beobachtung des Publikumsverhaltens in der DASA-Sonderausstellung PIA SAGT LEBWOHL - dadurch klärt sich, ob die Ausstellung wie geplant funktioniert

Fotografie: Ria Glaue, 2019

Wer dem zustimmt, wird sich zunächst zwei Fragen stellen: Was wollen wir mit unserer Ausstellung erreichen? Und woran erkennen wir, dass wir es erreicht haben? Es lohnt sich, bei dieser Zieldefinition die fünf oben skizzierten Qualitätsdimensionen im Blick zu behalten und das Spektrum nicht vorschnell einzuengen. Die Einhaltung des Terminplans, von Sicherheitsvorschriften oder des Kostenrahmens mögen so selbstverständlich (oder so unveränderlich von „außen“ vorgegeben) sein, dass sie scheinbar keiner Erwähnung bedürfen. Und doch gehören sie in den Katalog der Ziele. Zum einen stellt das eine Aneignung, eine Übernahme in die eigene Agenda dar – der erste Schritt, um vom passiven „Erdulden“ zum aktiven Gestalten zu gelangen. Und zum anderen öffnet sich damit der Blick auf die Prozesse, die die Einhaltung dieser Ziele sicherstellen, und auf die Frage: Wie lassen sich diese Abläufe optimieren?

Fast alle Ausstellungen werden auch daran gemessen, wie viele Besucher/innen sie anziehen. Dabei scheint es aber in der Praxis eher so zu sein, dass Besuchszahlen dann intensiv kommuniziert werden, wenn sie als Erfolg gewertet werden können. Weniger verbreitet ist es, die Zielgröße vorab zu benennen. Dabei wäre gerade das ein Ausdruck von Klarheit und Redlichkeit und könnte auch Grenzen und Widersprüche aufzeigen. Wenn das Budget sehr klein ist, kann womöglich kein riesiges Presseecho und kein überwältigender Besuchererfolg erwartet werden. Auch rechtfertigt vielleicht ein wichtiges Thema eine Ausstellung, die sich dann nicht über den Besuchererfolg legitimieren muss und auch nachträglich nicht daran gemessen werden sollte. Das sollten Geldgeber deutlich hören und (hoffentlich) verstehen.

Das Bonmot, man wolle nicht Füße, sondern Köpfe erreichen, deutet ein Unbehagen an einer rein quantitativen Messung des Erfolgs an und insinuiert, es gehe mehr um die Denkanstöße als um die verkauften Eintrittskarten. Daraus müsste sich eigentlich eine Suche nach den (überprüfbaren) Effekten einer Ausstellung auf die Besucher/innen ableiten. Denn die Frage, was Ausstellungen beim Publikum bewirken, ist sehr schwierig und bräuchte eine eigenständige Diskussion. Erstaunlich ist es, wie vollmundig gesamtgesellschaftliche Effekte verheißen werden: Inklusion, Partizipation, historische, politische, ästhetische Bildung und vieles mehr. Aber wer für sich beansprucht, die Gesellschaft zu verändern, bürdet sich eine ziemliche Last auf. Es erscheint legitim, sich in einem ersten Schritt auf Indikatoren wie Publikumszufriedenheit und Besuchsdauer zu stützen. Die DASA hat noch weitergehende Erwartungen im Hinblick auf das (beobachtbare) Verhalten in der Ausstellung formuliert und überprüft sie mit qualitativen Methoden und mit der Befragung der Besucher/innen.

Die Zielformulierung und ihre Überprüfung erscheinen als Grundlagen einer professionellen Ausstellungsarbeit. Mit ihnen stellt sich direkt die Frage nach den besten Wegen zum Ziel. Wer hinter seinen Zielen zurückbleibt, wird nach Gründen dafür und nach Potenzialen für eine Verbesserung suchen. Das eröffnet die Chance, die gesamte Arbeit – auch gegenüber Trägern der Einrichtung – zu reflektieren: Wo stehen wir? Was ist realistisch möglich? Wohin gehen wir?

Natürlich kostet das Mühe und erfordert Zeit. Auch hängt eine Ausrichtung auf die stetige Weiterentwicklung nicht nur an der Bereitschaft „des Museums“, also der Leitung und des Teams. Dauerhaft möglich ist sie nur, wenn auch der Träger sie will, fördert und in strukturierter und reflektierter Form ermöglicht. Wenn es nur um „tolle (Besuchs-)Zahlen“ geht oder wenn ein Haus ständig existenziell bedroht ist, reduziert das erheblich die Chance, Lernprozesse

anzustoßen und zu pflegen. Aber in vielen Fällen erscheint die eigene Haltung „des Museums“ als ausschlaggebend – schon weil in den Entscheidungsgremien des Trägers oft unklare Vorstellungen herrschen, welche Zielsetzungen überhaupt möglich sind. Damit stellt sich die entscheidende Frage: Wollen wir uns weiterentwickeln? Professionalität bedeutet dann im Kern, die Frage mit einem beherzten „Ja“ zu beantworten und strukturiert nach Wegen dafür zu suchen.

Die Organisation des Teams ist dann keine ideologische, sondern eine ganz pragmatische Frage: Wie können die Personalressourcen effizient genutzt werden? Alle machen gemeinsam alles – das wäre eine sehr beschränkte Vorstellung von Teamarbeit und dürfte sich nur für wenige Museen eignen. Sinnvoller erscheint es, die Qualifikation und Erfahrung der Beteiligten zu berücksichtigen und ihre Aufgaben entsprechend zuzuschneiden. Die Verantwortungsbereiche unterscheiden sich dann, müssen aber trotzdem koordiniert werden. Konzeption, Planung und Bau einer Ausstellung bilden einen strukturierten Gesamtprozess, der mit den Methoden des Projektmanagements erfasst und verbessert werden kann. Dazu gehören regelmäßige Treffen, um Informationen auszutauschen und Absprachen zu treffen. Das wird auf Dauer nur „auf Augenhöhe“ und in gegenseitigem Respekt gelingen, schließt aber Hierarchien nicht aus.

Beinahe banal erscheint der Hinweis auf die Planung des Prozesses vor Projektbeginn und seine fortlaufende Dokumentation, da er nur auf dieser Grundlage nachträglich bewertet und verbessert werden kann. Auch hier geht es um die Weiterentwicklung, das Lernen der Organisation „Museum“.

Für sehr gut ausgebildete und fest angestellte Museumsmitarbeiter/innen gilt ebenso wie für ehrenamtliche: Ausstellungen zu produzieren ist Übungssache. Man verbessert sich, wenn man es öfter macht. Anfängerinnen und Anfängern unterlaufen Fehler – Fortgeschrittenen auch, aber eher andere und tendenziell weniger. Wenn eine Dauerausstellung 15 bis 20 Jahre lang unverändert bleibt und es dann die einmalige Aufgabe einer Museumsleitung ist, sie zu erneuern, dann droht eine Überforderung.

Wachsende Erfahrung und strukturierte Reflexion zeigen, welche Teile des Prozesses der Ausstellungsproduktion sich bewähren und welche Aufgabenzuschnitte des Teams Bestand haben bzw. verändert werden müssen. Gleichzeitig verschieben sich über die Zeit hinweg auch die Ziele, was weitere Anpassungen erfordert.

„Professionell“ sind dabei Entscheidungen, die reflektiert getroffen werden, d. h. ganz wesentlich auch vor dem Hintergrund der Zielerreichung. Diese Professionalität hängt nicht an der Bezahlung oder am Beschäftigungsverhältnis der Beteiligten, sondern ist auch in ehrenamtlich betriebenen Museen möglich.³ Andererseits scheint es auch unter „Hauptamtlichen“ durchaus noch Professionalisierungspotenzial zu geben. Die Haltung, Ziele zu definieren und sich an diesen auch messen zu lassen, ist wohl noch nicht allgemein etabliert. Es wäre erfreulich, wenn es dazu nicht erst äußerer Anstöße wie den Druck aus der Politik oder seitens der Museumsträger bedürfte. ■

Bernd Holtwick
Leitung Ausstellungen
DASA Arbeitswelt Ausstellung, Dortmund

³ Anders wird der Begriff verwendet in: Deutscher Museumsbund (Hg.), *Leitfaden Professionell arbeiten im Museum*, Berlin 2019. Der Leitfaden enthält fast ausschließlich Stellenprofile und geht nur sehr knapp auf Fragen der Organisationsentwicklung ein (S. 17–19).



↑ DASA-Sonderausstellung STOP AND GO – mit der Eröffnung trifft die Planung auf die Realität
Fotografie: Andreas Wahlbrink, 2018

Tief Luft holen. Ein Buch fragt nach neuen Formen der Arbeit und der Organisation in Museen und Ausstellungen

„When flatness rules, we all feel the need to get some air.“ Mit diesen Worten endet das Vorwort des Sammelbandes *Institutional Attitudes*. *Instituting Art in a Flat World*.¹ Darin zeichnet der Herausgeber Pascal Gielen eine mit der Ökonomisierung der Institutionen einhergehende zunehmende „Verflachung“ der Institutionen nach. Über diese pessimistische Diagnose hinausgehend schreibt die politische Theoretikerin Chantal Mouffe in ihrem Beitrag in derselben Publikation über mögliche Allianzen zwischen Kunstinstitutionen und sozialen Bewegungen. Sie macht trotz aller Neoliberalisierung Hoffnung darauf, dass radikaldemokratische Institutionen als Orte für agonistische Politik möglich sind.² So besteht sie darauf, dass kritische Institutionen die bestehenden Machtverhältnisse infrage stellen, sich gegenhegemonialen Kämpfen anschließen und also Gegenöffentlichkeit organisieren können. Auch zahlreiche Kuratorinnen und Kuratoren haben in den letzten Jahren versucht, die Kritik an der Institution in der Institution zu verwirklichen. Allerdings: Wenn sie auch davon schrieben und dies so explizit wie möglich machten, so fand dies dennoch vor allem auf der Ebene der Repräsentation statt. Eine Reihe von Publikationen, Tagungen und Projektausstellungen³ widmete sich in diesem Sinne in den letzten Jahren Fragen nach den Verhältnissen von Institutionskritik und Institution und diskutierte „instituiende Praxen“.

Ohne jeden Zweifel haben in den letzten 30 Jahren wirtschaftliche Kriterien und Erwägungen im gesamten Ausstellungsfeld zunehmend an Bedeutung gewonnen. Sie haben Auswirkungen auf Organisationsformen, Produktionsbedingungen und Entscheidungsprozesse. Museen, Ausstellungsinstitutionen und Kunstakademien wurden mit unterschiedlichen Strategien zunehmend auf kompetitive Marktorientierung ausgerichtet und mit Verweis auf Effizienz,

Synergie und Professionalisierung im betriebswirtschaftlichen Sinn in immer größere Cluster zusammengefasst. Heute definieren Ökonomen mehr denn je, wie Institutionen agieren, was sie sammeln und zeigen, wie sie sich präsentieren und wie wir sie uns vorstellen. Gleichzeitig hat sich ab den 1990er-Jahren ein außerinstitutioneller kritischer Diskurs entwickelt, der Machtverhältnisse und Verwertungslogiken analysiert, die mit der Ökonomisierung öffentlicher Institutionen einhergehen. In den Debatten der Institutionskritik in der Kunst und in kuratorischen Diskursen sowie im sogenannten „New Institutionalism“ traten Institutionen an der Schnittstelle von Macht und Möglichkeit in den Blick: Sie werden als Kontexte mächtiger Wissensregime, als Motoren von Aus- und Einschlüssen sowie der Ökonomisierung von Kunst und Bildung kritisch diskutiert, aber auch als Handlungsraum begriffen. Zeitgleich mit dem *New Institutionalism*⁴ im Kunstfeld wurden in den Wirtschaftswissenschaften die Critical Management Studies zu einem neuen akademischen Forschungsfeld, das ausgehend von der kritischen Theorie die Autorität und die Relevanz des institutionellen Denkens und Handelns im Mainstream befragt, bestehende dominante Systeme herausfordert und neue alternative Entwicklungen vorschlägt.

Ein transdisziplinäres schnittpunkt-Seminar⁵ vor vier Jahren im Volkskundemuseum Wien und das kontinuierliche gemeinsame Weiterdenken und Handeln führten zur logischen Kooperation, diesen Band gemeinsam mit Matthias Beitzl und dem Volkskundemuseum Wien herauszugeben. Als Kuratorinnen und Kuratoren sind wir es gewohnt, uns an unterschiedlichen Themen abzuarbeiten, eine gemeinsame Praxis zu entwickeln und im Austausch mit anderen zu agieren. Wir schaffen uns einen eigenen Weg, eine eigene Struktur für unser Handeln, das sich dann an das Publikum richtet. Wenn wir

dies mit Managementaugen betrachten, kommen wir sehr schnell zu Audience-Development-Strategien und zur Segmentierung unseres Publikums. Hier würden wir uns also im Sinne eines Critical Management die Frage stellen, wie es gelingen kann, Besucher/innen nicht gleich in Zielgruppen zu gliedern und zu instrumentalisieren.

Im Zuge des Workshops und beim Zusammenstellen der Texte für dieses Buch, bei vielen gemeinsamen Sitzungen und Gesprächen stellten sich immer mehr Fragen danach, wie die Kritik an der Ökonomisierung der öffentlichen Institutionen eben auch in diesen und in deren Strukturierung konkrete, praktische Folgen haben könnte. Doch so sehr wir versuchten, den Widerspruch zwischen kritischem Denken und unkritischem Handeln anzusprechen und uns den ent-solidarisierenden Effekten der Konkurrenz zwischen uns zu stellen, stolperten wir doch immer wieder über sie. Wir wollten dies dennoch weiterverfolgen und vorantreiben, wir sprachen es an und setzten uns nicht nur einmal darüber hinweg, ohne uns vorzumachen, dass es allzu einfach wäre, die Gräben zu überwinden. Einige unserer Fragen, die wir auch nur ansprechen und nicht lösen konnten, möchten wir im Folgenden kurz aufgreifen.

Wie wollen wir arbeiten?

Eine Folge davon, dass Ökonomisierung und Managerialismus eben zunehmend Oberhand in den institutionellen Strukturen gewonnen haben, ist eine Deregulierung und Verunsicherung der Arbeit im kulturellen Feld. Bojana Kunst sieht in der zunehmenden Prekarisierung der Arbeitsbedingungen in Museen und Ausstellungsprojekten nicht nur eine Entsicherung, sondern auch eine Form, uns zu regieren: „Precarization describes the new neo-liberal act of governance that

einen ‚aktiven Raum, der zum Teil Gesellschaftszentrum, Laboratorium und Akademie ist‘ und verfolgte eine kollaborative, prozessuale und diskursive Programmatik. Wiewohl die meisten dieser Institutionen in der Form inzwischen nicht mehr existieren, ist der *New Institutionalism* nicht folgenlos geblieben. Er hat kuratorische Ansätze nachhaltig beeinflusst und wird an anderen Institutionen wie dem Van Abbemuseum in Eindhoven adaptiert fortgeführt.“ Luisa Ziaja, „New Institutionalism“, in: Arge schnittpunkt (Hg.), *Handbuch Ausstellungstheorie und -praxis*, Wien, Köln, Weimar 2013, S. 175.

⁵ Siehe: <http://www.schnitt.org/critical-management> [Zugriff, 22.12.2019].

¹ Pascal Gielen (Hg.), *Institutional Attitudes. Instituting Art in a Flat World*, Amsterdam 2013; vgl. darin insbes. „Introduction. When Flatness Rules“, S. 2-7.

² Chantal Mouffe, „Institutions as Sites of Agonistic Intervention“, in: Gielen 2013 (wie Anm. 1), S. 63-76.

³ Interessant für uns waren in den letzten zehn Jahren: *Have the Cake and Eat It, Too. Institutionskritik als instituiende Praxis*, kuratiert von Charlotte Martinz-Turek und Luisa Ziaja, Kunsthalle Exnergasse, Wien, 13.3.-19.4.2008, <https://igkultur.at/artikel/have-cake-and-eat-it-too-institutionskritik-als-instituiende-praxis> [Zugriff: 19.11.2018]; *Beziehungsarbeit. Kunst und Institution*, kuratiert von Martin Fritz, Künstlerhaus, Wien, 17.6.-16.11.2011, <https://www.k-haus.at/de/ausstellung/56/beziehungsarbeit.html> [Zugriff: 19.11.2018]; und zuletzt etwa *Start and Finish. Reflecting on Project-based Culture*, kuratiert von Judit Angel, Petra Balíková und Eliška Mazalánová, transit, Bratislava, 5.4.-17.7.2018, <http://sk.transit.org/en/exhibition/0/2018-04-05/start-and-finish> [Zugriff: 19.11.2018].

⁴ Luisa Ziaja beschreibt das Phänomen des New Institutionalism folgendermaßen: „Unter dem Begriff des *New Institutionalism* werden jene progressiven kuratorischen Ansätze und Praxisformen institutionellen Handelns subsumiert, die in den späten 1990er- und frühen 2000er-Jahren an verschiedenen europäischen Kunsthallen wie dem Rooseum in Malmö oder dem NIFCA in Helsinki erprobt wurden. Die Erkenntnisse und Anliegen der künstlerischen Institutionskritik verinnerlichend, ging es den verantwortlichen DirektorInnen und KuratorInnen um eine Neudefinition der Institution und ihrer Rahmenbedingungen der Produktion, Präsentation und Rezeption von Kunst. Im Sinne einer Selbstkritik sollten hierarchische Abläufe und Strukturen identifiziert und verändert und die Institution angesichts des zunehmenden ökonomischen Drucks selbst zu einer Institution der Kritik einer globalisierten Eventkultur werden. So definierte Charles Esche das Rooseum als



Gegenöffentlichkeit organisieren. Kritisches Management im Kuratieren, hg. von Matthias Beitzl, Beatrice Jaschke, Nora Sternfeld, Edition Angewandte, de Gruyter, Berlin/Boston 2019

governs through social insecurity, flexibility and continuous fear arising from the loss of stability. Precarization is also the core of the specific production of subjectivity, where ontological aspects of subjectivity (its potentiality, vulnerability, temporality, inclination to change) are economized.⁶ Und ganz konkret: Beobachten wir die Jobaussendungen im kulturellen Feld in den letzten Jahren, dann können wir klar feststellen, dass nicht nur die Anforderungen immer größer werden, sondern auch die Bedingungen zunehmend schwieriger.⁷ Wollen wir so regiert werden?

Und wie ließen sich Museen und Ausstellungen anders organisieren?

Welche für zeitlichen und räumlichen Möglichkeiten haben wir als Ressourcen, um alternative Formen zu finden? Wie können wir die Orte, Institutionen und Museen so nutzen, dass wir sie ändern und sie uns? Wie gelingt es uns, Gegeninformationen zu verbreiten? Wie kann es gelingen, mit Ausstellungen und Informationen, die die bestehenden Selbstverständlichkeiten infrage stellen und sich *alternative facts* entgegenstellen, Aufmerksamkeit zu gewinnen?

In dem Buch versammeln wir mitunter sehr unterschiedliche Beiträge aus Theorie und Praxis – auch sie sind von den oben angedeuteten Gräben zwischen Theorie und Praxis geprägt, die wir mit diesem Band nicht auflösen, in ihren Widersprüchen erhalten und dennoch ein Stück weit zu überbrücken versuchen wollen.

Einen eigenen künstlerischen Beitrag formen zwei Bildstrecken von Isa Rosenberger. In diesen porträtiert die Künstlerin zwei Institutionen, die bewusst anders organisieren. Aus langen Gesprächen mit Matthias Beitzl vom Volkskundemuseum Wien und Ali Akbar Mehta vom Museum of Impossible Forms transkribiert sie Textpassagen und montiert diese blockartig über sorgfältig ausgewählte Fotos, die sie collageartig zusammenfügt. Eine Kombination aus Zoom und Totale – dazu jeweils ein Zitat. Das daraus entstehende Geflecht aus verschiedensten Blickwinkeln auf und in Räume lässt eine andere Sicht auf die Institutionen zu und schafft eine eigene, vielschichtige und lebendige Erzählung.

Nach mehr als vier Jahren und nach der gemeinsamen Arbeit an diesem Buch sehen die Welt, die kulturpolitische Situation in Österreich und auch die institutionelle Landschaft nicht besser aus als zuvor. Wir haben also noch nicht viel bewegen können, und dennoch haben wir uns entschieden, weiterzudenken und weiterzumachen, nicht bloß zu reagieren, auch bei Gegenwind weiterhin institutionelle Strukturen zu diskutieren und vor allem Möglichkeiten zu erfinden, um diese anders zu denken. Aber vielleicht lässt die neue Regierung ja Luft zum Atmen, die neue Strukturen denkbar macht? Wir sehen die Arbeit an diesem Buch als Anstoß zu einer Auseinandersetzung und machen uns darauf gefasst, dass wir einen langen Atem brauchen werden. ■

Matthias Beitzl
Direktor, Volkskundemuseum Wien

Beatrice Jaschke und Nora Sternfeld
schnittpunkt. ausstellungstheorie & praxis, Wien

⁶ Bojana Kunst, „The Institution between Precarization and Participation“, in: *Performance Research*, 20. Jg., Nr. 4, 2015, S. 6–13.

⁷ Mit den prekären Arbeitsverhältnissen im Kulturbetrieb beschäftigen sich zwei Masterthesen, die im Rahmen des /ecm-Lehrgangs 2016–18 entstanden sind: einerseits Raffaella Sulzners Arbeit über Kulturvermittler/innen, andererseits Bojana Stamenkovic's künstlerische Forschung. Stamenkovic's Recherche verfolgt prekäre Lebens- und Arbeitsbedingungen von migrantischen Künstlerinnen, die sie mit der Bedeutung eines Treffens, eines Frühstücks im Grünen verknüpft. Sie fragt weiters, inwieweit der „Participatory Turn“ im Feld der Performance mit der zunehmenden Prekarisierung in Verbindung steht, möglicherweise sogar deren Komplize ist.

Eine Ausstellung der inatura

Weiß der Geier!

Was die Tiere uns bedeuten

2. Oktober 2019 –
6. September 2020

täglich 10 – 18 Uhr
www.inatura.at



i n a t u r a
Natur, Mensch und Technik erleben



MAK – Museum für angewandte Kunst

THONET
und das moderne Möbeldesign
18.12.2019 – 13.4.2020
BENTWOOD AND BEYOND

Im Zuge der Digitalisierung – der Ausweitung des Einsatzes digitaler Technologien – ist eine neue Infrastruktur der Wahrnehmung, der Kommunikation und der Koordination entstanden. Weil dies grundlegende Dimensionen fast aller individuellen und kollektiven Tätigkeiten sind, lösen die neuen Strukturbedingungen des Handelns – die Digitalität – weitreichende Veränderungen aus. Alte Muster des Denkens und Handelns kommen in die Krise, neue Muster entstehen.¹ Mit der digitalen Transformation verschwimmen Aufgabenbereiche und Tätigkeiten zunehmend. Sie sind nicht mehr an Abteilungen, sondern vielmehr an das Know-how von Personen und Berufsfeldern gebunden.

Veränderung der Arbeitswelt – Der Weg zum „Museum 4.0“

Im Sammelband zum Thema unternehmerische Gesellschaftsverantwortung (CSR) und Digitalisierung² wird der veränderte Arbeitsprozess der Gegenwart ausführlich thematisiert. Beispielsweise werden laut Daniela Röcker die Arbeitswelten mit dem Fortschritt des Digitalen „komplexer, dezentraler, weniger planbar und unverbundlicher.“³ Um wettbewerbsfähig zu bleiben, wird von Unternehmen ein höherer Einsatz von Wissens- und Kompetenzträgern gefordert. Daraus ergeben sich Anforderungen der Anpassung von Prozessen und Strukturen wie auch der verstärkte Fokus auf Personalentwicklung, argumentieren Jutta Rump und Silke Eilers.⁴ Denn Flexibilität und Agilität sind im Digitalzeitalter für jedes Unternehmen wichtige Eigenschaften, die zur Erneuerung von Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation führen. Die sogenannte „Auflösung der Organisation“ äußert sich im Wandel der Wertschöpfungsprozesse, wobei ein zentrales Merkmal die Auflösung von Abteilungen durch Netzwerkarbeit ist. Dies lässt sich auf veränderte Arbeitsweisen zurückführen:

- Arbeitnehmer sind zeitlich und räumlich flexibel. Dadurch mischen sich beruflicher und privater Raum.
- Arbeitsinhalte ändern sich, da Routinearbeiten von „kognitiv fordernde[n] und kreative[n] Arbeiten“⁵ ersetzt werden.
- Die daraus entstehenden Anforderungen an Mitarbeiter müssen sich kontinuierlich den sich verändernden Arbeitssituationen anpassen. Das bedeutet auch eine Bereitschaft zum andauernden Lernen.

Das Motto lautet: „employable bleiben“. Um diese Employability zu gewährleisten, sind Anpassungen der Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation unumgänglich. Neben der Gesundheitsförderung und einer positiven Haltung zum Lernen sind auch Offenheit, Vertrauen, Fehlertoleranz, Handlungsspielräume, Wertschätzung und Unterstützung des reflektierten Handelns zentral.⁶

Gerade im Museum, in welchem digitale Arbeitsmittel bereits alle Tätigkeitsbereiche durchdringen, ist ein strategischer und auf die neuen Arbeitsanforderungen ausgerichteter Arbeitsprozess und somit ein Strukturumbau unerlässlich, um für Mitarbeitende attraktiv zu bleiben. Auch eine effiziente Nutzung der personellen Ressourcen wird essenziell.

Die Institutionsvision „Museum 4.0“

Die Vision „Museum 4.0“ ist der Versuch, den durch die digitale Transformation ausgelösten Unsicherheiten gegenüber dem Fortbestehen des Museumswesens, den Überforderungen am Arbeitsplatz durch ständige Überlastung und gleichzeitigen Know-how-Verlust sowie den verschwimmenden Tätigkeitsbereichen innerhalb der Museumsinstitution entgegenzuwirken. So ist in der digitalen Transformation auch eine Chance zu erkennen. Die Auflösung von Abteilungen ermöglicht das zielgerichtete Arbeiten, das aus den Bedürfnissen des Kulturerbes und für die Bedürfnisse der Öffentlichkeit agiert. Eine auf diese

›Stay employable!‹ Museum 4.0 – eine Institutionsvision

Weise stattfindende Projekt- und Produktarbeit kann flexibel an die Größe der jeweiligen Museumsinstitution angepasst werden.

Die Vision „Museum 4.0“ ist geprägt von einer Dreiteilung der Institutionsebenen: Während die übergeordnete Direktionsebene das Dach des Arbeitsgebäudes bildet, findet sich in den personellen Ressourcen das Fundament wieder, in der Mitte wird das Konstrukt zentral mit den Funktionen ergänzt.

Die Funktion der Direktion steht in diesem Entwurf der museumspezifischen Berufsfelder nicht mehr allein im Mittelpunkt der Funktionen innerhalb der Institution. Vielmehr agiert sie diesem entrückt, als alles anleitende Supervision, welche jedoch auf die spezialisierten Mitarbeiter angewiesen ist. Mit dieser Institutionsebene sowie der Informationsbeschaffung aus verschiedenen Gebieten kann die Direktion nicht mehr an eine einzelne Person gebunden sein. Die Verantwortung liegt bei einem Team, das sich aus den Funktionsbereichen zusammensetzt und transparent, nachhaltig und vorausschauend Entscheidungen trifft.

Da diese Ebene auf die soziale Verantwortung und die Meinung sowie Finanzierung der Öffentlichkeit angewiesen ist, diese sich im Digitalzeitalter aber ebenfalls individualisiert und nicht mehr auf ein Organ als Ansprechpartner beschränkt werden kann, wird die Ebene der Direktion oberhalb der Museumsfunktionen angesiedelt. Denn die Einflussnahme der Öffentlichkeit sollte nicht direkt auf die verschiedenen Funktionen der Museumsarbeit wirken, sondern gefiltert, konzentriert und strategisch gelenkt eingesetzt werden.

Auch die Mitarbeitenden werden in dieser Neuordnung nicht den Funktionsbereichen zugeordnet und starr darin verankert, sondern erscheinen bezugnehmend auf die Ausprägung von Employability als Ressourcenpool in ihrer individuellen fachlichen Kompetenz und Spezialisierung. Je nach Zielsetzung der Tätigkeiten und Aufgaben pro Planungsquartal werden die „Task Forces“ für Pflege, Marktbeobachtung und Produktentwicklung, Produktion und „Vertrieb“ zusammengesetzt. Die Funktionen des Museums bilden den Mittelpunkt der Unternehmensstruktur. Die Entscheidungen der

Direktionsebene wirken auf den Aufgabenbereich „Projekte und Vermittlungsprodukte“. Die Teams zur Projektverwirklichung werden aus dem Ressourcenpool besetzt. Flankiert wird dieser von dem für die Öffentlichkeit sichtbar produzierenden Bereich mit den Aufgaben „Vertrieb und Marketing“ sowie der „Pflege des kulturellen Erbes“. Die Aufgaben von Vertrieb und Marketing stehen mit der Projekt- und Vermittlungsproduktion in ständig wechselseitigem Verhältnis, d. h. die Projekte werden durch die Analysen beeinflusst. Das „kulturelle Erbe“ nimmt hingegen direkt auf die Projekte Einfluss, diese wirken jedoch nur selten auf das Kulturerbe zurück.

Da im Digitalzeitalter die Aufgabengebiete durch die transparente Gestaltung der Tätigkeiten zwischen den Funktionsbereichen oft verschwimmen, können die Bereiche in dieser offenen Unternehmensstruktur wie folgt unterschieden werden:

1. Das Herz des Museums

Mit „Pflege des kulturellen Erbes“ ist deshalb beispielsweise nicht ein Restaurierungsprojekt gemeint, sondern jede Form einer kontinuierlichen Betreuung, Pflege und Redaktion. Dies betrifft sowohl die Sammlung wie Präsentation und Ausstellung oder (Content-)Marketing und Analysen. Hier sind neben Restauratoren/Konservatoren und fachspezifischen Sammlungsverantwortlichen besonders IT-Fachleute und Social-Media-Experten eingebunden. Die Inhalte und Geschichten, welche in vorangegangenen Projekten über Jahrzehnte gesammelt wurden, sind das Herz des Museums.

2. Der Körper des Museums

Der Bereich „Projekt- und Vermittlungsprodukt“ könnte eigentlich mit Öffentlichkeitsarbeit titulierte werden. Doch trifft dies nicht auch auf das kulturelle Erbe zu und beschreibt so die Museumstätigkeit als Ganzes? Die Unterscheidung von Öffentlichkeitsarbeit oder

¹ Felix Stalder, „Herausforderungen der Digitalität jenseits der Technologie“, in: Synergie – Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre, 2018, Vol. 5, S. 8.

² Alexandra Hildebrand, Werner Landhäußer (Hg.), *CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, Berlin, Heidelberg 2017.

³ Daniela Röcker, „Komplexität braucht neue Formen der Zusammenarbeit“, in: Hildebrand, Landhäußer (Hg.), *CSR und Digitalisierung*, 2017, S. 629.

⁴ Vgl. Jutta Rump, Silke Eilers, „Employability und Employability Management“, in: Hildebrand, Landhäußer (Hg.), *CSR und Digitalisierung*, 2017, S. 604.

⁵ Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Isabell M. Welpel, „Führung 4.0. Wie die Digitalisierung Führung verändert“, in: Hildebrand, Landhäußer (Hg.), *CSR und Digitalisierung*, 2017, S. 619.

⁶ Vgl. Rump, Eilers, *Employability und Employability Management*, 2017, S. 610 ff.

Kommunikation ist somit keine sehr zielführende Beschreibung von Funktionsbereichen im Museumswesen und auch Vermittlung greift hier zu kurz, da es die Unsicherheit in der Abgrenzung der Aufgaben verstärkt. Aus diesem Grund sind im Produktbereich alle Projekte angesiedelt, die eine Kultur(erbe)vermittlung zum Ziel haben.

Da das vom Museum bewahrte kulturelle Erbe sowohl materiell wie auch immateriell ist und das im Umgang mit dem kulturellen Erbe produzierte Wissen wiederum materiell, immateriell, digital-virtuell oder real-analog sein kann, ist hier neben Projektmanagementmethoden, die über eine konkrete Zieldefinition von Ressourcenplanung bis zur Projektleitung reichen, vor allem Medienkenntnis gefragt. Denn nicht jedes Medium ist für jede Form der Vermittlung von kulturellem Erbe sinnvoll und zielführend. Neben den Zielen und der Zielgruppen-Definition sowie den aus dem Bestand des kulturellen Erbes geschöpften Inhalten ist für die Produktion auch die Marktbeobachtung und die Evaluierung der sich auf dem Markt befindenden Produkte wichtig. Diese Spezialisierungen führen zu einer Ausbildung von Alleinstellungsmerkmalen und somit zur Produktion und Stärkung der Marke des jeweiligen Museums, was gleichzeitig die für die Öffentlichkeit relevante Informations- und Wissensgenerierung aus den Kulturbeständen produziert.

Bei Produkten und Projekten kann es sich dabei von der Kommunikation über Ausstellungen bis hin zur Forschung um alles handeln, das als Projekt definiert werden kann und letztendlich zu einer Befragung des kulturellen Erbes durch die vermittelnde Institution Museum führt.

3. Der Geist des Museums

Während die Produkte ebenfalls als Projekte wie Events, Ausstellungen und Publikationen in Kontakt mit der Öffentlichkeit treten, ist die Zielsetzung des Bereichs „Vertrieb und Marketing“ auf die Sichtbarkeit von Museum und Produkten, deren Verkauf sowie das Markt-, Besucher-, Marken- und Produktmonitoring gerichtet. Im Idealfall sind diese Tätigkeiten unabhängig von den projektbezogenen Arbeiten durchzuführen, sodass immer eine aktuelle Übersicht vor allem im Bereich Produkt- und Marktanalysen vorhanden ist. Denn Werbung, Presse und Öffentlichkeitsarbeit sind nicht nur für neu eingeführte Museumsprodukte relevant, sondern auch für Dauerausstellungen, permanente Sammlungspräsentationen und bestehende Online-Ausstellungen oder Datenbanken. Das Know-how des Marketings ist die Kenntnis der Öffentlichkeit und die Erhebung von Absatzdaten, Zielgruppendaten sowie die Kundenentwicklung.

Museum – und das ist das Großartige an dieser Institution – funktioniert auf der ganzen Welt nach den gleichen Prinzipien. Durch die Richtlinien des Code of Ethics und dem durch ICOM geförderten Austausch hat sich das Prinzip des Sammelns, Bewahrens, Beforschens, Präsentierens und Vermittelns ausgebildet, welches kleinen wie großen Museen eine Struktur gibt. Auch wenn der Begriff vielerorts nicht geschützt ist, es viele Ausprägungen von Institutionsstrukturen und Abteilungen gibt, ehrenamtlich geführte Museen anders agieren als große Dachinstitutionen: die Arbeit an sich und Zielsetzung bleiben letztendlich dieselben – trotz Digitalität. ■

Maren Waffenschmid

Marketing Consultant, Content Glory, Wien

WOOW!

SPECIAL EFFECTS

Die interaktive Ausstellung
für Filmfans.

Eine Ausstellung
konzipiert von

cité
sciences
et industrie

in Koproduktion mit

CNC

Partner des
Technischen Museums Wien

WIENER NETZE

**technisches
museumwien**

Digitale Transformation und Museen – neue Arbeitsprozesse und neue Aufgaben für „Museum Workers“

„Das gesamte Handeln muss um eine digitale Dimension bereichert werden“ – so steht es in der digitalen Strategie des Übersee-Museums Bremen.¹ Eine Strategie zu entwickeln, das ist für viele Museen ein erster und wichtiger Schritt, um die Marschroute für eine digitale Transformation der Institution festzulegen. Sie beinhaltet die Entscheidung, eine Veränderung von Arbeitsprozessen, Wissensorganisation, Dokumentation, Forschung, Kommunikation und Vermittlung anzugehen – kurz: alle Arbeitsbereiche des Museums sind von diesem Wandel betroffen. Die Tate Gallery hat als Fahrplan für die Transformation der Institution innen wie außen veröffentlicht: „Digitales als Dimension von allem.“² Andere Institutionen haben ihre intern entwickelten Zielsetzungen und Überlegungen entsprechend der Kultur des partizipativen Web 2.0 auch öffentlich zur Diskussion gestellt.³ Das Historische Museum Frankfurt am Main hat sich die „Grundwerte der Internet-Kultur“ zunutze gemacht und berichtet kontinuierlich online über die internen Prozesse und Herausforderungen einer neuen digitalen Museumspraxis.⁴ Die digitale Revolution wurde zum Teil des Leitbildes vieler Museen und hat dazu geführt, die gesteckten Ziele in allen Bereichen öffentlich zu machen, um sich daran auch messen zu lassen.⁵ Kajsa Hartig hat das „Museum Ecosystem“ in seinen verschiedenen, auch virtuellen Erscheinungsformen definiert und daraus eine „digital first“-Perspektive entwickelt.⁶

Welche Bedeutung hat die digitale Transformation für Museen und wie wirkt sie sich auf alle Bereiche des Museums – Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln – aus? Und wie können Museen bzw. Arbeitsprozesse in Museen sich verändern, um die digitale Transformation zu meistern?

„Digital as a Dimension of Everything“

Wenn man Fachfremde befragt, welche Chancen die digitale Transformation im Museum bietet und was Museumsaufgaben durch sie an Dimensionen hinzugewinnen können, denken die

meisten der Befragten an die Online-Präsentation des Museums und an Plattformen der sogenannten Social Media. Hier wird die Nutzung digitaler Möglichkeiten für museale Zwecke schon in großem und kleinem Maßstab seit Längerem erprobt und kann häufig aus einem Bereich oder einer Zuständigkeit heraus auf andere Bereiche ausstrahlen: als ein Wandel der Kommunikation mit verschiedenen und erweiterten Zielgruppen, aber auch als Wandel in Hinblick auf die Art der Inhalte, die nach außen kommuniziert werden, und die Sichtbarkeit der gesamten Organisation.

Für das Online-Publikum können Museen Prozesse und Überlegungen sichtbar machen, die vorher meist im Verborgenen stattfanden und der Entwicklung von Ausstellungen, Führungen oder Veranstaltungen, Programmen für Schulen oder Workshops dienen. Das führt dazu, dass Museumspersonal zu Wort kommt, seine Überlegungen und Arbeitsprozesse öffentlich reflektiert und auf diese Weise Personen an der Vermittlung beteiligt werden, deren Arbeitsplatzbeschreibung dies zunächst gar nicht beinhaltet hatte. Das schafft Transparenz und kann dazu führen, neue Perspektiven in die eigenen Überlegungen einzubeziehen und zu Gedanken Stellung zu nehmen, die sich vielleicht noch im Prozess befinden und zu denen mehrere Antworten möglich sind.

Der digitale Wandel ist nicht auf die digitale Vermittlung, digitale Ausstellungserlebnisse und die Online-Kommunikation beschränkt. Es sind vor allem die Museumsschätze im Verborgenen, nämlich die Sammlungen und Sammlungsinformationen, mit denen Museen schon immer an Wissensprozessen teilhaben und für die sich im Digitalen neue Dimensionen öffnen. Museen bewahren und dokumentieren Quellen und Informationen, die für viele Fragen zur Geschichte, Kultur und Natur unserer Welt – ihrem Zustand, ihrem Werden und ihrer Zukunft – von großer Bedeutung sind. In einer digital vernetzten Welt können diese Quellen und Informationen auf neue Weise zugänglich gemacht und erweitert werden. Hierfür müssen Museen eine Infrastruktur entwickeln, um sie digital bereitzustellen und auffindbar zu machen. Und sie müssen

eine Haltung entwickeln und einbringen, die es ermöglicht, auch Unerforschtes und Ungeklärtes offenzulegen und nachnutzbar zu machen für Perspektiven, die über museale Fragestellungen oder Sammlungsüberlegungen weit hinaus gehen. Sie stellen nicht nur Gesammeltes digital zur Verfügung, sondern sie erweitern das Sammeln selbst auf diese Weise digital.

Die digitale Transformation betrifft also alle Bereiche des Museums: das digitale Erlebnis des Besuchers, die digitale Infrastruktur für den Besucher, den digitalen Wissensaustausch und die digitale Bewahrung von Wissen. Sie erweitert die Definition von Museumsarbeit, ihre bisherigen Erfolgskriterien, ihre Dimension und ihre Zugänge.

Die digitale Strategie als Leitplanke: Es gibt viel zu tun, wählen wir aus!

Für die Aufgaben des digitalisierten Museums muss die Institution gerüstet sein, ihre Infrastruktur anpassen und verlässliche Entscheidungen treffen. Sie erschöpfen sich nicht in einer Aneinanderreihung von digitalen Produkten, sondern sie entfalten sich in der Entwicklung einer veränderten Haltung und einer Kultur, die den Wandel umzusetzen in der Lage ist.

Wir müssen in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen, wie unsere digitale Arbeit nachhaltig wird und wie sie langfristig den Wissensschatz des Museums bereichert und in die täglichen Routinen aufgenommen werden kann. Unsere Zielgruppe darf beim Erlebnis unserer Angebote nicht auf die Nutzung bestimmter Applikationen und Geräte beschränkt werden, sondern Museen müssen der Zielsetzung angemessene Barrierefreiheit und größtmögliche Kompatibilität anstreben. Unsere begrenzten Mittel erfordern, auf robuste Technologien, Anschlussfähigkeit und Zukunftsfähigkeit zu setzen, was Anfangsinvestitionen höher und aufwendiger machen kann. Wir müssen in der Lage sein, Inhalte zu portieren, aufrufbar zu halten und weiterzuentwickeln, sie format- und anwendungsunabhängig langfristig speichern und nutzbar zu halten.

Digitale Angebote erfordern kontinuierliche Pflege und Wartung. Unsere analogen Güter können durch Witterung, unsachgemäße Handhabung oder Diebstahl geschädigt werden oder verloren gehen. Digitale Informationen werden unbrauchbar, wenn man nicht bereits in der Planung konzeptionell für ihre Zukunftsfähigkeit Sorge trägt.

Unser öffentlicher Auftrag verpflichtet uns dazu, Investitionen und Informationen, für die wir unsere Ressourcen einsetzen, langfristig zu sichern. Wir müssen daher im Museum selbst Kriterien entwickeln, welche digitalen Maßnahmen wir umsetzen, wie wir diese langfristig in unsere Arbeitsabläufe und in unser Wissen integrieren. Insofern ist eine digitale Strategie nicht nur Leitbild und Bekenntnis, sondern vor allem auch eine Leitplanke für die digitale Museumspraxis.

Digitale Aufgaben und Rollen: den Wandel verinnerlichen!

Die Entwicklung einer digitalen Zielsetzung findet idealerweise als Verständigungsprozess innerhalb des Hauses statt.⁷ Der Weg zur Umsetzung der Ziele allerdings bleibt keine zeitlich befristete Aufgabe, sondern ist ein kontinuierlicher Prozess. Dieser Prozess ist zunächst gar nicht mal so sehr ein nach außen wirksamer und sichtbarer. Zeitlich befristete Projektstellen, die einen digitalen Prozess innerhalb von ein oder zwei Jahren bewirken sollen, laufen daher Gefahr, ihre vorweisbaren Projektergebnisse häufig auf Kosten der Nachhaltigkeit zu entwickeln und dabei den wichtigsten Teil des Prozesses zu vernachlässigen, nämlich den Wandel in allen bereits vorhandenen Arbeitsbereichen, die Nutzung des reichen Erfahrungsschatzes in Hinblick auf alle bereits bestehenden Museumsaufgaben und die langfristige Zielsetzung der Institution.

Die digitale Strategie ist Teil des Leitbildes eines Museums und als solcher gehört sie nicht in einen einzelnen Aufgaben- oder Zuständigkeitsbereich, sondern ist Teil der Leitungsaufgabe und wirkt auf alle Bereiche des Museums.⁸ Ihre Umsetzung kann nicht einer Person oder einer Abteilung zugeordnet sein, sondern muss als Querschnittsaufgabe in allen Bereichen entwickelt werden, die sie in ihr bestehendes Arbeitsprogramm integrieren.

Es geht weniger um neue Aufgaben oder Rollen zur Entwicklung des digitalen Aufgabenfelds von Museen, sondern vielmehr um Fertigkeiten und Zielsetzungen, die in herkömmliche Aufgabenfelder von Museen eingebracht werden müssen.⁹ Sie müssen erkannt, erlernt und kontinuierlich mit neuem Wissen um Tools und Techniken zusätzlich zum bereits bestehenden Erfahrungsschatz erweitert werden, um die digitalen Herausforderungen und Chancen für Museen zu meistern. Das bedeutet, dass die Betreuung einer Sammlung oder eines Sammlungsbereichs im digitali-

¹ Online veröffentlicht unter <https://www.uebersee-museum.de/ueber-uns/digitale-strategie/> [Zugriff: 8.1.2020].

² John Stack, „Tate Digital Strategy 2013-15: Digital as a Dimension of Everything“, in: Tate Papers 19 (2013), <https://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/19/tate-digital-strategy-2013-15-digital-as-a-dimension-of-everything> [Zugriff: 8.1.2020].

³ Smithsonian Institution, *Web and New Media Strategy, Version 1.0*, Juli 2009, <https://soar.si.edu/sites/default/files/reports/2009.sp.webnewmedia.pdf> [Zugriff: 8.1.2020]. Das dort verlinkte und im Text erwähnte Wiki ist nicht mehr zugänglich, über den Prozess gibt es einen Bericht von

der Konferenz „Museums and the Web“: Michael Edson, *Fast, Open, and Transparent: Developing the Smithsonian's Web and New Media Strategy*, April 2010, www.archimuse.com/mw2010/papers/edson/edson.html [Zugriff: 8.1.2020].

⁴ Franziska Mucha, „Digitale Museumspraxis #1 – Kick-Off“, Blog des Historischen Museums Frankfurt am 23. März 2016, <https://blog.historisches-museum-frankfurt.de/digitale-museumspraxis-1-kick-off/> [Zugriff: 8.1.2020].

⁵ Auckland War Memorial Museum, *Greater Reach and Impact. Five-Year Strategic Plan 2017-2023*, <https://www.aucklandmuseum.com/your-museum/about/five-year-plan> und Städel (Hg.), *Presseinformation Auf dem Weg in die Zukunft – die Digitale Erweiterung des Städel*, <http://newsroom.staedelmuseum.de/de/content/digitale-erweiterung-des-staedel> [Zugriff: 8.1.2020].

⁶ Kajsa Hartig, „The Museum Experience as Digital First – Strategic approaches to content, conversation and audience engagement“, in: Medium, 29. April 2018, <https://medium.com/@kajsaartig/the-museum-experience-as-digital-first-strategic-approaches-to-content-conversation-and-audience-ada4b3fb-c6bf>, [Zugriff: 8.1.2020].

⁷ Hierfür können externe Fachleute und Handreichungen hinzugezogen werden wie z. B. das *Digital Engagement Framework* von Jasper Visser und Jim Richardson: <https://digitalengagementframework.com> [Zugriff: 8.1.2020] oder MFG Innovationsagentur Medien- und Kreativwirtschaft Baden-Württemberg (Hg.), *OPEN UP! Museum. Wie sich Museen den neuen digitalen Herausforderungen stellen. Ein Leitfaden aus Baden-Württemberg*, Stuttgart 2014, unter https://kreativ.mfg.de/files/03_MFG_Kreativ/PDF/180731-OpenUp-Museum-Leitfaden.pdf [Zugriff: 8.1.2020].

⁸ Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.), *Leitfaden Professionell arbeiten im Museum*, Berlin 2019, S. 17 f. (siehe auch der Beitrag von Susanne Köstering in diesem Heft).

⁹ Im europaweiten Weiterbildungsprojekt Museum Sector Alliances, Essential Digital Skills for Museum Professionals</i>, 2018 www.project-musa.eu/blog/2018/07/31/mooc-on-essential-digital-skills-for-museum-professionals [Zugriff: 8.1.2020] wurden zur Kategorisierung verschiedener Skills Rollen wie „Digital Strategy Manager“, „Digital Collection Curator“, „Digital Interactive Experience Developer“ oder „Online Community Manager“ definiert und vorgestellt.

sierten Museum die digitale und online verfügbare Sammlungsbetreuung mit allen daraus folgenden Aufgaben beinhaltet. Es kann auch bedeuten, Kommunikationsmethoden zu verändern und ggf. Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse im Museum anzupassen. Es müssen Wege gefunden und etabliert werden, um Projekte, Ideen und Anfragen auch in der Zukunft routiniert anzugehen, ohne dass jedes Mal eine Person beratend hinzugezogen werden muss. Dabei handelt es sich nicht um einen einmaligen und abgeschlossenen Prozess, sondern um einen kontinuierlichen Lernprozess. Und jeder Lernprozess kostet Zeit und muss Erfahrungen und Vorwissen der Beteiligten einbeziehen.

Damit die Zeit für Lernprozesse und Veränderung der Aufgabenbereiche auch zur Verfügung steht, müssen alle Ziele der Institution, ihre Erfolgskriterien und ihre Gültigkeit kontinuierlich neu priorisiert und bewertet werden. Das kann bedeuten, dass bisherige Programme und Routinen überdacht und neu geplant werden müssen, um Ressourcen für den Lernprozess des bestehenden Personals freizusetzen. Lernen und Kompetenzerweiterung müssen als wünschenswerte Ziele bewertet werden; die Bemühungen, sich auf einen neuen Weg zu begeben und dabei auch Fehler zu machen, müssen wertgeschätzt werden. Die Unternehmenskultur muss Austausch statt Konkurrenz – auch über die eigene Institution hinaus – fördern. Digitale Strategie bedeutet nicht, lauter neue Aufgaben zu schaffen, sondern die Befähigung der vorhandenen Kräfte und die Ermutigung, Wissen zu teilen!

Die Kultur verändern und leidenschaftlich lernen

Es gibt viele Bereiche außerhalb des Museums, von denen man hier lernen und Methodenwissen in die Institution integrieren kann. Methoden wie „Design Thinking“ können ausprobiert werden, um nutzerzentriert neue Ansätze zu vermeintlich bekannten Problemen zu finden: die Probleme neu zu verstehen, um Innovationen zu entwickeln. Manche Methoden aus anderen Bereichen müssen aber auch für die Strukturen eines Museums angepasst werden. Deshalb ist es so wichtig, dass sich Museen auch über ihre Arbeitsmethoden und nicht nur über ihre Projektergebnisse austauschen. Glücklicherweise setzt sich diese Erkenntnis zunehmend durch, Tagungen bekommen Werkstattcharakter und können auch zum Austausch über ungelöste Probleme genutzt werden.¹⁰

Agile Arbeitsmethoden beinhalten eine veränderte Projektkultur, die dabei helfen kann, den eigenen Arbeitsprozess zu reflektieren und als Teil des Projektergebnisses zu thematisieren. Auf diese Weise können Lernprozesse in Museen, wie sie die digitale Transformation von uns erfordert, gefördert werden. Selbst vertraute Methoden wie gemeinsames „Brainstorming“ können durch reflek-

tiertes Methodenwissen und einen klaren Regelkatalog die Fähigkeit verbessern, im Team konstruktiv auf ungewohnte Vorschläge zu reagieren, vertraute Rollen in Diskussionsprozessen zu überwinden und auf diese Weise als Team neues Potenzial zu entdecken.

Methoden aus der agilen Softwareentwicklung wie Scrum können in einem Team mit begrenzten Ressourcen dazu genutzt werden, die eigene Zielsetzung kontinuierlich an die Möglichkeiten und Ressourcen des Projekts anzupassen, zugleich eine offene und transparente Projektkultur zu verinnerlichen. Gerade wenn Aufgaben neu sind und sich von den gewohnten Routinen unterscheiden, kann es wichtig sein, eine mögliche innere Distanz der Beteiligten für ein neues „digitales“ Ziel in eine gemeinsam gelebte Verantwortung zu verwandeln. Scrum setzt den Ansatz um, dass das selbst organisierte Team die Verantwortung für die gemeinsam definierten Ziele übernimmt und bei Hindernissen Problemlösungen entwickelt. Regelmäßig wird der Projektprozess auch methodisch ausgewertet, um konstruktiv Ansätze zur Beseitigung von Hindernissen zu entwickeln. Das führt dazu, dass nicht erst im Konfliktfall, der in keinem Projekt ausbleibt, die eigene Arbeit reflektiert wird, sondern auch positive Erfahrungen und individuelle oder gemeinsame Schwierigkeiten regelmäßig ausgetauscht werden. Die Methode fördert Transparenz, gemeinsame Verantwortung und Teamarbeit und wirkt der Vereinzelung der Projektbeteiligten – und auch der Projektleitung – entgegen. Alle sind aufgefordert, Positives und Problematisches auszutauschen und gemeinsam zu verstehen.

Scrum liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die herkömmliche Projektplanung aller Projektphasen bis hin zur Fertigstellung bereits beim Projektstart schließlich in einer späteren Phase des Projekts geringere Steuerungsmöglichkeiten bietet, auf Planungsfehler und Fehleinschätzungen zu reagieren. Enthusiasmus zu Projektstart kann so schließlich in Frustration und Überlastung enden. Um Fehler als wichtige Quelle von Erkenntnis tatsächlich wertschätzen zu können, muss eine Arbeitsmethode Spielräume und Handlungsmöglichkeiten bieten – und die Transparenz, gemeinsam Fehlerkultur zu leben. Als wissenschaftsnahen Institutionen haben Museen den Vorteil, zu wissen, dass auch eine widerlegte Annahme ein wichtiges Ergebnis ist. Kontinuierliche Verbesserung ist Teil dieser iterativen Projektkultur und auch Teil der Umsetzung jeder digitalen Strategie.

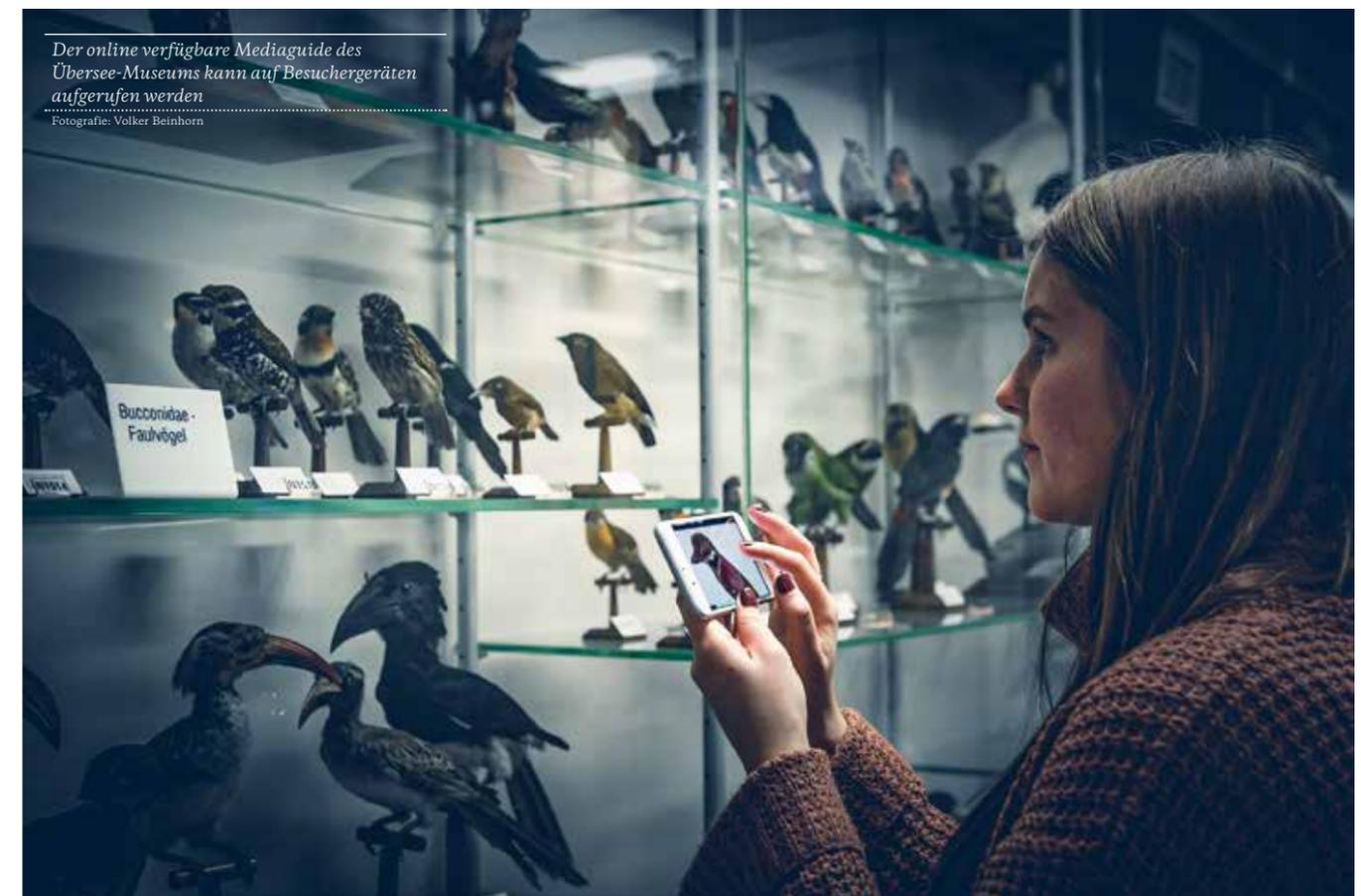
Es geht also eher darum, neue Werkzeuge zu erlernen, und weniger darum, neue Projekte zu initiieren.¹¹ Digitale Projekte sind natürlich ebenfalls Teil der digitalen Strategie. Sie können und sollen die Möglichkeiten des Museums erweitern. Sie müssen aber gleichzeitig auch dazu genutzt werden, neue Werkzeuge und Methoden auszuprobieren und anzupassen. Um ein digitales Museum zu werden, muss dieses Lernen ermöglicht werden – es reicht nicht, neue Skills zu fordern, sondern es muss das Ziel sein, sie zu fördern. ■

Etta Grotrian

Digitale Strategie, Übersee-Museum Bremen

¹⁰ Die Digitalwerkstatt des Projekts „Museum 4punktNull“ in der Bundesrepublik Deutschland öffnete einen großen Teil der Veranstaltungen für den Austausch über Methoden, Herausforderungen und offene Diskussionen, siehe <https://www.museum4punkt0.de/digitalwerkstatt-museum-unser-symposium-zum-nachschauen/> [Zugriff: 8.1.2020]. Barcamps und Worldcafés sind Methoden, um nicht Erfahrungen zu referieren, sondern gemeinsam Lösungen zu erarbeiten.

¹¹ Tom Scott, *Digital transformation at Wellcome Collection*, Juli 2018, <https://stacks.wellcomecollection.org/digital-transformation-at-wellcome-collection-639fb177aad6> [Zugriff: 8.1.2020].



Angesichts der Anforderungen des 21. Jahrhunderts sollten Museen auf ihren vorhandenen Stärken aufbauen und gänzlich neue Wege beschreiten.¹ Denn die museale Arbeit erfordert heute andere Arbeits- und Produktionsprozesse als im 20. Jahrhundert. Zeichneten beispielsweise im letzten Jahrhundert Institutionen wie Museen alleinig verantwortlich für die inhaltliche Entwicklung, wird heute von der Öffentlichkeit verstärkt eingefordert, dass Inhalte mit Partnern und Zielgruppen gemeinsam, kollaborativ entwickelt und umgesetzt werden.²

So sind einerseits die Transformation der Arbeitsorganisation, der Kooperation und der Vernetzung mit Stakeholdern und andererseits die zielgerichtete Autonomie der Mitarbeiter/innen jene Herausforderungen, die es zukünftig in Museen zu bewältigen gilt. Die dafür notwendigen personalen, sozialen und digitalen Kompetenzen sind bei den Museumsschaffenden nur bedingt ausgeprägt, beziehungsweise fehlen diese gänzlich, folglich müssen diese erlernt und in die museale Praxis nachhaltig implementiert werden.

Future Skills – Kompetenzen für eine Kultur der Digitalität

Um die für den digitalen Wandel notwendigen Kompetenzen nachhaltig in Kulturinstitutionen zu implementieren, bedarf es einer Organisationskultur des Lernens, in der Arbeitsumgebungen als aufgeschlossene und erfinderische Orte, als Experimentierräume, verstanden werden, in denen die Mitarbeiter/innen neue Ideen entwickeln und Alternativen erforschen können.³ „Schließlich soll der Erwerb von Medienkompetenz und die Implementierung eines neuen Denkens etabliert werden, das Hierarchien zwischen analog und digital abzubauen versucht und beide Ebenen konstruktiv miteinander verbindet.“⁴

Lern- und Innovationskompetenzen

Zur Bewältigung der komplexen Herausforderungen in einer digitalisierten Arbeitswelt werden neben den grundlegenden Lese- und

Schreibfähigkeiten auch Kollaboration, Kommunikation, kritisches Denken und Kreativität („4 Ks“) als notwendige Lern- und Innovationskompetenzen beschrieben.⁵ Will man diese innerhalb der eigenen Organisation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zielorientiert entwickeln, gewinnt die Implementierung agiler Managementansätze in Arbeits- und Organisationsprozesse, wie beispielsweise die Innovations- und Kreativitätsmethode *Design Thinking*,⁶ immer mehr an Bedeutung. Jedoch „werden agile Projektmanagement-Prozesse und kreative Projektmethoden (wie Scrum, Kanban, Design Thinking, Personas, Prototyping u. ä.) kaum genutzt“.⁷ Basierend auf dem 6-stufigen Design-Thinking-Prozess wurde von szenum eigens das Inhouse-Format *Change4DigitalCulture. Be Agile Camp* zur Förderung und nachhaltigen Kompetenzentwicklung der 4 Ks bei Kulturschaffenden, entwickelt. Anhand aktueller Herausforderungen der Museen wie etwa Publikumsorientierung, Entwicklung innovativer Formate für und Kollaboration mit Stakeholdern können im Rahmen der Camps Formate und Services für das jeweilige Publikum iterativ erprobt werden.

Digitale Kompetenz

Im Kontext der Digitalisierung müssen sich Museumsschaffende befähigen, eine Reihe funktioneller und kritischer Denkfähigkeiten in Bezug auf Information, Medien und Technologie zu entwickeln.⁸ Im Umfeld rascher Veränderungen digitaler Technologien müssen Museumsschaffende die in einem noch nie dagewesenen Ausmaß vorhandenen Möglichkeiten zur Zusammenarbeit, zur Schaffung individueller Beiträge, verbunden mit dem Zugang zu einer Fülle an Informationen kritisch-reflexiv für sich und ihre Arbeit nutzbar machen. Angelehnt an die fünf Kompetenzbereiche *information and data literacy, communication and collaboration, digital content creation, safety and problem solving* des *Digital Competence Framework for Citizens DigComp 2.1*⁹ ist der Experimentierraum *Change4DigitalCulture - Digital Readiness Camp* eigens angelehnt an die Bedürfnisse von Museumsschaffenden entwickelt und konzipiert worden, um digitale Technologien in ihre Lern- und Arbeitspraxis zu integrie-



Change4DigitalCulture.
Be Agile Camp
Fotografie: Sabine Jank. szenum



New Culture Camp - Participatory Leadership.
AoH
Fotografie: Sabine Jank. szenum

¹ Institute of Museum and Library Services (2009), *Museums, Libraries, and 21st Century Skills*, <https://www.ims.gov/assets/1/AssetManager/21stCenturySkills.pdf> [Zugriff: 13.01.2020].

² Sabine Jank, „Digitale Transformation und deren Auswirkungen. 01/03: Kulturinstitutionen als aktive Mitgestalter einer digitalen Öffentlichkeit“, in: <https://medium.com/@sabinejank/digitale-transformation-und-deren-auswirkungen-25ae0f96780e> [Zugriff: 13.01.2020].

³ Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price (u. a.), „The Leader’s Guide to Corporate Culture“, in: <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor> [Zugriff: 13.01.2020].

⁴ Wolfgang Muchitsch (Hg.), *Das Museum im digitalen Raum. Zum Status quo in Österreich*, Museumsbund Österreich 2019, S. 35.

⁵ Partnership for 21st Century Learning (P21) a network of Battle for Kids (2019): *Framework for 21st Century Learning Definitions*, http://static.battelleforkids.org/documents/p21/P21_Framework_DefinitionsBFK.pdf [Zugriff: 13.01.2020].

⁶ HPI Academy, *Was ist Design Thinking?*, online unter: hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking [Zugriff: 13.01.2020].

⁷ Muchitsch (Hg.), *Das Museum im digitalen Raum*, 2019, S. 31.

⁸ Partnership for 21st Century Learning (P21) a network of Battle for Kids (2019): *Framework for 21st Century Learning Definitions*, http://static.battelleforkids.org/documents/p21/P21_Framework_DefinitionsBFK.pdf [Zugriff: 13.01.2020].

⁹ Stephanie Carretero Gomez, Riina Vuorikari, Yves Punie, *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*, 2017, <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-21-digital-competence-framework-citizens-eight-proficiency-levels-and-examples-use> [Zugriff: 13.01.2020].

ren. Beginnend mit einem Kompetenzcheck und der Schaffung eines Bewusstseins für den systemischen Ansatz, der für die effektive Nutzung digitaler Technologien erforderlich ist, erproben die Mitarbeiter/innen sowohl digitale Plattformen zur Entwicklung ihrer digitalen Identität und ihres digitalen Wissensmanagements als auch digitale Kollaborationstechnologien zur Förderung ihrer internen/externen Kommunikation und Vernetzung.

Life and Career Skills

Spezifische charakterliche Eigenschaften sind in der heutigen Lebens- und Arbeitswelt wichtig, um mit der dauernd verändernden Umgebung konstruktiv umgehen zu können. In sich schnell verändernden Märkten sorgen Charakterqualitäten wie Ausdauer und Veränderungskompetenz für mehr Widerstandsfähigkeit und Erfolg im Umgang mit Hindernissen. Neugierde und Initiative dienen als Ausgangspunkte für die Entdeckung neuer Konzepte und Ideen. Führung sowie soziales und kulturelles Bewusstsein beinhalten einen konstruktiven Umgang mit anderen Menschen in sozial, ethisch und kulturell angemessener Weise.¹⁰ Genauer gesagt: Für die Entwicklung von Fähigkeiten wie sich dem Wandel anzupassen und flexibel zu sein, Engagement für das selbstgesteuerte Lernen als lebenslangen Prozess zu entwickeln, sich selbst und die eigenen Werte zu kennen, sich dessen bewusst zu sein, wie man auf andere Menschen wirkt und wie diese die eigene Person wahrnehmen, intuitiv zu verstehen, wie man mit anderen Menschen eine Beziehung und Vertrauen aufbauen kann, soziale und interkulturelle Kompetenz zu besitzen und dabei kulturelle Unterschiede zu respektieren, konstruktiv mit Menschen aus verschiedenen sozialen und kulturellen Hintergründen zusammenzuarbeiten, um neue Ideen zu schaffen und dadurch sowohl die Innovation als auch die Qualität der Arbeit zu steigern, brauchen Museen Experimentierräume.

Institutionelle Innovationen wie beispielsweise das auf der Flow-Theorie von Mihály Csíkszentmihályi¹¹ basierende und von szenum entwickelte Kompetenzentwicklungstraining *Change4DigitalCulture - Personal Vision Camp* unterstützen die Mitarbeiter/innen dabei, ihre Selbststeuerungs- und Veränderungskompetenz zur Entfaltung zu bringen.¹²

¹⁰ World Economic Forum, *New Vision for Education. Unlocking the Potential of Technology*, 2015 Geneva http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf [Zugriff: 13.01.2020].

¹¹ <https://www.cgu.edu/people/mihaly-csikszentmihalyi/>

¹² Sabine Jank: „Digitale Transformation und deren Auswirkungen auf das Museumspersonal“ in: Matthias Dreyer und Rolf Wiese (Hrsg.), *Erfolg durch Personal. Ansätze und Perspektiven des Personalmanagements in Museen* (= Schriften des Freilichtmuseums Kiekeberg), Kiekeberg 2018, S. 131-146.

¹³ Franz Kühmayer, „Beziehungen statt Bytes: Digitale Transformation ist eine Frage der Führung“, in: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/digitalisierung/beziehungen-statt-bytes-digitale-transformation-ist-eine-frage-der-fuehrung/> [Zugriff: 16.01.2020].

¹⁴ <https://www.artofhosting.org/de/what-is-it/> [Zugriff: 16.01.2020].

Führungskompetenzen in einer digitalen Kultur

Gehen wir des Weiteren davon aus, dass im Kern der digitalen Transformation nicht die Implementierung digitaler Technologien steht, sondern ein neues Verständnis von Führung,¹³ dann ist Führungskräfteentwicklung auch für Museen von zentraler Bedeutung. Führungsstile werden wesentlich durch gesellschaftliche und nicht nur durch technische Entwicklungen beeinflusst. Zeitgemäße Führung reflektiert deshalb gesellschaftliche Veränderungen und gibt kontinuierlich Antwort im konkreten Führungsverhalten. Dabei ist eine Abstimmung von Organisationskultur und Führung von hoher Relevanz, denn der Charakter und das Verhalten der Führungskraft haben einen tiefgreifenden Einfluss auf die Kultur innerhalb der Organisation (Groysberg 2018). So gedeiht eine digitale Kultur innerhalb der Organisation nur dann, wenn sie auch überzeugend vorgelebt wird. Darüber hinaus bedarf es in einer hochkomplexen und dynamischen Welt einer ausgeprägten Reflexionsfähigkeit der Führungskraft, um auch in widersprüchlichen Situationen einen Weg zu finden. Führungskräfte stehen heute vor der Herausforderung, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit unterschiedlichen Lebensstilen und Kulturen umzugehen, dies bewusst zu akzeptieren und ihnen die dafür notwendigen Freiräume zu geben, ihre Ressourcen zu identifizieren, zu nutzen und weiterzuentwickeln. Sie organisieren, intensivieren und führen den Austausch von Wissen, Informationen und Erfahrungen der Mitarbeiter/innen lösungsbezogen zusammen – so wird Führen durch den Diskurs, den Dialog über ein besseres Ergebnis, ersetzt.

Das Trainingsformat *New Culture Camp - Participatory Leadership* für Führungskräfte schafft organisationale Räume, in denen sinnhafte, gute Gespräche stattfinden können, in denen die Zielsetzung jeder und jedes Einzelnen transparent wird und sich so in der Folge die Potenziale innerhalb der eigenen Organisation besser erschließen lassen. Dabei erproben die Teilnehmer/innen Methoden und Arbeitsweisen aus dem *Art of Hosting*¹⁴, um soziales Lernen im Team erfahrbar zu machen, mit der Zielsetzung, verschiedene Persönlichkeiten, Fähigkeiten und Perspektiven so zu bündeln, dass ein neuer, gemeinsamer Führungsstil entstehen kann.

Sabine Jank
Kreativdirektorin
szenum.Lab for Participation and Digital Transformation, Berlin



Der Mond Sehnsucht, Kunst und Wissenschaft

Bis 1. Juni 2020

Our Moon Longing, Art and Science



naturhistorisches
museum wien **nhm**

Maria-Theresien-Platz | 1010 Wien
Täglich außer Di 9–18.30 Uhr, Mi 9–21 Uhr
www.nhm-wien.ac.at | [Twitter](https://twitter.com/NHM_Wien) NHM_Wien
[Facebook](https://www.facebook.com/NaturhistorischesMuseumWien) NaturhistorischesMuseumWien | [Instagram](https://www.instagram.com/nhmwien) nhmwien

Möbelmuseum
Wien

DESIGN UND GESCHICHTE

MÄRKLIN MODERNE

Architektur in Miniatur

11. MÄRZ -
12. JULI 2020



Die Ausstellung **märklinMODERNE – Architektur in Miniatur** zeichnet nach, wie die „große“ Architektur auf die Modellbahnplatte fand. Gezeigt werden Bausätze der deutschen Nachkriegsmoderne: Villen, Hochhäuser, Tankstellen, Bahnhöfe oder ganze Megacities. Sie sind die wahren Helden dieser Wanderausstellung, denn sie machen aus einer Modelleisenbahn erst eine lebendige Miniaturlandschaft. Ergänzt wird das vom Online-Magazin **moderneREGIONAL** – gemeinsam mit den Ausstellungspartnern Deutsches Architekturmuseum (DAM) und Architekturgalerie am Weißenhof – konzipierte Projekt um eine beeindruckende Modelleisenbahn aus Oberösterreich und ein Modell des Wiener Westbahnhofs. Zusätzlich zu den Bauwerken lassen Audio- und Videodokumente, großformatige Fotos, ein Film und die ratternden Züge die Besucherherzen höher schlagen.

Möbelmuseum Wien

Andreasgasse 7 · 1070 Wien · www.moebelmuseumwien.at

schallaburg

DONAU

GROUPFOOT IT

Menschen Schätze & Kulturen

Vom Schwarzen Meer
zur Schallaburg

28.03. ~~~~~ 2020
—
08.11. ~~~~~

Bezahlte Anzeige



KULTUR
NIEDERÖSTERREICH



ÖSTERREICHS MUSEEN IM DIGITALEN RAUM

2019 hat der Museumsbund Österreich – dank der finanziellen Unterstützung von Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung – eine Erhebung zum Status quo der österreichischen Museen im digitalen Raum durchgeführt.

Befragt wurden 712 registrierte Museen in 581 Einheiten, wovon mehr als die Hälfte überwiegend ehrenamtlich betrieben werden. 67 % aller angeschriebenen Museen haben die rund 90 Fragen aus 12 Themengebieten wie bspw. digitale Strategie, digitale Vermittlung oder Sammlung von Born-digital-Objects beantwortet. Zusätzlich hat NOUS Wissensmanagement seine Expertise in Form von qualitativen Interviews mitgebracht, die Publikation wird dadurch um Einblicke in die tägliche Museumsarbeit erweitert. Interviews mit den Teams von Österreichische Galerie Belvedere, Wien, Universalmuseum Joanneum, Graz, inatura Dornbirn und Museum Retz zeigen den täglichen Umgang mit digitalen Herausforderungen.

Teil der Publikation ist auch die Aufbereitung der Museumsstatistik des Berichtsjahrs 2017 in Kooperation mit Statistik Austria. 763 registrierte Museen zählt die vielfältige österreichische Museumslandschaft. Mehr als die Hälfte aller österreichischen Museen werden überwiegend ehrenamtlich geführt, sie stehen damit vor ganz anderen Herausforderungen in puncto digitaler Transformation als etwa Bundes- oder Landesmuseen.

Digitale Transformation bedeutet in erster Linie Innovation und daraus folgend Investition. Den Museumsraum ins Digitale zu erweitern, fordert von den Institutionen, den Einsatz deutlich zu erhöhen – personell wie monetär. Es braucht Menschen, die an diesem digitalen Museumsraum interessiert sind und diesen mit dem analogen zusammendenken können. Es darf nicht nur eine bloße Übersetzungsleistung des Analogen ins Digitale sein. Es muss ein wohlüberlegtes und auch -dosiertes Ineinandergreifen beider Sphären sein. Nicht zuletzt braucht es auch eine positive Grundstimmung Neuem gegenüber: Veränderung darf nicht nur als Herausforderung, sondern muss auch als Chance gesehen werden.

Eine digitale Strategie durchwirkt alle Museumstätigkeiten; alle Abteilungen – so vorhanden – befinden sich miteinander in einem neuen Gefüge und stehen auch in neuem Kontext zueinander. Das digitale Zeitalter bringt ein anderes Arbeiten mit sich. Digitale Projekte sind Querschnittsprojekte und betreffen interne



Einblick in die Broschüre – Grafik und Layout:
Andreas Pirchner

Fotografie: Andreas Pirchner



Prozesse ebenso wie äußere, sichtbare wie beispielsweise die Online Collection. Das Zusammenspiel aller Abteilungen ist ebenso notwendig wie eine kreative Arbeitsatmosphäre, in der jede Stimme gehört wird und gleichberechtigt sprechen darf. Alte Hierarchiegefüge haben endgültig ausgedient. Nur in diversen Teams mit Mitgliedern, die verschiedene Kompetenzen mitbringen, können gute digitale Projekte entstehen – im besten Falle sind auch zukünftige Nutzer/innen in den Entwicklungsprozess integriert. Gerade im Digitalen gibt es viele Möglichkeiten nicht nur der zielgruppengerechten Ansprache, sondern auch der zielgruppengerechten Vermittlung.

Zwei Dinge, die im Digitalen von Vorteil sind, sich aber noch weiter etablieren müssen: das Monitoring des Nutzer/innen-Verhaltens und die damit einhergehende Möglichkeit, das Angebot stetig verbessern zu können. Die Befragung hat gezeigt, dass in den Museen für beides Zeit und Geld fehlt.

Es liegt in der Natur der Sache, dass sich große Häuser in diesem Zusammenhang grundsätzlich leichter tun als ehrenamtliche Museen. Menschen suchen im Ehrenamt eine sinnstiftende und

bereichernde Tätigkeit, einen Zusatznutzen zu ihrem Alltag. Dazu zählt eher selten, sich mit digitalen Strategien oder ihren Komponenten wie Langzeitarchivierung oder Rechtemanagement auseinanderzusetzen.

Der umfangreiche Fragebogen führte so auch vor allem unter den überwiegend ehrenamtlich betriebenen Museen zu Stirnrunzeln: In den Kommentaren liest man: „Wir haben den Fragebogen als Anregung gesehen, was man alles tun könnte oder was wir alles nicht haben“, „Unser kleines, ehrenamtlich geführtes Museum ist derzeit für eine Digitalisierung nicht geeignet“ oder „Wir sind alle ehrenamtlich tätig und darum häufig überfordert“. Die Möglichkeiten des Digitalen sind außer Reichweite, das Know-how fehlt oder müsste sich mühsam in der Freizeit mehr oder weniger in Eigenregie erarbeitet werden. Die überwiegend ehrenamtlich betriebenen Museen sind wichtige Pfeiler der österreichischen Museumslandschaft, gerade sie müssen bei der digitalen Transformation dringend unterstützt werden!

Doch auch in großen, hauptamtlich betriebenen Museen geht es um (fehlendes) Geld und um Fragen der Langfristigkeit und Nachhal-

tigkeit. Wenn Dauerausstellungen 25 Jahre lang bestehen sollen, wie viel digitale Vermittlung und welche Technologien sollen dann sinnvollerweise verbaut werden?

Die Institution Museum unterscheidet sich von anderen Kulturinstitutionen aufgrund des Vorhandenseins einer Sammlung. Die Sammlungsobjekte sind das Kerngeschäft und das Alleinstellungsmerkmal der Institution Museum. Sammlungserweiterung, -pflege, -erhalt und -erforschung machen den Großteil der Museumsarbeit aus. Die Sichtbarkeit all dieser Arbeiten ist selten gegeben. Hier bietet der erweiterte digitale Museumsraum eine gute Gelegenheit, das in den Museen gehütete Natur-, Kultur- und Kunsterbe für weitere Kreise nicht nur zugänglich, sondern auch das Arbeiten daran transparent zu machen.

Es ist auch mit digitalen Technologien und Möglichkeiten schwierig, eine so komplexe Materie, wie wir sie in den Museumssammlungen vor uns haben, so aufzubereiten, dass Besucher/innen gleichzeitig darin flanieren, viele vertiefende Informationen finden und Wissenschaftler/innen daraus genügend Material für ihre Forschung generieren können. Ein schwieriger Spagat!

Vielleicht mit ein Grund, warum die digitale Präsentation der Sammlungen in Österreich noch nicht überall auf den Webseiten der Museen zu finden ist. Nur 18 % der an der Umfrage teilnehmenden Museumseinheiten haben ihre Sammlungen ganz oder teilweise online gestellt. Ein Grund dafür sind mangelnde Ressourcen – personell wie monetär.

In Sachen Museumsberatung muss sicher auch noch etwas Überzeugungsarbeit geleistet werden, dass gerade diese Form der Sammlungspräsentation große Chancen für einen zeitlich wie örtlich unabhängigen Museumsbesuch bietet – und darüber hinaus mit dessen Onlinepräsenz das Museum und seine zur Verfügung gestellten Informationen als valide Quellen im World Wide Web etabliert werden können.

Unter den befragten Museen rangiert die Online Collection in der Wichtigkeit der Bereiche auf der Webseite zurzeit noch ganz unten.

Der Zweck der Webseite an sich wird eher handlungspragmatisch eingestuft. Sie soll den Besucherinnen und Besuchern praktische Informationen vermitteln: Wo ist das Museum, wie kommt man dorthin und was gibt es dort zu sehen? Dabei könnte auch die Museumswebseite stärker als Informationsquelle etabliert werden: Hintergrundberichte, vertiefende Objektinformationen, YouTube-Kanäle ... der Fantasie sind hier keine Grenzen gesetzt. Sehr wohl limitierend wirkt in diesem Zusammenhang allerdings die Realität in Form von mangelnden personellen und monetären Ressourcen.

Im Schnitt können nur etwa 5 % des Gesamtbudgets für Digitalisierungsmaßnahmen eingesetzt werden. Für eine umfassende digitale Transformation ist das sicher nicht ausreichend – eigene Fördertöpfe bei Bund und Ländern sind notwendig, um den österreichischen Museen den Schritt ins digitale Zeitalter zu erleichtern oder überhaupt erst zu ermöglichen.

Das Objekt bleibt das Alleinstellungsmerkmal der Institution Museum. Es steht im Zentrum aller Museumsarbeit – und so wird es auch noch länger bleiben. Das Original verliert vermutlich nie an Reiz! So ist es auch kein Wunder, dass Objekte für fast alle mitma-

chenden Museen im Fokus der Ausstellungsarbeit stehen. Gerade hier bietet digitales Environment die perfekte Möglichkeit, Objekte mit Wissen anzureichern. Die Angst davor, dass Menschen durch die digitale Repräsentation nicht mehr ins Museum kommen, ist nur minimal aus der Befragung herauszulesen, wenngleich nicht ganz ausgemerzt („Wir schätzen es noch, wenn Besucher persönlich kommen!“, „Einkaufsliste für Diebe“).

Österreichische Museen sind dem digitalen Zeitalter gegenüber also grundsätzlich sehr aufgeschlossen, sie brauchen aber Partner in der Kulturpolitik, die sie – monetär wie ideell – auf ihrem Weg unterstützen.

Und einmal mehr muss man sagen: Kooperation und kollegiale Beratung kann ebenfalls für viele Problemstellungen der Schlüssel zur Lösung sein. Gemeinsam an den Herausforderungen wachsen und lernen, lautet die Devise, und nicht allein im stillen Kämmerlein nach der Lösung suchen! ■

Wolfgang Muchitsch
Präsident
Museumsbund Österreich, Graz/Wien

Sabine Fauland
Geschäftsführung

CHANGE!

Virtuelle und wirkliche Werte für eine bessere Zukunft

Wir leben in einem neuen Zeitalter, das unser Leben tiefgreifend verändert: Unterwerfen wir uns dieser Digitalen Moderne ohne Wenn und Aber oder nützen wir die großartigen Möglichkeiten digitaler Technologien, um uns als Menschen weiterzuentwickeln? Menschliche Superspezialisierung erscheint überholt, das können intelligente Maschinen zunehmend besser. Wir haben nunmehr die Chance, uns als Menschen wiederzuentdecken und unsere wertvollsten Qualitäten in die Gestaltung der Zukunft einzubringen. Das geschieht nicht von selbst. Wir müssen unser Leben ändern.



Ausstellungsansicht VIENNA BIENNALE FOR CHANGE 2019: FUTURE FACTORY Urbane Produktion neu denken
Fotografie: Peter Kalnz/MAK



Dieser Artikel steht auf der CAPITO APP in Leichter Sprache zur Verfügung.

Fotografie: Capito App

Wer sich mit Zukunft beschäftigt (und das sollten wir alle tun!), stößt in der Regel auf utopische oder dystopische Szenarien – oder auf Verharmlosungen. Utopien, vor allem solche aus dem Silicon Valley, wollen uns überzeugen, dass disruptive Innovationen in allen Lebensbereichen den Staat überflüssig und die Welt automatisch besser machen. Beispiele für Dystopien sind: Roboter und Künstliche Intelligenz (KI) vernichten unsere Jobs. Oder: Eine uns überlegene Superintelligenz (SI) ergreift die Herrschaft der Welt und ver-

sklavt die Menschheit. Manche Szenarien sind so ambivalent, dass sie von den einen als dystopisch und von anderen als positiv eingestuft werden, wie etwa das in China ausgerollte „Social Credit System“, das das Verhalten der Bürger/innen mit Plus- und Minuspunkten bewertet und deren Aussicht auf Schulplätze, hochwertige Jobs, Wohnkredite, Genehmigung von Auslandsreisen etc. vom Erreichen einer bestimmten Punkteanzahl abhängig macht. In China wird dieses System bisher kaum öffentlich diskutiert, in privaten Stellungnahmen jedoch eher positiv gesehen,

u. a. weil es durch seine „Objektivität“ behördliche Willkür und Korruption verdrängt. Ein Beispiel für Verharmlosung ist die häufig anzutreffende Aussage von KI-Forscherinnen und -forschern, Ängste vor einer künftigen SI seien völlig unbegründet.

Das 21. Jahrhundert ist das Jahrhundert Künstlicher Intelligenz. Ob es den Menschen am Ende dieses Jahrhunderts noch gibt, wird die Zukunft zeigen. Viel spannender ist die Frage, wie sich der Mensch bei exponentiellem technologischen Fortschritt in den kommenden 80 Jahren entwickeln wird. Mit anderen Worten: Wie werden die Menschen Mensch sein? Werden sie mit heutigen Menschen überhaupt noch Gemeinsamkeiten haben? Und was wird sie von Letzteren grundlegend unterscheiden? Darauf kann gegenwärtig niemand eine Antwort geben, doch lässt sich trefflich spekulieren, mit welchen Herausforderungen wir uns vordringlich befassen müssen. Ich möchte dazu drei Thesen formulieren:

1. Das Schicksal der Menschheit entscheidet sich an Künstlicher Intelligenz.
2. Wir Menschen sind maschinengesteuerte Cyborgs, die sich laufend optimieren.
3. Wir müssen die Zukunft neu erfinden, sonst wird sie uns neu erfinden.

Sind das gute oder schlechte Nachrichten aus der Zukunft? Je nachdem, könnte man antworten, wo wir die Menschheit in 80 Jahren idealerweise sehen. Eine persönliche Vision menschlicher Zukunft (und wenn man jung genug ist: der eigenen) für das Jahr 2100 zu entwickeln, ist der Anfang aktiver Zukunftsgestaltung und zugleich Voraussetzung für die gesellschaftspolitische Entwicklung einer gemeinsamen Vision für die Zukunft. Wir müssen alle Möglichkeiten nutzen, uns als kluge Digitalbürger/innen in die Gestaltung der Zukunft einzubringen. Das Ergebnis unseres gemeinsamen Bemühens wird vermutlich weder die reine Utopie noch der Realität gewordene Alptraum sein, sondern sich irgendwo dazwischen verorten.

Entscheidend ist, dass die Richtung stimmt.

„Tief ist der Brunnen der Vergangenheit. Sollte man ihn nicht unergründlich nennen?“, hebt Thomas Manns weitläufiger Roman *Joseph und seine Brüder* an. Unendlich ist der Horizont der Zukunft, und ihre Ausgestaltung liegt in unseren Händen und ist unseren Köpfen anvertraut. Vergangenheit und Zukunft sind miteinander verwoben; wie effektiv wir diese Verknüpfungen nutzen, können derzeit noch wir Menschen bestimmen. Die Vergangenheit ist das gemeinsame Erbe der Menschheit, von den Höhen kultureller Leistungen bis zur ökologischen Katastrophe aufgrund des Raubbaus an unserem Planeten durch den Menschen.

Erbkapital und Erblast tragen wir im Reisegepäck – ebenso wie die Verantwortung, künftigen Generationen, darunter unseren Kindern und Enkelkindern, eine möglichst gute Welt zu hinterlassen.

Das Schicksal der Menschheit entscheidet sich an Künstlicher Intelligenz

KI begegnet uns schon heute in vielen Lebensbereichen als sogenannte „schwache“, „spezialisierte“ KI (bei Kreditvergaben, Stellenbewerbungen, im Verkehr, im Versicherungswesen, im Gesundheitsbereich, um nur einige Beispiele zu nennen) und wirkt sich inso-

fern bereits direkt auf unser Leben aus. Sie ist zugleich jene Technologie, in die weltweit am meisten Geld investiert wird, wobei China die USA in diesem Feld bereits überholt hat und bis 2030 die global klar dominierende KI-Macht sein will und wird. Dabei beschränkt sich die Forschung natürlich nicht auf spezialisierte KI, sondern stellt sich zugleich der Herausforderung, eine sogenannte „starke“ KI, die es an genereller Intelligenz mit dem Menschen aufnehmen kann, zu entwickeln. Eine solche „Artificial General Intelligence“ (AGI) – eine Allgemeine Künstliche Intelligenz – hätte den Vorteil, dass sie nicht bloß für ein klar definiertes Spektrum von Aufgaben, sondern gleichsam universell einsetzbar wäre.

Wenn KI heutzutage oft mit dem Begriff „Maschinenlernen“ gleichgesetzt wird, sind damit die neuen, dem menschlichen Hirn nachempfundenen Lernmethoden für KI angesprochen, die erst in den letzten Jahren aufgrund der enormen Rechnerkapazitäten und -geschwindigkeit effektiv angewendet werden können. Mit diesen Methoden kann KI so trainiert werden, dass sie die mit hoher Wahrscheinlichkeit richtigen bzw. vergleichsweise besten Ergebnisse ermittelt. Selbstlernende Maschinen sind also darauf angelegt, nicht nur durch geringere Kosten möglichst viele Menschen zu ersetzen, sondern auch immer bessere Ergebnisse zu liefern – das heißt: uns Menschen zu übertreffen. Wie genau sie zu Ergebnissen kommen, ist aber selbst bei schwachen KIs häufig nicht mehr nachvollziehbar. Es geht also um die sogenannte „explicability“ – die Erklärbarkeit – von KI-Entscheidungen, die die Grundvoraussetzung für menschliches Vertrauen in KI ist (sogenannte „trustworthy AI“, siehe die ethischen Richtlinien für vertrauenswürdige KI vom 8. April 2019, die von der durch die EU-Kommission eingesetzte High-Level Expert Group on Artificial Intelligence entworfen wurden, www.ec.europa.eu/futurium/en/ai-alliance-consultation). Selbst diese wünschenswerte Nachvollziehbarkeit der KI-Entscheidungsfindung nützt aber wenig, wenn – wie etwa im militärischen Bereich – augenblickliche intelligente Reaktion gefordert ist, die nur von superstarken und -smarten Maschinen geleistet werden kann: Was, wenn eine solche KI nach blitzschneller Entscheidungsfindung in Abwehr eines vermeintlichen Angriffs einen Vernichtungsschlag auslöst? Auch im Finanzbereich gibt es erhebliches Gefahrenpotenzial: An den Börsen hat „rogue AI trading“ schon wiederholt für Tumulte gesorgt.

Wenn Big Data der Treibstoff selbstlernender Maschinen ist und China als ehrgeizigste KI-Nation der Welt bereits eine Milliarde Internet-User/innen aufweist (davon 98 % mobil), kann man sich ausrechnen, wie üppig die KIs allein in China laufend gefüttert werden. Je vernetzter – jeder mit jedem, jeder mit allem, alles mit allem – unsere Welt wird, umso effektiver kann KI in allen Lebensbereichen zum Einsatz kommen. Diese Totalvernetzung wird auch in Japan mit dem Modell der „Gesellschaft 5.0“ von Regierungsseite forciert. Wenn die mangelnde Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen schon bei schwacher selbstlernender KI ein Problem ist, kann sie bei AGI zum Super-GAU werden.

Selbstlernende AGIs, die menschliches Niveau erreichen, werden im Wettlauf miteinander nicht an diesem Punkt haltmachen, sondern sich zu Superintelligenzen weiterentwickeln. Jene werden ihrerseits selbstlernende superintelligente Maschinen entwickeln, die von menschlicher Kontrolle noch weiter entfernt sind. Selbstlernende Maschinen sind vermutlich die letzte Mega-Erfindung der Menschheit, künftige Intelligenzexplosionen können wir getrost den super-smarten Maschinen überlassen. Worin die Intelligenz solcher Intelligenzexplosionen bestehen wird, ist aus menschlicher Sicht kaum



↑ MAK DESIGN LAB: Neuaufstellung anlässlich der VIENNA BIENNALE FOR CHANGE 2019
Fotografie: Stefan Lux/MAK

vorstellbar ... Der Großteil der KI-Expertinnen und -Experten schließt das Entstehen einer Superintelligenz für die nächsten drei bis vier Jahrzehnte dezidiert aus. Dabei wird immer davon ausgegangen, dass eine solche KI in allen Tätigkeitsbereichen das Intelligenzniveau bzw. die Fähigkeiten der Menschheit übertreffen müsste. Worauf es aber meines Erachtens ankommt, ist die Frage, für wie lange noch eine KI definitiv ausgeschlossen werden kann, die um einen kleinen Schritt besser im Manipulieren kritischer digitaler Systeme ist als die Menschheit (also gleichsam ein superintelligenter künstlicher Hacker). Niemand kann seriös vorhersagen, wie weit wir von diesem Punkt entfernt sind.

Das Schicksal der Menschheit wird sich auch in der Nutzung der positiven Potenziale von KI entscheiden, vor allem zu den beiden Hauptthemen Bekämpfung des Klimawandels und Verringerung sozialer Ungleichheit. Kongenialer Umgang mit KI setzt daher ein klares gemeinsames Werteverständnis voraus – global, regional, national und lokal. Dabei wird es entscheidend darauf ankommen, mit welchem Menschenbild KI zu tun haben wird.

Wir Menschen sind maschinengesteuerte Cyborgs, die sich laufend optimieren

Wir leben in einer Welt exponentiellen technologischen Fortschritts, d. h. vereinfacht gesprochen: das Tempo des Fortschritts verdoppelt sich alle zwei Jahre. Wie sollen wir Menschen als linear tickende biologische Wesen mit einer mittlerweile steil nach oben zeigenden Technologiekurve zurechtkommen? Grundsätzlich stehen uns dafür zwei Wege zur Verfügung: Entweder wir setzen alles daran, unsere biologischen Eigenschaften so rasch und umfassend wie möglich hinter uns zu lassen und durch die jeweils neuesten Technologien zu ersetzen, oder wir versuchen, die Zukunft nicht den Technologien anzupassen, sondern nach unseren menschlichen Bedürfnissen auszurichten.

Dieses Grunddilemma menschlicher Zivilisation stellt sich in der digitalen Moderne in besonderer Schärfe, leben wir doch im Zwiespalt zwischen biologischer Realität und technologischer Virtualität (und Virtuosität). Die 2020er-Jahre werden als Jahrzehnt extrem ausgeklügelter virtueller Realitäten in die Geschichte eingehen, sowohl im exklusiv virtuellen Raum (Virtual Reality) als auch im realen (von „Augmented Reality“ zu sogenannter „Mixed Reality“). Es ist nicht unwahrscheinlich, dass wir im Laufe der nächsten 10 bis 20 Jahre unser Hirn auf nicht invasive Weise mit KI direkt verlinken können. Ähnliches passiert mit unserem biologischen Körper, der durch Technologien bereits jetzt laufend optimiert wird (z. B. durch Hörimplantate). Dieser Trend wird sich radikal verstärken, d. h. der Maschinenanteil in unserem Körper wird steigen, unsere biologische Intelligenz mit KI verschmelzen. Dies alles geschieht nicht mit einem Paukenschlag, sondern stückweise („incremental change“), doch ist diese schleichende Veränderung umso wirkungsvoller. Wie gehen

wir damit um, wenn die in der Vergangenheit getrennten Sphären virtuelle Magie und reale Welt, Technologie und Biologie zunehmend verschwimmen? Wie stellen wir sicher, dass unser biologischer Körper und Geist damit nicht heillos überfordert werden? Lassen wir uns einfach im rasanten Strom technologischen Fortschritts treiben oder wollen wir unser Menschsein aktiv verhandeln und die Zukunft, die wir wirklich wollen, mitgestalten? Und wie können wir die Potenziale der supersmartesten neuen Technologien nutzen, um das verheerende Erbe menschlicher Zivilisation – den Raubbau an unserem Planeten Erde und die dramatische soziale Ungleichheit – effektiv zu reparieren?

Es ist nicht schwer vorherzusagen, dass wir in der Digitalen Moderne beides brauchen, um gegenüber unseren Mitmenschen wie auch gegenüber digitalen Maschinen einigermaßen konkurrenzfähig zu bleiben: erstens die laufende Verbesserung unserer geistigen Fähigkeiten und unseres Körpers durch digitale Technologien (die enormen Fortschritte im „Genetic Engineering“ wurden ja ebenfalls durch die exponentielle Steigerung der Rechnerleistungen ermöglicht) und zweitens die Entwicklung einer anderen Zukunft als jener, auf die wir in Riesenschritten zusteuern.

Wir müssen die Zukunft neu erfinden, sonst wird sie uns neu erfinden

Der sogenannte „Earth Overshoot Day“ – der Welterschöpfungstag – bezeichnet jenen Tag des Jahres, an dem wir (die Menschheit) so viel an Natur verbraucht haben, wie unser Planet im ganzen Jahr erneuern kann. 2018 fiel er auf den 1. August, d. h. die Menschheit verbraucht jährlich rund 1,7 Erden, und jedes Jahr rückt dieser Tag rund fünf Tage weiter nach vorn (siehe dazu www.overshootday.org).

Für Menschen im Globalen Norden stellt sich die Lage noch viel dramatischer dar, denn unser mehrfach überhöhter ökologischer Fußabdruck bedeutet, dass wir jährlich mehrere Erden verbrauchen. Trotz dieser erschreckenden Bilanz stehen die Zeichen überall unverändert auf Steigerung des Massenkonsums: mehr, besser, billiger bleibt das Dogma in fast allen Volkswirtschaften – und ausgeklügelte Algorithmen haben sich zu den besten Verkäufern der Welt entwickelt.

In den Regionen der Welt mit starkem Bevölkerungswachstum stehen die großen Wohlstandsschübe noch bevor – mit entsprechenden Auswirkungen auf den ökologischen Fußabdruck. Die Menschheit steuert angesichts des Klimawandels und anderer Megaprobleme wie des Verlusts der Artenvielfalt und der Überdüngung von Binnen- und Küstengewässern auf eine ökologische Katastrophe zu und wir sind ratlos, wie wir damit umgehen sollen. Dabei mangelt es nicht an Vorschlägen. Im Globalen Norden muss der ökologische Fußabdruck einschneidend reduziert und dringend eine neue Vision kreislaufwirtschaftlichen Wohlstands entwickelt werden. In anderen Teilen der Welt muss von vornherein – ebenfalls auf Basis techni-

scher und biologischer Kreislaufwirtschaft – ein Modell zukunfts-fähigen Wohlstands angestrebt werden, das die Irrwege der westlichen Industrieländer vermeidet.

Zugleich erleben wir in vielen Teilen der Welt einen alarmierenden Anstieg sozialer Ungleichheit: Demokratien schwächeln, der Mittelstand droht zu zerbröseln, einigen wenigen Superreichen steht eine wachsende Mehrheit von armen und armutsgefährdeten Menschen gegenüber – Zündstoff für Migrationswellen, politische Erdbeben und Revolutionen, wie in vielen reichen und ärmeren Ländern bereits zu beobachten ist.

Unsere Zukunft, wie sie sich derzeit herauskristallisiert, kann nicht die Zukunft sein, die wir wirklich wollen. Wir müssen daher unsere Zukunft neu erfinden. Dazu brauchen wir auch kluge und vertrauenswürdige KI, die uns mit ganzheitlichem Blick darin unterstützt, unser viel zu ressourcenintensives Leben mit den langfristigen Interessen unseres Planeten in Einklang zu bringen.

Die Bewältigung dieser drei miteinander verbundenen Mega-Herausforderungen

- umsichtiger Umgang mit KI,
- Zurechtkommen mit unserer neuen „conditio humana“ als maschinengesteuerte, selbstoptimierende Cyborgs und
- radikale Neuerfindung der Zukunft

wird nur auf der Grundlage gemeinsamer Werte gelingen. Es geht um nichts Geringeres, als einen für die Digitale Moderne passenden Kanon von Werten zu definieren, die sich zu einem ganzheitlichen Ansatz verdichten und damit auch als unteilbar verstehen. Unteilbar heißt, dass Rosinenpicken nicht möglich ist, sondern das Hervorheben einzelner Werte immer unter grundsätzlicher Beachtung der übrigen erfolgen muss. Aber welche traditionellen Werte müssen wir erneuern, welche Werte neu erfinden?

Ausgangspunkt ist die Frage, welchen menschlichen Eigenschaften wir in Zeiten allumfassender Digitalisierung besondere Bedeutung für die Zukunft beimessen. Eine erste Liste besonders zukunftsrelevanter menschlicher Stärken könnte – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – wie folgt aussehen (alphabetische Reihung in vorangestellter englischer Sprache):

appreciative/wertschätzend; caring/fürsorglich; common good-oriented/gemeinwohlorientiert; cooperative/kooperativ; creative and co-creative/ kreativ und ko-kreativ; critical thinking/kritisches Denken; fair; genuine/echt, authentisch, aufrichtig; high-quality/hochwertig; holistic/ganzheitlich; humble/demütig; imaginative/fantasievoll, ideenreich; literate/kundig, especially/insbesondere „digital literacy“; open and tolerant/offen und tolerant; resonant; respectful/achtend; responsible/verantwortungsvoll; sensitive and loving/einfühlsam und liebend; sharing/teilend; social and inclusive/sozial und inklusiv; sustainable/nachhaltig; tradition-conscious,

especially regional and local/traditionsbewusst, insbesondere regional und lokal; trusting/vertrauensvoll; visionary/visionär

Viele dieser menschlichen Stärken können als Werte charakterisiert werden, andere sind Ausgangspunkt für die Bestimmung menschlicher Werte. Die direkt oder indirekt daraus abgeleiteten Werte sollten sich jedenfalls als zukunftsfähige Handlungsmaximen eignen, also effektiv anwendbar sein. Es geht somit um angewandte Werte, die in ihrem Zusammenwirken klare Orientierung für die Weiterentwicklung unserer Gesellschaft in der Digitalen Moderne bieten. Sie richten sich zunächst an Einzelmenschen und wollen deren Selbstverwirklichung unterstützen.

Sie sind zugleich an die großen gesellschaftspolitischen Kräfte Politik, Medien, Zivilgesellschaft und Kultur, Wirtschaft, Wissenschaft/Forschung und Technologie adressiert und sollen damit nicht nur den Einzelnen, sondern auch die Gesellschaft in die Pflicht nehmen. Nicht zuletzt richten sich diese Werte an KI und sollen entsprechende Relevanz sowohl für die Erstprogrammierung von Algorithmen allgemeiner und spezialisierter KI als auch für deren Maschinenlernen entfalten.

Digitale Technologien, insbesondere KI, können positiven Wandel bewirken, wenn sie nicht mehr den Massenkonsum ankurbeln, sondern uns zukunftsfähig machen. Eine Gesellschaft ist zukunfts-fähig, wenn sie Gemeinwohlgrundsätzen wie Vertrauen, Verantwortung, Ko-Kreativität (gemeinsame Entfaltung von Potenzialen), Fairness, Empathie, Solidarität und (Für-)Sorge, Teilen, Reparieren, Nachhaltigkeit und Qualität, Dezentralität (Stärkung des Lokalen) und Vielfalt verpflichtet ist und diese Grundsätze mit einem ganzheitlichen Ansatz zur Anwendung bringt.

Aus den vorstehenden Überlegungen lassen sich drei Regeln ableiten, die zwar aus der Perspektive des Einzelmenschen formuliert sind, sich aber in gleicher Weise an die großen gesellschaftspolitischen Kräfte Politik, Medien, Zivilgesellschaft und Kultur, Wirtschaft, Wissenschaft/Forschung und Technologie richten:

- **REGEL 1** Menschen sollen zum menschlichen Gemeinwohl („Human Commons“) beitragen und danach streben, ein sinnstiftendes Leben zu führen, das in ökologischer, sozialer, kultureller und wirtschaftlicher Hinsicht nachhaltig und zukunfts-fähig ist.
- **REGEL 2** Menschen sollen menschliche Qualitäten hochhalten – es sei denn, dies steht in Widerspruch zu Regel 1.
- **REGEL 3** Menschen sollen miteinander und mit KI und Robotern kooperieren – es sei denn, dies steht in Widerspruch zu Regel 1 oder Regel 2.

Wir werden diese Regeln dringend benötigen, um die Herausforderungen dieses Jahrhunderts zu meistern. Doch Regeln sind „Spaßbremsen“, wir aber brauchen Freude, Begeisterung, Passion für

Auf dem Weg zur digitalen Gesellschaft

Schöne neue Welt? Schauen wir entspannt und freudig allen technischen Neuerungen entgegen? Oder blicken wir mit Argwohn, vielleicht Sorge in die Zukunft? Das digitale Zeitalter wirft viele Fragen auf, Utopie und Endzeitszenario liegen dann gedanklich oft nahe beieinander. Dank der Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung und der Kooperation mit der *Vienna Biennale for Change 2019* des MAK – Museum für angewandte Kunst hat der Museumsbund Österreich in drei Veranstaltungen den Museumsraum zum Diskussionsraum geöffnet. Im Format „Fish Bowl“ leiteten digitale Expertinnen und Experten Publikumsforen ein. Moderator Siegfried Steinlechner, ORF, Wien, hielt die Gespräche zusammen.

Mit der Autorin Yvonne Hofstetter, der Journalistin Ingrid Brodnig sowie mit Anita Eichinger, Leiterin der Wienbibliothek im Rathaus, und Christoph Thun-Hohenstein, Direktor, MAK – Museum für angewandte Kunst, sprachen wir über die Vor- und Nachteile des gläsernen Menschen und Big Data.

CSR-Experte René Schmidpeter, CBS Cologne Business School, Klaudia Kreslehner, Kuratorin, NORDICO Stadtmuseum Linz, Thomas Moser, Forschungsgruppenleiter Digital Technologies, FH St. Pölten, Stephan Rosinger, Direktor, Museum Arbeitswelt Steyr, Sebastian Schlund, Institut für Managementwissenschaften, Technische Universität Wien, und Rudolf Winter-Ebmer, Professor für Arbeitsmarktökonomie, Johannes Kepler Universität Linz, sprachen mit dem Publikum im LENTOS Kunstmuseum Linz über die Zukunft der Arbeit.

Im Universalmuseum Joanneum starteten Dietmar Millinger, AI Austria, sowie Nicole Grüneis, Ars Electronica Center, Christian Stadelmann, Technisches Museum Wien, und Marlies Wirth, MAK – Museum für angewandte Kunst, mit dem Publikum die Debatte um das Phänomen Künstliche Intelligenz.

Maren Waffenschmid, Marketing Consultant bei Content Glory und Initiatorin der Veranstaltungsreihe, hat in einem Podcast die Veranstaltungsreihe zusammengefasst, Sie können diesen nachhören auf <https://soundcloud.com/museumsbund>, ausgewählte Statements finden Sie auf den nächsten Seiten versammelt.

Sabine Fauland
Geschäftsführung
Museumsbund Österreich, Graz/Wien



Big Data: Die Mensch-Maschine: Wie Big Data das Menschenbild verändert

Seit der ersten Ausgabe des Smartphones im Jahr 2007 verzeichnen Gesellschaften weltweit atemberaubende Umbrüche. Menschen informieren, kommunizieren und arbeiten anders als früher und werden dabei unablässig überwacht – mit dem Potenzial der Steuerung, so wie es bereits bei Chinas *Social Credit System* geschieht. Das ist gemeint, wenn im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Disruption gesprochen wird. Disruption zerstört das Alte und stellt auf den Kopf, was in der Gesellschaft bisher begründeter Lebensentwurf, gültige Norm und geltendes Recht war.

Auch die Frage, *wer denn der Mensch sei*, wird von der jeweiligen Kulturleistung des Menschen in einer Epoche geprägt. Denn auch das „Bild vom Menschen“ unterliegt einem kontinuierlichen Wechsel, jeweils angestoßen durch die jüngsten technologischen Entwicklungen.

Hat sich das neue „Bild vom Menschen“ einmal manifestiert, vollzieht sich sein Wandel anschließend auch im Recht und wird so tief in den gesellschaftlichen Normen verankert. Der deutsche Rechtsgelehrte Gustav Radbruch stellte deshalb gleich am Anfang seiner Antrittsvorlesung im Jahr 1927 fest: „Nichts ist so entscheidend für den Stil eines Rechtszeitalters wie die Auffassung vom Menschen, an der es sich orientiert.“¹

Die demokratisch-freiheitliche Grundordnung, zu dem sich Europa im Vertrag von Lissabon ausdrücklich verpflichtet hat, korrespondiert mit einem bestimmten „Bild vom Menschen“: dem mit Menschenwürde ausgestatteten Menschen. Ein Synonym für Menschenwürde ist die „Souveränität“. Sie meint, dass der Mensch allein Meister seines Schicksals ist und über sein Leben und über seine Zukunft selbst bestimmen darf. Nur der freie Mensch ist auch der Mensch, der Demokratie leben kann. Es ist das Bild vom souveränen Menschen, das der Idee von Demokratie zugrunde liegt, vom Menschen, der politisch aktiv handelt und mindestens frei wählen kann.

Sichtbar implementiert ist die geisteswissenschaftlich erlangte Erkenntnis, dass der Mensch souverän ist, im Dualismus der europäischen Rechtsordnungen. Hier wird zwischen Rechtssubjekten und den Objekten des täglichen Lebens unterschieden. Nur Rechtssubjekte, also Personen, können Träger von Rechten und Rechtspflichten sein. Objekte verfügen über keinerlei Rechte. Sie sind

Sachen. Sie sind nicht frei, brauchen keinen gleichen Zugang zu Rechten und haben keinen Anspruch auf gerechte Behandlung.

Der quantifizierte Mensch: Sapiens als Objekt

Eben jener Trennschärfe von Person und Sache stehen die Ideologien sämtlicher digitaler Technologieriesen diametral entgegen. „Der Mensch ist die ultimative Maschine“, heißt es aus dem Silicon Valley. „Der Mensch ist ein Algorithmus“, also ein deterministischer, vorgeschriebener biologistischer Handlungsablauf. Er könne mit den neuen Technologien – das Smartphone in Verbindung mit der Künstlichen Intelligenz – programmiert, also gesteuert werden: *Using Artificial Intelligence to program humans to behave better.*²

Durch die fortschreitende Vernetzung zum *Internet of Everything* werden neue technologische Kräfte freigesetzt, die das 21. Jahrhundert auch in den kommenden Jahrzehnten nachhaltig verändern werden. Eine davon wirkt sich schon heute unmittelbar auf das „Bild vom Menschen“ im 21. Jahrhundert aus: das *Quantifying*, die „zahlenmäßige Bewertung“ von Menschen. *Quantifying* meint, dass der Mensch gemessen und gewogen wird, um schließlich seinen Ausdruck als Zahl und Nummer zu finden. Der Mensch wird zum Objekt gemacht. Er wird „objektiviert“.

Nun widerspricht dies unserem europäischen Rechtsgedanken grundlegend. Denn das deutsche Bundesverfassungsgericht urteilte schon im Jahr 1969: „Mit der Menschenwürde wäre es nicht zu vereinbaren, den Menschen in seiner ganzen Persönlichkeit zu registrieren und zu katalogisieren, sei es auch in der Anonymität einer statistischen Erhebung, und ihn damit wie eine Sache zu behandeln, die einer Bestandsaufnahme in jeder Beziehung zugänglich ist.“³ Mehrere ähnlich begründete Urteile sind seitdem ergangen, und auch der Europäische Gerichtshof hat sich dieser Auffassung angeschlossen.

Trotzdem bleiben die Adressaten des *Quantifying* – das sind wir selbst – gleichgültig und halten ihren digitalen Lieblingsmarken aus Amerika nichts vor. Die digitalen Angebote sind einfach zu bequem. Sie machen aus uns „konsumorientierte Hedonisten, die für nichts mehr ihr Leben riskieren“, so der Psychoanalytiker Slavoj Žižek.⁴

Der technische Fortschritt in der digitalen Ära fällt mit vielen Begleitideologien zusammen, unter anderem auch mit dem (legitimen) Anspruch, aus dem technischen Fortschritt finanziellen Vorteil zu schlagen. Beim *Quantifying* muss der frei und gleich gedachte Mensch also hinter das Profitstreben der Konzerne zurücktreten: „Der Mensch wird zu einem Unternehmen; sein Kapital ist sein Leben. (...) Auf diese Weise wird er selbst zu einem Ding, zu einer

Sache.“⁵ Diese Objektivierung des Menschen, die der amerikanische Psychoanalytiker Erich Fromm schon im Jahr 1961 anprangerte, ist also nicht neu, sondern der „alte“ Denkfehler des Kapitalismus, der den Menschen zur Ware zu degradiert. Wenn der Mensch in der Ersten Industrialisierung in Bezug auf seine Arbeit objektiviert wurde, also menschliche Arbeit wie eine Ware auf dem Markt gehandelt wurde, wird der Mensch heute ausgebeutet, wenn sein digitales Profil ausgenutzt wird.

Fazit

Wie gehen wir mit der ideellen Reduktion des Menschen auf das Messbare um? Denn wenn Gustav Radbruch Recht hat, wird auch der Neue Mensch im 21. Jahrhundert rechtsgeschichtlich Epoche machen.

Der Gesetzgeber könnte in Erwägung ziehen, die Subjekteigenschaft des Menschen ganz ausdrücklich auf das digitale Profil des Menschen zu erweitern, das heute zum Menschen gehört wie sein Knie oder Daumen.

Solange das digitale Profil des Menschen vom geltenden Recht nicht als Teil eines neuen Menschen, sondern als von ihm getrenntes Objekt – als bloßer Datenhaufen – bewertet wird, bleibt *Quantifying*, bleiben die Überwachung und die zahlenmäßige Analyse des Menschen das, was sie auch schon im 20. Jahrhundert waren: das Abhören des Menschen zu Zwecken nachrichtendienstlicher Informationsgewinnung.

Würde man aber das digitale Profil des Menschen, das Smartphone und den Chip in der Fingerspitze ähnlich wie Herzkatheder, künstliche Hüftgelenke oder implantierte Hörgeräte zum untrennbaren Teil der menschlichen Person erklären, könnten sich die Grundrechte künftig auch darauf erstrecken. Vielleicht hält die Zukunft deshalb für uns bereit, was wir heute schon andenken: die „Rechte für Cyborgs“.

Yvonne Hofstetter
Publizistin und Essayistin, www.yvonnehofstetter.de, Zolling

¹ Friedrich Graf von Westphalen, Yvonne Hofstetter, „Der drohende Verlust der Privatautonomie des Verbrauchers. Wie Big Data die Welt verändert – und was das für das Menschenbild im Recht bedeutet“, in: Anwaltsblatt 12/2017, S. 1174.

² Morte Dennis Mortensen, „Using AI to program humans to behave better“, in: https://www.linkedin.com/pulse/using-ai-program-humans-behave-better-dennis-r-mortensen/?trk=eml-email_feed_ecosystem_digest_01-hero_0-null&mid-Token=AQE2Xrxn6jNXEw&fromEmail=fromEmail&ut=3xzMM1-m4HI8g1 [Zugriff: 26.12.2107].

³ Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts, BVerfGE 27, 1; Anm. 33.

⁴ Slavoj Žižek, „Ein traumatischer Jahresrückblick“, in: www.3sat.de/webtv/?141215_rueckblick.kuz.rm [Zugriff: 15.12.2014].

⁵ Erich Fromm, „Der moderne Mensch und seine Zukunft“, in: Rainer Funk (Hg.): *Erich-Fromm-Gesamtausgabe in 12 Bänden*, Bd. XI, München 1999, S. 271-284.



Foto: Mona Heiss



Foto: Mona Heiss



Foto: Bernhard Stadlbauer

Big Data: Es braucht vor allem Transparenz!

Wir haben ein Problem im Digitalzeitalter: Wir Bürger können nicht durchschauen, welche Daten über uns gespeichert werden, welche Rückschlüsse Unternehmen wie Google, Amazon oder Facebook daraus ziehen können. Wir wissen also in der Regel nicht, was genau im Hintergrund mit unserer Information passiert, nachdem wir das „Okay“ zum Datensammeln gegeben haben. Das klingt abstrakt, aber es hat konkrete Auswirkungen: Zum Beispiel werden uns Produkte oder angebliche „Schnäppchen“ sowie Job-Inserate oder Versicherungsangebote basierend auf solchen Datenanalysen eingeblendet. Doch was Bürgern eingeblendet wird, ist oft sehr unterschiedlich: Zum Beispiel kann es sein, dass Frauen und Männer sehr andere Empfehlungen oder Angebote erhalten. Eine Untersuchung kam etwa zum Ergebnis, dass Männer viel öfter Werbung für Trainings für Spitzenjobs auf Google eingeblendet bekamen als Frauen. Die Gefahr besteht, dass manche Bevölkerungsgruppen schlechtere Angebote im Netz bekommen oder dass Auswertungen über uns getätigt werden, die uns womöglich gar nicht recht sind – zum Beispiel Analysen über unseren Gesundheitszustand oder über unser Freizeitverhalten. Es braucht vor allem Transparenz: Wir Bürger sollten das Recht haben, zu verstehen, was über uns erfasst und wofür es ausgewertet wird – wir sollten die digitale Unwissenheit nicht länger hinnehmen.

Ingrid Brodnig

Buchautorin und Kolumnistin, Wien

Big Data: Digitalisierung im Zeichen des Humanismus

In den letzten zehn bis fünfzehn Jahren hat die Digitalisierung Bibliotheken und deren Nutzung radikal verändert. In groß angelegten Digitalisierungsprojekten werden Bücher und Handschriften, Fotos, Zeitungen und andere Medien digitalisiert und kostenlos online zur Verfügung gestellt, sofern die rechtlichen Voraussetzungen erfüllt sind. Ein Besuch der Bibliothek ist nicht mehr notwendig, denn was nicht online digital zur Verfügung steht, existiert quasi nicht. Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft, unser Leben – jede Minute, auf jeder Ebene.

Für mich als Direktorin einer Bibliothek, die auf eine bis ins Mittelalter zurückgreifende Historie blicken kann und deren Schwerpunkt auf Geschichte und Kulturgeschichte Wiens liegt, sind in diesem Kontext zwei Punkte wichtig: Erstens braucht es in Zeiten der Digitalisierung analoge Orte des Diskurses und der Auseinandersetzung. Bibliotheken sind und waren immer solche Orte. Gerade in Zeiten, in denen Digitalisierung in unserem Leben zunimmt und dieses dominiert, gewinnen analoge, kommerzfreie Orte an Bedeutung. „Je mehr digital, desto mehr analog“, lautet daher meine Forderung an die Rolle von Bibliotheken. Ich bin eine überzeugte Verfechterin der Digitalisierungsoffensiven in Bibliotheken – auch der Fokus der Wienbibliothek richtet sich auf diesen Bereich. Zweitens: Das Internet hat, entgegen der anfänglichen Euphorie, nicht mehr Demokratisierung oder Partizipation gebracht. Das Internet bringt uns allen unterschiedliche Welten und Wahrheiten ins Haus. Es gibt kein gemeinsames Verständnis mehr von Werten, kein gemeinsames Konzept mehr von Wahrheit (Stichwort: Fake News, Filterblasen, ...). Was das für unsere Demokratie heißt, was Künstliche Intelligenz darf und was es bedeutet, Mensch zu sein (im Gegensatz zur Maschine), müssen neben vielen anderen mit der Digitalisierung zusammenhängenden Fragen auf breitere Ebene diskutiert werden. Dabei bedarf es eines interdisziplinären Austausches zwischen Technik, Soziologie, Philosophie, Biologie, Recht und der Zivilgesellschaft. Dieser Diskurs im Zeichen des Digitalen Humanismus muss gestartet werden!

Anita Eichinger

Direktorin, Wienbibliothek im Rathaus, Wien
www.wienbibliothek.at, www.informatik.tuwien.ac.at/dighum

Zukunft der Arbeit : Alexa, mach mal Pause! Digitale Achtsamkeit als Wegweiser in eine smarte Zukunft?

Es geht uns so gut und so schlecht wie noch nie. Wir leben im Überfluss, arbeiten weniger, gleichzeitig steigt die Depressionsrate, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Burnouts sind salonfähig geworden. Eine Überforderung auf vielen Ebenen. Ein „Erste-Welt-Problem“, erbaut auf dem Fundament des Kapitalismus, auf Kosten der Umwelt und der weniger Privilegierten.

Die fortschreitende Digitalisierung verheißt bequemer und effizienter zu leben und zu arbeiten, aber sind wir wirklich bereit dafür? Oder sind wir dem digitalen Lebensstil noch nicht gewachsen, der unseren Alltag zunehmend überrollt? Immer dann, wenn wir unseren Hausverstand den smarten Guides unterordnen, sollten wir uns erinnern, dass immer noch wir selbst die Gestalter unseres Lebens sind: *Runtastic* meint, ich sollte mal wieder Sport machen. Die Wetter-App verkündet trockene, stabile Verhältnisse. Draußen blitzt und stürmt es bereits. Ich lasse den Schirm zu Hause – schlechte Entscheidung. Die Autokorrektur des E-Mail-Programms verwandelt meinen Namen in eine Krankheit, was ich erschrocken in einer schnell nachgeschossenen E-Mail richtigstelle, und der intelligente *Home Assistant* speichert brav meine heutigen Fails. In meinem Browser poppt eine Werbung eines Garten-Bewässerungs-Systems auf. Witziger Zufall, weil ich mich gerade gestern Abend in geselliger Runde darüber beraten habe.

Haben wir die Kontrolle bereits abgegeben? Führen wir ein Leben in der Autokorrektur? Wer klärt uns über die Konsequenzen auf, wer zeigt uns die Handlungsspielräume und Alternativen? Künstliche Intelligenz ersetzt schon vielerorts menschliche Entscheidungen, aber wo bleibt die Bewusstwerdung dafür, wo die ethische, die soziale Verantwortung?

Unsere digitale Lebensweise wirkt sich auf die realen Ressourcen der Welt aus, jede Suchmaschinen-Anfrage, jeder Foto-Versand verbraucht Energie. Aber auch die ständige Verfügbarkeit, der schnelle Datenfluss, die rasante Kommunikation auf mehreren Kanälen, die zahlreichen Unterbrechungen durch aufpoppende Erinnerungen, Benachrichtigungen der Apps, die unsere Aufmerksamkeit in Anspruch nehmen, lassen unsere menscheigene Energie sinken. Eingehende Nachrichten auf *Messenger*, *Instagram* und *Facebook* lenken unsere Aufmerksamkeit und entführen uns in parallele Welten. Multitasking ist an der Tagesordnung. Unser Hirn ist süchtig nach neuen Informationen und das World Wide Web ist sein Dopa-

min. Im schier unendlichen Raum der Möglichkeiten verschwimmen die Umrisse unserer definierten Handlungsräume, von Berufs- und Privatleben. Privatsphäre verkommt zur Illusion. Die digitale Vernetzung hebt die Grenzen von Zeit und Raum auf. Sie öffnet eine Welt des scheinbar unbegrenzten Wissens, erschafft ein wachsendes und stetig verfügbares Archiv, über das wir längst die Übersicht verloren haben. In der Cloud schweben Tausende Optionen, Erinnerungen jederzeit abrufbar über uns. Ewige Optimierung. Kein Vergessen, permanente Präsenz. Keine Pause. Quantität ersetzt Qualität.

Auf der Suche nach analogem Ausgleich bewegen wir das Pendel in die andere Richtung: Stille-Seminar, Minimalismus, Smartphone-Diät, Meditation ... Der Wunsch nach Erdung wächst, danach, den Kopf wieder frei zu bekommen, raus aus der Wolke. Es gibt bereits einige Antworten auf unseren digitalen Lebensstil: geregelte Bildschirmzeiten, auf „sichere“ Kommunikations-Apps ausweichen, Smartphone- und Laptop-Kameras werden abgeklebt, White-Noise-Störer auf Smart-Home-Assistenten gesetzt, um *Alexa* mal eine Pause zu vergönnen und um ungewollte Eingriffe in die Privatsphäre zu verhindern. Wir werden aber wohl noch einige Zeit brauchen, um uns der rasanten Änderungen und all ihrer Auswirkungen auf unser Lebensumfeld gewahr zu werden. Die Digitalisierung bietet uns unendliche Vorteile, aber auch Nachteile. Achtsamkeit praktizieren, Struktur finden und Fokus setzen können uns helfen, eine neue Ordnung zu finden. Es geht darum, wieder in Balance mit unseren menschlichen Qualitäten zu kommen und die Möglichkeiten, welche die digitale Zukunft uns bietet, bestmöglich, gewissenhaft und vor allem nachhaltig zu nutzen.

Denn Fakt ist, dass sich die Welt im unaufhörlichen Wandel befindet. Entweder ändern wir uns mit oder wir werden geändert. Es gilt, sich dieser Prozesse und deren sozialen Auswirkungen bewusst zu werden. Die gestaltenden Akteure unserer Gesellschaft müssen lernen, verantwortungsvoll damit umzugehen, um uns so allen die Chance zu geben, wieder ins Gleichgewicht zu kommen, raus aus dieser Möglichkeits-Gesellschaft, und uns in dieser digitalen Welt neu zu verwurzeln, glücklich zu werden. Und *Alexa* auch.

Kludia Kreslehner

Kuratorin, Museen der Stadt Linz



Foto: Bernhard Stadlbauer

Zukunft der Arbeit: Vermittlung eines IT-Grundverständnisses in sämtlichen Fachdisziplinen

Industrie 4.0 ist Folge und zugleich Ursache eines stetig steigenden Vernetzungsgrades in Technik, Wirtschaft und Gesellschaft. Die sich ausbildenden Beziehungsgeflechte auf den verschiedensten Ebenen (Mensch – Maschine – Unternehmen – Kunden – Staat – globale Welt etc.) verlangen neue Denk- und Arbeitsweisen und folglich neue Qualifikationen. (Zukünftige) Mitarbeiter/innen müssen verstärkt interdisziplinär denken und agieren. Dementsprechend braucht es bereits in der Aus- und Weiterbildung eine intensivere Vernetzung von Fachdisziplinen und die gezielte Förderung von überfachlichen Kompetenzen. Über allem steht dabei die Vermittlung eines IT-Grundverständnisses in sämtlichen Fachdisziplinen. Es besteht somit die Notwendigkeit, IT-Grundlagen als inhärenten Bestandteil aller natur-/geisteswissenschaftlicher Bildungsangebote zu betrachten und die Vermittlung entsprechender Inhalte neu zu evaluieren.

Industrie 4.0 verlangt außerdem eine stetige Integration neu entwickelter Konzepte, Methoden und Technologien in das Studienangebot („State of the Art“-Anspruch) und eine verstärkte Kombination einzelner Grundlagenfächer (interdisziplinäre Fachkompetenz). Die Curricula der Hochschulen (Universitäten wie Fachhochschulen) müssen fortwährend flexibel auf die Anforderungen der Wirtschaft ausgerichtet werden. Wünschenswert wäre eine intensivere Kooperation zwischen den Hochschulen und den Unternehmen, um einerseits eine den heutigen Anforderungen entsprechende Ausbildung zu gewährleisten (Ausweitung des österreichischen Erfolgsmodells der Lehrlingsausbildung zu einer vollwertigen dualen Ausbildung in Theorie und Praxis im tertiären Bildungssektor) und andererseits in Gemeinschaftsprojekten an der Entwicklung neuer Technologien und Innovationen zu arbeiten.

Thomas Moser

Leiter der Forschungsgruppe Digital Technologies, FH St. Pölten



Foto: Bernhard Stadlbauer

Zukunft der Arbeit: Spezifische Stärken von Mensch und Maschine möglichst produktiv kombinieren

Die Zukunft der Arbeit wird ganz anders sein, als wir sie uns heute vorstellen. Das liegt schon allein daran, dass wir die Zukunft schlichtweg nicht vorhersagen können. Das Gute daran – wir können sie gestalten!

Wir sollten vermeiden, unhinterfragt einzelne aktuelle Entwicklungen in die Zukunft zu extrapolieren, sondern in Szenarien denken. Weder Robotik noch künstliche Intelligenz wird im kommenden Jahrzehnt einen Großteil der Arbeitsplätze vernichten – völlig unabhängig, ob wir uns davor fürchten (Jobverluste!) oder darauf freuen (Übernahme monotoner Arbeit durch Maschinen).

Technologie ersetzt nicht eindimensional menschliche Tätigkeiten, sondern führt vielmehr dazu, dass sich Tätigkeiten und Jobprofile ändern und veränderte Kompetenzprofile notwendig werden. Dieser Aufgabe müssen wir uns als Gesellschaft stellen und lebenslanges Lernen auf allen Bildungsebenen fördern und fordern. Durch die zunehmende Komplexität in der Produktion und die Anforderungen, die sich aus der Erhöhung der Variantenvielfalt und die Verkürzung der Lieferzeiten ergeben, wird die Flexibilität von Arbeitssystemen und Arbeitsprozessen weiter steigen. Für die Produktionsarbeit gilt es, im Übergang zunehmender Automatisierung das richtige Maß an technischer Unterstützung im Sinne von Assistenzsystemen zu finden, um die spezifischen Stärken von Mensch und Maschine möglichst produktiv zu kombinieren und gleichzeitig monotone Arbeiten, Dequalifizierung und Lernentwöhnung zu vermeiden.

Sebastian Schlund

Institut für Managementwissenschaften, TU Wien



Foto: Bernhard Stadlbauer

Zukunft der Arbeit: Automatisierung, Arbeitslosigkeit und Wirtschaftspolitik

Digitalisierung und Automatisierung begeistern nicht nur Technik-Freaks und Start-ups, sie beschäftigen auch Industrie- und Sozialpolitiker in allen Ländern und machen diese entweder hoffnungsfroh oder besorgt. Manche Studien für die USA gehen davon aus, dass fast die Hälfte aller Jobs durch Automatisierung verloren gehen werden, Studien für Europa oder insbesondere Österreich sind dabei weitaus vorsichtiger.

Ein Beruf ist in Gefahr, automatisiert zu werden, wenn die meisten Tätigkeiten dieses Berufes so genau beschrieben werden können, dass man damit ein Computerprogramm „füttern“ könnte – oder dass mit dieser genauen Anweisung auch niedrigqualifizierte Arbeitskräfte im Ausland diese Tätigkeiten verrichten könnten. Mithilfe dieser Definition kann man abschätzen, ob solche Jobs in Zukunft in Österreich verloren gehen könnten. Eine jüngere Studie des IHS Institut für Höhere Studien geht davon aus, dass das nur für etwa 10 % aller Jobs zutreffen könnte. Österreich als ein führendes Land in der Entwicklung und Produktion von Industrierobotern oder Automatisierungs- und Energietechnik wird dabei jedenfalls in einer besseren Position als vergleichbare Länder sein, weil es auch zu höherem Wachstum in diesen technologiefreundlichen Sektoren kommen wird.

Ungeachtet der Gesamtbeschäftigungseffekte wird Automatisierung zu einer Polarisierung der Beschäftigungschancen in Österreich führen – zwischen jenen, die aufgrund von Digitalisierung bessere Jobs bekommen werden, und solchen, deren Jobs verloren gehen. Ein entscheidender Aspekt ist dabei, wie die Wiedereingliederung dieser Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt gelingen kann.

In einer Analyse aller Arbeitslosenepisoden der Jahre 2000 bis 2013 konnten wir untersuchen, wie sich die Gefahr der Automatisierung eines Jobs auf die Arbeitslosigkeitsdauer auswirkt. Dabei zeigt sich, dass bei Männern und Frauen – mit ansonsten gleichen Charakteristiken – die Wiederbeschäftigungschancen bei Personen mit automatisationsgefährdeten Jobs signifikant schlechter sind. Während die Jobchancen bei Frauen im Zeitablauf unverändert schlecht sind, sinken sie bei Männern in den letzten Jahren noch weiter ab.

Was kann die Arbeitsmarktpolitik tun, um diese Probleme abzufedern? Es zeigt sich, dass Arbeitslose mit höherer Automatisierungsgefahr häufiger Umschulungsangebote bekommen und diese auch besser wirken als bei anderen Arbeitslosen. In Summe zeigt sich, dass Arbeitsmarktpolitik bei allen Arbeitslosen wirkt, besser bei den jüngeren (unter 40 Jahren), aber insbesondere besser bei solchen mit höherer Automatisierungsgefahr (alle Vergleiche beziehen sich auf gleiche Personen ohne Umschulung). Leider sind die Effekte geringer bei älteren Personen und auch bei weniger qualifizierten Personen. Darüber hinaus müssen umgeschulte Personen geringere Einkommen in Kauf nehmen.

Automatisierung und technologischer Wandel bedeutet, dass die Turbulenzen auf dem Arbeitsmarkt zunehmen und dass die Polarisierung stärker wird. Akzeptanz für neue Technologien kann man insbesondere fördern, wenn man den Opfern des Wandels entsprechende Unterstützung angeeignet lässt, dies umso mehr, wenn die Opfer des Wandels eher ältere und weniger qualifizierte Beschäftigte sind. Der zunehmende technologische Wandel erlaubt somit nicht, sich aufseiten der Arbeitsmarktpolitik zurückzulehnen.

Rudolf Winter-Ebmer

Professor für Arbeitsmarktökonomie, Johannes Kepler Universität Linz



Foto: J. J. Kucek



Foto: J. J. Kucek



Foto: J. J. Kucek

KI: Es geht um die Frage, ob ein Mensch in Zukunft nur mehr ein Consumer ist oder auch ein Producer

Was bedeutet die rasend schnell fortschreitende Digitalisierung für uns Menschen? Um diese eher breite Frage ein wenig einzugrenzen erlaube ich mir, die Pluralität der eigenen Personas zu befragen, was sie dazu fühlen und denken.

Den Start macht vielleicht die technologische Persona, die sich über die vielzähligen neuen Möglichkeiten der Digitalisierung, insbesondere unter Einbeziehung der Künstlichen Intelligenz, freut. Neue Geschäftsmodelle, verbesserte Wertschöpfungsketten, kreative Werkzeuge und natürlich Hochglanzinhalte ohne Ende stehen vor der Tür und brauchen nur abgeholt zu werden. In Kürze wird jeder, der einen Machine-Learning-Computer starten kann, seinen eigenen Fernsehkanal aus dem Nichts generieren können. Als Fan der Technologie kann man der aktuellen Entwicklung sehr viel abgewinnen und auf eine Vielzahl von spannenden Optionen zugreifen.

Die nächste Persona hat es schwerer. Ein Erziehungsberechtigter stellt sich derzeit dringend die Frage, welche Befähigungen in naher und mittlerer Zukunft noch relevant sein werden und in welche Richtung eine optimale Ausbildung zielen mag. Diese Frage ist eng mit einer zentralen ethischen Frage der Digitalisierung verbunden: Was wollen wir in Zukunft den Maschinen überlassen und was wollen wir besser weiterhin selber machen? Es ist sehr wahrscheinlich, dass viele prozessorientierte Tätigkeiten automatisiert werden und die Ausbildung in solche Richtungen zur Sackgasse wird. Eine gerne vertretene Sichtweise ist hier, dass die Digitalisierung mehr Arbeitsplätze schafft, als sie rationalisiert. Dies ist jedoch eine vereinfachte Sichtweise, die nur so lange gilt, als die Künstliche Intelligenz nicht einbezogen wird. Durch die KI in der Digitalisierung werden viele Tätigkeitsprofile obsolet und neue entstehen nur in geringer Zahl, mit extrem spezifischen Anforderungen. Ein KI-Psychologe kann so ein neues Profil sein. Wir werden uns auf jeden Fall daran gewöhnen müssen, dass in naher Zukunft nicht mehr jeder Mensch einer geregelten Arbeit nachgehen kann.

Die letzte Persona ist das biologische Wesen mit einem komplexen Metabolismus, der an Zivilisationskrankheiten leidet. Dieser kann sich wiederum freuen. Die Digitalisierung mit KI verspricht eine

beschleunigte Entwicklung neuer medizinischer Verfahren und Behandlungsmethoden, von denen viele Menschen profitieren werden. Dies wird noch beschleunigt durch parallele, nicht minder überwältigende Entwicklungen wie CRISPR, einer Genschere, die uns gerade in die Hände fällt und uns ungeahnte Möglichkeiten in der Medizin und Genetik eröffnet. Im Kreuzungsfeld zwischen KI und CRISPR liegt viel derzeit noch Undenkbare. Ein zweites Kreuzungsfeld ist nicht minder spannend. Faszinierend und erschreckend zugleich ist der Gedanke, KIs mit unserer Biologie zu verbinden. In der Form von Gehirn-Computer-Schnittstellen können immersive Scheinrealitäten erzeugt werden, die uns den stärksten sozialen Vertrag unserer Gesellschaft nehmen: Die normative Kraft der physikalischen Realität, die heute noch für die meisten Menschen gilt. In diesen Scheinrealitäten ist niemand mehr gezwungen, seine Wahrnehmung mit anderen zu teilen. Eine Realität für jeden Menschen, keine Möglichkeit zur Kommunikation. Das kann eine wahre Dystopie sein.

Doch es muss nicht so weit kommen. Wir haben die Wahl, Nein zu sagen und es besser zu machen. Ein Weg zu einer Besserung kann beschritten werden, wenn man versteht, dass die vielleicht gefährlichste Teilung der Gesellschaft heute nicht durch Wohlstand und Reichtum entsteht, sondern durch eine Grundeinstellung, die vielen Menschen nachhaltig aufgedrängt wird. Es geht um die Frage, ob ein Mensch in Zukunft nur mehr ein Consumer ist oder auch ein Producer, ob er passiv Hochglanzinhalte in seiner Scheinrealität aufsaugt oder ob er, geerdet in der physikalischen Realität, kreativ und gestaltend wirkt. Um diesen Weg zu lehren und zu zeigen, ist es notwendig, den Menschen zu befähigen, die alten und die neuen Optionen zu verstehen und anzuwenden. Das ist der ultimative Lehrauftrag der Gegenwart.

Museen können dazu einen wichtigen Teil beitragen.

Dietmar Millinger, AI Austria, Wien

KI: In unserem Spiegelbild die KI oder: Fragen über Fragen über Fragen

Künstliche Intelligenz kann alles: autofahren, malen, Geschichten schreiben. Sie erkennt mögliche Gendefekte, Delinquenz-Neigungen oder wenn ich *hangry* bin. Und was ist mit der Weltbeherrschung und humanen Extinktion?

Viele Narrative erzählen von intelligenten Maschinen, die uns Menschen mit ihren kognitiven Skills überragen werden: die Superintelligenz. Aber wie intelligent ist künstlich überhaupt? Es scheint ja auch sehr modern zu sein, neben KI auch alles Mögliche mit dem Attribut der Intelligenz zu versehen: intelligente Materialien, Smart Home, Smart Cities uvm. Die Frage ist, was meinen wir mit intelligent? Wie intelligent kann etwas sein, das keinen fühlenden Körper hat, kein multimodales Sensorium? Und warum sollte Intelligenz so dumm sein, eine Spezies auslöschen zu wollen?

Sprechen wir von KI – wie sie derzeit existiert –, dann meinen wir kognitive Systeme, die eindimensionale „Denk“- bzw. „Erkenntnis“-Tätigkeiten durchführen können. Jeder Augenblick unseres Seins bedarf jedoch Kompetenzen auf vielen Ebenen. So bleibt mir nur das salopp kecke Urteil: Wenn wir schon von intelligenten Fertigkeiten sprechen, dann müssen wir den Blechtrottel als Fachidioten akzeptieren. Oder etwas charmanter: der inselbegabten Maschine ein massives Savant-Syndrom attestieren. Denn über eines sollten wir uns bewusst sein – jene KI, die den besten Schachspieler der Welt schlägt, kann eine Banane nicht von einem Menschen unterscheiden.

„Was ist der Mensch?“, fragt sich nun nicht nur eine KI, sondern auch die Philosophie seit ihren Anfängen. Der Mensch ist nämlich vieles, doch vor allem ist er limitiert, durch die Zeit, den Körper und den Geist. Darum gestaltet der Mensch Erweiterungen seiner selbst, in McLuhan'scher Manier betrachte ich die technologischen Hervorbringungen als Werkzeuge, um sein Wirken in der Welt zu erhöhen.

Künstliche Intelligenz ist demnach nicht der Superlativ menschlicher Intelligenz, sie ist ein Tool ... und ein Spiegel des Menschen, seiner Entwicklungen und auch seiner Träumereien.

Nicole Grüneis

Leitung Bildung & Kulturvermittlung, Ars Electronica Center, Linz

KI: Großes kommt auf uns zu. Bald!

Wir stehen an einer Zeitschwelle, so hat es den Anschein. Für sich besehen, ist das noch keine historische Besonderheit, denn dieses Gefühl haben die Menschen schon häufig gehabt. Aber derzeit scheint es sehr dominant und stärker ausgeprägt zu sein als in den vergangenen Jahrzehnten. Mit großem Eifer diskutieren wir über selbstfahrende Autos, die unsere Mobilitätsprobleme lösen sollen, über Geräte, die für uns die kleinen alltäglichen Entscheidungen treffen, und ganz allgemein über technische Systeme, die wir als intelligent bezeichnen, ohne so recht erklären zu können, was wir mit „Intelligenz“ eigentlich meinen. Aber wir sind beeindruckt, weil wir erleben, dass komplexe Rechenprozesse zu augenscheinlich kreativen Lösungen führen. In einem gewissen Maße sind diese technischen Leistungen übersinnlich, und wie stets in der Geschichte der Menschheit begegnen wir dem, was wir nicht wirklich verstehen können, mit Ehrfurcht: Großes kommt auf uns zu. Bald! Und dann wird der Mensch nicht mehr derselbe sein wie bisher. Womöglich werden wir als Spezies sogar in einer technisch dominierten Welt aufgehen. Dass uns dies zu unserem Vorteil gereichen wird, ist aber alles andere als ausgemacht.

Wenn die Aufgeregtheit groß ist und das Wundersame sich anschickt, sehr viel Platz in unserer Gesellschaft einzunehmen, empfiehlt es sich innezuhalten, Zurückhaltung zu üben und zunächst unseren Umgang mit dem Phänomen zu analysieren. Solches ist nun allerdings nicht die Aufgabe der Entwickler autonomer Systeme, die programmatisch voranschreiten, dabei von ökonomischen Notwendigkeiten geleitet sind und konsequent nach diesen handeln. Es ist auch nicht die Aufgabe der Medien, deren Geschäft in aller Regel das der Aufgeregtheit ist. Es sind die unabhängigen Forschungsinstitutionen und Bildungseinrichtungen, die sich übergeordneten Fragen widmen können und auch müssen: Warum führen wir diese Diskussionen ohne tiefergehende gesellschaftliche Reflexion? Warum operieren wir dabei so sehr mit Zukunftsszenarien, die unabgesichert und teilweise haltlos sind? Welche Begriffe und Bilder setzen wir ein, wenn wir über Künstliche Intelligenz und autonome Technik sprechen?

Speziell für Museen gilt: Das Thema ist höchst anspruchsvoll und alles andere als leicht auszustellen. Das hängt wohl mit unseren Zukunftsvorstellungen zusammen, die immer vage und fantasievoll, mitunter auch interessengeleitet sind. Nichtsdestotrotz haben sich in den vergangenen Jahren zahlreiche Museen daran gewagt, Ausstellungen über die technisch gestaltete Zukunft zu präsentieren. Dabei sind sie – so kann man zwischendurch resümieren – in aller Regel um Aufklärung bemüht. Sie versuchen, Licht in eine unsichere, gesellschaftlich gleichwohl höchst relevante Thematik zu bringen. Und das ist gut so.

Christian Stadelmann

Teamleitung Alltag, Technisches Museum Wien

Digitale Transformation im Universalmuseum Joanneum

Der digitale Bereich (Digitale Medien und IT) im Universalmuseum Joanneum (UMJ) ist über die Jahre organisch und sukzessive gewachsen. Im UMJ wurden bereits viele digitale Maßnahmen und Lösungen entwickelt und umgesetzt, wie z. B. Vermittlungs-Apps, die Marketingautomation der Joanneumskarte, die Entwicklung einer zentralen Content-Datenbank (der sogenannte Programm-Manager), aber auch Suchmaschinenoptimierung und User Experience Testing für die Webseite sowie die Zusammenarbeit mit einer Social-Media-Agentur.

Die strategischen Entwicklungsrichtungen des UMJ inkludieren unter anderem die Formulierung und Umsetzung einer für das gesamte Unternehmen entwickelten digitalen Strategie, die alle Strukturen und Prozesse berücksichtigt, sowie bessere Abstimmung zwischen den Abteilungen. Zusätzlich sollen die Sammlungen mit einem einheitlichen System digitalisiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

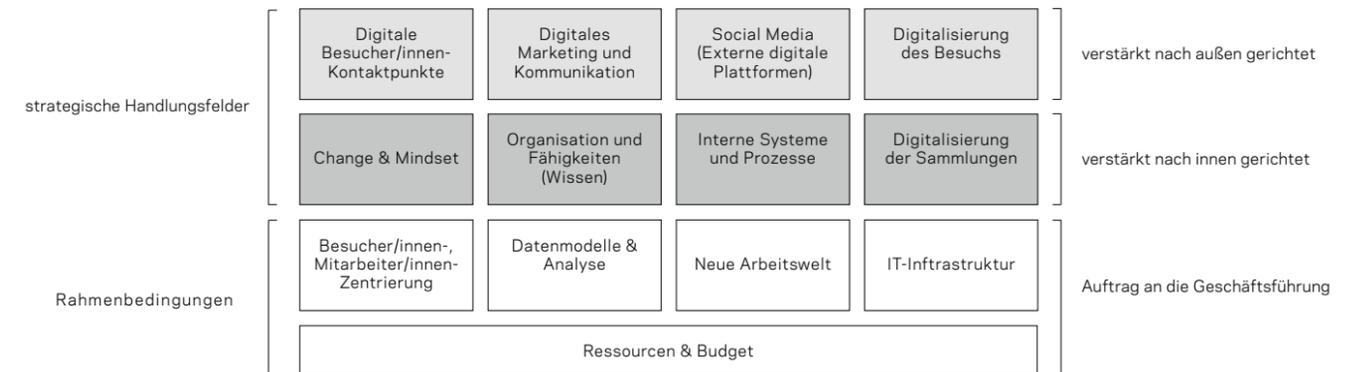
Daher wurde das Projekt *Digitale Transformationsstrategie* Ende 2017 initiiert, mit dem Ziel, auf die Bedürfnisse und Herausforderungen der Abteilungen über alle Interessensvertreter/innen hinweg im digitalen Bereich einzugehen. Dabei sollte auch Klarheit in Bezug auf Rollen, Verantwortlichkeiten und Standards für digitale Belange (Hard- und Software) geschaffen werden.

Die Strategie soll erwirken, dass digitale Projekte erfolgreich geplant und durchgeführt werden können sowie nachhaltig sind. Von der Strategie profitieren Besucher/innen ebenso wie Mitarbeiter/innen, darüber hinaus unterstützt sie die Geschäftsziele des UMJ.

Die Strategieentwicklung

Die Fachbereichsleitung Digitale Medien und die Referatsleitung für IT und Kommunikation luden mehrere Agenturen zu Gesprächen ein, um den richtigen Partner für das Projekt zu finden. Der Anspruch lag dabei vor allem auf der Kompetenz in digitalen Belangen (Entwicklung und Umsetzung von digitalen Projekten) sowie entsprechender Expertise in strategischen Überlegungen. Schlussendlich fiel die Entscheidung auf die Agentur Digitalberatung in Wien. Die Agentur leitete den Prozess der Strategieentwicklung an und führte dazu mehrere vertiefende Gespräche mit der Projektleitung, Interviews mit allen Abteilungen und koordinierte Workshoptage. Abschließend lieferte die Agentur einen ersten Entwurf für das Strategiepapier, basierend auf den entstandenen Inhalten, die von der Projektleitung finalisiert wurden. Als Kick-off ergab eine Befragungsrunde mit allen Abteilungen ein erstes Stimmungsbild und Tendenzen für die Entwicklung der Strategie. Dabei wurde rasch klar, dass die Themenfelder interne und externe Bereiche inkludieren.

Digitale Transformationsstrategie



↑ Vision und Strategiehaus: Aufgrund der Themenfelder drückt die Vision sowie die Bezeichnung DIGITALE TRANSFORMATIONSSTRATEGIE bewusst den beidseitigen Fokus – Besucher/innen und Mitarbeiter/innen – aus
 Fotografie: UMJ / gezeichnet von Andreas Pirchner, The Void

In drei Workshoptagen wurden basierend auf den Interviews die Handlungsfelder und deren Ziele, Risiken, Problemfelder und Maßnahmen sowie die Verantwortlichkeiten und eine rudimentäre Roadmap gemeinsam erarbeitet.

Vision und Strategiehaus

Aufgrund der Themenfelder drückt die Vision sowie die Bezeichnung *Digitale Transformationsstrategie* bewusst den beidseitigen Fokus – Besucher/innen und Mitarbeiter/innen – aus:

Das UMJ wird zukünftig vermehrt die Kommunikation und Vermittlung besucher/innenzentriert digitalisieren sowie die Sammlungen zugänglich machen, um die digitale Zielgruppe als Besucher/innen zu gewinnen und zu erhalten. Darüber hinaus wird das UMJ auch innerhalb der Organisation die digitale Transformation mitarbeiter/innenzentriert vorantreiben und verbessern, damit die Mitarbeiter/innen sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können, die Digitalisierung der Sammlungen voranschreitet und Innovation möglich ist. Die stetige interne kritische Auseinandersetzung mit digitalen Möglichkeiten und neuen Technologien wird als elementar erachtet.

Das Strategiehaus der *Digitalen Transformationsstrategie* beinhaltet insgesamt acht Handlungsfelder, die sich entweder verstärkt nach außen – an die Besucher/innen – bzw. verstärkt nach innen – an die Mitarbeiter/innen – richten. Die Rahmenbedingungen richten sich an die Geschäftsführung und liegen daher außerhalb des Handlungsrahmens des Strategiepapiers.

Um einen ungefähren Zeitplan für die Umsetzung der einzelnen Handlungsfelder zu definieren, leitete die Agentur einen RACI-Prozess an. Dabei wurde definiert, wer für die jeweilige Maßnahme verantwortlich ist (responsible), Rechenschaft ablegt (accountable), konsultiert (consulted) oder informiert (informed) werden muss – die sogenannte Governance.

Tätigkeiten rund um digitale Belange sind über viele Jahre hinweg gewachsen und benötigen aufgrund ihrer mittlerweile erreichten Komplexität eine offizielle Struktur sowie transparente Prozesse. Vergleichbar mit dem für alle Abteilungen gültigen Ablauf bei der Einstellung neuer Mitarbeiter/innen, sollte auch klar sein, wer z. B. für Social-Media-Kanäle zuständig ist, wie Benutzerrollen vergeben und auch wieder entzogen werden.

Die Transformationsstrategie bildet die grundlegende Ausrichtung für den Umgang mit dem digitalen Raum und versteht sich als Working Document, das laufend hinterfragt und weiterentwickelt wird. Risiken, Problemfelder und Maßnahmen sowie potenzielle Kennzahlen werden projektbezogen im Rahmen der Implementierung weiter definiert.

Marketingautomation für die Joanneumskarte

Ein Beispiel für digitale Maßnahmen im UMJ ist die Einführung der Marketingautomation für die Joanneumskarte im Jahr 2014. Die Joanneumskarte ermöglicht Besucherinnen und Besuchern 12 Monate lang Eintritt in alle Museen des UMJ und weitere exklusive Leistungen.

Die Abwicklung von Bestellungen wurde bis dahin rein manuell abgewickelt und eine Verkaufssteigerung machte die Automation der Kommunikation mit Käuferinnen und Käufern sowie der internen Prozesse zur Effizienzsteigerung notwendig. Nach einer intensiven Analyse der bestehenden digitalen Lösungen und internen Abläufe wurde im CRM des UMJ ein neues Modul für die Kartendaten entwickelt sowie ein Modul für Rechnungen mit einer Schnittstelle zur Buchhaltung und ein Modul mit automatisierten Workflows für die Kommunikation eingeführt.

Von Käuferinnen und Käufern digital übermittelte Daten werden nun zuerst einer Prüfung unterzogen, anschließend werden die Kontakt- und Kartendaten im System importiert und Datensätze generiert bzw. aktualisiert. Die dabei automatisch im System generierten Rechnungen haben den vormals manuellen Prozess von Rechnungserstellung und -versand fast vollständig eliminiert. In der Folge erhalten die Karten-Besitzer/innen automatisierte und personalisierte E-Mail-Kommunikation, basierend auf ihrer Herkunft und den gewählten Tarifen – organische Käufe (online bzw. an der Kassa) erhalten einen detaillierten Überblick über die erworbenen Leistungen, Online-Verkäufe über Sales werden zur Erfolgsmessung gezielt Kampagnen zugewiesen und erhalten einen Überblick aller Museen des UMJ. Zusätzlich wurde die manuelle Anmeldung zur monatlichen Bonus-Veranstaltung sowie die Verlängerung der Karte vor Ablauf der Gültigkeit automatisiert. Die davor sporadische Abwicklung von Verlängerungen erfolgt nun jeden Monat gezielt bei abgelaufenen Karten, welche auch meist innerhalb der ersten Woche verlängert werden. Über personalisierte Online-Formulare können Karten-Besitzer/innen einfach Zusatzpakete nachkaufen, sich gezielt für Veranstaltungstermine anmelden sowie ihre Karte verlängern und dabei ihre Daten einsehen und verwalten. Darüber hinaus können automatisierte Workflows auch zur Datenbereinigung und -qualitätssteigerung beitragen.

Durch die Automation wurde die benötigte Zeit für die Abwicklung einer Bestellung von geschätzten 54 Minuten auf unter 8 Minuten (minus 85 %) reduziert. Das Projekt gilt als Vorreiter in der Museumslandschaft und durfte schon mehrfach auf nationalen und internationalen Konferenzen präsentiert werden.

Laufende Blogbeiträge zum Thema gibt es unter www.museum-joanneum.at/digital. ■

Anita Brunner-Irujo
Fachbereichsleiterin Digitale Medien
Universalmuseum Joanneum, Graz



›Are you speaking Object?‹

Das etwas andere Interview mit Anwendungen der Digitalisierung sowie Objekten in den Landessammlungen Niederösterreich

*Von 7. bis 9. Oktober 2020 dreht sich heuer beim Österreichischen Museumstag in Krems alles um die Bedeutung des Objekts. Als Begleitprogramm ist ein eigenes Vermittlungsformat angekündigt: „Are you speaking Object?“
Theresia Hauenfels, Zentrum für Museale Sammlungswissenschaften, Krems, hat nachgefragt, wie es in digitaler Hinsicht um das Thema in Niederösterreich steht.*

Theresia Hauenfels (TH): Wer die Römerstadt Carnuntum besucht, kommt sowohl real als auch virtuell mit Ihrem Output in Berührung. Seit wann sind Sie für Niederösterreich tätig?

FARO EDGE (FE): Ich selbst habe erst vor Kurzem meinen Dienst angetreten, und zwar genau genommen für die Abteilung Hydrologie und Geoinformation des Landes Niederösterreich. Dienort ist die Kulturfabrik Hainburg, wo Archäologinnen und Archäologen forschen und in diesem Kontext auch mit mir zusammenarbeiten. Meine Vorgänger haben aber bereits 2005 begonnen, virtuelle Modelle von einzelnen Häusern bzw. von Gebäudekomplexen zu erstellen.

TH: Als Scanner übernehmen Sie sehr spezifische Aufgaben. Dennoch könnte ich mir vorstellen, dass es Überschneidungen etwa zum Bereich der fotografischen Reproduktion gibt. Wie erfolgt die Aufgabenverteilung?

FE: Nun, als Kulturtechnik basiert die Transformation auf einem ähnlichen Prinzip. Etwas Räumliches, Haptisches wird in ein Bildformat umgewandelt, heute vor allem in ein digitales Bild. Es gibt bei uns eigentlich keine Konkurrenz, außerdem bin ich Kooperationen von den archäologischen Grabungen gewohnt, denn hier kommt mein Kollege, der Scanner RIEGL, zum Einsatz.

TH: Bei unseren Recherchen sind wir auf ein besonders umfangreiches Unternehmen gestoßen: die 3-D-Kulturdatenbank Römische Archäologie (<https://kulturdatenbank.at/>), die von der Wissenschaftscommunity offenbar sehr gut aufgenommen wurde.

FE: Ja genau, diese wird seit 2009 befüllt und ist ein besonderer Schwerpunkt meiner Tätigkeit. Der Vorteil ist, dass man sich – anders als bei der Fotografie – virtuell durch das Bild bewegen kann und zum Beispiel in das Innenleben eines Krugs hineinzoomen kann. Hier möchte ich auf eine weitere Technologie verweisen, die römische Geschichte mit der Jetztzeit verbindet. Am besten ist es aber, Sie fragen dazu die Carnuntum App (www.carnuntum.at/de/ihr-besuch/carnuntum-app/carnuntum-app).



CARNUNTUM APP (CA): Darf ich mich gleich direkt einbringen? Anders als die Kulturdatenbank wende ich mich seit meiner Inauguration im Jahr 2018 an die breite Öffentlichkeit und verstehe mich als Kommunikatorin. Wenn man mit mir durch das Gelände der Römerstadt Carnuntum spaziert, zeige ich zum Beispiel als Augmented Reality an, wo der zuvor erwähnte Krug gefunden wurde. Das macht die Nachvollziehbarkeit des Alltags in einer antiken Lagerstadt doch auch nochmals plastischer.

TH: Wie sehen Sie aus Ihrer alltäglichen Erfahrung die Bedeutung eines Museumsbesuchs vor Ort? Ersetzt die virtuelle Erfahrung nicht zunehmend die reale?

CA: Da bin ich die falsche Ansprechpartnerin. Was ich aber anbieten kann, ist, den Kontakt herzustellen zum 3-D-Modell der Römerstadt, das seit 2011 in Carnuntum im Freiluftbereich stationiert ist. Ich agiere zwar eigentlich nur vor Ort, aber hier kann ich eine Ausnahme machen. Version 2.6 an 1:300: Kannst du mich verstehen? Es gibt jemanden, der dich sprechen möchte.

GESAMTMODELL VON CARNUNTUM (GVC): 1:300 an Version 2.6: Welche Auskunft ist gewünscht?

TH: Wir führen hier gerade ein Gespräch über Entwicklungen des digitalen bzw. virtuellen Museumslebens in Niederösterreich. Es heißt, ich könnte mich mit einer Frage an Sie wenden.

GVC: Als Modell einer Stadtanlage, das durch archäologische Ausgrabungen und Prospektion aus digitalen Daten entstanden ist, sind meine Auskünfte auf die Rekonstruktion der römischen Gebäude ausgerichtet. Bei mir gibt es keine Schwarz-Weiß-Antworten, bei mir ist alles Weiß in Weiß. Ich bilde nach, ich forme nicht. Ich formuliere auch nicht.

TH: Dürfte ich es trotzdem probieren? Zu den Öffnungszeiten der Römerstadt geben Sie den Besucherinnen und Besuchern aus der Vogelperspektive Eindruck über die Gesamtanlage einer ehemaligen Garnisonsstadt. Was versäumt man, wenn man Carnuntum nur online besucht?

GVC: Dann können Sie mich nicht berühren. Sie gehen nicht durch die konservierten Reste der einstigen römischen Stadt. Sie sind dann auch nicht dort, wo vor mehr als 2.000 Jahren bereits die Römer waren.

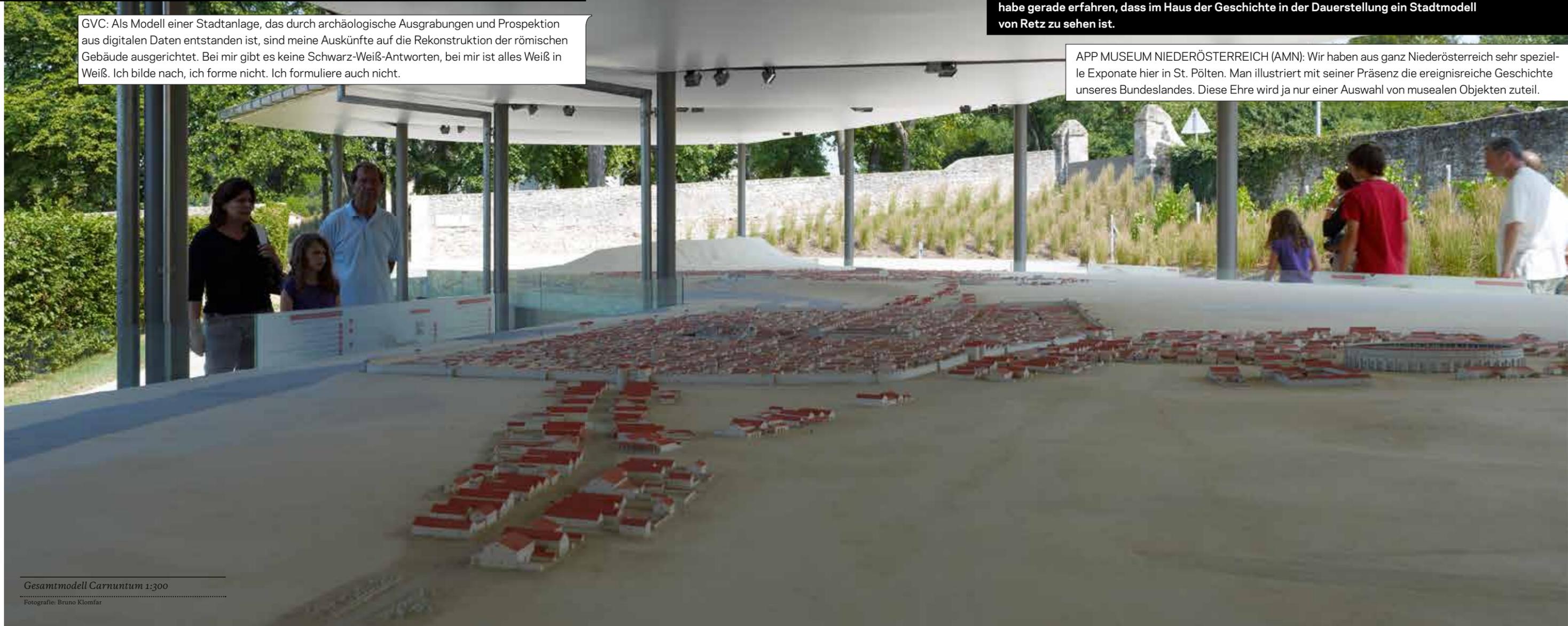
TH: Sie sind an einem Freilichtstandort ein besonders stabiles Modell. Fühlen Sie sich dadurch Ihren Indoor-Kolleginnen gegenüber bessergestellt?

GVC: Jedes Modell ist einzigartig. Ich bin ein Unikat. Bin ich ein Original? Ich bilde nach. Mein Vorbild existiert nur mehr teilweise. Ich zeige, was war. Ich frage nicht: War es so?

CA: Wenn ich mich nochmals einklinken darf. Vielleicht bringt uns ja bei der Frage nach dem Prestige das Beispiel des Stadtmodells Retz weiter. Ich würde die Runde hier gerne mit meiner Kollegin connecten, der App im Museum Niederösterreich. Werte Kollegin in St. Pölten, kannst du kurz in unser Gespräch einsteigen?

TH: Wir unterhalten uns gerade über die Bedeutung von Stadtmodellen für Museen. Ich habe gerade erfahren, dass im Haus der Geschichte in der Dauerstellung ein Stadtmodell von Retz zu sehen ist.

APP MUSEUM NIEDERÖSTERREICH (AMN): Wir haben aus ganz Niederösterreich sehr spezielle Exponate hier in St. Pölten. Man illustriert mit seiner Präsenz die ereignisreiche Geschichte unseres Bundeslandes. Diese Ehre wird ja nur einer Auswahl von musealen Objekten zuteil.



Gesamtmodell Carnuntum 1:300

Fotografie: Bruno Klomfar



3-D-Faro-Laserscanner beim Erfassen eines Sammlungsobjekts
Fotografie: Land NÖ, Abt. Hydrologie und Geoinformation

TH: Um zum eigentlichen Thema dieses Interviews zurückzukommen: Wo gibt es beim Stadtmodell von Retz eine Verknüpfung zur digitalen Welt?

AMN: Mein Vorschlag wäre, hier direkt Objekt LK-2518 anzusprechen. MNOE Version 2.0.2 an LK-2518: Bist du da?

STADTMODELL RETZ (SR): *Wo soll ich sonst sein? Ich kann mich ja nicht wegbeamen. Obwohl ich das manchmal gerne machen würde.*

AMN: Wir wissen eh, dass du Heimweh nach Retz hast. Reiß dich a bissl zamm! Wir sind hier nicht unter uns. Das Magazin „neues museum“ hat eine Frage an dich.

SR: Ja bitte?

TH: Danke für Ihre Bereitschaft, an diesem Gespräch über die digitalen Aktivitäten der Landessammlungen Niederösterreich teilzunehmen. Sie wurden mir über den Umweg von Carnuntum als Exemplum empfohlen. Wo gibt es bei Ihnen als Stadtmodell von Retz eine Verknüpfung zur digitalen Welt?

SR: Mich gibt es doppelt. Ich wurde als Pilotprojekt 3-D-gescannt und in 3-D-Druck repliziert. Bis 2017 war ich an meine Heimatstadt Retz verliehen, ich zeige nämlich eine Stadtansicht aus dem Jahr 1740. Nachdem ich von meinem Ausstellungsstandort, dem Museum Retz, in die Landeshauptstadt zurückgeholt wurde, hat man sich dafür entschieden, mich zu ersetzen. Durch die engen Häuserzeilen und Innenhöfe war es recht schwierig, mich zu reproduzieren. Das Verfahren, ich sag Ihnen! Unzählige einzelne Streifenlichtscans! Am Ende habe ich das Gefühl gehabt, gar keine Geheimnisse mehr zu haben.

TH: Darf ich nachfragen: Es geht Ihnen nicht so gut damit, dass ein Stellvertreter Ihre Rolle im Museum Retz eingenommen hat, weil Sie die prestigeträchtige Aufgabe bekommen haben, Ihre Heimatgemeinde in der Landeshauptstadt zu vertreten?

SR: Ich möchte nicht undankbar wirken, weil es ja natürlich eine Ehre ist, dass mich die Landessammlungen Niederösterreich für dieses Experiment auserkoren haben. Es ist schon toll, was die Technik heute alles kann. Die sind ja für mich an die Grenzen des technisch Möglichen gegangen, das hat mich schon gerührt. Ich wurde ja noch von Hand gefertigt. Aber jetzt bei meinem Alter ego ist alles aus Polymergips und die Textur der Oberfläche wurde bereits im Druck erzeugt. Nur: Mit meiner Einzigartigkeit ist es schon ein bissl vorbei. Aber das braucht man doch! Gerade als Museumsobjekt. Wegen der Aura. Sie wissen schon ... Das ist wie beim Charme unter Menschen. Das hat man oder das hat man nicht.

TH: Haben die Landessammlungen Niederösterreich die 3-D-Drucktechnik sonst auch noch angewandt?

BAROCKER LANDHAUSKELCH: Bei mir! Ich bin aus partiell vergoldetem Silber und werde seit 2017 dauerhaft im Haus der Geschichte Niederösterreich gezeigt. Damit sich das historische Lederfutteral, in dem ich im Kulturdepot aufbewahrt wurde und das sich noch dort befindet, durch die Leerstelle nicht verformt, wurde eine Replik meiner selbst angefertigt. Es gab aber ein Problem mit dem Werkstoff Polymilchsäure, der bei dieser Reproduktionstechnik sehr oft verwendet wird. Auf längere Sicht bilden sich nämlich schädliche Spaltprodukte. Zum Glück haben sich gleich die Restauratorinnen eingeschaltet und zur Präventivkonservierung das schadstoffarme Polymethylmethacrylat als Material vorgeschlagen.

TH: Vielen Dank für diesen sehr persönlichen Einblick. Ich freue mich darauf, wenn wir uns vor Ort in Niederösterreich wiedersehen!

Theresia Hauenfels
Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für Museale Sammlungswissenschaften, Krems

>Ihr seid ja ganz schön präsent im Netz!<¹

Das Bezirksmuseum Rudolfsheim-Fünfhaus in Wien als erweitertes Museum

¹ Diese und ähnliche Aussagen wurden gerade in der letzten Zeit sehr häufig von verschiedenen Stellen an das Museum herangetragen.

² Vgl. <https://www.degruyter.com/view/product/504361>

Bezirksmuseen gelten gemeinhin nicht als Hort der Innovation. Eher schon als verschlafen, verstaubt, im besten Fall als „rührig“. Man erwartet eine Ausstellung zur Geschichte und zu Persönlichkeiten des Bezirks, vielleicht noch Musikabende, Kunstausstellungen von (Hobby-)Künstlerinnen und Künstlern sowie Antworten auf spezielle bezirkshistorische Fragen. Aber das ist noch lange nicht alles, was Bezirksmuseen in Wien zu bieten haben! Von einem dieser historischen Schmuckkästchen soll hier die Rede sein. Das Bezirksmuseum Rudolfsheim-Fünfhaus sieht sich seit Langem als Vertreter des „erweiterten Museums“.

Unter „erweitertes Museum“ verstehen Franken-Wendelstorf/Greisinger/Gries u. a.² Aspekte der Digitalisierung in Museen. Ein Museum ist heute mehr als eine Ausstellungsfläche innerhalb eines Raumes, die nur zu den Öffnungszeiten besichtigt werden kann. „Erweiterte Museen“ vermitteln ihr Wissen jederzeit auch im Internet, betreiben „Storytelling“ über Social Media, bieten digitale Elemente in ihren Schauräumen und erklären Hintergründe in Blogbeiträgen. Sie bleiben somit immer in Verbindung zu ihren „Fans“. Das freut auch alle Personen, die entweder im Ausland leben oder denen es aus bestimmten Gründen nicht möglich ist, ins Museum zu kommen.

Das Bezirksmuseum Rudolfsheim-Fünfhaus bezieht den Begriff „Erweiterung“ aber nicht nur auf den digitalen Bereich, sondern meint auch die Ausweitung über den sonst üblichen Besucher/innenkreis von Personen ab 50 Jahren aufwärts. Durch spezielle Angebote wie Open Mic Nights (Kleinkunsthöhne für alle), einen eigenen Podcast und Kleidertauschpartys wird auch die junge Generation angesprochen und betritt dabei oft zum ersten Mal ein Bezirksmuseum.

WIENfünfzehn, der Blog des Bezirksmuseums

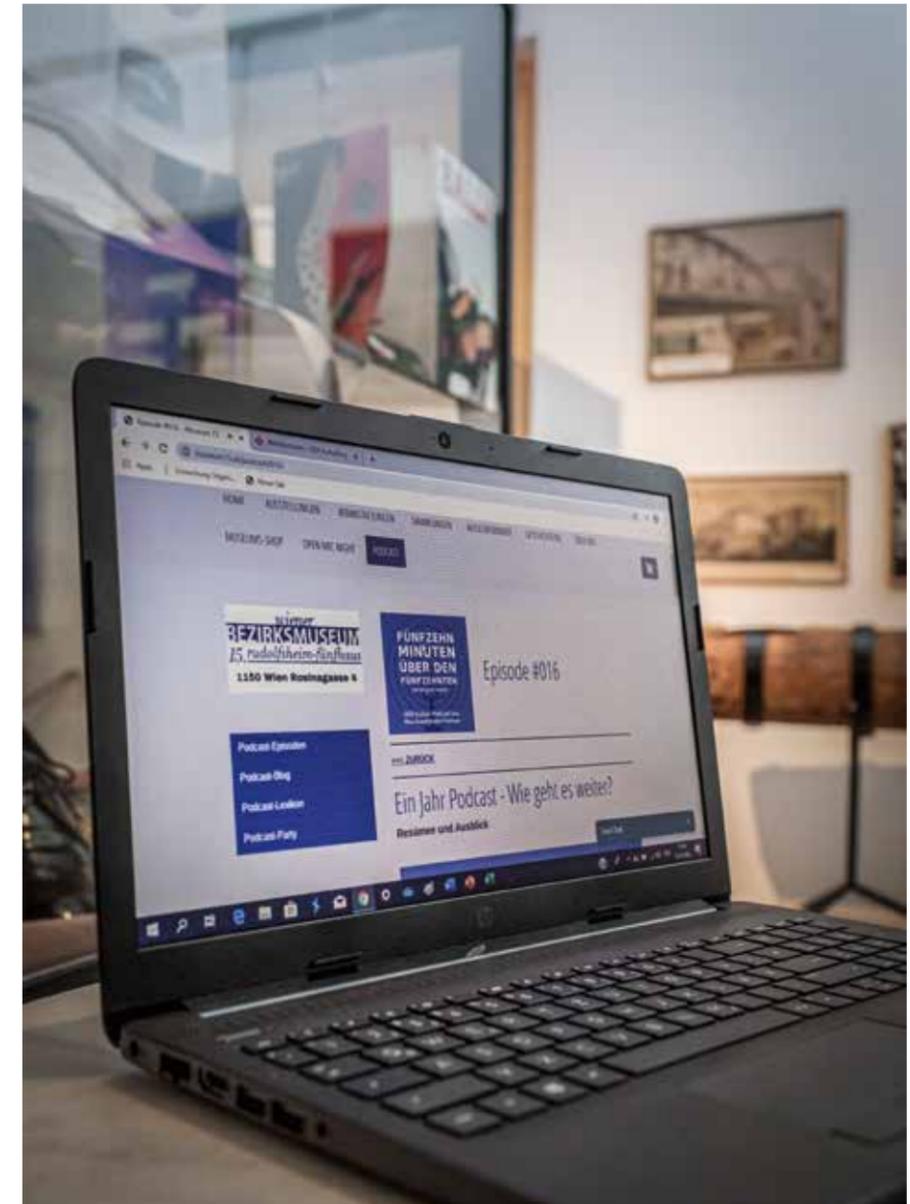
Ein Blog ist ein Tagebuch im Internet. Geschichten zu Orten, Personen oder Gebäuden können dadurch vertieft werden. Das „Bild des Monats“ bietet historische Schmankerln aus dem Sammlungsbestand. Die Rubrik „History & Crime“ befasst sich mit historischen Kriminalfällen im 15. Bezirk um 1900. Unter „FAQ15“ erfahren die Leser/innen Wissenswertes aus Vergangenheit und Gegenwart von Rudolfsheim-Fünfhaus.

Social Media – neue Zielgruppen gewinnen

Mit Facebook, Instagram oder Twitter genau den Nerv einer Zielgruppe zu treffen, sorgt für spannende Wissensweitergabe – gerade bei Personen, die ein Museum eher als eintönig empfinden. Historisches Wissen lässt sich so abwechslungsreich – mal ernst, mal witzig, mal spielerisch – anbieten. Wenn ein Beitrag gut ankommt, verbreitet er sich digital unter Freunden weiter. Die Auswahl von Hashtags erreicht bestimmte Zielgruppen. Dieses speziell interessierte Publikum kann zudem für einen gemeinsamen Wissensaustausch mit dem Museum förderlich sein.

Podcast: Fünfzehn Minuten über den Fünfzehnten

Ein Podcast ähnelt einer Radiosendung. Die Audio- oder Videodatei kann im Internet jederzeit gratis abgerufen und angehört werden. Menschen, die aus diversen Gründen nicht direkt ins Museum kommen können, haben so die Chance, am Bezirksgeschehen teilzuhaben und ihr Wissen über den Bezirk zu erweitern. Das Bezirksmuseum des 15. Wiener Gemeindebezirks veröffentlicht seit Februar 2019 an jedem 15. des Monats unter dem Titel „Fünfzehn Minuten über den Fünfzehnten“ eine Podcast-Folge über Menschen und Themen



↑ Menschen, die aus diversen Gründen nicht direkt ins Museum kommen können, haben mit dem Podcast FÜNFZEHN MINUTEN ÜBER DEN FÜNFZEHNTEN die Chance, am Bezirksgeschehen teilzuhaben und ihr Wissen über den Bezirk zu erweitern

Fotografie: Ouriel Morgensztern

aus diesem Bezirk. Das Museum lädt an diesem Tag auch in seine Räume ein, um sich gemeinsam die neue Folge anzuhören. Bei Getränken und Snacks lernen sich Interessierte in lockerer Atmosphäre kennen und es entsteht Raum für Ideen und Kooperationen.

Sammlung digital zur Verfügung stellen

Im Bezirksmuseum Rudolfsheim-Fünfhaus in Wien ist es für Besucher/innen möglich, an einem iPad die eingescannte Fotosammlung einzusehen. Zur Recherche kann das gewünschte Bildmaterial auch über einen mitbrachten USB-Stick weitergegeben werden.

Planung, Zeit und Ressourcen

Das Bezirksmuseum verbreitet mit dem Tool „RecurPost“ Blogbeiträge regelmäßig im Internet. Diese werden nur einmal eingegeben, danach wird Content automatisch „ins Netz geschickt“. Vor allem für Facebook gilt es, Zielgruppen zu finden, die sich speziell für (Bezirks-)Geschichte interessieren, z. B. „Historisches Wien“. Oft wird ein Beitrag von 1.000 Leserinnen und Lesern gesehen und es gibt 50 bis 100 Interaktionen. Damit die Kommunikation im Internet gelingt, muss bedacht werden, über wie viel Zeit die Mitarbeiter/innen verfügen, denn der Job in den Bezirksmuseen ist ehrenamtlich. Auch die finanziellen Mittel sind – anders als bei staatlichen oder privat geführten Museen – äußerst bescheiden.

Dies versucht das Museum mit Kreativität und Engagement der Mitarbeiter/innen auszugleichen. So widmet sich die ehrenamtliche Mitarbeiterin und Schriftstellerin Barbara Büchner der Erforschung historischer Kriminalfälle im heutigen 15. Wiener Gemeindebezirk um 1900. Die Ergebnisse ihrer Recherchen werden zu gern gelesenen Blogartikeln, Publikationen in der museumseigenen Reihe „Edition Bezirksmuseum 15“ und zu Vorträgen.

Ganz im Sinne des Storytellings hat sich Büchner auch eines besonders geheimnisvollen Falles angenommen, vom dem es nur ganz wenig Informationen gibt. In Form von „Historical Fiction“ hat Barbara Büchner rund um die belegten historischen Fakten eine fiktionale Geschichte rund um das „Geheimnis der Schwarzen Weste“ verfasst, die Broschüre erscheint 2020 in der Edition Bezirksmuseum 15.

QR-Codes im Museum

Auch im Museum selbst können elektronische Medien für mehr Abwechslung, Interaktion und spielerische Vermittlung von Wissen sorgen. Das Stadtmuseum im Fembo-Haus in Nürnberg stellt Besucherinnen und Besuchern beispielsweise einen Medienguide zur Verfügung.

Eine derartige Investition ist für das Bezirksmuseum Rudolfsheim-Fünfhaus nicht möglich, aber: 2020 sollen an einzelnen Stationen im Museum QR-Codes angebracht werden, mit deren Hilfe die Besucher/innen mit ihren eigenen Mobiltelefonen Informationen zu den Ausstellungsstücken erhalten können – ganz im Sinne von Bring your own device (BYOD). Dadurch bleiben die Kosten fürs Museum gering.

Fiktive Interviews als neue Form der Geschichtsvermittlung

Elisabeth Biedermann, Gründerin vom „Theater des Wandels“ (theaterdeswandels.com), nennt beispielsweise das fiktive historische Interview mit dem Arbeiterdichter Alfred Petzold (1882–1923) eine „spannende Initiative vom lebendigsten und innovativsten Bezirksmuseum Wiens“. Nachzuhören ist das Interview auf www.museum15.at/podcast/podcast-episoden. Dort sind auch alle bisherigen Episoden zu finden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass auch kleine und ehrenamtlich geführte Museen etliche Möglichkeiten haben, sich als erweiterte Museen zu etablieren. Fehlende finanzielle Mittel können durch Ideenreichtum, Kreativität und persönlichen Einsatz ausgeglichen werden. Ein tatkräftiger Sponsor könnte natürlich helfen, die eine oder andere zusätzliche Idee umzusetzen. ■

Brigitte Neichl

Museumsleiterin

Maurizio Giorgi

Öffentlichkeitsarbeit und wissenschaftliches Service,
Bezirksmuseum Rudolfsheim-Fünfhaus, Wien

www.museum15.at

www.bm15blog.wordpress.com

www.facebook.com/museum15

www.instagram.com/museum15



↑ *Mangelnde Ressourcen versucht das Museum mit Kreativität und Engagement der Mitarbeiter/innen auszugleichen*

Fotografie: Ouriel Morgensztern

Das erweiterte Museumsobjekt – Vermittlung mit Augmented Reality

¹ Siehe auch Florian Wienczek, *Digital Mediation of Art and Culture. A Database Approach*, Dissertation, Bremen 2019, online verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:579-opus-1008454> als Open-Access-Publikation.

² Carmen Mörsch, „Allianzen Zum Verlernen von Privilegien: Plädoyer für eine Zusammenarbeit zwischen kritischer Kunstvermittlung und Kunstinstitutionen der Kritik“, in: Nanna Lüth, Sabine Himmelsbach (Hg.), *Medien Kunst Vermitteln*, Berlin 2011, S. 19–31.

³ www.fluxguide.com

Wir befinden uns im postdigitalen Zeitalter. Diese Aussage hört man auf Fachkonferenzen in den letzten Jahren immer wieder. So zum Beispiel auf der Konferenz „Kunstmuseen im digitalen Zeitalter – 2020“, die am 9./10. Januar 2020 im Belvedere in Wien stattfand. Postdigital bedeutet aber nicht, dass digitale Medien mittlerweile schon wieder passé sind. Im Gegenteil, vielmehr sind digitale Medien fest in der Lebenswelt der Menschen angekommen. Und sie sind gekommen, um zu bleiben. Und so haben sie die museale Vermittlung, aber auch das Museumserlebnis und die Erwartungshaltung der Besucher an den Zugang und Umgang mit musealen Inhalten grundlegend verändert und reichen in verschiedenste Bereiche der Visitor Journey eines Museums hinein. Digitale Medien bilden zusammen mit dem physischen Museumsraum ein holistisches Museumserlebnis, das es ganzheitlich zu gestalten gilt. Als Vermittlungsmedium formen und gestalten sie als eigenständige technologische Agenten und Mittler den Zwischenraum zwischen Besucher/in und musealem Objekt.¹ Im Museumsraum bilden digitale und physische Objekte also eine hybride Einheit.

Gerade im Galerieraum liegt das Hauptaugenmerk des Erlebnisses aber auf den originalen Objekten. Digitale Vermittlungstools formen im Vor-Ort-Erlebnis idealerweise vor allem den Umgang mit den Originalen und die Wahrnehmung derselben, sie unterstützen die Besucher/innen in ihrer eigenen Auseinandersetzung und Interpretation der Objekte. Und so ist ein verbreiteter Kritikpunkt an Vermittlung mit mobilen Geräten wie Smartphones oder Tablets im Galerieraum, dass sie sich geradezu zwischen die Besucher/innen und das direkte Objekterlebnis zu drängen scheinen und die Besucher/innen sich visuell vermeintlich mehr mit den auf dem Bildschirm dargebrachten Informationen als dem ausgestellten Objekt beschäftigen. Ziel einer medialen Vermittlung gerade im Museumsraum sollte es also sein, die Besucher/innen im Sinne der kritischen Kunstvermittlung von Carmen Mörsch² zur eigenen Auseinandersetzung mit dem physischen Ort und den Ausstellungsobjekten hinzuführen.

Augmented Reality – an der Schnittstelle von physischem Raum und digitaler Information

Augmented Reality bietet sich als Medium für diese Aufgabenstellung besonders an, denn es öffnet die Möglichkeit, digitale Informationen im Blickfeld der Benutzer/innen direkt in deren Wahrnehmung der physischen Umgebung einzubetten. Dies gelingt zum einen auf mobilen Geräten durch die Einbindung der digitalen Objekte ins Kamerabild des Geräts, das sozusagen den Blick durch den ansonsten blockierenden Bildschirm auf den Raum und die Ausstellungsobjekte öffnet. Das mobile Gerät wird zu einem Frame für das Museumserlebnis und zu einem Fenster, das digitale Informationswelten sichtbar macht. Zum anderen kommen spezielle AR-Brillen wie beispielsweise die Microsoft HoloLens zum Einsatz, bei denen die Informationen direkt in die durchsichtigen Brillengläser und damit in das Blickfeld der Besucher/innen eingeblendet werden können. Im Gegensatz zur virtuellen Realität, die ein immersives Erlebnis in einer computergenerierten Parallelwelt anbietet und die Nutzer/innen gegebenenfalls mit geschlossenen Brillen vom umgebenden Raum abkapselt, verortet Augmented Reality die digitale Information im physischen Raum, der die Personen umgibt, und kann direkt mit den Museumsdingen interagieren. Die Ausstellungsobjekte werden so zu Informationshubs, der Museumsraum zu einem Koordinatensystem für digitale Informationen. Die Nutzer/innen interagieren direkt mit dem physischen Objekt und das Medium kann dabei unterstützen, einen eigenen Zugang zum Objekt zu finden und die Objektgeschichte(n) zu übersetzen. Um dieses mediale Potenzial für die museale Vermittlung auszuloten, beschäftigte sich Fluxguide³ in dem vom AWS im Programm Impulse XL geförderten Innovati-

→ Durch die HoloLens geblickt: Hervorhebungen von Bilddetails direkt am Gemälde *KINDERSPIELE* von Pieter Bruegel d. Ä.
Fotografie: Fluxguide



← Pilotierung des HoloMuse-Prototypens *Kinderspiele* im Kunsthistorischen Museum Wien am 21. Oktober 2019
Fotografie: Fluxguide

onsprojekt „HoloMuse“⁴ mit grundlegenden Fragestellungen zur effektiven Nutzung von Augmented Reality (AR) im Museum. Im von 2018 bis 2019 durchgeführten Projekt entwickelten wir medien-spezifische und bedarfsgerechte Vermittlungskonzepte zusammen mit Museen in Innovationsworkshops.⁵ Ausgewählte Vermittlungsszenarien wurden dann technisch umgesetzt und in renommierten Museen wie dem Kunsthistorischen Museum (KHM) in Wien sowie dem Deutschen Museum in München pilotiert. Auf zwei dieser Case Studies möchte ich im Folgenden kurz eingehen.

Ikonografische Annotation und digitales Erzählen direkt am Bild

Die erste Case Study drehte sich um die Frage, wie eine kunsthistorische Bildvermittlung direkt am Original stattfinden kann. Als Beispiel diente uns hierbei das Gemälde *Kinderspiele* von Pieter Bruegel d. Ä. aus der Sammlung des KHM, für dessen Vermittlung wir eine Applikation für die HoloLens entwickelt haben. Bei einem Gang durch die Ausstellung wird das Kunstwerk von der AR-Brille erkannt und das Angebot an Vermittlungsinformationen wird sichtbar. Für die Vermittlung nutzten wir das Mittel der ikonografischen Annotation, inspiriert von Aby Warburgs Methode in seinem Projekt *Mnemosyne Atlas*.⁵ Diese bietet zum einen die Möglichkeit, den visuellen Fokus der Besucher/innen auf interessante Bereiche im physischen Bild zu lenken und digitale Informationen zu den abgebildeten Kinderspielen direkt bei ihrer visuellen Darstellung im Gemälde zu verorten. Sammlungskontexte oder visuelle bzw. ikonografische Kontextnetzwerke können aufgezeigt und direkt am Bild exploriert werden. Es lassen sich somit bildinhärent Bezüge innerhalb des Bildes sowie zu anderen Sammlungsobjekten innerhalb der Sammlung eines Museums oder institutionsübergreifend herstellen. Zum anderen lässt sich mittels AR aber auch eine lineare Geschichte direkt am Bild erzählen, wie sie beispielsweise in einer personellen Führung vorkommen würde. Hierbei wurden in unserer Umsetzung während der Erzählung erwähnte Bilddetails direkt auf dem Original visuell hervorgehoben und vergrößert. Damit lenkt die Erzählung auch den Blickpfad über das Bild. Die Evaluation der Pilotierung ergab, dass augmentierte Vermittlung vom Publikum als eigenständiges, neues Erlebnis wahrgenommen wurde, das sowohl das persönliche Interesse der Besucher/innen am Kunstwerk förderte als auch die Erinnerung der Teilnehmer/innen an Bilddetails im Nachgang an das Vermittlungserlebnis unterstützte. Damit birgt diese Vermittlungsform auch das Potenzial, künftig an das Konzept der assoziativen Kunstvermittlung⁶ anzuknüpfen und die individuelle Werkwahrnehmung und damit aktive eigene Auseinandersetzung der Besucher/innen als Ausgangspunkt des Vermittlungsprozesses zu stärken, und nicht, wie in der medialen Vermittlung oft

üblich, lediglich die Wissensaktivierung und Informationsvermittlung in den Vordergrund zu stellen.

Virtuelles Labor

In einem zweiten Fallbeispiel beschäftigten wir uns mit dem Konzept des virtuellen Labors, das gerade für technische oder naturwissenschaftliche Museen eine spannende interaktive Vermittlungsmöglichkeit darstellt. Für die Sonderausstellung *Kosmos Kaffee*⁷, die im Deutschen Museum München noch bis zum 6. September 2020 zu sehen ist, setzten wir ein spielerisches Experiment um, das den Einfluss des Klimas auf den Ertrag einer Kaffeepflanze nachvollziehbar macht. Die Besucher/innen können inmitten einer Kaffeepflanzung in der Ausstellung am Tablet ihre eigene virtuelle Kaffeepflanze säen und ihr beim Wachstum zwischen den anderen Pflanzen zusehen. 36 Monate Wachstumszeit werden im Zeitraffer in drei Minuten durchlebt. Dabei beeinflussen die Besucher/innen selbst die klimatischen Bedingungen und damit auch das Wachstum des generativen Pflanzenmodells und bekommen am Ende ein Feedback zum Ertrag ihrer Kaffeepflanze. Das Motto „Show, don't tell“ steht bei diesem Spiel im Vordergrund. Die Nutzer/innen lernen durch Beobachten, Selberrichten und das eigene Erlebnis, nicht durch reine Informationsvermittlung. Diese Art der expliziten Vermittlung,⁸ die es vermag, komplexe Prozesse und Situationen besonders nachhaltig zu verdeutlichen, ist eine der Stärken des Mediums Augmented Reality. Und das Medium ermöglicht es, das Experiment oder ein museales Objekt an Orte außerhalb des Museums zu transferieren und neu zu kontextualisieren – sei es in die Schule oder ins private Wohnzimmer. Damit kann jeder Ort zu einem musealen Lernort werden.

In den letzten Jahren wurde viel mit dem Medium Augmented Reality im Museum experimentiert. Auch für viele Besucher/innen bedingt das für sie neue und sich in ständiger Weiterentwicklung befindliche Medium noch eine gewisse Lernkurve. Für das Museum bedeutet dies gerade beim Einsatz von AR-Brillen einen erhöhten Betreuungsbedarf. Aber aufgrund der Eigenschaft von AR, das direkte Erlebnis der physischen Museumsdinge oder der historischen Orte digital zu erweitern und anzureichern, erweist sich das Medium als prädestiniert für Vermittlung im Galerieraum. Es stärkt den von Jos de Mul proklamierten „Manipulation Value“⁹ und damit die direkte Interaktion mit kulturellen Objekten und verbindet diesen mit der viel beschworenen Aura der physischen Objekte. Gerade in der Möglichkeit der „Hands-free“-Interaktion, die AR-Brillen ermöglichen, liegt das Potenzial von Augmented Reality für die Zukunft, da sie das augmentierte Erlebnis noch unmittelbarer werden lässt. ■

Florian Wienczek

Digital Concept, R & D

Fluxguide Ausstellungssysteme GmbH, Wien

⁴ Mehr Informationen zum Projekt unter <https://bit.ly/2VhY2fd>.

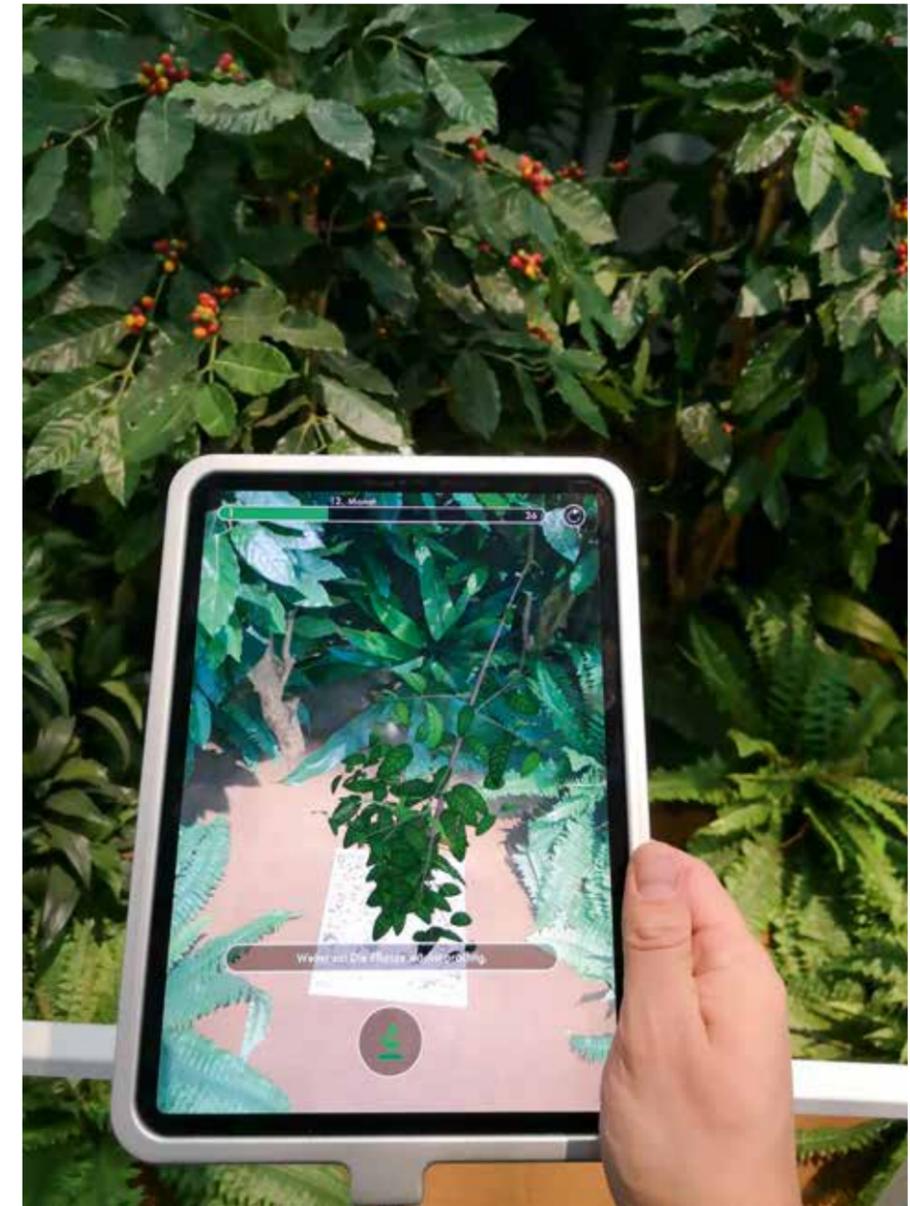
⁵ Mehr zu diesem Thema siehe auch: Peter van Huisstede, „Der Mnemosyneatlas. Ein Laboratorium Der Bildgeschichte“, in: Robert Galitz, Brita Reimers (Hg.), *Aby M. Warburg. „Ekstatische Nymphen... Trauernder Flußgott“*. Portrait eines Gelehrten, Hamburg 1995, S. 130–71.

⁶ Siehe hierzu Joachim Penzel, „Assoziationsmethode / Pragmatismus“, in: http://www.integrale-kunstpädagogik.de/assets/ikp_kwm_6_kwm_assoziationsmethode_2015.pdf [Zugriff: 10.07.2019].

⁷ Informationen zur Ausstellung: <https://www.deutsches-museum.de/ausstellungen/sonderausstellungen/kosmos-kaffee/> [Zugriff: 16.01.2020].

⁸ Siehe Tomas Moesgaard, Mass Witt, Jonathan Fiss u. a., „Implicit and Explicit Information Mediation in a Virtual Reality Museum Installation and its Effects on Retention and Learning Outcomes“, in: *Proceedings of the 9th European Conference on Games Based Learning*, 2015, S. 387–394.

⁹ Jos de Mul, „The Work of Art in the Age of Digital Recombination“, in: Marianne van den Boomen, Sybille Lammes, Ann-Sophie Lehmann, Joost Raessens, Mirko Tobias Schäfer (Hg.), *Digital Material. Tracing New Media in Everyday Life and Technology*, Amsterdam 2009, S. 95–106.



↑ AR-Applikation in der Ausstellung *Kosmos Kaffee* im Deutschen Museum, München
Fotografie: Fluxguide

Inspiration für die Vermittlung gesucht? Xponat – die exponatsbezogene Methodendatenbank gibt Anregungen

Die Ausarbeitung von Vermittlungskonzepten ist ein vielschichtiger Prozess. Welche Inhalte stehen im Vordergrund? Wie entsteht ein Spannungsbogen, der die Teilnehmenden fesselt? An welche Zielgruppen richtet sich das Programm? Und – ganz pragmatisch – unter welchen Gesichtspunkten lassen sich verschiedene Exponate zu einer stimmigen Führungslinie verbinden? Die Webseite XPONAT (www.xponat.net) möchte helfen, Antworten auf diese Fragen zu finden. Sie listet nicht nur Methoden der musealen Vermittlung auf, sondern beschreibt sie ausführlich an ganz konkreten Exponatsbeispielen – aus dem gesamten deutschsprachigen Raum und aus allen Arten von Museen.

Die Webseite geht davon aus, dass Vermittlungsprogramme sich auf Methoden stützen, deren Grundstruktur feststeht und die somit z. B. in Kunstmuseen gleichermaßen einsetzbar sind wie in naturkundlichen Häusern. Die Vermittler*innen müssen diese Methoden jedoch immer individuell an die Situation im Museum, an die Gruppe, an den zu behandelnden Inhalt anpassen. Xponat trägt diesem Umstand Rechnung, indem sie sowohl die Grundstruktur von Methoden darstellt als auch Raum gibt, um die Anwendung einer Methode auf einen bestimmten Exponatstypus zu beschreiben. Grundstock der Datenbank ist ein Methodenpool, der derzeit über 80 Einträge enthält und mit unterschiedlichen Exponaten verknüpft werden kann, welche die zweite Säule der Datenbank bilden. Auf der Webseite finden die Nutzer*innen Beispiexponate, die je einen Typus von Ausstellungsstücken vertreten. Entscheidendes Auswahlkriterium für diese Beispiele ist ihre Übertragbarkeit: Die Autorinnen und Autoren verfassen die Beiträge so, dass Nutzer*innen von dem Beispiexponat auf entsprechende Objekte in ihrem Haus schließen können und die Methoden bei diesen gleichermaßen funktionieren.

Ein Beispiel: Auf Xponat ist der Exponatstypus „Statue“ am Beispiel einer römischen Kopie der Aphrodite aus der Glyptothek in München beschrieben. Die Autorin Gabi Rudnicki empfiehlt dafür – neben weiteren Zugangsweisen – die Methode „Bilder nachstellen“. Der Sinn von Xponat liegt nun nicht darin, lediglich Vermittler*innen in der bayerischen Landeshauptstadt Hinweise zu dieser bestimmten Statue zu liefern, sondern in der Übertragbarkeit: Die Methode „Bilder nachstellen“ greift ebenso bei anderen Statuen, unabhängig von Ort, Inhalt oder Entstehungszeit. Die Nutzer*innen erhalten gewissermaßen ein methodisches Gerüst, das sie für ihre Zwecke mit Inhalt füllen können.

Die Idee zu Xponat entstand im Museumspädagogischen Zentrum (MPZ) in München, der Geschäftsstelle der Bayerischen Museumsakademie. Nachdem das MPZ im Jahr 2014 mit *Museumspädagogik. Ein Handbuch* ein Grundlagenwerk zur Vermittlung in Museen und Ausstellungen veröffentlicht hatte, war geplant, sich in einem weiteren Schritt speziell den Methoden der Vermittlung zu widmen. Um dabei einen Mehrwert im Vergleich zu früheren Methodensammlungen zu bieten, beispielsweise zur Online-Kartei *Museen und Kindergärten* des deutschen Bundesverbands Museumspädagogik, war bereits zu diesem Zeitpunkt angedacht, den Methoden auch Beispiexponate zur Seite zu stellen. Angesichts der enorm vielseitigen und umfangreichen Museumslandschaft bot sich eine Lösung in Form einer Online-Datenbank an: Die Inhalte sind jederzeit kostenlos zugänglich, die Seite lässt sich stets aktualisieren und die unterschiedlichen Einträge können auf vielfältige Weise gesucht, gefiltert oder miteinander verknüpft werden. Im Sommer 2016 bewilligte die

STATUE
 Römische Kopie, Original von Praxiteles
 Aphrodite | Kopie um 30 v. Chr. bis 30 n. Chr., Original um 350 v. Chr.
 Info
 Glyptothek, München
 Beschreibung anzeigen
 Literatur zum Thema Statue
 Anregungen für die Vermittlung Hilfe
 Aspekte: Aktion, Aufstellungsort
 Methoden: Bilder nachstellen, Erläutern, Erleben
 Zielgruppen: Kinder und Schüler*innen, Freizeitspublikum, Menschen mit besonderen Bedürfnissen

Die Exponatsseite zur Statue mit dem Beispiel Aphrodite, römische Kopie, Original von Praxiteles, Kopie um 30 v. Chr. bis 30 n. Chr., Original um 350 v. Chr.
 Fotografie: Staatliche Antikensammlungen und Glyptothek München / Foto: Renate Kühlung

Die Methodenseite zum „Szenischen Spiel“
 Fotografie: Museumspädagogisches Zentrum, München

SZENISCHES SPIEL
 Ziel, Sinn
 Die Teilnehmenden stellen Personen und/oder Handlungen in einem kurzen Stegreifspiel oder in einem nach festen Spielregeln geplanten Rollenspiel szenisch dar.
 Dabei schlüpfen sie in unterschiedliche Rollen (Schauspieler*innen, Publikum, ggf. Regieführende) und fühlen sich in verschiedene Charaktere ein. Ein guter Ausgangspunkt kann das Nachstellen sein. Der/die Vermittler*in unterstützt sie durch "Regiehilfen" indem er spielerische Impulse gibt, oder durch Fantasie-/Bewegungsspiele, die eine Rollenidentifikation fördern.
 Gespielt wird dialogisch oder pantomimisch, alternativ übernimmt eine Person die Rolle eines Erzählers. Weitere Methoden (Kreatives Schreiben, Filmmal) ermöglichen darüber hinaus Zugänge zu Charakteren und Handlungen.
 Kategorien: [Performative Methoden](#), [Assoziiative Methoden](#), [Emotionale Zugänge](#), [Spielerische Methoden](#)
 Ziele:
 • Genüsse Wahrnehmung fördern
 • Körperwahrnehmung schulen
 • Inhalte und Personen vertieft verstehen
 • Persönliche Ausdrucksmöglichkeiten erproben
 • Durch Erfahrungen verstehen
 Eignung:
 Verteilung
 Teambildung
 Voraussetzung: spielerisches Talent
 Platz vor den Objekten besetzen (Gruppengröße)
 Ist nicht in jedem Museum erlaubt
 Zeitbedarf:
 5-10 Min.
 Sozialform:
 Einzelperson:
 Teilgruppe:
 Gesamte Gruppe:
 © Museumspädagogisches Zentrum, München

Beauftragte der deutschen Bundesregierung für Kultur und Medien die Förderung, sodass das Projektteam im Herbst 2016 die Arbeit an der Konzeption aufnehmen konnte. Der Förderung durch Bundesmittel ging die strukturelle Ausweitung des Projektes voraus. Zur Bayerischen Museumsakademie, in deren Münchner Geschäftsräumen das Team von Xponat seinen Platz fand, gesellten sich der Bundesverband Museumspädagogik, der mit seinen Mitgliedern aus ganz Deutschland nicht nur breit gestreute Expertise beisteuern konnte, sondern auch für die Öffentlichkeitsarbeit des Projekts die idealen Kanäle zur Verfügung stellte, sowie das Kunst- und Kulturpädagogische Zentrum der Museen in Nürnberg (KPZ), eines der Zentren, das für konzentrierte Kompetenz steht. Als geografischer Rahmen wurde der gesamte deutschsprachige Raum definiert, um Autorinnen und Autoren sowie Nutzer/innen von der Nordsee bis nach Südtirol einzubinden.

Bei einer Auftakttagung im Museum für Kommunikation in Nürnberg im Januar 2017 sammelte das Projektteam Wünsche und Anregungen potenzieller Nutzer/innen sowie Autorinnen und Autoren aus unterschiedlichen Fachrichtungen. Auf der Basis dieser Ergebnisse entstand das Gerüst der Datenbank, die mit Exponaten und Methoden als zentralen Einträgen arbeitet. Um diese Einträge werden weitere Informationen wie Zielgruppen, inhaltliche Aspekte oder Methodenkategorien angeordnet. Die Firma Pixline Media aus Darmstadt konnte die Ausschreibung für die technische Umsetzung für sich entscheiden und begann im Sommer 2017 mit der Programmierung. Parallel dazu schrieben Mitarbeitende in den beteiligten Zentren, KPZ und MPZ, erste Artikel und legten damit den Grundstock für einen Methodenpool an, auf den sich die Autorinnen und Autoren der Seite in der weiteren Entwicklung stützen konnten.

Inzwischen haben mehr als 30 Autorinnen und Autoren Beiträge zu Methoden und Exponaten verfasst, die seit Oktober 2018 online zugänglich sind. Alle Beiträge stammen von professionellen Museumspädagoginnen und -pädagogen, die die Methoden selbst mit unterschiedlichen Gruppen im Museum angewandt und optimiert haben. Xponat vereint diese Expertise auf einer nutzerfreundlichen Oberfläche, in der die Methodik nach Zielgruppen und inhaltlichen Aspekten bestimmt werden kann. Exponate werden zudem in Zusammenhang mit übergeordneten Kontexten und anderen Exponaten als möglichen Anknüpfungspunkten gesetzt.

Die Struktur der Seite erlaubt völlig unterschiedliche Herangehensweisen und individuelles Suchverhalten. Zur freien Inspiration lädt ein zufällig angeordneter und ständig wechselnder Bilderteppich auf der Startseite ein. Doch auch Lösungen für ganz konkrete Fragestellungen sind zu finden, etwa indem man sich alle Exponate anzeigen lässt, die zu einem bestimmten thematischen Kontext passen, oder indem man die Methodik bei einem Exponat von Zielgruppen und inhaltlicher Ausrichtung abhängig macht. Die Methoden lassen sich nach Kategorien sortieren, Exponate nach allen auf der Webseite genutzten Parametern (Aspekte, Kontexte, Methoden, Zielgruppen) filtern.

Neue Aufgaben, neue Zielgruppen, neue Methoden sowie die große Zahl der denkbaren Exponatstypen erfordern die konstante Pflege und den stetigen Ausbau der Datenbank Xponat. Um die Aktualität der Seite weiterhin zu garantieren, gewährleistet das MPZ die Betreuung seit Ende der Förderphase. Weiterhin sind Autorinnen und Autoren willkommen, die Beiträge zu Exponaten und Methoden vorschlagen und verfassen. Den Exponaten, die bereits auf der Webseite zu finden sind, werden also weitere folgen. Nicht nur das: Seit 2020 erweitert sich die Webseite im Bereich Inklusion dank der Unterstützung durch den Freundeskreis des MPZ. Ziel ist es, Barrieren abzubauen, indem Vermittler/innen u. a. Antworten auf Fragen erhalten, wie: „Welche Methoden eignen sich besonders für eine bestimmte Zielgruppe mit Unterstützungsbedarf?“, „Wo erhalte ich weiterführende Informationen zur Zielgruppe?“, „Welche Programme existieren bereits?“. Damit möchte Xponat nicht nur unverzichtbar für die Museumspädagogik werden, sondern auch zur gesellschaftlichen Teilhabe aller an den Museen beitragen.

Lassen Sie sich inspirieren und klicken Sie sich durch die Beiträge von Xponat: www.xponat.net. ■

Alessandra Vicentini, Maximilian Slowioczek
Museumspädagogisches Zentrum (MPZ), München

Dein Graz!

Die Sammlung Kubinzky am Joanneum

Universalmuseum
Joanneum

**Museum für
Geschichte**
28.02.2020–
31.01.2021

Sackstraße 16, 8010 Graz
Mi–So 10–17 Uhr
www.museumfuegeschichte.at

Augmented Reality für Museen: Zwischen virtueller Welt und Wirklichkeit

26 Kulturexpertinnen und -experten aus heimischen und internationalen Museen tauchten am 24. Oktober 2019 in die Welt der Augmented Reality (AR) ein. Die AR-Fachleute von Wikitude und Mazedia veranstalteten im Technischen Museum in Wien einen Workshop und beantworteten viele Fragen: In welcher Ausstellung macht Augmented Reality Sinn? Was brauchen Museen, um die echte Welt erfolgreich mit der virtuellen zu verschmelzen? Und: Was kann ein AR-Projekt kosten?

Zwischen den übergroßen Blättern eines Bananenstrauchs sitzt ein kleines Äffchen und schmatzt. Plötzlich huscht ein Katta mit gestreiftem Schwänzchen vorbei. Weiter drüben schwirrt ein Kolibri um eine Kakteenblüte. Die tropischen Pflanzen im Gewächshaus des Botanischen Gartens Jean-Marie Pelt in der Nähe von Nancy¹ sind echt. Das tierische Treiben findet aber nur virtuell auf den Tablets der Schulkinder statt. Die Kids folgen dem Geschehen aufmerksam. Und genau darum geht es: Mithilfe von Augmented Reality (AR) vermischt sich die echte mit der digitalen Welt. Museen ziehen ihre Besucher/innen so spielerisch mitten ins Geschehen – egal ob es um Kunst, Natur oder Technik geht.

Wikitude ist der weltweit führende unabhängige Hersteller von AR-Software. „In Österreich experimentieren einige Kulturinstitutionen mit Augmented Reality. Viele andere sind interessiert, wissen aber nicht genau, wie sie es angehen sollen. Mit unserem AR-Workshop wollten wir unsere Erfahrung weitergeben und den Wissensaustausch unter den Museen fördern“, erzählt Paula Perrichot, Marketing Director bei Wikitude. Beim Workshop gab das Wikitude-Team Einblicke unter anderem in die Ausstellung *Artistes & Robots* des Grand Palais in Paris², in die AR-App des Keltenmuseums Hallein³ oder in die Geheimnisse der Terrakotta-Krieger aus dem Franklin Institute in Philadelphia⁴, die einst am Grab des ersten chinesischen Kaisers wachten.

Ein Highlight des Workshops war die Mixed-Reality-Brille HoloLens von Microsoft, die ausgiebig von den Kulturfachleuten getestet wurde. Anschließend erarbeiteten die Teilnehmer/innen in Kleingruppen ihr erstes AR-Projekt, das sie dann vor den anderen präsentierten.

Keine Chance für *Museum Fatigue*: Staunen durch visuell ansprechende Inhalte

Ségolène Valençot von der französischen Digitalagentur Mazedia ist Co-Veranstalterin des AR-Workshops. Seit einiger Zeit beobachtet sie eine gewisse Müdigkeit, die Museumsbesucher/innen oftmals während einer Ausstellung befällt. Augmented Reality eigne sich ideal, um dem Phänomen der „Museum fatigue“ vorzubeugen und die Besucher/innen spielerisch beim Thema zu halten.

So erweckt etwa im Keltenmuseum Hallein seit 2016 ein sprechender Kelte die Schaukästen zum Leben.⁵ Der digitale Avatar erscheint Besucherinnen und Besuchern auf Handy oder Tablet und verrät, wo die Kelten in den Halleiner Bergstollen ihr Geschäft verrichteten oder wie sie zu ihrer wilden Frisur kamen. „Genau solche Geschichten sind der Schlüssel zum Erfolg“, erzählt Barbara Tober, Leiterin der Kulturvermittlung im Keltenmuseum Hallein, „der digitale Inhalt sollte hochwertig, einmalig und auch überraschend sein.“ Mit großartigen Geschichten bringe man die Besucher/innen zum Staunen, da sind sich die Teilnehmer/innen des Workshops einig. Neben einem gelungenen Storytelling sollte der digitale Content auch visuell attraktiv sein. Doch das sei letztendlich auch immer eine Frage des Budgets, weiß Ségolène Valençot. Sie hat als Projektleiterin bei Mazedia schon zahlreiche Projekte in Museen mit der AR-Software von Wikitude umgesetzt: „Wir finden immer wieder sinnvolle Lösungen, weil wir bereits beim Konzipieren der App sehr genau darauf achten, dass der digitale Inhalt dem Budget entspricht.“ Wie viel kostet eigentlich ein AR Projekt? „Für jedes Digitalprojekt, und das gilt besonders für Augmented Reality, müssen verschiedene Elemente wie etwa die Komplexität der Idee, die Art des AR-Cont-

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=SOXFE-PRcINc&feature=youtu.be> [Zugriff: 12.12.2019].

³ <https://www.wikitude.com/showcase/speaking-celt-museum-experience/> [Zugriff: 12.12.2019].

⁵ <https://www.wikitude.com/showcase/speaking-celt-museum-experience/> [Zugriff: 12.12.2019].

² <https://www.wikitude.com/showcase/robot-art-installation-uses-augmented-reality-at-the-grand-palais/> [Zugriff: 12.12.2019].

⁴ <https://www.wikitude.com/showcase/terracotta-warriors-augmented-reality-at-the-franklin-institute/> [Zugriff: 12.12.2019].



1 Die Terrakotta-Krieger aus dem Franklin
2 Institute in Philadelphia
3 Fotografie: Franklin Institute



ents und das Design berücksichtigt werden“, so Ségolène Valençot, Project Manager bei Mazedia, „für ein AR-Projekt sollte man zumindest 15.000 Euro kalkulieren.“

Nutzungszahlen geben Einblicke: Eine Wand zwischen Nutzer/in und AR-App?

Ein gemeinsamer Blick in die Statistik der Keltenapp zeigt, dass besonders größere Objekte wie Skelette viel eher mit der AR-App erforscht werden als kleinere Schaustücke. Barbara Tober freut sich zudem, dass rund ein Drittel der Besucher/innen, die die AR-App einmal genutzt haben, immer wieder ins Museum kommen. „Insgesamt können es aber gerne noch mehr App-Nutzer sein“, so Tober. „Manchmal ist es, als wäre eine Wand zwischen den Nutzern und der App“, ergänzt Sophie Wiesinger, vom Museum der Illusionen in Wien. Wie man diese Wand überwindet, ist an diesem Workshoptag ein großes Thema.

App versus Web?

Stimmt es zum Beispiel, dass immer weniger Menschen für ihren Museumsbesuch eine neue App downloaden würden? Könnte man die Nutzung von AR erhöhen, wenn es im Browser verfügbar wäre? „Das kann sein“, antwortet Paula Perrichot von Wikitude, „es gäbe aber einen entscheidenden Nachteil: AR im Browser ist viel weniger stabil. Komplexe Anwendungen könnten nicht gut genug bewältigt werden. Wir brauchen aber eine gewisse Stabilität, um eine AR-Anwendung für Besucher/innen attraktiv zu machen, die aktuelle Browser noch nicht bieten können. Wenn AR eine langfristige Strategie und nicht nur eine einmalige Attraktion sein soll, dann empfehle ich lieber bei Apps zu bleiben.“ Auch Teilnehmerin Anika Kronberger empfiehlt eher, Augmented Reality in eine langfristige Strategie einzubetten. Sie wirkte maßgeblich an der Gestaltung des Augmented-Reality-Raumes im kürzlich eröffneten CoSA – Center of Science and Activities⁶ in Graz mit. Dort stehen insgesamt 40 HoloLens-Brillen für die Besucher/innen zur Verfügung: „Der Einsatz einer AR-Applikation kann für bestimmte Einsatzgebiete einen großen Mehrwert bringen und Themen auf andere Weise zugänglich machen. AR kann nicht nur direkt beim Besuch interessant sein, sondern auch – in abgewandelter Version – schon vor und nach dem Museumsbesuch eingesetzt werden.“

„Wer eine tolle App hat, darf sich nicht darauf ausruhen“, ergänzt Paula Perrichot von Wikitude, „man muss auch immer wieder kommunizieren, dass sie da ist. Viele Museen vergessen auf diesen Schritt.“ Einfache Kommunikationsmaßnahmen wie die Bewerbung beim Eingang oder auf der Webseite sind ein guter Anfang.

Die Fantasie kennt im Museum keine Grenzen. Content-Rechte schon.

Erst kürzlich verwandelte das Wiener mumok⁷ mit Artefact und der Technologie von Wikitude die Außenfassade des Museums in ein rauschendes Bällebad. „Wir haben im Team so viele spannende AR-Ideen entwickelt“, erzählt Marie Claire-Gagnon vom mumok, „doch als Kunstmuseum stoßen wir oft an rechtliche Grenzen.“ Zum Beispiel könne es aufwendig und teuer sein, die digitalen Rechte für Kunstwerke zu bekommen. Oft darf ein Bild auch nicht durch eine digitale Spielerei verändert werden. Ganz anders ist es in der Archäologie. Barbara Tober vom Keltenmuseum ist selbst Archäologin: „Dort, wo die Fantasie an ihre Grenzen kommt, ist Augmented Reality eine tolle Erweiterung. Dinge, die schwer vorstellbar sind, werden für Besucher/innen plötzlich greifbar.“ So ist es zum Beispiel auch im niederösterreichischen Carnuntum. Dort wird das alte Amphitheater mithilfe von Augmented Reality⁸ wieder zum Leben erweckt. Was für das Auge unsichtbar oder sogar vergraben ist, wird echt und erlebbar. „Denkmäler und alte Bauwerke könnten ihr kulturelles Erbe auf diese Art für die Zukunft haltbar machen. Eine abgebrannte Kathedrale wie Notre Dame würde mit Augmented Reality virtuell wieder auferstehen“, so Martin Herdina, CEO von Wikitude. ■

Aleksandra Nagele

Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit, Wikitude, Salzburg

⁶ <https://www.exozet.com/de/augmented-exhibit-on-macht-das-grazer-kinder-museum-den-klimawandel-begreifbar/> [Zugriff: 12.12.2019].

⁷ <https://www.mumok.at/de/mumok-goes-augmented-reality/> [Zugriff: 12.12.2019].

⁸ <https://www.wikitude.com/showcase/wikitude-brings-roman-history-life-carnuntum/> [Zugriff: 12.12.2019].



Das Interesse war groß. Alle Plätze im Augmented Reality Workshop waren ausgebucht
Fotografie: Wikitude



Die Teilnehmer/innen des Workshops arbeiten an ihren AR-Konzepten
Fotografie: Wikitude

Zu Besuch im neuen Ars Electronica Center: eine Navigationshilfe für die Zukunft

Die Ars Electronica in Linz feierte 2019 ihr 40-jähriges Bestehen. Nicht mehr wegzudenken ist das alljährlich stattfindende Ars Electronica Festival. Das Ars Electronica Center (AEC) wurde 1996 als „Museum der Zukunft“ eröffnet. 2009 fand die Erweiterung des Gebäudes statt. Die damals eingerichtete Dauerausstellung wurde nach zehn Jahren am 24. Februar 2019 geschlossen. Bereits wenige Monate später, am 27. Mai und am 18. Juni 2019, wurde in zwei Etappen das neue AEC eröffnet. Die groß angelegte Neugestaltung des Linzer Museums der Zukunft bietet seither mit COMPASS – NAVIGATING THE FUTURE eine Navigationshilfe für eine Zukunft an, die in unserer Gegenwart beginnt. „Compass“ ist mehr als eine Ausstellung.

Ja, ich will Künstliche Intelligenz (KI) verstehen, und so beginne ich meinen Rundgang in der Main Gallery mit *Understanding Artificial Intelligence*, dem Herzstück der Neugestaltung des Ars Electronica Centers (AEC). Wir befinden uns im dritten Untergeschoss: ein fensterloser Raum, die Umwelt ausgeblendet, weitläufig, düster, die Haustechnik an Boden, Wand und Decke sichtbar. Hörbar sind die Umluft, ein Gebläse, die sphärischen Klänge einer entfernten Installation, dazwischen ein vertrautes Geräusch aus der Kindheit – das angestrengte Stop-and-Go eines ferngesteuerten Autos – sowie ein Klangteppich aus menschlichen Stimmen. Beim Eintreten habe ich unbemerkt eine Gesichtserkennung durchlaufen (nein, die Daten werden nicht langfristig gespeichert) und so wird mir gleich eingangs bewusst gemacht, dass auch ich eine Datenlieferantin für ein KI-System bin.

Der letzte Satz des Einführungstextes lautet: „Allgemeingültige Antworten über den Nutzen oder die Gefahren der künstlichen Intelligenz gibt es nicht, *Understanding Artificial Intelligence* bietet aber eine breite Basis an Informationen, die uns dabei helfen, durch dieses komplexe Feld zu navigieren.“ Zuerst navigiere ich durch den Raum. Es gibt weder eine vorgegebene Gehrichtung noch ein klares Leitsystem. Der Ausstellungsraum wird vielmehr zur Cloud, in der die Besucher/innen hin und her driften, unterstützt von allgegenwärtigen Infotrainerinnen und -trainern in orangen Shirts, die als willkommene Ankerpunkte in gebotener Kürze viel Nützliches erklären. Ich drifte mehrere Runden und stoppe intuitiv. Ich erfahre, wie Menschen und Maschinen getäuscht werden können, beobachte die intendierten Sinnestäuschungen eines Tesla-Fahrassistenten (Tencent Keen Security Lab)

Die Ausstellung UNDERSTANDING AI zeigt, wie neuronale Netze aufgebaut sind, und bietet den Besucherinnen und Besuchern die Möglichkeit, über interaktive Stationen neuronale Netze selbst zu trainieren

Fotografie: vog.photo

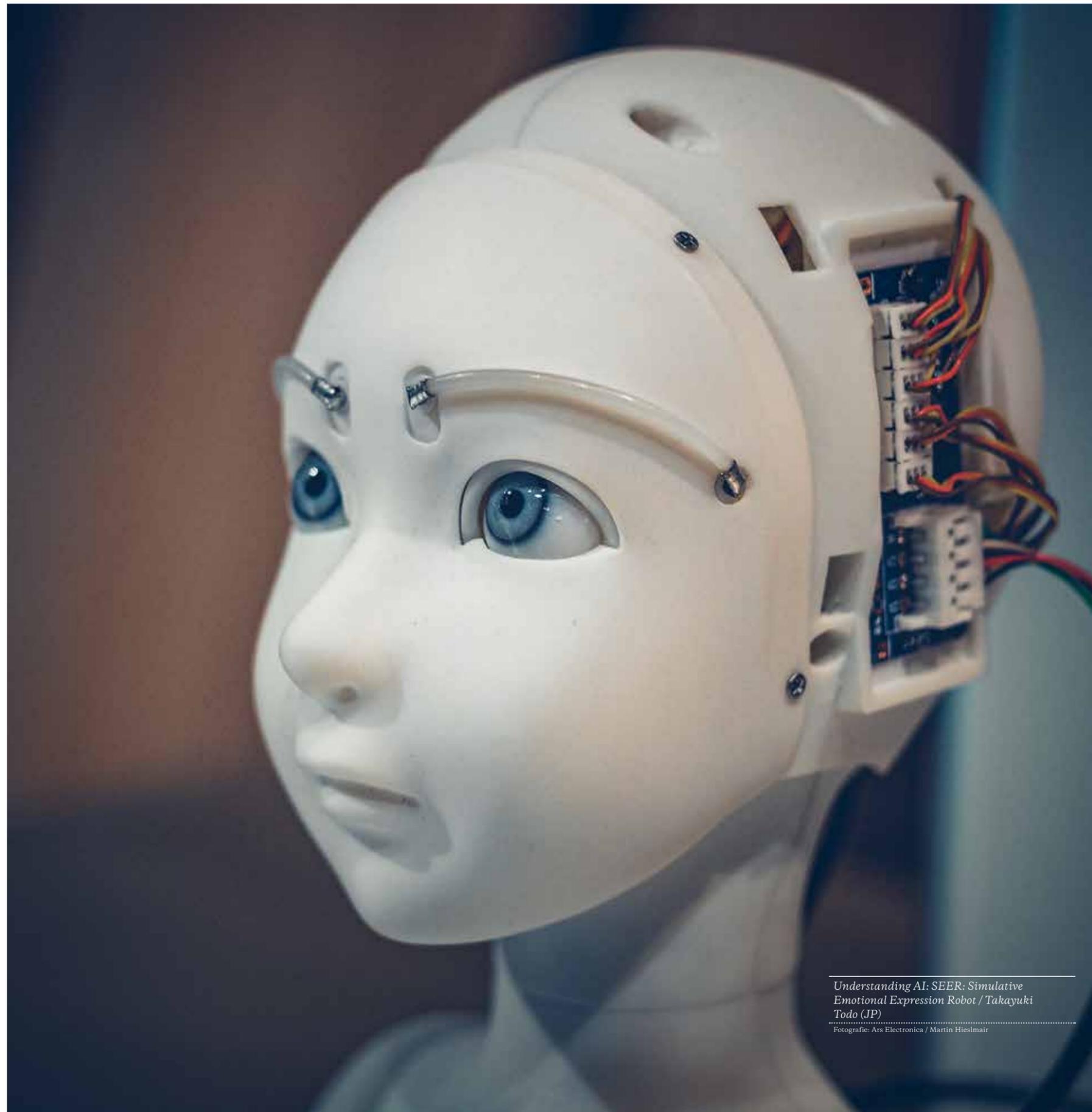
und nähere mich neugierig den autonom agierenden Roboterschwärmen, die wundersame Holzkonstruktionen im Ausstellungsraum errichten (Samuel Leder, Ramon Weber). Ich amüsiere mich über ein KI-System, das alles – aber auch wirklich alles – in etwas Katzenartiges verwandelt, denn diese KI kennt nichts anderes als Katzen und interpretiert auch alles als solche (Pix2Pix: GANgadse). Auf einen Bildschirm zeichne ich Autos, ein Haus und Schuhe, die nach der Verarbeitung durch die KI wie Katzen aussehen – wie banal, aber klar wird: Eine KI ist nur so gut wie das Datenmaterial, mit dem wir sie füttern. Alle im AEC versammelten Objekte und Installationen untermauern, mehr oder weniger komplex, konsequent diese These.

Demzufolge ist eine KI aber auch so „schlecht“, wie die Daten derer sind, die sie füttern. Menschliche Vorurteile und diskriminierende Muster können durch das kontinuierliche Training von KI-Systemen unkontrolliert reproduziert und sogar verstärkt werden, ob bei einer automatisierten Personalauswahl oder in der Kriminalistik und Terrorbekämpfung. Ein hoher Grad an Selbstständigkeit wird mittlerweile auch Autopiloten von autonomen Fahrzeugen zugestanden, die im Notfall über Leben und Tod von Verkehrsteilnehmerinnen und -teilnehmern entscheiden können (<http://moralmachine.mit.edu/>). Besonders gruselig ist das im AEC mit Textproben vorgestellte KI-Sprachmodell GPT-2. Sein Datenreservoir ist das Internet. Das System speist sich selbstständig daraus, kann verstehen, übersetzen, antworten und zusammenfassen. Die dabei entstehenden Inhalte sind bezüglich ihres Wahrheitsgehaltes äußerst fragwürdig (<https://openai.com/blog/better-language-models/>). Im 8K-Deep Space des AEC tauche ich hingegen in medizinisch genutzte KI-Systeme ein, auf Basis derer Ärztinnen und Ärzte schon Leben retten konnten. Es ist also wie mit allen Technologien: Ihre verantwortungsvolle Nutzung liegt in der Hand der Menschen. Missbrauchsvermeidung braucht politische Sensibilität und Voraussicht sowie klare, gesetzlich geregelte, ethische und ökonomische Beschränkungen.

Im Gespräch mit einer Mitarbeiterin des AEC erfahre ich etwas über das kuratorische Konzept. Ziele waren der Abbau von Technikängsten, das medial oft verfälschte Bild von KI zurechtzurücken und eine Gegenthese zu gängigen Auffassungen zu bieten – denn aus heutiger Sicht wird ein KI-System nie dem Menschen ähnlich sein. Denken, Lernen und Träumen sind Tätigkeiten, die (derzeit) nur der Mensch kann. Die Vermittlungsziele beinhalten daher die vertiefte Auseinandersetzung mit den Lernprozessen von Maschinen, dem „Machine Learning“ im Gegensatz zum „Deep Learning“. Durch Deep Learning werden automatisierte Systeme, wie wir sie seit Jahrzehnten durch Computer kennen, zu autonomen Systemen; das bedeutet, sie können mehr oder weniger frei oder vielleicht sogar kreativ agieren. Autonome Systeme müssen trainiert werden und mit viel Aufwand wird im AEC vermittelt, wie das funktioniert: Im Zentrum des Ausstellungsraums befindet sich eine interaktive Trainingsstrecke für ein neuronales Netzwerk, in dem eingespeiste Daten verarbeitet, umgeformt und interpretiert werden. Was in den Schichten eines neuronalen Netzwerks genau passiert, ist noch nicht vollständig geklärt. Ich denke, nicht zuletzt deshalb war es eine mutige Entscheidung vom AEC-Team, diese Trainingsstrecke zu errichten, sich damit vor der Komplexität nicht zu scheuen und bewusst in die Tiefe zu gehen. Das AEC nimmt seine Besucher/innen ernst. Ich beobachte aber auch das Scheitern einiger Besucher/innen, mich eingeschlossen. Gerade jetzt wird in vielen Museen und Ausstellungshäusern über die Möglichkeiten des Ausstellens und Vermittelns von KI intensiv nachgedacht. Weitere spannende Projekte sind demnächst im Deutschen Hygiene-Museum in Dresden, in der DASA Dortmund oder im Technischen Museum Wien zu erwarten. Eine wiederkehrende Frage ist dabei, wie viel an technischer Komplexität zumutbar ist.

Die Trainingsstrecke wurde vom AEC Future Lab eigens entwickelt, so wie große Teile der Neugestaltung auf der höchst innovativen Arbeit des Future Lab und der Ars Electronica Solutions basieren. Mit der Gesamtgestaltung wurde das Linzer Architekturbüro any:time beauftragt. Von den Gesamtkosten von über vier Millionen Euro trug 2,5 Millionen die Stadt Linz, 1,5 Millionen wurden durch Eigenleistung und Sponsoring erbracht. Die hauseigene Projektleitung wurde ab Jänner 2016 eingesetzt, also dreieinhalb Jahre vor dem Eröffnungstermin. Dem Team rund um Gerfried Stocker, künstlerischer Leiter des AEC seit 1996, war von Anfang an die starke Einbindung der Kulturvermittlung wichtig. Und das spüren die Besucher/innen im ganzen Haus. Die Ausstellungen sind als Tool für die Vermittlungsarbeit und nicht als herkömmliche Ausstellung zu sehen. Das zurückhaltende Leitsystem unterstützt die Vermittler/innen darin, je nach Gruppe und Interessen die unterschiedlichsten Bezüge im Raum herzustellen und gemeinsam in der Cloud zu driften. Das integrativ konzipierte Begleitprogramm ist vielfältig und hochinteressant. Insgesamt 60 Infotrainer/Innen, die in Summe 4.000 Schulungsstunden absolvierten, sind im AEC im Einsatz. Das sind auch die hauseigenen Techniker/innen, die sichtbar im Ausstellungsraum Reparaturen durchführen und gleichzeitig ihre Arbeit an interessierte Besucher/innen vermitteln. Trotz der Dichte an Installationen und Monitoren ist auch bei meinem zweiten Besuch nirgends ein „Sorry. Out of Order“-Zettel zu finden. Alles funktioniert. Die maßgebliche Rolle der Vermittlung äußert sich am deutlichsten räumlich: Die Ars Electronica Labs – das Citizen Lab, das Second Body Lab, das Material Lab und das Bio Lab – sind zentral und am Weg zur Main Gallery angesiedelt. Ihre räumliche Positionierung und ihre transparente, großzügige Gestaltung markiert sie als für alle jederzeit zugänglich. Vorbei ist die Zeit von versperrten und abseits gelegenen Vermittlungsräumen. Die Labs des AEC sind offene Handlungszonen für Gruppen und für spontane Einzelbesucher/innen.

In der Galerie des Material Lab, die einem großen Setzkasten einer Wunderkammer gleicht, sind noch einige Plätze unbesetzt. Wie angenehm. Es geht weiter, die Zukunft hat begonnen und die bereits vorhandenen Material-



Understanding AI: SEER: Simulative Emotional Expression Robot / Takayuki Todo (JP)
Fotografie: Ars Electronica / Martin Hieslmair

proben wecken Hoffnungen auf weitere Innovationen: Bioleder aus Abfällen der Fleischindustrie (The Meat Factory, Shahar Livne), Fruchtleider aus übrig gebliebenen Früchten (Fruitleather Rotterdam), Leder aus Pilzmyzel (© MOGU Leather) oder Biokunststoffe aus Abfällen der Lebensmittelindustrie (Food Waste Bioplastic, Alice Potts). Im Citizen Lab wird leidenschaftlich diskutiert, während Greta Thunberg von einem Videoschirm spricht und globale Landkarten auf globale Zusammenhänge verweisen. Objekte aus der zeitgenössischen DIY-Kultur (Do it yourself) rahmen den einladenden Raum. Ich entdecke ein Smart-Textiles-Kit zur eigenen Wearables-Produktion (© Wearic) oder ein Smart-Citizen-Kit, der Bürgerinnen und Bürgern von sogenannten Smart Cities das autonome Messen von Partikeln, Lärm, Temperatur und Luftfeuchte ermöglicht (Fab Lab Barcelona).

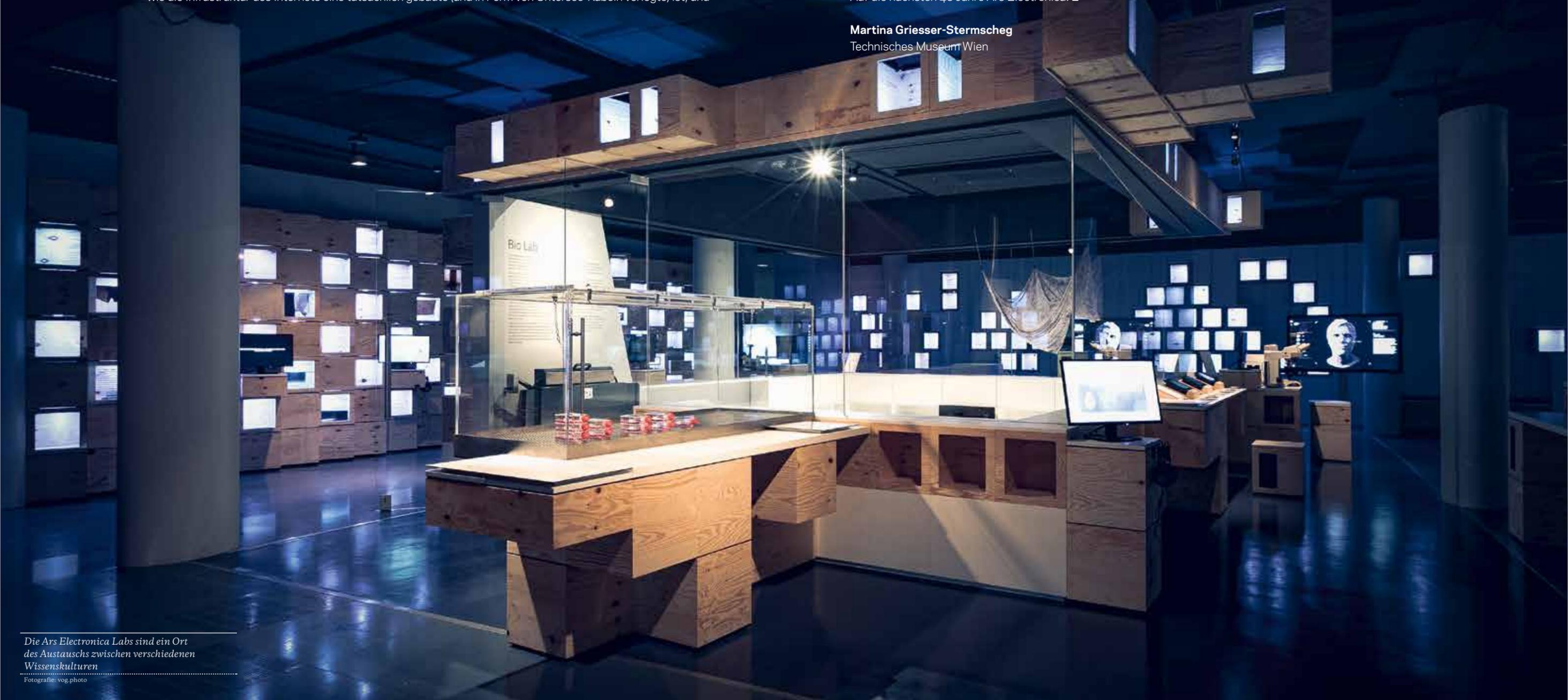
Zweifel hege ich dagegen am Ausstellungsteil „Global Shift“, einer interaktiven Erweiterung der Main Gallery mit starkem und sicherlich notwendigem Weltbezug. Doch öffnen sich hier nicht zu große Themen auf zu kleinen Raum und erscheinen dadurch oberflächlich? Ich gebe zu, neben der Informationsdichte und -tiefe der übrigen Main Gallery ist es schwierig, zu bestehen. Ich begegne hier dem Anthropozän-Begriff, lasse virtuelle Gletscher schmelzen, erfahre von sensiblen, aber en gros verkauften Personendaten, den verpassten Chancen der Politik im Datenschutz, sehe, dass die Erde aus dem Weltraum betrachtet am schönsten und grenzenlos ist, wie die Infrastruktur des Internets eine tatsächlich gebaute (und in Form von Untersee-Kabeln verlegte) ist, und

frage mich insgeheim, wie sich die alte Dame neben mir in dieser Welt zurechtfindet. Als hätte sie meine Gedanken erraten, sagt sie: „Jetzt weiß ich endlich, wo sich das Internet wirklich befindet.“

Im Stiegenhaus zum Open Soundstudio und der Ausstellung „AI x Music“ beschleunigen von Robotern erzeugte Techno-Rhythmen (Moritz Simon Geist) meine jetzt schon etwas müden Schritte. Die Schüler/innen neben mir nehmen drei Stufen auf einmal, um den alle halbe Stunden startenden Loop ja nicht zu verpassen, in dem alle selbstspielenden Instrumente im Raum zum Leben erweckt werden. Großartig. Die sehr informative Ausstellung zeigt lebendig, welche Auswirkungen KI-Systeme auf zeitgenössische Musikproduktionen haben. Abschließender Höhepunkt ist ein selbstspielender und -komponierender Konzertflügel (Bösendorfer 290 Imperial CEUS). Unter Mitarbeit der TU Wien wurde er mit Mozart und einer Prise Chopin gefüttert. Die Daten verarbeitet die eingebaute KI zu einer neuen Komposition und Abspielung, der die Besucher/innen begeistert lauschen. Doch auch hier gilt: Mozart und Chopin waren die Genies, nicht die Maschine. Die Neugestaltung des AEC ist dicht, komplex und nachhaltig – die verhandelten Inhalte klingen lange nach. Ausstellungen wie diese können etwas verändern und ja, der Kompass funktioniert. Ich navigiere nun anders durch den Alltag und lebe bewusster mit den künstlichen Intelligenzen, die meinen Weg säumen.

Auf die nächsten 40 Jahre Ars Electronica! ■

Martina Griesser-Stermscheg
Technisches Museum Wien



Die Ars Electronica Labs sind ein Ort des Austauschs zwischen verschiedenen Wissenskulturen

Fotografie: vog.photo

Verführung zum Be-greifen

Im neuen CoSA – Center of Science Activities in Graz werden die Besucher/innen zu Abenteuerreisenden in der überraschend bunten Welt von Technik und Naturwissenschaften.

Wer die Welt begreifen will, muss sie be-greifen. Durch das Berühren der Dinge lernen wir als Kinder, unsere Umwelt zu sortieren und abstrakte Zusammenhänge zu verstehen. Und aus Erfahrung wissen wir, dass wir im Selber-Tun und Ausprobieren tiefere und nachhaltigere Erkenntnisse gewinnen, als wenn wir nur von etwas lesen oder hören. Im Schulalltag sind die Möglichkeiten, sich auf diese aktive Weise Wissen anzueignen, sehr begrenzt. Allerdings gibt es seit Oktober 2019 einen ganz besonderen Ort, an dem sich Lernen tatsächlich wie eine Serie abenteuerlicher Expeditionen in fantastische Welten anfühlt.

Im CoSA – Center of Science Activities in Graz, dem Kooperationsprojekt von FRida & freD – Das Grazer Kindermuseum und dem Universalmuseum Joanneum, können Menschen ab 12 Jahren auf zahllosen unterschiedlichen Pfaden die Welt erforschen und spielerisch technische und naturwissenschaftliche Phänomene ergründen. 1200 m² stehen im ersten Obergeschoss des Naturkundemuseums dafür zur Verfügung. „Das CoSA steht für eine niederschwellige, interaktive und unterhaltsame Wissensvermittlung und dockt an den Alltag der Jugendlichen an. Unser Ziel ist die Kluft zwischen Theorie und Praxis zu überbrücken und Jugendliche für Naturwissenschaften und Technik zu begeistern“, erklärt Jörg Ehtreiber, Projektleiter und Direktor von FRida & freD – das Grazer Kindermuseum. „Wir setzen damit eine Tradition fort, deren Basis in der Steiermark bereits vor über 200 Jahren von Erzherzog Johann gelegt wurde“, ergänzt Wolfgang Muchitsch, wissenschaftlicher Direktor des Universalmuseums Joanneum.

Der innovationsfreudige Habsburger gründete nämlich 1811 just im heutigen CoSA-Gebäude eine Lehr- und Bildungsanstalt namens „Joanneum“, aus der später nicht nur die Technische Universität, sondern auch das Landesmuseum, die Landesbibliothek und das Landesarchiv hervorgingen. Nun also das CoSA: 13 technische und naturwissenschaftliche Themenbereiche können im Center of Science Activities unter dem Motto „Anfassen erwünscht statt Berühren verboten“ mithilfe interaktiver Spiele und spannender Experimente erkundet werden.



CoSA A(R)dventure, Raum „Tempel des Regens“
Fotografie: Universalmuseum Joanneum/J.J. Kucek

Erweiterte Wirklichkeiten

Besonders abenteuerliche Forschungsreisen in Raum und Zeit ermöglicht etwa der Einsatz von 40 Augmented-Reality-Brillen. „Dank der Unterstützung durch die Klaus Tschira Stiftung, die sich der Förderung von Naturwissenschaften, Mathematik und Informatik verschrieben hat, war es möglich, dieses zukunftsweisende Projekt rund um Wissensvermittlung mittels AR-Storytelling und -Gamification umzusetzen“, betont Jörg Ehtreiber. Die Abenteuer, bei denen zeitgleich bis zu 18 der 40 AR-Brillen im Einsatz sind, führen in einen Maya-Tempel der Vergangenheit, ein arktisches Forschungsschiff der Gegenwart und in ein Habitat der Zukunft, wo man sich auf jeweils sehr unterschiedlichen Wegen dem Thema Wetter und Klimawandel annähert. Die Besucher/innen bewegen sich auf 250 m² halb in der realen, halb in einer virtuellen Welt und sind aufgefordert, in diesem fantastischen Zwischenreich unterschiedlichste Aufgaben zu bewältigen. Wer nach diesen Ausflügen in künstlich erweiterte Wirklichkeiten Lust bekommen hat, diese nach eigenen Ideen zu gestalten, kann im angeschlossenen CoSA_Coding-Bereich seiner Programmier-Leidenschaft frönen. „Im Museumsbereich hat in dieser Dimension bislang noch niemand mit Augmented Reality gearbeitet“, so Muchitsch nicht ohne Stolz. Deshalb ist CoSA A(R)dventure auch Teil eines laufenden Forschungsprojekts, das den Einsatz von Augmented Reality in Museen untersucht.

Ein eigener Raum ist auch dem brandaktuellen Thema Energie und Klima gewidmet. Dort kann man beispielsweise herausfinden, welche Auswirkungen das eigene Verhalten u. a. in Sachen Mobilität, Kleidung, Ernährung und Freizeit auf das Weltklima hat oder was eigentlich hinter den oft beschworenen „17 Sustainable Development Goals“ steckt.

Werkstatt, Labor oder Krankenzimmer

Wer ein Faible für chemische oder physikalische Experimente hat, kann sich diese im entsprechend ausgerüsteten CoSA_Show vorführen lassen und nach Lust und Laune auch selber mitmachen. Um die Experimente in einen Sinnzusammenhang zu stellen, werden sie in unterhaltsame Geschichten verpackt. Etwa jene von der Dirigentin, die am Konzertabend vor einigen größeren Herausforderungen steht und Unterstützung von einer wissenschaftlich gebildeten Reinigungskraft erhält ...

Aber auch Bastler/innen und Heimwerker/innen aller Art finden im CoSA einen mit unterschiedlichsten Werkzeugen ausgestatteten Platz zum eigenständigen Werkeln oder für die Weiterbildung im Rahmen von Workshops. Da wird gelötet, gehämmert und gehobelt, und wer will, kann sich von DIY-Expertinnen und -Experten Tipps für seine jeweiligen Projekte holen.

Natürlich macht man sich im CoSA auch Gedanken über die Zukunft der Mobilität. Interessierte können etwa ihr ganz persönliches Fahrzeug konstruieren und auf einer virtuellen Testfahrt überprüfen, wie effizient und nachhaltig dieses Vehikel ist.

Im Krankenzimmer des CoSA kann man in den Arztkittel schlüpfen, den drei lebensgroßen Patientenpuppen Blut abnehmen und die nötigen Laboruntersuchungen durchführen. Anhand verschiedener Szenarien sollen Krankheiten und deren Auslöser erkannt werden, um so die Funktionsweise des menschlichen Körpers besser zu verstehen. Und da es schließlich ums Heilen geht, können die jugendlichen Ärztinnen und Ärzte ausgehend von der selbst gestellten Diagnose auch Therapien entwickeln oder mit einem extra fürs CoSA nachgebauten chirurgischen Instrument eine Operation durchführen.

Storytelling

„Ein klassischer Ausstellungsort ist das CoSA sicher nicht“, betonen Wolfgang Muchitsch und Jörg Ehtreiber unisono. Als Direktor des Grazer Kindermuseums FRida & freD weiß Ehtreiber aus langjähriger Erfahrung, wie man ein junges Publikum aktivieren und begeistern kann. „Wir haben für das CoSA gleich wie im Kindermuseum den Zugang des Storytellings gewählt – jeder Raum erzählt eine andere Geschichte.“ Damit jede Story ihr unverwechselbares Ambiente bekommt, wurden sechs unterschiedliche Teams mit der Gestaltung der kleinteiligen Räume beauftragt. „Indem sich die einzelnen Bereiche und Räume nicht nur inhaltlich, sondern auch optisch stark voneinander unterscheiden, können wir den Jugendlichen ein Maximum an Erlebnis anbieten“, so Jörg Ehtreiber. Im Raum



↑ CoSA Visionen
Fotografie: Universalmuseum Joanneum/J.J. Kucek

CoSA_Community, in dem sich auch zwei Computerarbeitsplätze etwa zum Verfassen vorwissenschaftlicher Arbeiten befinden, wurde beispielsweise von einem spanischen Designer gestaltet. Der Raum lädt mit einer in die Höhe wachsenden Sitzlandschaft nicht nur zum gemütlichen Chillen und Plaudern ein, sondern bietet kooperierenden Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Universitäten auch die Möglichkeit, ihre Produkte, Ideen und Entwicklungen zu präsentieren.

Die Hoffnung der Sponsoren

Vier Jahre hat man für die Planung des CoSA gebraucht, die bauliche und gestalterische Umsetzung musste dann in sieben Monaten erfolgen. Und wie wurde das ambitionierte Projekt finanziert? „Knapp 60 Prozent der Gesamtkosten von drei Millionen Euro konnten wir über Sponsoren und Stiftungen finanzieren“, freuen sich Wolfgang Muchitsch und Jörg Ehtreiber. „Der Rest kam von der Stadt Graz und dem Land Steiermark.“ Den für Grazer Verhältnisse sensationellen Sponsorenanteil erklärt sich Muchitsch nicht zuletzt durch den bedrohlichen Fachkräftemangel in der österreichischen Wirtschaft. „Die Sponsoren waren von der Idee sehr angetan, junge Menschen auf diese innovative und kreative Weise an Technik und Naturwissenschaften heranzuführen und sie damit im besten Fall zu einer entsprechenden Ausbildung zu motivieren.“ Das CoSA sei damit auch ein wichtiger Bestandteil der Zukunftsfaktoren Forschung, Innovation und Technologie und stärke durch seine niederschweligen Bildungsangebote den Wirtschaftsstandort Steiermark.

Enge Kooperationen

Sein ambitionierter Ansatz der Wissensvermittlung macht das CoSA natürlich auch für Schulen und Lehrer/innen interessant. „Obwohl das Center erst Mitte Oktober eröffnet wurde, haben sich hier schon viele Lehrerinnen und Lehrer umgesehen“, berichtet Wolfgang Muchitsch. „Inzwischen hat man bereits begonnen, das CoSA in die Lehrpläne zu integrieren.“ Die Lebendigkeit dieses besonderen Lern-, Spiel- und Experimentier-Ortes erwächst aus einer Reihe von Kooperationen. So arbeitet das Center of Science Activities beispielsweise eng mit der Pädagogischen Hochschule zusammen, die sogar einen Teil der Lehrerausbildung dorthin verlegen will. „Damit haben wir eine klassische Win-win-Situation“, so Jörg Ehtreiber. „Die angehenden Lehrer/innen können hier innovative Vermittlungsmethoden kennenlernen und mit ihren Schülerinnen und Schülern ausprobieren, während wir in einigen Jahren wahrscheinlich etliche dieser Schüler/innen zu unseren Stammkunden zählen werden.“

Gebündeltes Know-how

Die Idee zur Errichtung eines eigenen steirischen Science Centers für die Jugend wurde übrigens 2016 geboren, als in Graz mit der „Ecsite Annual Conference“ das größte europäische Meeting für Wissenschaftskommunikation stattfand. Über 1.000 Expertinnen und Experten setzten sich damals mit der Frage auseinander, wie man eine breitere Öffentlichkeit für Technik und Wissenschaft begeistern könnte. Für Jörg Ehtreiber und Wolfgang Muchitsch, welche die internationale Großveranstaltung nach Graz geholt hatten, war dieses Ereignis der Beginn einer intensiven gemeinsamen Planungsphase, an deren Ende schließlich das CoSA stand.

An der Konzeption und Planung des CoSA hat ein multiprofessionelles Team gearbeitet. Als Kooperationspartner/innen konnten beispielsweise die Karl-Franzens-Universität Graz (*GloFish*), die Steiermärkische Krankenanstaltengesellschaft (*CoSA_Mensch*) oder die Creative Industries Styria (Ausschreibung Gestaltung) gewonnen werden. Insgesamt haben mehr als 200 Personen an der Errichtung des CoSA mitgewirkt.

Wie im Kindermuseum FRida & freD geht es im neuen Center of Science Activities um eine mit modernsten technischen Mitteln unterstützte Verführung zum Selber-Denken und lustvollen Ausprobieren. Ein Prinzip der Wissensvermittlung, das vom öden Auswendig-Lernen und stundenlangen Stillsitzen mindestens 100 Abenteuerreisen weit entfernt ist. ■

Doris Griesser

freie Wissenschaftsjournalistin, Graz



← **CoSA Mensch**
Fotografie: Universalmuseum Joanneum/J.J. Kucek

→ **CoSA Technik**
Fotografie: Universalmuseum Joanneum/J.J. Kucek



KOMMUNIKATION IST DER SPRINGENDE PUNKT. MUSEEN ERKUNDEN IHRE SPRACHE(N)



Im Haus der Natur gibt es neben lebendiger Flora und Fauna zahlreiche Möglichkeiten, mit den Ausstellungsobjekten und mit Wissenschaft hautnah zu interagieren

Fotografie: Leo Neumayr

Schwer lesliche, in die Länge gezogene Blockbuchstaben im Farbspektrum von schwarz bis bunt. Sie sind ausgerechnet die Handschrift jenes Museums, das 2016 mit dem Inklusionspreis unter anderem für die in „Leichter Sprache“ angebotenen Texte ausgezeichnet wurde.¹ Nach dem Entziffern der einzelnen Lettern wird klar, dass dies bereits eine Selbsterfahrung bezüglich des Themas des 30. Österreichischen Museumstags ist. So lautet das leitende Motto „Die Sprache(n), die wir sprechen“ und bezieht auch jene mit ein, die wir aufgrund verschiedener Hürden (noch) nicht sprechen. Bereits im Plakat erschließt sich die Problematik der sich in Veränderung befindlichen Museumswelt: Sprache wird so selbstverständlich benutzt, dass oft vergessen wird, wie exklusiv sie wirken kann. Der eingeklammerte Plural verweist auf die gemeinsame Suche einer neuen (An-)Sprache in der Museumslandschaft, die sich verschiedenartig äußert.

„Museum klingt nit wirkli noch Spaß“, nimmt sich eine junge Frau mit langen glatten Haaren und starkem Salzburger Dialekt kein Blatt vor den Mund. Helene Ziegler, Poetry Slammerin, steht auf der Bühne der Großen Universitätsaula in Salzburg und spricht vor einem Publikum, das in einem anderen Jahrtausend sozialisiert wurde. Die junge Physik-Studentin repräsentiert dabei eine kaum erreichbare Zielgruppe. Die richtige Ansprache für die Generation der Digital Natives zu finden, stellt eine kommunikative Herausforderung dar. Sie selbst befindet: „Museen sind was für richtige Erwachsene“, erkennt aber den Wert von Kunst- und Kulturgut. Denn „geflasht“ war sie, mehr Führungen möchte sie besuchen, nachdem sie die „Soizburger“ Regionalmuseen erkundete. „Mochma decht Museen lebendig“, lautet ihr Wachruf – ob an das Publikum oder an sich selbst gerichtet, bleibt zunächst offen.

Tatsächlich wird Sprache in der Museumsarbeit mit ihren vielen Facetten, Entwicklungen und Fragen als ein entscheidender Faktor für die (mehrheits)gesellschaftliche Teilhabe gewertet. Die „Leichte Sprache“ in Ausstellungstexten ist das Aushängeschild des Salzburg Museums, welches als Gastgeber für den von 9. bis 11. Oktober 2019 stattgefundenen Österreichischen Museumstag diente und mit einem abwechslungsreichen Programm vor Ort zu angeregten Diskussionen über Handlungsfragen bis hin zu aktuellen Beispielen aus der Vermittlungsarbeit einlud. Die in Kooperation mit ICOM Österreich, dem Museumsbund Österreich und dem Landesverband Salzburger Museen und Sammlungen organisierte Veranstaltung brachte mit einem Programm aus zahlreichen Vorträgen, vier interaktiven Workshops, etlichen Führungsangeboten und vielen Möglichkeiten des Austauschs rund 300 Teilnehmer/innen aus allen Gegenden Österreichs und darüber hinaus zusammen. Um den Fokus auf das vielschichtige Museumspublikum zu richten, wurden klassischen W-Fragen (wer? wie? was? warum? worüber?) zur Sprache gestellt.

Sich nur auf die Sprache zu konzentrieren, ist jedoch irreführend, denn im Grunde geht es um das richtige Kommunizieren. Museen sind auf der Suche nach neuen Kanälen. Und nein, damit sind nicht nur Social Media gemeint, sondern das viel tiefgreifendere Erleben des „Sich-angesprochen-Fühlens“. Um das vor dem Hintergrund einer immer digitaler, mobiler und diverser werdenden Gesellschaft zu erreichen, müssen die richtigen Signale gesendet werden. Im heutigen Zeitalter des *Internet of Things*², in dem jedes beliebige Gerät online verbunden ist, werden menschliche Körper, Personen, Objekte oder gar Ausstellungsdesigns als kommunikative Botschafter wiederentdeckt.

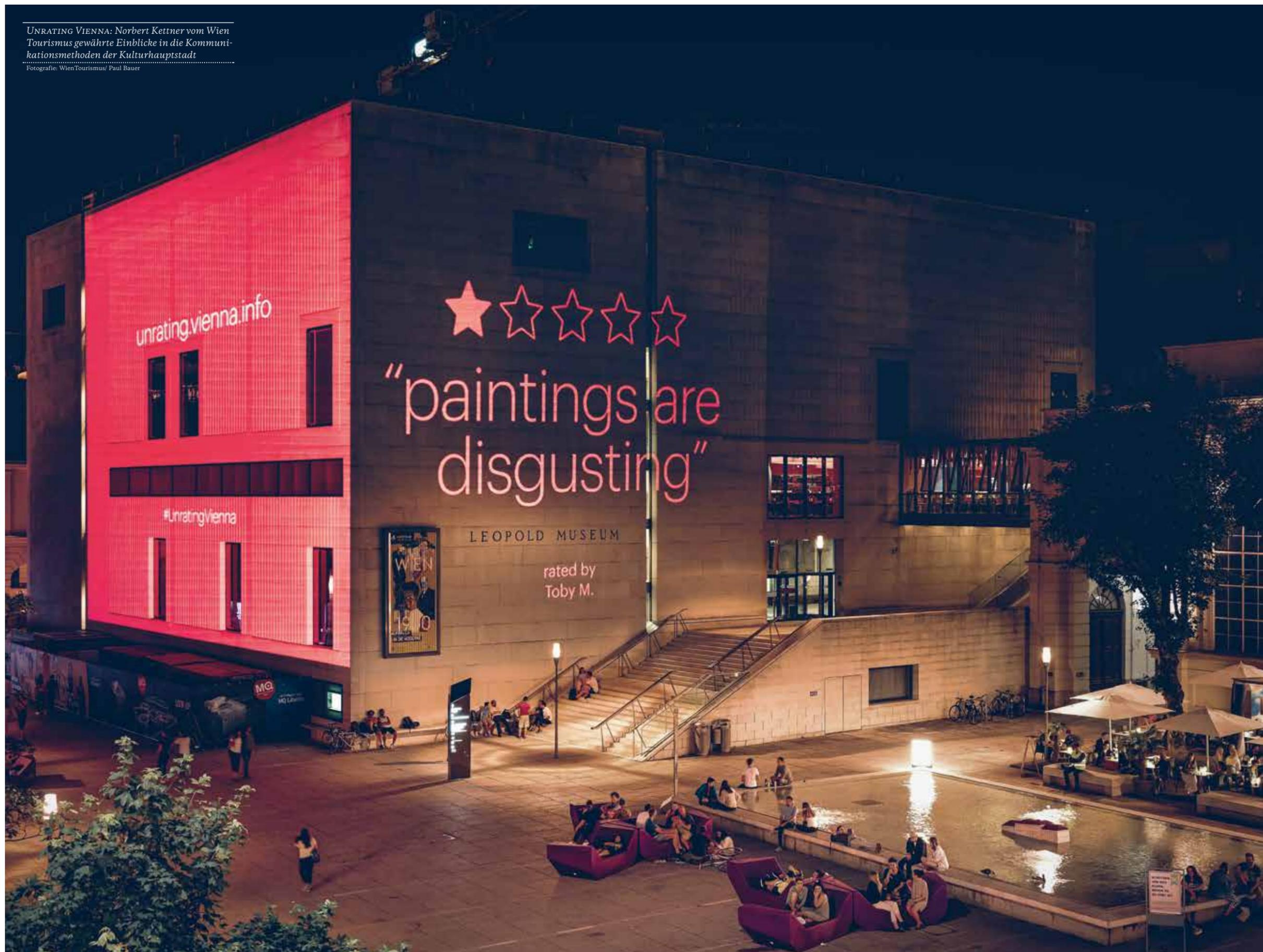
Das erste Wort nach dem künstlerischen Einstieg ergreift Stefan Verra. „Wir dürfen uns nicht entfernen, sprachlich“, ruft er dem Publikum warnend zu, denn beim Verharren in der intellektuellen Blase lassen sich keine Wahlkämpfe gewinnen. Mit einem gespitzten Mund, einem nach oben geneigten Kopf und rhythmisch bewegten gespreizten Fingern braucht Verra nur noch zwei Worte, nämlich „Complete Disaster“, und alle wissen bereits, welchen amerikanischen Machthaber er gerade nachahmt. Um Menschen unmissverständlich zu erreichen, ist zunächst eine emotionale Basis wichtiger als der Inhalt, so die globale Message. Egal ob zwischen Vater und Tochter oder Angestellten und Vorgesetzten, ein kleines gestisches Detail kann einen Rieseneffekt auf das Zwischenmenschliche haben. „Hebt's die Augenbrauen!“, schreit Verra fast, weil auf das gestische Signalieren von Interesse kommt es an. So fordert der Körpersprache-Experte die Zuhörenden auf, sich aktiv aus ihrer Komfortzone herauszubewegen, um die mimisch untermalten Händeschüttelübungen mitzumachen. Provokativ lässt er ausrichten: „Ihr im Elfenbeinturm, ihr seid es. Ihr müsst die Leute mit Körpersprache wahrnehmen.“

Weitere Vorträge erfrischten mit heiteren, ungewöhnlichen und greifbaren Zugängen zur sprachlichen oder auch nicht sprachlichen Botschaftsvermittlung. Das künstlerische Aufweichen von festgefahrenen Grenzen betonte Ines Häufler, Story Consultant, für die eine klare Aussage nach dem Motto „show, don't tell“ unbedingt „körperlich und emotional verständlich“ sein muss, um als solche wahrgenommen zu werden. Auch in der Ausstellungsgestaltung von *Making Africa* zeigte die freie Kuratorin Amelie Klein Wege, wie zeitgenössisches Design und Kunst ohne Schubladendenken richtungsweisend für neue Lesarten im Museum sein kann. Norbert Kettner vom Wien Tourismus gewährte Einblicke in die Kommunikationsmethoden der Kulturhauptstadt. Dabei verrät er den Schneeballeffekt, der Wien über Landesgrenzen hinaus schmackhaft macht.

Die Festung Hohensalzburg lockt über 700.000 Gäste jährlich an. Martin Hochleitner, Direktor des Salzburg Museums, empfiehlt, die Touristinnen und Touristen bei der Bergfahrt in der Festungsbahn zu beobachten, also

¹ Nachzulesen unter: <https://lebenshilfe.at/erster-inklusionspreis-wir-stellen-euch-die-preistraegerinnen-vor/> [Zugriff 9.1.2020].

² Siehe auch: <https://www.businessinsider.com/internet-of-things-definition?r=DE&IR=T?r=US&IR=T> [Zugriff: 9.1.2020].



„mit den Augen raufzufahren“. Oben ergibt sich ein weiter Blick über die herbstliche Altstadt mit einer grünen Berglandschaft in der Ferne. Im Festungsmuseum wird man von einer Videowand mit einem sich selbst erklärenden Animationsfilm und mit sehr großen, in „Leichter Sprache“ erstellten Beschreibungstexten auf Deutsch, Englisch, Italienisch und Chinesisch begrüßt. Höchstens 250 Personen dürfen gleichzeitig in den Räumlichkeiten des Festungsmuseums sein, daher gibt es zu Stoßzeiten anderthalbstündige Zeitfenster. Dies führt zu der Vermutung, dass die Leichte Sprache doch dienlich sei, um sich schneller die vereinfachten Informationen herauszuholen. Doch Hochleitner kontert einer sich kritisch äussernden Teilnehmerin mit einer Bergsteiger-Metapher, wonach man sich immer an der schwächsten Person orientiert.

Zum Abbauen von Barrieren sprachlicher Art gibt es die Idee, Vermittlungen sprachlich aufzulockern, und ein Projekt mit Deutsch-Lernenden des Sprachenzentrums der Universität Salzburg. Vom Kurs initiierte Auseinandersetzungen mit Objekten aus der Ausstellung *Erzähl mir Salzburg* wurden vor Ort als kreative Texte von Anna, Tara und Ali vorgetragen. Das kommunikative Aufwerten von bereits bestehenden Vermittlungsformaten verfolgen Agnes Mair vom Naturhistorischen Museum Wien und Susanne Wögerbauer von der Österreichischen Galerie Belvedere, die österreichweite Angebote diesbezüglich auf der Plattform sprachpartner.at bündeln. Um sichtbare Anknüpfungspunkte zu finden, wurde im Belvedere ein eigenes Maskottchen (inklusive Kinderbuch) geschaffen und im Naturhistorischen Museum eine zeitliche Differenzierung als roter Faden entwickelt. Alle drei Initiativen betonen die vielen großartigen Sprechkanäle, die Museen als Lernorte bieten können.

Weniger um das Sprechen, sondern mehr um das Zuhören ging es bei einem der vier angebotenen Workshops. Hannah Landsmann, Leiterin der Kommunikation und Vermittlung im Jüdischen Museum Wien, zeigte, wie alltäglich wirkende Objekte ihren eigenen Ton erhalten können. Dazu ließ sie die Mitwirkenden Objekt-Bilder beschreiben und mit kleinen Fingerpuppen schauspielern, während sie häppchenweise Hintergrundwissen einfließen ließ. Die Sprache verschlug es den Object-Speed-Dating-Kandidatinnen und -Kandidaten, die zeitgleich unter der Anleitung von Claudia Augustat ihnen mehrheitlich unbekannte Gegenstände mit einem fremden Gegenüber besprechen sollten. Die Kuratorin für die Sammlung Südamerika des Weltmuseums Wien versteht es, „Nicht-Meisterwerke“ zu inszenieren, um ungehörte



↑ Im Festungsmuseum: Zur Baugeschichte der Festung Hohensalzburg - in vier Sprachen in Leichter Sprache
 Fotografie: Salzburg Museum / Bianca Würger

Geschichten von individuellen Menschen zu erzählen.

Am Ende des Tages kann eine professionelle Kulturvermittlung die Deutungshoheit über Wissen abgeben, den Dialog eröffnen und somit allen, die wollen, Mitsprache ermöglichen. Auf das eigens für die am ersten Tag stattgefundene ICOM CECA Austria Conference kreierte Motto „Heraus mit der Sprache“ reagierten viele Engagierte mit Best-Practice-Erfahrungsberichten. Neben erwähnenswerten Beiträgen von Steinzeitfrauen über Post-it-Zeitgeschichte bis hin zu poetischen Führungen wurde laut darüber nachgedacht, wie man über die Sprache hinausgehen kann. Zwei Tendenzen sind insgesamt beim Museumstag erkennbar: Einerseits wird das Erleben durch sinnliche, ästhetische oder partizipative Komponenten zu erweitern versucht. Dies kann sich im Schaffen von musealen Wohlfühloasen äußern, aber auch im kritischen Hinterfragen oder gar Aufbrechen von lang gehegten Traditionen innerhalb der Institution. Andererseits ist das Verschwimmen von Grenzen zwischen Kulturschaffenden und -nutzenden auf die veränderte digitale Kommunikation zurückzuführen, die sich beispielsweise in Online-Sammlungen oder 3-D-Druckern widerspiegelt und mit der die individualisierte Teilhabe der Mehrheitsgesellschaft zu einem realeren Vorhaben wird. Ob letztendlich ein „geflashtes“ Museumserlebnis dabei herauskommt, liegt nicht nur an der Sprache selbst, sondern am Fingerspitzengefühl für das richtige Kommunikationsmittel. ■

Tamara Ali
 Kulturvermittlerin im Technischen Museum Wien, Kulturanthropologin und Expertin für Deutsch als Fremd- und Zweitsprache Wien

BENEDIKTINERSTIFT ALTENBURG

Stift Altenburg
Abt-Placidus-Much-Straße 1
3591 Altenburg

1. Mai - 26. Oktober,
täglich, 10-17 Uhr
12 €, 10 € ermäßigt

+43 2982 3451
info@stift-altenburg.at
www.stift-altenburg.at



→ *Einblick in die beeindruckende Bibliothek von Stift Altenburg*
Fotografie: Stift Altenburg-Schewig Fotodesign

„Sammlung Arnold“ – die wichtigste Barocksammlung Österreichs in Privatbesitz – im Benediktinerstift Altenburg in Niederösterreich

Das Benediktinerstift Altenburg bei Horn öffnet Besucherinnen und Besuchern seit Jahrzehnten die prachtvollen barocken Räume des 17. und 18. Jahrhunderts. Im eindrucksvollen Rundgang entdeckt man die vom berühmten Barockmaler Paul Troger mit herrlichen Fresken ausgestatteten Räume der Stiftskirche, der Bibliothek, des Kaisertraktes und des Marmorsaals. Erst vor einigen Jahren konnten die Grundmauern der mittelalterlichen Klosteranlage freigelegt werden, sie sind als „Kloster unter dem Kloster“ im Rahmen einer preisgekrönten Architektur zu bestaunen. 2018 hat mit der „Sammlung Arnold“ ein einzigartiger Kunstschatz Einzug in das Barockjuwel des Waldviertels gehalten – die wichtigste barocke Gemaldesammlung Österreichs in Privatbesitz.

Neue Galerie „Sammlung Arnold“

Die mit mittlerweile knapp 300 Gemälden wichtigste Barocksammlung Österreichs in Privatbesitz ging als Schenkung des Innsbrucker Sammler-Ehepaares Herta und Konrad Arnold an das Stift Altenburg und wird im Rahmen einer Dauerausstellung der Öffentlichkeit präsentiert.

Dramatik und Ausdrucksstärke, expressive Lichtführung, glühende Farben und stimmungsvolle Innigkeit charakterisieren die österreichische und süddeutsche Malerei zur Zeit des Barock. Dieser Faszination konnte sich das Tiroler Ehepaar Arnold über mehr als vierzig Jahre nicht entziehen. Um ihren Kunstschatz noch zu Lebzeiten in einem passenden Umfeld einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machen zu können, wurde die Sammlung dem Stift Altenburg geschenkt und 2018 feierlich eröffnet. Mit dem Sammlungsschwerpunkt auf Tiroler Barockmalerei und dem künstlerischen Umfeld Paul Trogers bot sich ein idealer Anknüpfungspunkt.

Für die Sammlung wurden bislang nicht zugängliche Galerieräume im Kaisertrakt des Stiftes adaptiert. In der neuen Galerie ist das außergewöhnliche kulturelle Erbe für Barockbegeisterte auf eindrucksvolle Weise erlebbar. Das Spektrum der Sammlung reicht von intimen Andachtsbildern der barocken Frömmigkeit bis hin zu Entwürfen berühmter Virtuosen zu Altarbildern und Deckenfresken. Zu den vertretenen Künstlern zählen neben Paul Troger und Johann Michael Rottmayr auch Johann Georg Platzer, Matthäus Günther sowie Martin Johann Schmidt, genannt Kremser Schmidt.

Kulturgeschichte erleben

Stift Altenburg als Ausflugsziel steht insgesamt für eine konsequente Museumsarbeit, die den Barockschwerpunkt umfassend über ein einzigartiges Ausstellungsdesign mit den alten Gemäuern des „Klosters unter dem Kloster“ verbindet.

Im Zuge von Stiftsführungen oder thematischen Ausstellungen werden auch immer wieder Exponate der stiftlichen Sammlungen präsentiert. Der Bogen spannt sich von mittelalterlichen Handschriften und barocken Drucken über Vasa Sacra, die Gemaldesammlung mit Schwerpunkt 17. und 18. Jahrhundert, die Äbte-Galerie bis hin zu Skulpturen und die liturgische Goldschmiedekunst. Ein Highlight ist die Altenburger Elfenbeinkrümme aus dem 12. Jahrhundert. Besucher/innen des Stiftes wird eine vielseitige Reise geboten, die von der Geschichte des Klosters und seiner herausragenden Persönlichkeiten über die Pracht barocker Kunstschätze bis zurück ins Mittelalter führt.

Als Anerkennung für die kontinuierliche Museumsarbeit auf höchstem Niveau wurde Stift Altenburg 2019 mit dem Österreichischen Museumsgütesiegel ausgezeichnet. ■

Andreas Anker
Stift Altenburg



MICHELSTETTNER SCHULE



📍 Michelstettner Schule
Schulberg 1
2151 Michelstetten

📅 April-Oktober
Sa, So, Ftg., 10-17 Uhr
€ 8 €, 6 € ermäßigt

☎ +43 664 216 61 61
✉ office@michelstettnerschule.at
🌐 www.michelstettnerschule.at

Michelstettner Schule – Niederösterreichisches Schulmuseum: Den Menschen ihre Neugier, der Neugier ihre Freiheit

In großen Lettern ist dieser Satz hinter einem überdimensionalen Buch an der Eingangswand der „Michelstettner Schule“ zu lesen. Die Neugier ist da, sobald man durch die Tür tritt: Ein riesiger Trichter über einem mächtigen Stuhl beherrscht das Foyer. Damit kündigt sich der Spannungsbogen an, der die Besucher/innen durch den Gang der Geschichte des Lernens begleiten wird: Schule zwischen reglementiertem, „eingetrichtertem“ Reproduzieren und selbstständig erarbeitetem Begreifen.

In fünf originalen historischen Klassenzimmern können sich Schüler/innen von gestern und heute auf eine Erlebnisreise durch das Schulleben alter Zeiten begeben, beginnend bei den Ursprüngen der Schule in der Antike über die Zeit Maria Theresias bis ins 20./21. Jahrhundert.

In den uralten Schulbänken sitzend, gibt es „Unterricht“ – entweder mit einer „gestrengen Lehrerin“ oder im Selbststudium – in Lesen und

Schreiben, in Rechnen, Geschichte und Geografie, in Biologie, Physik und Chemie. Lehr- und Lernmittel wie Schiefertafel und Griffel, Abakus, Wandbilder, Landkarten, Lehrbücher, Anschauungsmaterialien etc. aus dem 19. bis ins 20. Jahrhundert lassen Erinnerungen wach werden, erregen Staunen, mitunter Schmunzeln.

Eine Fläche von rund 800 m² umfasst die Ausstellung, in der sich etwa 3.000 Objekte befinden. Insgesamt beherbergt das Museum ca. 55.000 Utensilien und Schriftstücke aus dem schulischen Alltag. Allein an Wandbildern sind ca. 15.000 Stück vorhanden – die größte Sammlung in Mitteleuropa. Es vergeht auch heute kaum eine Woche, in der nicht Konvolute aus Schulen, private Dachbodenschätze und Ähnliches angeboten werden. Das bedeutet eine große Herausforderung an Aufbewahrung, Inventarisierung und Forschung, die in Kooperation mit den Niederösterreichischen Landessammlungen und dem Nieder-

↑ Schattenklasse
Fotografie: Michelstettner Schule/
Dieter Nagl

österreichischen Landesarchiv zu bewältigen ist. Die Geschichte des heutigen Schulmuseums „Michelstettner Schule“ ist lang. Sie beginnt um 1950 mit einer kleinen Schulabteilung im Weinlandmuseum in Asparn a. d. Zaya und ist untrennbar verbunden mit dem damaligen Asparner VS-Direktor Rudolf Lukschanderl. Eine Sonderausstellung 1977/78 *Schule im Wandel der Zeit* führt zur Unterbringung der inzwischen umfangreichen Sammlung an ausgedientem Mobiliar, an Büchern und Anschauungsmitteln im Gebäude der stillgelegten Volksschule in Michelstetten und 1980 zur Eröffnung des Niederösterreichischen Schulmuseums. Gleichzeitig entwickeln Lukschanderl und seine Mitarbeiter weitreichende Zukunftsvisionen, Perspektiven der räumlichen Erweiterung, der musealen Gestaltung und des wissenschaftlichen Austauschs. 1984 findet in Asparn das „1. Internationale Symposium für Betreuer von Schulmuseen“ statt, mit hochkarätiger wissenschaft-

licher Beteiligung. Kontakte und Partnerschaften im In- und Ausland werden geknüpft, u. a. mit den Schulmuseen im bayrischen Sulzbach-Rosenberg und im ungarischen Debrecen. 2001 übernimmt der „Verein Niederösterreichisches Schulmuseum in Michelstetten“ (gegr. 1999) das Museum von der Gemeinde Asparn und leitet eine tiefgreifende Neugestaltung ein. 2007 wird nach einer Umbauphase die „Michelstettner Schule“ mit einem zukunftsweisenden Konzept als Erlebnis-Schulmuseum eröffnet. Damit ist sie wieder das, was sie immer schon war: eine Schule – und zwar eine ganz besondere! ■

Maria Kranzl
Museumsleiterin

Alexandra Rieder
Vereinsobfrau
Michelstettner Schule, Michelstetten

Seit 1976 erinnert in Hochburg das Franz Xaver Gruber Gedächtnis- haus an den berühmten Komponisten des Liedes *Stille Nacht*. Leider wurde das Geburtshaus Grubers, die Steinpointsölde, bereits im Jahr 1927 wegen „Baufälligkeit“ abgerissen. Ein Antrag seitens der Gemeinde an den Denkmalschutz war bereits gestellt, dieser traf aber zu spät bei den neuen Besitzern ein. Am Neubau erinnerte eine Gedenktafel an den Komponisten. Hochburg als Geburtsort Grubers war weitgehend unbekannt. Die Pläne, ein würdiges Denkmal in Hochburg zu errichten, konnten allerdings erst 1976 verwirklicht werden. Die Gemeinde erwarb in der Nachbargemeinde Gilgenberg ein Holzhaus, das dem Geburtshaus Grubers ganz ähnlich war. Der Grundriss, die Baumaterialien, das Alter des Hauses und die Gesamtansicht glichen der Steinpointsölde sehr stark. Die Gemeinde Hochburg-Ach erwarb das Haus und errichtete es im Dorfzentrum originalgetreu.

Zum zweihundertjährigen Jubiläum der Uraufführung von *Stille Nacht* überlegte die Franz Xaver Gruber-Gemeinschaft eine Renovierung und Neugestaltung des Hauses. Der Innenputz an den Wänden war brüchig geworden und hatte sich im Laufe der Jahrzehnte gelöst und verfärbt. Die Mitarbeiter der Gemeinschaft erneuerten in allen Räumen den Verputz originalgetreu mit Lehm- mörtel, den eine auf Renovierungen spezialisierte Firma aus Bayern lieferte. Eine besondere Herausforderung war die Hebung der Geschossdecke im Museumsraum. Ein wichtiger Teil der Arbeiten betraf das Wirtschaftsgebäude. Über dem Stall und dem Troad- kastn konnte man eine Schulklasse ganz im Stil des 19. Jahr- hundert einrichten, da das Gedächtnis- haus von vielen Schul- klassen besucht wird. Hier können sich die Kinder kleiden wie im 19. Jahr- hundert, sie sehen, wie mit einfachsten Hilfsmitteln gelernt wurde,

und probieren heute in Vergessenheit geratene Spiele aus. Auf der Tenne werden Herstellung und Bearbeitung von Flachs und Leinen und das Weben verschiedener Stoffe gezeigt.

Das Zentrum des Gedächtnis- hauses bildet der Museumsraum mit dem Originalwebstuhl der Familie Gruber. Dieser Raum vermit- telt einen Einblick in die Kinder- und Jugendjahre Grubers. Ein Aus- zug aus dem Taufbuch der Pfarre Hochburg ist ebenso zu sehen wie das Hammerklavier Georg Hartdoblers, auf dem Gruber seine ersten Fingerübungen ausführen konnte. In diesem Raum lässt sich die Atmosphäre spüren, die im Hause Gruber geherrscht haben mag, als der kleine Franz seinen Wunsch ausdrückte, sich – entge- gen den Vorstellungen des Vaters – der Musik zu widmen und Lehrer zu werden. Das Leben einfacher Menschen vor 250 Jahren, die Ein- fachheit und Härte des Alltags einer ländlichen Weberfamilie und wie dieses Leben zu bewältigen war, kann man hier nachempfinden. Welch große Dinge aus der Einfachheit entstehen können und wie wichtig Bildung für eine Gemeinschaft ist, das ist auch eine Erkennt- nis, die man beim Besuch des Gedächtnis- hauses gewinnen kann.

Unmittelbar beim Gedächtnis- haus beginnt der Franz Xaver Gruber- Friedensweg. Der Tiroler Künstler Hubert Flörl hat fünf Skul- pturen gestaltet, die jeweils einen Kontinent darstellen, der von einem Engelsflügel getragen wird. Auf der Rückseite des Kontinents befindet sich eine Strophe des berühmten Weihnachtsliedes. Wie auf Engelsflügeln getragen, verbreitete sich so das Lied über die ganze Erde – so der Gedanke des Künstlers –, um den Menschen die Botschaft von Befreiung und Frieden durch die Geburt Christi zu bringen. Wie notwendig damals, aber auch heute, Frieden und Frei- heit waren und sind, diese Botschaft will uns der Friedensweg ver- mitteln. ■

FRANZ XAVER GRUBER GEDÄCHTNISHAUS



Gerhard Haring
Obmann, Franz Xaver Gruber Gemeinschaft



↑ Panorama eines Museumsraums
Fotografie: Bernhard Hartl Panorama

📍 Franz Xaver Gruber Gedächtnis- haus
Franz-Xaver-Gruber-Straße 1
5122 Hochburg-Ach

📅 Ostern – 26. Oktober
täglich, 13:30–16:30 Uhr
€ Freiwillige Spende

☎ +43 772 72 652
✉ gerhard.haring@fxgruber.at
🌐 www.fxgruber.at

STILLE NACHT MUSEUM HALLEIN



Ein Highlight der Ausstellung: die Gitarre von Joseph Mohr

Fotografie: Stille Nacht Museum Hallein | Coen Kossmann

📍 Stille Nacht Museum Hallein
Gruberplatz 1
5400 Hallein

🕒 täglich, 9-17 Uhr

€ 4,50 €, 4 € ermäßigt

☎ +43 6245 80783

✉ keltenmuseum@keltenmuseum.at

🌐 www.stillenachtmuseumhallein.at



Das Stille Nacht Museum Hallein – ein Ort der Originale

Das Stille Nacht Museum Hallein rückt mit der Ausstellung *Dem Komponisten begegnen – Franz Xaver Gruber* die Familie Gruber in den Mittelpunkt. Das Museum befindet sich im Mesnerhaus, wo Franz Xaver Gruber 28 Jahre lang in der Dienstwohnung des Chorregenten im zweiten Stock lebte. Da auch sein Sohn diese Stelle innehatte, bewohnte die Familie Gruber dieses Haus bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts. Der moderne, barrierefreie Umbau wahrt die Aura des authentischen Ortes.

Die Ausstellung zeigt Originale aus dem Nachlass der Familie Gruber. Franz Xaver Gruber konnte sich einen gehobenen Lebensstandard leisten und war gut in das gesellschaftliche Leben integriert. Seine eigene Selbstdarstellung beeinflusste Gruber maßgeblich, indem er 1846 bei Sebastian Stief ein Porträt beauftragte. Dieses Bildnis ist heute eines der meistverwendeten Motive zu *Stille Nacht! Heilige Nacht!*.

In der Ausstellung befinden sich drei der vier erhaltenen Gruber-Autografen (Autograf II, IV und V), die seine weitere Beschäftigung mit dem Weihnachtslied dokumentieren. Am 30. Dezember 1854 verfasste Franz Xaver Gruber, wohl auf dem gezeigten Schreibtisch in seiner Wohnung in Hallein, die *Authentische Veranlassung*. Dieses Schriftstück, das in dreifacher Ausführung ausgestellt ist, belegt eindeutig die Entstehung von *Stille Nacht! Heilige Nacht!* im Land Salzburg sowie die Urheberschaft des Textes von Joseph Mohr und der Komposition von Franz Xaver Gruber. Ein weiteres wichtiges originales Instrument ist die Mohr-Gitarre, die am Heiligen Abend 1818 in Oberndorf den Gesang begleitete. Sie kam 1911 als Hochzeitsgeschenk in den Besitz von Felix Gruber, dem Enkel von Franz Xaver Gruber.

Mehrere Filme zeigen die aufwendige Restaurierung der Musikinstrumente und der Schriftstücke. Sie ermöglichen Einblicke in das Innere des Hammerklaviers oder der Mohr-Gitarre und in die Handhabung der praktischen, transportablen Harmonieflöte.

Das Stille Nacht Archiv Hallein befindet sich im gleichen Gebäude. Es birgt zahlreiche Aquarelle, ein Tagebuch und viele Briefe und Dokumente, durch die Franz Xaver Gruber noch heute zu uns spricht. Die Schriftstücke ermöglichen nicht nur einen historischen Einblick in die Zeit des Biedermeier, sondern einen sehr persönlichen und unmittelbaren Blick auf Franz Xaver Gruber und seine Familie. Die Brieftasche mit der Stickerei spiegelt den Geschmack der Biedermeierzeit, zeugt vom steten Gebrauch ihres Besitzers und wird gemeinsam mit der Ausgabenliste, die Franz Xaver Gruber führte, zu einem lebendigen Stück seines persönlichen Alltags. Besonders stark setzte sich Gruber für die Renovierung der Orgeln an seinen Arbeitsorten und daher auch in Hallein und auf dem Dürrnberg ein.

Im Museum und in Publikationen spricht Franz Xaver Gruber selbst durch eine aus seinen Originalhandschriften entwickelte Schrift. Originalzitate in dieser Schrift stellen einen direkten Bezug zur Lebenswelt des Komponisten her.

Ein Mediaguide macht zahlreiche Dokumente durch Transkriptionen zugänglich. Hörstationen lassen das berühmte Weihnachtslied in vielen Sprachen erklingen, geben aber auch andere Kompositionen des Chorregenten Franz Xaver Gruber wieder. Denn in den 28 Jahren in Hallein schuf er zahlreiche Kompositionen, unter anderem über 90 Messen.

Nach seinem Tod am 7. Juni 1863 wurde er auf dem alten Friedhof vor seinem Wohnhaus bestattet. Bei der Auflösung des Kirchenfriedhofes 1880 verschwand das originale Grab und im 20. Jahrhundert wurde ein Gedenkgrab vor dem Stille Nacht Museum Hallein errichtet. Dort erklingt noch immer am 24. Dezember um 17 Uhr von der Halleiner Liedertafel, die vom Sohn des Komponisten gegründet wurde, das Lied *Stille Nacht! Heilige Nacht!*. So bleibt das Stille Nacht Museum Hallein ein lebendiger Ort der Originale und des berühmten Weihnachtsliedes. ■

Barbara Tober
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Florian Knopp
Leiter, Stille Nacht Museum Hallein

WINTERSPORTMUSEUM MÜRZZUSCHLAG



Der Hintergrund

Der mitteleuropäische Skilauf hat seine Verbreitung von Müzzuschlag aus gefunden. Bereits um 1890 erkannte der Müzzuschlager Gastwirt Toni Schruf gemeinsam mit dem Grazer Sportsmann Max Kleinoscheg die Bedeutung der Schneeschuhe (Ski) für den Fremdenverkehr. Sowohl diese Aktivitäten als auch die gute Lage Müzzuschlags an der Südbahnstrecke trugen dazu bei, dass Müzzuschlag in Folge der zu einem Zentrum des Winterfremdenverkehrs wurde.

Die Museumsgründung

Dieser skigeschichtlichen Bedeutung Müzzuschlags Rechnung tragend, beschloss der Gemeinderat im Jahre 1947 die Errichtung eines Wintersportmuseums. Anfangs in den Räumlichkeiten des Rathauses untergebracht, übersiedelte das Museum 1966 in das ehemalige Maut- und Forsthaus in die Wienerstraße, ehe es im Jahre 2004 wieder in das Zentrum von Müzzuschlag zurückkehrte.

Die Sammlung

Durch die lange Zeit des Sammelns und der Umtrieblichkeit der handelnden Personen besitzt das Museum heute eine außergewöhnliche Wintersportsammlung, ein Alleinstellungsmerkmal, das in Mitteleuropa seinesgleichen sucht. Eingebettet in ein internationales fachliches Netzwerk spielt das Museum als Kompetenzzentrum auch weltweit eine bedeutende Rolle. Hervorzuheben ist besonders die gutbestückte Fachbibliothek und das Archiv. Beides wird sowohl von Wissenschaftlern als auch von Studierenden gerne besucht.

Unzählige Objekte geben tiefe Einblicke in die Entwicklung der unterschiedlichen Wintersportdisziplinen. Raritäten und Kuriositäten erzählen dabei ihre interessanten Geschichten, darunter hunderte Ski:

von Fortbewegungsmittel vor 2.000 Jahren bis zu den Siegerski von Mikaela Shiffrin und Marcel Hirscher, dazu unzählige Bindungen, Stöcke, Skiwachse, Schuhe, Bekleidung, Helme, Skibrillen, Schlitten, Bobs und Rodel, Eisstöcke, Eislaufschuhe, Medaillen, Plakate, Bücher, Fotos und Bilder, Archivalien ... - wie viel darf es davon sein?

Die riesige Sammlung war über viele Jahre an mehreren Standorten verteilt untergebracht, ehe sie in den Jahren 2016 bis 2018 zusammengeführt und im umgebauten Museum im Rahmen eines Schaudepots neu aufgestellt wurde.

Angebote

Die verschiedenen Vermittlungsprogramme für unterschiedliche Zielgruppen machen einen Museumsbesuch zusätzlich interessant. Ein Kinder-Erlebnisweg ergänzt seit 2019 das Angebot und das Skirockcafe bzw. die beliebte Skihütte laden zur Einkehr. Zahlreiche vom engagierten Museumsteam organisierte Veranstaltungen sorgen zusätzlich für Attraktivität. Die Museumsräume können auch von Firmen, Vereinen und Einzelpersonen für Seminare, Vorträge, Feiern, Fotoshootings etc. gemietet werden. Als Leihgeber von Objekten hat das Museumsteam jahrelange Erfahrung bei der Unterstützung unterschiedlichster Projekte und offeriert auch fertig konzipierte Wanderausstellungen oder maßgeschneiderte Spezialausstellungen.

NostalSkiTeam - Gelebte Skigeschichte

Historischen Wintersport hautnah bietet das „NostalSkiTeam - Gelebte Skigeschichte“. Im Rahmen von Skidemonstrationen werden den interessierten Zusehern dabei die verschiedenen Stilarten des alpinen Skilaufs von den Anfängen in Mitteleuropa um 1890 bis zur Wedeltechnik der 1950er-Jahre mit Originalausrüstung (aus dem Museum) nähergebracht. Als Veranstalter führt das „NostalSkiTeam“ seit Jahren erfolgreich den „Grand Prix Nostalski“ in Müzzuschlag bzw. in Steinhaus durch, der mittlerweile als internationale Nostalski-Veranstaltung Anklang findet. ■

Hannes Nothnagl

Leiter, WinterSportMuseum, Müzzuschlag

Fotografien: Karoline Karner

WinterSportMuseum
Wienerstrasse 13
8680 Müzzuschlag

Di-Sa, 10 bis 13 Uhr / 14 bis 17 Uhr

€ 7,50 €, 6 € ermäßigt, 4 € Kinder

+43 3852 2556

office@wintersportmuseum.com

www.wintersportmuseum.com



Johann Joachim Lutz, Augsburg, Messkelch,
1700-1710, Barock
Fotografie: PFM, Andreas Schalber Fotografie



Kunst aus sieben Jahrhunderten im Pfarrmuseum Serfaus

Im Ortszentrum des Wintersportparadieses Serfaus zeigt das im August 2014 eröffnete Pfarrmuseum den Kunstbestand der bereits im Jahr 1300 gegründeten Pfarre: Skulpturen, Gemälde, historische Bleiglasfenster, liturgische Gefäße und Textilien. Bald entwickelte sich ein reger Museumsbetrieb, gestützt auf ein engagiertes Freiwilligen-Team (Christoph Mathoy, Josch Pfisterer, Sylvia Althaler, Gundula Glowka, Patricia Schmolzer) um die Kuratorin Sylvia Mader.

2016 erhielt das Museum den Tiroler Museumspreis, 2019 wurde es mit dem Österreichischen Museumsgütesiegel ausgezeichnet. Durch eine dunkle Schleuse gelangt man zur permanenten Präsentation. In der Schleuse bleiben Besucher/innen auf dem weichen (künstlichen) Waldboden meist etwas verunsichert stehen, weil sie ein schwaches Licht wahrnehmen. Diese indifferente Gefühlslage ist gewollt. Tatsächlich erscheint in der Waldkulisse die Muttergottes in romanisch-byzantinischer Aufmachung, wie sie dem hochmittelalterlichen Gnadenbild in der Serfauser Wallfahrtskirche entspricht (digitale Erscheinung: Arts&multimedia horvath; Bühnenbau und Ausstellungsarchitektur: Baumeister Ing. Wolfgang Mader). In der Schausammlung befindet sich das zweite Gnadenbild, eine vergoldete Marienfigur aus dem Barock. Der Grund für diese kuriose Doppexistenz konnte durch die Objektforschung bisher nicht aufgeklärt werden. Bis in die 1960er-Jahre waren beide Schnitzfiguren gemeinsam in der Wallfahrtskirche aufgestellt.

Die Herausforderung für den Ausstellungsplaner bestand darin, viele Objekte platzsparend im einzigen Großraum unterzubringen. Gelöst wurde das Problem durch ein auf der Idee eines E-Books basierendes Gestaltungskonzept. Parallel zu den Außenwänden

verläuft eine Präsentationsfläche mit integrierten Vitrinen. Hier finden Texte und Exponate Platz. Dezentle Leuchtstreifen gliedern die Präsentationswand in thematische Einheiten. Die variierende Beleuchtung in der Vitrine des Moduls über die Liturgie nehmen Betrachter/innen nicht bewusst wahr. Sie dient dem besseren Erkennen des Reliefdekors auf den Kelchen. Zwischen Präsentationswand und Außenmauer verläuft ein versteckter Servicegang. Dieser erlaubt das Arbeiten in den Vitrinen von hinten und nimmt außerdem die Verkabelung auf, sodass sie im Falle einer Reparatur leicht zugänglich ist. Die Fenster sind mit Bildfolien beklebt, als Lichtschutz und um Passanten einen Vorgeschmack auf die Exponate zu bieten.

Der Museumsrundgang führt quasi durch die Kapitel des E-Books. Folgende Titel mögen detaillierteren Einblick geben: „Die Pfarre Serfaus – Grundbesitzer, Wirtschaftskörper und Auftraggeber der Künstler“, „Filialkirche St. Georg ob Tösens – Ort der hundert Reliquien“, „Geht das Gnadenbild mit der Mode?“ usw. In der Raummitte befindet sich eine Art „Skulpturenpark“. Während die spätmittelalterlichen Schnitzwerke überregionale Kunstbeziehungen widerspiegeln, verfügte die Region (heute: Dreiländereck Österreich-Italien-Schweiz) später, im Besonderen im Barock, über eine beträchtliche Anzahl hochqualifizierter einheimischer Künstler.

Die im Museumswesen noch wenig etablierte niedrige Hängung der Gemälde berücksichtigt die Augenhöhe von Menschen im Rollstuhl bzw. von Kindern. Dasselbe gilt für die Höhe der Sockel. Nicht jedes Exponat kann für jede Besucher/innenkategorie passend präsentiert werden. Nach dem Motto „Es soll für jeden etwas dabei sein“ wurde ein Mittelweg gewählt. ■

Sylvia Mader
Museumscuratorin, Pfarrmuseum Serfaus

📍 Pfarrmuseum Serfaus
Dorfbahnstraße 25
6534 Serfaus

📅 Jänner - Mitte April, Mitte Juni - Mitte
Oktober Di, 16-18 Uhr, Do, 19-21 Uhr, im
Sommer zusätzlich So, 10-12 Uhr, 16-18 Uhr

☎ +43 677 61506333
✉ office@pfarrmuseum-serfaus.at
🌐 www.pfarrmuseum-serfaus.at

DOM MUSEUM WIEN



Fotografie: Hertha Hurnaus



Fotografie: Lena Deinhardstein



Fotografie: Hertha Hurnaus



Fotografie: Lena Deinhardstein



Fotografie: Marlene Fröhlich



Fotografie: LuxundLumen.com

Im Zuge der Wiedereröffnung 2017 wurde das Dom Museum Wien unter seiner neuen Direktorin Johanna Schwanberg einer inhaltlichen Neupositionierung und umfangreichen architektonischen Neugestaltung durch Boris Podrecca unterzogen. Seither hat sich das an der Schnittstelle zwischen Kunst, Kirche und Gesellschaft angesiedelte Museum eine hervorragende Stellung in der Wiener Museumsszene aufgebaut und wurde zuletzt auch für den internationalen Museumspreis *European Museum of the Year Award (EMYA)* nominiert. Die Sammlungsbestände des im Herzen der Wiener Innenstadt gelegenen Dom Museums Wien spannen sich von den historischen Schätzen des Stephansdoms über Avantgarde-Klassiker aus der legendären Sammlung Otto Mauer bis zu zeitgenössischen künstlerischen Positionen. Der moderne Umbau des historischen Gebäudes mit direktem Blick auf das Wahrzeichen Wiens, den Stephansdom, ermöglicht eine spannende Inszenierung und inspirierende Dialoge zwischen Alt und Neu. Ein gläserner, runder Aufzug, umfasst von einer eleganten freischwebenden Wendeltreppe, führt in die Museumsräume hinauf, wo unter anderem eine Ikone der europäischen Porträtmalerei zu sehen ist: das Bildnis des Habsburgers Rudolf IV. aus dem 14. Jahrhundert.

Darüber hinaus zeigt das Dom Museum Wien eine exquisite Auswahl an Leihgaben aus den Institutionen der Erzdiözese Wien: Skulpturen, Gemälde und ganze Altarensembles, liturgische Geräte, Textilien und Handschriften vom frühen Mittelalter bis zum Jugendstil. Die Sammlung Otto Mauer spannt den Bogen von Expressionisten und Secessionisten bis hin zur österreichischen und internationalen Nachkriegsavantgarde. Im Kontext des Otto-Mauer-Preises und aufgrund zahlreicher Neuerwerbungen wird sie laufend um Gegenwartspositionen erweitert.

Neben der thematisch geordneten Dauerpräsentation setzt sich jährlich eine Sonderausstellung mit aktuellen Fragen auseinander, die aus künstlerischer, gesellschaftspolitischer und theologischer Sicht Relevanz haben. Die laufende Ausstellung *Family Matters* (bis 30. August 2020) etwa präsentiert durch kontrastreiche Gegenüberstellungen hochqualitätsvoller Werke unterschiedlicher Epochen und Medien Familie als Schauplatz einer Vielfalt von Emotionen und zeigt, wie eng Familienbilder mit historischen und sozialen Entwicklungen verknüpft sind.

In Zeiten weltweit einschneidender Veränderungen durch Flüchtlingsströme, Globalisierung und Klimawandel steht gerade ein kirchliches Museum vor der Aufgabe, Position zu beziehen und Themen zu akzentuieren, die den Blick vom Zentrum auf die Ränder der Gesellschaft lenken. In diesem Zusammenhang spielt auch die Kunstvermittlung eine tragende Rolle, die von Beginn an in die Programmierung eingebunden und den anderen Museumsabteilungen gleichgeordnet ist. Deren inklusive Angebote und partizipative Projekte stellen einen wesentlichen Teil der Identität der Institution dar. Das Dom Museum Wien versteht sich heute als Plattform zur Verhandlung existenzieller und gesellschaftsrelevanter Themen, die schon immer im Zentrum des Christentums standen.

Eine weitere wichtige Vermittlungsebene ist die kostenlose, interaktive App (www.dommuseum.at/app). Sie ermöglicht auch aus der Ferne einen virtuellen Rundgang durch das Museum und ist für Apple-Smartphones und Android-Geräte downloadbar.

In Zusammenarbeit mit dem Stephansdom werden Kombitickets und Kombirundgänge angeboten, die die im Museum präsentierten kostbaren Schätze aus dem Dom mit dem Ort ihrer Herkunft verbinden. Touristische Kooperationen bestehen auch mit dem benachbarten Mozarthaus Vienna und dem Jüdischen Museum Wien sowie mit dem Stift Klosterneuburg und dem *museum gugging*. ■

Katja Brandes, Kulturvermittlung,
Kerstin Mueller Schuetz, Kommunikation und Marketing,
Dom Museum Wien

📍 Dom Museum Wien
Stephansplatz 6
1010 Wien

🕒 Mi-So, 10-18 Uhr
Do, 10-20 Uhr
€ 8 €, 7 € ermäßigt

☎ +43 1 51552 5300
✉ info@dommuseum.at
🌐 www.dommuseum.at

HAUS DER GESCHICHTE ÖSTERREICH



Geschichte bewegt

Seit November 2018 hat österreichische Zeitgeschichte ein Zuhause: das Haus der Geschichte Österreich (hdgö) in der Neuen Burg am Heldenplatz. Das jüngste Museum des Bundes widmet sich spannenden Aspekten und bewegenden Fragen der österreichischen Geschichte der letzten hundert Jahre. Der Ort des Museums selbst ist ein einzigartiges Objekt: Geplant in der Monarchie, musste die Neue Burg von der jungen Ersten Republik fertiggestellt werden. Die Prunkstiege des Gebäudes zählt zu den größten Treppenhäusern Mitteleuropas. 1938 verkündete Adolf Hitler hier einer frenetisch jubelnden Menge den „Anschluss“ Österreichs an das nationalsozialistische Deutsche Reich. Bis heute ist der Altan der Neuen Burg das Symbol für die Ambivalenz der österreichischen Erinnerungskultur.

Das Museum nützt seine Lage am zentralen Repräsentationsplatz der Republik für das Sammeln und Ausstellen aktueller Ereignisse und Protestkultur: Themen wie Ibiza und Fridays for Future sind bereits Teil der Hauptausstellung *Aufbruch ins Ungewisse – Österreich seit 1918*. Sie gibt besondere Einblicke in das letzte Jahrhundert, ausgehend von der Ausrafung der demokratischen Republik nach dem Inferno des Ersten Weltkriegs. Die moderne Ausstellungsgestaltung durch das Büro BWM Architekten wurde bereits mehrfach prämiert. Einen hohen Stellenwert nimmt die Vermittlungs- und Bildungsarbeit ein – sogar schon für Vorschulkinder. Mit Themenführungen und Workshops tauchen Besucherinnen und Besucher jeden Alters in die jüngste österreichische Geschichte ein, entdecken internationale Bezüge und hinterlassen an zahlreichen Aktivstationen ihre Meinungen, denn Geschichte betrifft alle. Aktuelle Ereignisse und gesellschaftliche Entwicklungen werden besonders herausgegriffen. Im Format *Nachgefragt. Geschichte hat viele Perspektiven* führen Gäste

durchs Haus und bringen sich mit ihren Perspektiven auf die Vergangenheit ein. Das vielfältige Programm macht Lust, Geschichte und ihre Verbindung zur Gegenwart immer wieder neu zu entdecken.

Wechselnde Ausstellungen zeigt das Museum auf dem „Alma Rosé Plateau“ der Neuen Burg, wo sich ein einzigartiger Blick auf den Heldenplatz bietet, der ein Demokratie-Panorama entfaltet: Das historische Parlamentsgebäude, das Wiener Rathaus, die Pavillons des Parlaments, das Bundeskanzleramt und die Präsidentschaftskanzlei sind vom Altan der Neuen Burg aus zu sehen.

Gesetzlich im April 2016 verankert und eröffnet im November 2018 hat sich das hdgö in kürzester Zeit als Diskussionsort etabliert. Und dieses abwechslungsreiche Angebot stößt auf starke Resonanz: Durchschnittlich 9.500 Menschen besuchen monatlich das hdgö. Lernen auch Sie das Haus der Geschichte Österreich kennen und diskutieren Sie mit! Das aktuelle Führungs- und Veranstaltungsprogramm sowie Wissenswertes gibt es auf unserer Webseite www.hdgoe.at, im monatlichen Newsletter oder auf Facebook (www.facebook.com/hdgoe/) und Instagram (www.instagram.com/hdgoe/). Eine eigene Web-Plattform macht es allen Interessierten möglich, Geschichte mitzuschreiben und eigene Erlebnisse oder Bilder zu teilen. Geschichte geht uns alle an, sie ist Teil unserer Gegenwart und Zukunft. Das Team des hdgö setzt bewusst auf Themen, die einen aktuellen Bezug haben. So wird Geschichte in ihrer Vielfalt lebendig!

Mit der Verleihung des Gütesiegels haben ICOM Österreich und der Museumsbund Österreich ein tolles Zeichen gesetzt: Auch wenn die Zukunft des Museums politisch gesehen noch offen ist – das Haus der Geschichte Österreich ist in der Museumscommunity aufgenommen worden. Darüber freue ich mich zusammen mit meinem Team ganz besonders. ■

Monika Sommer

Direktorin

Haus der Geschichte Österreich, Wien



Nicht mehr verschüttet. Jüdisch-österreichische Geschichte in der Wiener Malzgasse: Im Zuge des Novemberpogroms verwüsteten Nationalsozialisten Schule und Synagoge in der Malzgasse 16 in Wien und steckten sie in Brand. 80 Jahre nach der Zerstörung dieses jüdischen Ortes ist durch das Auffinden der Räume und Gegenstände die Geschichte der Malzgasse 16 nun nicht mehr verschüttet. Ausstellung noch bis 19. April 2020

Fotografie: Klaus Pichler

📍 Haus der Geschichte Österreich
Neue Burg - Heldenplatz
1010 Wien

🕒 Di-So, 10-18 Uhr, Do, 10-21 Uhr

💶 8 €, 6 € ermäßigt

☎ +43 153410 805
✉ office@hdgoe.at
🌐 www.hdgoe.at

LITERATURMUSEUM DER ÖSTERREICHISCHEN NATIONAL- BIBLIOTHEK



Literarische Entdeckungen

Die Dauerausstellung des Literaturmuseums lädt dazu ein, Orte, Motive und gesellschaftspolitische Kontexte der österreichischen Literatur anhand einer Vielzahl unterschiedlicher Medien zu entdecken: Manuskripte, Briefe, Fotografien, Plakate und Landkarten, zahlreiche Film- und Hörbeispiele, aber auch Kurioses wie die Hüte der Dichterin Elfriede Gerstl, Peter Handkes Wanderstock, eine Schutzmaske der Reiseschriftstellerin Ida Pfeiffer oder Bühnenrequisiten aus den „literarischen cabarets“ der Wiener Gruppe erzählen Geschichten über Literatur und sind Teil ihrer Entstehungs- und Wirkungsgeschichte. Besucher/innen können historisch-chronologischen Ordnungen ebenso nachgehen wie sich in thematischen Schwerpunkten vertiefen. Das eigens entwickelte Museumstafel bietet viele Möglichkeiten, sich noch intensiver mit den Themen der Dauerausstellung zu befassen. Angeboten werden etwa Überblicks- und Spezialrundgänge, weiterführende Materialien zu den Ausstellungsobjekten oder eine interaktive Schreibwerkstatt.

Nach den letzten Sonderausstellungen, die den künstlerischen und gesellschaftlichen Netzwerken der Wiener Moderne (2018/19) und dem imaginären Wien in Texten nach 1945 (2019/20) gewidmet waren, präsentiert die fünfte Sonderausstellung (dunkle) Utopien und literarische Zukunftsvisionen: *Utopien und Apokalypsen. Die Erfindung der Zukunft in der Literatur* heißt die Schau, die ab 3. April 2020 zu sehen ist. Im Zentrum stehen zahlreiche deutschsprachige Texte von Autorinnen und Autoren wie Ingeborg Bachmann, Otto Basil, Hans Flesch-Bruntingen, Marlen Haushofer, Christoph Ransmayr und Oswald Wiener. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf internationaler utopischer Literatur vom 16. Jahrhundert bis in die Gegenwart. ■

Thomas Zauner

Kommunikation und Marketing
Österreichische Nationalbibliothek, Wien

Lesen, hören, sehen, staunen: Seit 2015 präsentiert das Literaturmuseum der Österreichischen Nationalbibliothek die ganze Vielfalt und Vielstimmigkeit der österreichischen Literatur vom ausgehenden 18. Jahrhundert bis in die unmittelbare Gegenwart.

Rund 650 Exponate von über 200 Autorinnen und Autoren, mehr als 60 multimediale Stationen und ein eigener Kinoraum sorgen in der Dauerausstellung auf zwei Stockwerken für ein einmaliges Museumserlebnis. Im 3. Stock können Besucher/innen jährlich wechselnde Sonderausstellungen entdecken. Darüber hinaus bietet das Museum ein dichtes Veranstaltungs- und Vermittlungsprogramm von Lesungen und Archivgesprächen über Kinobesuche und Kinderführungen bis zu literarischen Spaziergängen in die nähere Umgebung des Hauses.

Zeitgenössische Ausstellungsarchitektur in historischen Räumlichkeiten

Das Literaturmuseum befindet sich an einem historischen Ort im Herzen Wiens: dem ehemaligen k. k. Hofkammerarchiv in der Wiener Johannesgasse. Der Dramatiker und Beamte Franz Grillparzer amtierte hier bis 1856 als Archivdirektor, sein originalgetreu erhaltenes Arbeitszimmer ist integraler Bestandteil des Museums. Das im Revolutionsjahr 1848 bezogene Gebäude gilt heute als besonders eindrucksvolles Beispiel biedermeierlicher Zweckarchitektur und steht unter Denkmalschutz. Die Räumlichkeiten bilden mit den historischen Archivregalen einen spannungsvollen Kontrast zur modernen Ausstellungsarchitektur und zur Aktualität der präsentierten Texte, Töne und Bilder.

📍 Literaturmuseum der Österreichischen Nationalbibliothek, Grillparzerhaus, Johannesgasse 6, 1010 Wien

🕒 Di-So, 10-18 Uhr,
Do, 10-21 Uhr
💶 7 €, 4,50 € ermäßigt

☎ +43 1 53410-780
✉ literaturmuseum@onb.ac.at
🌐 www.onb.ac.at/literaturmuseum

• Das Ende der Erzählung?

Der burgenländische Landeshauptmann Hans Peter Doskozil ärgerte sich im Interview vom November 2019 sehr: „Es wird immer gesagt, wir müssen – ich kann das Wort schon nicht mehr hören! – eine Erzählung haben, das Narrativ muss passen. Das ist doch verrückt!“

Worüber ärgert er sich da eigentlich? Er ist ja nicht der einzige Politiker und seine Partei nicht die einzige, die zu hören bekommen, dass sie eine Erzählung brauchen, um erfolgreich zu sein. Längst bescheinigt man „der Politik“ insgesamt, dass ihr die Erzählung abhandengekommen sei. Ihr fehle eine überzeugende Perspektive, die die Gegenwart mit der Zukunft mit klar formulierten Zielen verbindet. Anders gesagt: Ein Narrativ ist das „neue Gold der Politik“ (Isolde Charim). Ein Narrativ zu „haben“ heißt, den Wählern, aber nicht nur diesen, sondern der Gesellschaft insgesamt Orientierung anzubieten, Werte zu vermitteln. Eine Erzählung stiftet Sinn und stabilisiert Gemeinschaften.

In der Erzählung liegt die Fähigkeit zur zeitlichen Orientierung und damit zur Orientierung in der Lebenspraxis und zum Erwerb von Handlungsfähigkeit. Dabei spielt bewusste Erinnerung eine große Rolle. So etwas nennt man dann „Historische Bildung“, also die Fähigkeit zur narrativen Sinnbildung (Jörn Rüsen), in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft miteinander vermittelt werden. Diese Form der Bildung ist Aufgabe der Museen. Sie stellen nicht nur Sachwissen zur Verfügung, sondern

auch Orientierungs- und Identitätswissen – und mit Reflexionswissen dasjenige Wissen, das uns selbst instand setzt, sich am Aushandeln dessen, was sinnvoll ist, zu beteiligen.

Nun fällt aber auf, dass nicht nur der Politik die Erzählung abhanden gekommen zu sein scheint, sondern auch den Museen, vor allem den historischen. Das *vorarlberg museum* verzichtet zwar nicht aufs Erzählen der Landesgeschichte, aber es zieht es vor, die Bedingungen des Erzählens, das *making of* der Landesgeschichte zu untersuchen. Durch diese Reflexivität unterscheidet es sich merklich von den anderen hier genannten Museen.

Obwohl durch die Übersiedlung des Rundgemäldes auf den Bergisel der dortige Museums- und Denkmalkomplex explizit politisch aufgewertet wurde, als „Tirols neue Mitte“ (anlässlich der Eröffnung in Innsbruck so plakatiert), findet man dort unter dem camouflierenden Titel *Tirol Panorama* eher so etwas wie eine Revue von Versatzstücken der Landesgeschichte und -kultur. Und das *Museum für Geschichte des Universal-museums Joanneum* kennt zwar eine Chronologie, aber keine Erzählung. Unter 100 x *Steiermark* werden wir mit hundert Objekten und Fragen konfrontiert. Etwa diesen: „Wie beherrscht der Mensch die Natur? Wann werden die Bauern befreit? Wer steht im 18. und 19. Jahrhundert am Rande der Gesellschaft? Wie leben psychisch kranke Menschen? Kann das Böse banal sein?“ Wir, die Besucher, sollen die

Deutungsarbeit vom Museum übernehmen. Diese scheinpartizipatorische Geste zwingt uns aber ins wissenschaftliche Seminar, auf den Stuhl der *Millionenshow* mit ihren Multiple-Choice-Fragen oder zum Griff nach dem Lexikon. Aber nirgendwo hilft uns das, einen Faden durch die Ausstellung zu legen und die Objekte zu Geschichte(n) zu verknüpfen. Eine Geschichte der Steiermark suchen wir hier vergeblich. Es gibt hier weder eine sinnstiftende Erzählung noch das, was für historisches Erzählen unentbehrlich ist: Vermittlung einer Geschichtserfahrung über die Erfahrung von Zeitdifferenz (Jörn Rüsen). Anders gesagt, hier finden wir nicht nur keine Erzählung, sondern auch kein Geschichtsmuseum, sondern (neben dem schon existierenden) ein zweites Schaudepot.

Auch die wichtigste unter diesen jüngeren historischen Ausstellungen kennt keine Erzählung. Wir finden im *Haus der Geschichte Österreich* in Wien ebenfalls keinen Erzählzusammenhang, der die lose chronologisch platzierten Ausstellungsabschnitte zusammenhält.

In allen den genannten Fällen kann man Vermutungen darüber anstellen, warum das so ist. Für die anspruchsvolle Idee der Verwandlung der kulturhistorischen Sammlung in ein Geschichtsmuseum am *Joanneum* – ein Novum in der Geschichte der Institution –, standen möglicherweise keine ausreichenden Kompetenzen zu Verfügung, da es ja bis dahin keine fachwissenschaftlich-kuratorische Praxis in der Institution gab. Und in Wien hat man sicher bewusst auf eine Großnarration verzichtet. Einerseits, weil es mit einlinigen autoritativen Deutungen wirklich zu Ende gehen sollte (dass im *Haus der Geschichte* im *Museum Niederösterreich* Geschichte auf die triumphalistisch dargestellten Leistungen der das Land seit 1945 regierenden Partei zuläuft, hat nur Kopfschütteln provoziert). Andererseits aber auch, um den bei einem so lange geplanten und umstrittenen Projekt erwartbaren Konflikten möglichst auszuweichen, die bei der Deutung noch immer umstrittener historischer Ereignisse und Personen vor allem der Zeitgeschichte wohl aufgebrochen wären.

Werden wir das Erzählen also verabschieden?

Mit dem Verzicht aufs Erzählen verlieren die Politik wie das Museum an Sinnstiftungskompetenz. Es braucht erzählte und diskursiv gedeutete Zusammenhänge, um dem Zerstreuten und Einzelnen seinen Platz zu geben. Sonst bleibt all das ohne Ziel und Sinn und ohne Rückbindung an grundsätzliche Fragen, Probleme, Konflikte, die es zu bearbeiten, zu lösen gilt.

Mit einer Erzählung wird am Grundsätzlichen festgehalten, ohne dass das einzelne Ereignis nicht verstehbar, die einzelne Handlung nicht begründbar ist. In US-Geschichtsmuseen, die ich kennengelernt habe, steht immer die Demokratie im Zentrum – als unvollendetes und von Anfang an mit Widersprüchen behaftetes Projekt. Als eine Erzählung, die daher selbst nie abgeschlossen sein kann, aber auch als Auftrag an den Einzelnen und die Gesellschaft, dieses Projekt in Erinnerung an und Berufung auf die Verfassung weiterzuentwickeln. Alle Ereignisse, die dann – übrigens genau, ausführlich und zugleich äußerst kritisch dargestellt – in den großen Zusammenhang eingebettet werden, werden so zum Stoff und Medium des Aushandelns der offenen Fragen.

Der Politiker Doskozil irrt sich in seiner fast schon komisch-verzweifelten Zurückweisung des Narrativs. Denn im pragmatischen Alltag auch der Politik wird immer etwas Grundsätzliches mitverhandelt (Isolde Charim). Hier geht es eben nicht nur ums Pensionsantrittsalter oder die Mindestsicherung, es steht immer das Wohl der Gemeinschaft als Ganzes zur Disposition.

Und genau so ist das auch im Museum. Das Naturmuseum zeigt uns nicht nur präparierte Tiere, es spricht immer auch über unser Verhältnis zur Natur. Das Technikmuseum erzählt uns nicht nur etwas über die Entwicklung von Maschinen oder Geräten, auch hier geht es um Methoden und Folgen von Naturbeherrschung. In sogenannten ethnologischen Museen immer um ein Bild vom und die Beziehung zum anderen und mithin immer – im Museum als einer „Schule des Befremdens“ verstanden (Peter Sloterdijk) – auch um ein Bild von uns.

Also können auch Museen nicht einfach aufs Erzählen verzichten, wenn sie nicht bloß Depots einer abgespalteten und nie durchgearbeiteten Vergangenheit sein wollen. Denn „... Museen repräsentieren auch, was dem öffentlichen Diskurs und der Wahrnehmung entzogen werden sollte oder jedenfalls verborgen blieb. Die Präsentation wachsender Naturbeherrschung verweist auf die Naturzerstörung, die Musealisierung fremder und vergangener Kulturen auf deren gewalttätige Eroberung und Vernichtung durch eben die gesellschaftlichen Kräfte, die ihnen im Museum ihr Interesse bekunden.“ (Sabine Offe)

Mit dem Verzicht auf Narrative (wie Museen erzählen können, das ist noch eine andere Frage) vergibt das Museum bildungs- und gesellschaftspolitisches Potenzial und entfernt sich von seinen aufklärerischen Wurzeln. ■

Gottfried Fliedl

Museologe, <http://museologien.blogspot.com>, Graz

Museumsmanagement Niederösterreich

Lehrgang Kleindenkmale

Der Lehrgang richtet sich speziell an jene, die sich in ihrer Gemeinde für die Erhaltung, Erforschung und Vermittlung von Kleindenkmalen einsetzen. In mehreren Fortbildungsmodulen werden Grundlagen zur Erfassung, Benennung und zum fachgerechten Umgang vermittelt. Die Module sind auch einzeln buchbar.

📅 **28. März 2020**
Kleindenkmal-Datenbank
 📍 Bad Traunstein

📅 **25. April 2020**
Vermittlung
 📍 Neuhofen an der Ybbs

€ Lehrgang: 350 €, 330 € ermäßigt
 Einzelmodule: 60 €

Nähere Informationen und Anmeldung:
 ☎ +43 2742 90666 6124
 ✉ fortbildung@noemuseen.at
 🌐 www.noemuseen.at

Museumsmanagement Niederösterreich

25. Niederösterreichische Museumstag: Museen bewegen. Impulse der Kulturvermittlung

📅 **14./15. März 2020**
 📍 Retz/Znaim
 € kostenlos

Nähere Informationen und Anmeldung:
 ☎ +43 2742 90666 6124
 ✉ fortbildung@noemuseen.at
 🌐 www.noemuseen.at

Museumsmanagement Niederösterreich

Praxiskurse

Schwerpunkte sind Reparatur und Konservierung von Sammelbeständen aus Papier, Karton, Textil, Holz und Metall sowie Übungskurse zur EDV-unterstützten Inventarisierung von Museumsbeständen.

📅 **6. Juni 2020**
Wenn es krabbelt
 📍 Gutenstein

€ 110 €, ermäßigt 90 €

Nähere Informationen und Anmeldung:
 ☎ +43 2742 90666 6124
 ✉ fortbildung@noemuseen.at
 🌐 www.noemuseen.at

Museumsmanagement Niederösterreich

Niederösterreichischer Museumskustodenlehrgang

Der niederösterreichische Museumskustodenlehrgang richtet sich speziell an Betreuer/innen von Lokal- und Regionalmuseen sowie an jene, die das „Museumshandwerk“ in praxisnahen Grundzügen erlernen wollen. In Vorträgen und praktischen Übungen werden grundlegende Kenntnisse und Fertigkeiten für die tägliche Museumsarbeit vermittelt. Die Module sind auch einzeln buchbar.

📅 **17.-18. April 2020**
Erfolgreiche Betriebsführung
 📍 St. Pölten

€ Lehrgang: 1.200 €, 990 € ermäßigt
 Einzelmodule: 220 €, 180 € ermäßigt

Nähere Informationen und Anmeldung:
 ☎ +43 2742 90666 6124
 ✉ fortbildung@noemuseen.at
 🌐 www.noemuseen.at

Museumsmanagement Niederösterreich

Lehrgang Regional- und Heimatforschung

Der Lehrgang Regional- und Heimatforschung vermittelt Methoden der Forschung und versteht sich als praxisorientierte Fortbildung. Die Module sind auch einzeln buchbar.

📅 **13. März 2020**
Zeitgeschichtliche Fragestellungen und ausgewählte Quellen
 📍 St. Pölten

📅 **17. April 2020**
Bild, Foto, Film und Tonvorgaben als historische Quellen
 📍 St. Pölten

📅 **9. Mai 2020**
Historische Quellen sammeln, aufbereiten, auswerten
 📍 Loosdorf

📅 **6. Juni 2020**
Von der Materialsammlung zum Buch
 📍 Loosdorf

€ Lehrgang: 450 €, 400 € ermäßigt
 Einzelmodule: 55 €

Nähere Informationen und Anmeldung:
 ☎ +43 2742 90666 6124
 ✉ fortbildung@noemuseen.at
 🌐 www.noemuseen.at

Kultur.Region.Niederösterreich GmbH

Lehrgang Kulturvermittlung

Der Lehrgang richtet sich an Personen, die in der Kunst- und Kulturvermittlung aktuell tätig sind oder diese Berufskompetenz erwerben möchten. Darüber hinaus ist der Lehrgang für Personen – die beruflich oder ehrenamtlich im Bildungs- und Kulturbereich tätig sind – geeignet, Zusatzqualifikationen zu erwerben. Alle Wahlseminare sind einzeln buchbar.

📅 **6./7. März 2020**
In Dialog

📅 **27./28. März 2020**
Kollaborationen ermöglichen!

📅 **8./9. Mai 2020**
Digitale Kulturvermittlung – was kann sie wie leisten?

📍 Atzenbrugg

€ Lehrgang inkl. Wahlseminare 2.860 €, 1.600 € ermäßigt
 Einzelseminar (2-tägig): 330 € ermäßigt

Nähere Informationen und Anmeldung:
 ☎ +43 2742 90666 6137
 ✉ victoria.lendvai@kulturregionnoe.at
 🌐 www.kulturregionnoe.at

Verbund Oberösterreichische Museen

Ab Oktober: Hochschullehrgang Kulturvermittlung

An der Privaten Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz startet zum dritten Mal der viersemestrige Lehrgang Kulturvermittlung (60 ECTS). Neben den Grundlagen der Museumsarbeit steht vor allem die Methodenvielfalt der Vermittlung im Zentrum. Inhalte sind dabei auch kreative Methoden aus der Musikvermittlung und Theaterpädagogik sowie das Entwickeln von Angeboten für Menschen mit besonderen Bedürfnissen. Zudem sind Projektmanagement und Marketing Teil der Ausbildung.

📍 Linz

€ auf Anfrage

Nähere Informationen und Anmeldung:
 ☎ +43 732 7726 66 4656
 ✉ office@ooemuseen.at
 🌐 www.phdl.at, www.ooemuseen.at

Verbund Oberösterreichische Museen

Seminarreihe Heimatforschung plus

Im Rahmen dieser Seminarreihe werden vielfältige Themen aus der Heimatforschung bzw. der oberösterreichischen Landesgeschichte herausgegriffen und auf diese Weise wichtige Aspekte in praxisnaher Form vertieft. Die Seminare können einzeln gebucht werden und stehen allen Interessierten offen.

📅 **13. März 2020**
Haben Heilige in der heutigen Gesellschaft noch eine Bedeutung? Eine praktische Auseinandersetzung am Beispiel einer Kirchenführung in der Minoritenkirche
 📍 Linz
 € 49 €

📅 **27. März 2020**
Kleiner Fund – große Bedeutung. Vom richtigen Umgang mit archäologischen Objekten
 📍 Pfahlbau am Attersee
 € 49 €

📅 **9. Mai 2020**
Digitalisierung in der OÖ. Landesbibliothek - viel mehr als nur Bücher scannen
 📍 Linz
 € 49 €

Nähere Informationen und Anmeldung:
 ☎ +43 732 77 3190
 ✉ avk@ooevbw.org
 🌐 www.akademiedervolkskultur.at

Verbund Oberösterreichische Museen

Seminarreihe Museum plus

Die Seminarreihe Museum plus gliedert sich in die Bereiche Museumsorganisation, Sammeln/Bewahren/Forschen und Ausstellen/Vermitteln. Aus jedem dieser Bereiche werden im Rahmen von Einzelseminaren bestimmte Themen herausgegriffen und in praxisnaher Form vertieft. Die Seminare sind einzeln buchbar.

📅 **27. März 2020**
Kleiner Fund – große Bedeutung! Archäologische Funde und ihr Potential
 📍 Linz
 € 49 €

📅 **17. April 2020**
Schritt für Schritt zum Kulturvermittlungskonzept: wenn eine Idee zum Projekt wird
 📍 Linz
 € 49 €

Nähere Informationen und Anmeldung:
 ☎ +43 732 77 3190
 ✉ avk@ooevbw.org
 🌐 www.akademiedervolkskultur.at

Landesverband Salzburger Museen und Sammlungen

Lehrgang Qualifizierte/r Museumsmitarbeiter/in

Seit 2013 bietet der Landesverband Salzburger Museen und Sammlungen einen Lehrgang mit Abschluss zur/ zum „Qualifizierten Museumsmitarbeiter/in“ an.

📅 **18. April 2020**
Mitglieder gewinnen – aktivieren – integrieren
 📍 Salzburg
 € kostenlos!

Nähere Informationen und Anmeldung:
 ☎ +43 662 8042 2993
 ✉ museen@salzburgervolkskultur.at
 🌐 www.salzburgermuseen.at

MUSIS – Steirischer Museumsverband

Workshops für Kulturarbeit

📅 **9. März 2020**
Inventarisierung in der Praxis – Schwerpunkt Archäologie
 📍 Graz
 € 160 € \ 130 € für MUSIS-Mitglieder

📅 **30. März 2020**
Sag es einfach – schreib es klar!
 📍 Leoben
 € 160 € \ 130 € für MUSIS-Mitglieder

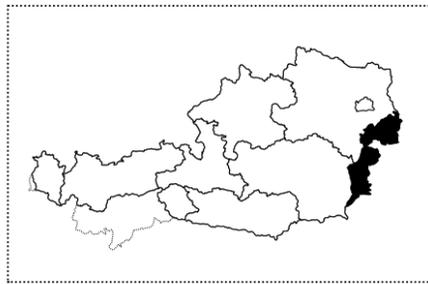
📅 **4. Mai 2020**
Perspektivenwechsel im Museum
 📍 Gröbming
 € 160 € \ 130 € für MUSIS-Mitglieder

📅 **15. Juni 2020**
Netzwerken als Erfolgsgeheimnis
 📍 Seckau
 € 160 € \ 130 € für MUSIS-Mitglieder

📅 **6. Juli 2020**
Die eigene Balance finden
 📍 Graz
 € 160 € \ 130 € für MUSIS-Mitglieder

Nähere Informationen und Anmeldung:
 ☎ +43 316 73 86 05
 ✉ bildung@musis.at
 🌐 www.musis.at

In Kooperation mit dem Österreichischen Museumsgütesiegel und unseren Partnermuseen Liechtensteinisches Landesmuseum und den Südtiroler Landesmuseen



BURGENLAND

EISENSTADT

📍 **Landesmuseum Burgenland**
www.landmuseum-burgenland.at

- Alfred Schmeller. Pionier – Bewahrer – Visionär
- Alles aus Liebe. Zeugnisse inniger Verbundenheit
- Heilende Schätze aus der Tiefe. 400 Jahre Gesundheitstourismus
📅 bis 11. November 2020

📍 **Schloss Esterházy**
www.esterhazy.at

- Melinda Esterházy. „Das Leben hat mir viel geschenkt“
- Labor Bestiarium Wunderkammer
📅 bis 31. Dezember 2020

FORCHTENSTEIN

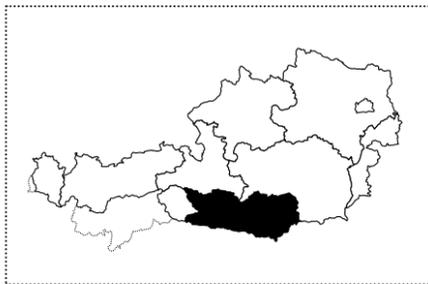
📍 **Burg Forchtenstein**
www.esterhazy.at

- 300 Jahre gesammelt – in 3 Tagen entwendet
📅 1. April bis 1. November 2020

LACKENBACH

📍 **Museum Schloss Lackenbach**
www.esterhazy.at

- Die höfische Jagd der Fürsten Esterházy
📅 1. April bis 22. Dezember 2020



KÄRNTEN

BLEIBURG

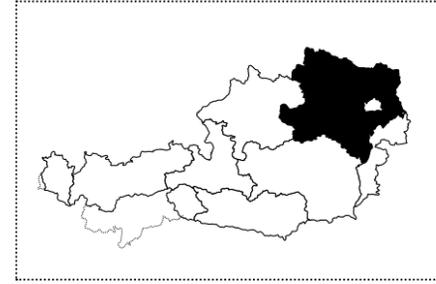
📍 **Werner Berg Museum**
www.wernerberg.museum

- Menschenbilder – Werner Berg/Manfred Deix
📅 1. Mai bis 31. Oktober 2020

KLAGENFURT

📍 **Museum Moderner Kunst**
www.mmkk.at

- Bilder einer Landschaft. Wobrazo Krajiny. Wobrazy Krajiny. Pdoobe Pokrajine
📅 bis 12. April 2020



NIEDERÖSTERREICH

ASPARN AN DER ZAYA

📍 **MAMUZ Schloss Asparn/Zaya**
www.mamuz.at

- Achtung Baustelle. Bauen und Wohnen im Mittelalter
📅 ab 18. April 2020

BERNDORF

📍 **krupp stadt museum BERNDORF**
www.kruppstadt-berndorf.at

- Miwaku No. Faszination Japan. Ohasama/Hanamaki Berndorf
📅 9. Mai bis 26. Oktober 2020

ECKARTSAU

📍 **Jagdschloß Eckartsau**
www.schlosseckartsau.at

- Karl & Zita – Im Schatten der Geschichte
📅 bis 31. Oktober 2020

EICHGRABEN

📍 **Wienerwaldmuseum & Fuhrwerkerhaus Eichgraben**
www.wienerwaldmuseum.at

- Altes Handwerk im Wienerwald
📅 bis 5. April 2020

KLOSTERNEUBURG

📍 **Stadtmuseum Klosterneuburg**
www.stadtmuseum.klosterneuburg.at

- 125 Jahre ÖTK-Klosterneuburg
📅 bis 8. März 2020
- Der Rathausplatz Klosterneuburg. Geschichte, Gebäude und Kulisse
ab 28. März 2020

📍 **Stiftsmuseum Klosterneuburg**
www.stift-klosterneuburg.at

- Was leid tut?
📅 30. April bis 15. November 2020

KREMS

📍 **Karikaturmuseum Krems**
www.karikaturmuseum.at

- Angerer's Nibelungenlied
📅 bis 10. Mai 2020
- Fix & Foxi XXL. Die Entdeckung der Schlümpfe, Spirou und Lucky Luke
- Krems meets Gabrovo. Cartoons aus dem Museum of Humour and Satire
📅 25. März bis 26. Oktober 2020
- Tu felix Austria ... zeichne! 25 Jahre Österreich in der EU
📅 bis 31. Jänner 2021

MARIA GUGGING

📍 **Musum Gugging**
www.gugging.at

- oswald tschirtner! das ganze beruht auf gleichgewicht
📅 bis 27. September 2020

SCHLOSS ROSENAU

📍 **Österreichisches Freimaurer-Museum Rosenau**
www.freimaurermuseum.at

- Hoffnung – Vernichtung – Neubeginn
📅 bis 31. Oktober 2020

ST. PÖLTEN

📍 **Museum Niederösterreich: Haus der Geschichte, Haus für Natur**
www.museumnoe.at

- Aonogahara. Österreichische Kriegsgefangene in Japan 1914–1920
📅 bis 13. März 2020

- Der junge Hitler. Prägende Jahre eines Diktators 1889–1914
📅 bis 9. August 2020

- Klima & ich
📅 22. März 2020 bis 7. Februar 2021

📍 **Stadtmuseum St. Pölten**
www.stadtmuseum-stpoelten.at

- Verstorben, begraben und vergessen? St. Pöltner Friedhöfe erzählen
📅 bis 12. April 2020

TRAIKIRCHEN

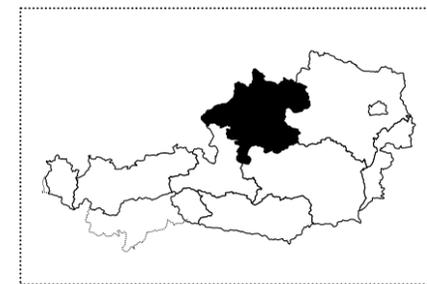
📍 **Stadtmuseum Traiskirchen**
www.stadtmuseum-traiskirchen.at

- Die schwimmende Landstraße. Der Wiener Neustädter Kanal
📅 seit 16. März 2020

YBBSITZ

📍 **FeRRUM – Welt des Eisens**
www.ferrum-ybbsitz.at

- Die schwarze Gräfin
📅 bis 31. Oktober 2020



OBERÖSTERREICH

BAD ISCHL

📍 **Museum der Stadt Bad Ischl**
www.stadtmuseum.at

- 150 Jahre Bürgermusikkapelle Bad Ischl
📅 1. Mai bis 31. Mai 2020
- Des Kaisers Reiterei – zum 190 Geburtstag von Kaiser Franz Josef
📅 5. Juni bis 31. Oktober 2020
- Gerhard Oliver Moser – Sehnsucht Küstenland – die emotionale Sicht des Künstlers von heute
📅 bis 26. April 2020

FREISTADT

📍 **Mühlviertler Schlossmuseum Freistadt**
www.museum-freistadt.at

- Carl Kronberger – späte Rückkehr in die Vaterstadt
📅 4. April bis 30. August 2020

HASLACH A. D. MÜHL

📍 **Webereimuseum**
www.textiles-zentrum-haslach.at

- Zartes Bunt – Gewebe von Susanne Heindl
📅 bis 31. August 2019

HIRSCHBACH

📍 **Hirschbacher Bauernmöbelmuseum**
www.museum-hirschbach.at

- Die Lebensstationen des Menschen. Der Kreislauf des Lebens und seine lebensbegleitende Rituale
📅 14. April bis 31. August 2020

LINZ

📍 **LENTOS Kunstmuseum Linz**
www.lentos.at

- HOMMAGE À VALIE EXPORT
📅 ab 20. Mai 2020
- JOSEF BAUER. Demonstration
📅 5. Juni bis 13. September 2020
- LINDA BILDA
📅 5. Juni bis 16. August 2020
- JAKOB LENA KNEBL. Frau 49 Jahre alt
→ PAWEŁ ALTHAMER. Cosmic Order
📅 bis 17. Mai 2020

📍 **NORDICO Stadtmuseum Linz**
www.nordico.at

- EGON HOFMANN-LINZ. Künstler Industrieller Kosmopolit
📅 ab 26. April 2020
- GRAFFITI & BANANAS. Die Kunst der Straße
📅 14. Mai bis 11. Oktober 2020
- Wunderkammer Pachinger. Sammlungssonderschau
seit 24. Jänner 2020

📍 **Oberösterreichische Landesmuseen**
www.landmuseum.at

Biologiezentrum

- Vögel im Fokus
📅 bis 1. März 2021

Landesgalerie Linz

- Passion Kunst. Sammlung Rombold
📅 bis 1. Juni 2020
- Sammeln und bewahren: Werke von VALIE EXPORT
📅 26. März bis 1. Juni 2020
- Young at Art – Zeig uns dein Talent! Edition 2019
📅 bis 1. April 2020

Schlossmuseum Linz

- Andy Warhol bis Cindy Sherman. Amerikanische Kunst aus der Albertina
📅 bis 30. März 2020
- Die Gerechten – Courage ist eine Frage der Entscheidung
📅 bis 24. Mai 2020

📍 **OÖ. Literaturmuseum im StifterHaus**
www.stifter-haus.at

- Karl Wiesinger (1923–1991): „Vorwärts, Genossen, es geht überall zurück“
📅 bis 28. Mai 2020

📍 **Zeitgeschichte MUSEUM**
www.voestalpine.com/zeitgeschichte

- 5 Jahre aktives Erinnern im Zeitgeschichte MUSEUM
📅 bis 31. März 2020

PREGARTEN

📍 **Museum Pregarten**
www.museumpregarten.at

- Ehrenamt – Ausbeutung oder Beitrag zu höherer Zufriedenheit?
📅 bis 30. November 2020

RIEDAU

📍 **Lignorama Holz- und Werkzeugmuseum**
www.lignorama.com

- Holzbau in fünf Vierteln
📅 6. bis 30. April 2020
- Klang-Baum/Peter Voglsperger (D) Druckgrafiken/ Gerlinde Bogner (Lambrecht)
📅 19. März bis 16. August 2020

AUSSTELLUNGS- KALENDER

In Kooperation mit dem Österreichischen Museumsgütesiegel und unseren Partnermuseen Liechtensteinisches Landesmuseum und den Südtiroler Landesmuseen

STEYR

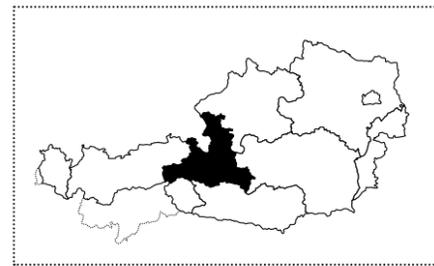
📍 **Museum Arbeitswelt**
www.museum-steyr.at

→ Arbeit ist unsichtbar
📅 seit 4. Mai 2018

ZWICKLEDT

📍 **Kubin-Haus Zwickledt**
www.landestmuseum.at

→ Gregor Graf
📅 bis 10. Mai 2020
→ Helmut Fuchs
📅 12. Juni bis 5. Juli 2020
→ Manfred Hebenstreit
📅 15. Mai bis 7. Juni 2020



SALZBURG

MÜHLBACH AM HOCHKÖNIG

📍 **Bergbaumuseum und Schaustollen**
www.museum-hochkoenig.com

→ Schi- und Schisprunggeschichte
in Mühlbach am Hochkönig
📅 ab Mai 2020

SALZBURG

📍 **DomQuartierSalzburg**
www.domquartier.at

→ Der Kuss der Musen. Festspiele göttlicher Inspiration
📅 bis 10. Jänner 2021
→ Von Bernini bis Rubens.
Römischer Barock aus der Sammlung Rossacher
📅 bis 6. April 2020

📍 **Haus der Natur**

www.hausdernatur.at

→ Meisterwerke der Naturgeschichte. Historische
Lehrtafeln um 1900
📅 bis September 2020

📍 **Museum der Moderne Rupertinum**
www.museumdermoderne.at

Mönchsberg

→ Bodies - Cities. Sammlungen und Exkurse
📅 bis 8. März 2020

→ Die Spitze des Eisbergs
→ Friedl Kubelka vom Gröller
📅 21. März bis 11. Oktober 2020

Rupertinum

→ A Mind of Winter. Walter Martin & Paloma Muñoz
📅 bis 26. April 2020

→ Die City-Das Land. Japanische Fotografie der
1960er-1970er-Jahre aus der Sammlung des
Museum der Moderne Salzburg
📅 16. Mai bis 13. September 2020

→ Wilhelm Thöny
📅 25. April bis 12. Juli 2020

📍 **Salzburg Museum**

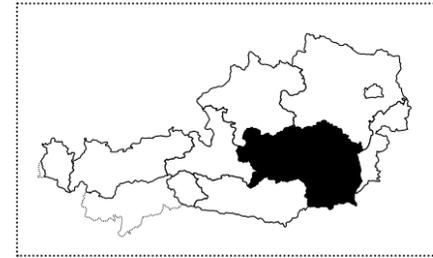
www.salzburgmuseum.at

Neue Residenz

→ Großes Welttheater - 100 Jahre Salzburger
Festspiele
📅 25. April bis 31. Oktober 2020

Spielzeugmuseum

→ Alles rollt!
📅 bis 4. Oktober 2020



STEIERMARK

BAD AUSSEE

📍 **Kammerhofmuseum Bad Aussee**
www.badaussee.at/kammerhofmuseum

→ Die Eiszeiten und das Ausseerland.
Geowissenschaftliche Aspekte
→ Wilhelm Kienzl - Ein Komponist auf kreativer
Sommerfrische im Ausseerland
📅 bis 31. Oktober 2019

BAD RADKERSBURG

📍 **Museum im alten Zeughaus**
www.badradkersburg.at/museum

→ Zelting. Runddorf an der Kutschenitza
📅 bis 16. Mai 2020

GRAZ

📍 **GrazMuseum**
www.grazmuseum.at

→ Brücken, Bäder, Boulevards
📅 bis 8. März 2020

→ Der große Bruch. d'Oras Spätwerk
📅 bis 1. März 2020

📍 **Universalmuseum Joanneum**
www.museum-joanneum.at

Archäologiemuseum

→ Die Römer auf dem Schöckl
📅 15. Mai bis 31. Oktober 2020

Museum für Geschichte

→ Dein Graz! Die Sammlung Kubinzky am Joanneum
bis 31. Jänner 2021

→ Go Graz Go. 1170 Kilometer Stadt
📅 28. Mai bis 4. Oktober 2020

→ Uns gehört die Zukunft! Amateurfotografien des
Grazers Uto Laur zwischen 1930 und 1970
📅 bis 17. Mai 2020

Naturkundemuseum

→ Die dünne Haut Erde
📅 bis 12. Juli 2020

Neue Galerie Graz mit Bruseum

→ Alfred Klinkan. Was nicht allesorauskommt
→ Kunst-Kontroversen. Steirische Positionen
1945-1967
📅 bis 15. März 2020

→ Der ferne Klang. Günter Brus und die Musik
📅 bis 28. Juni 2020

→ Julije Knifer
→ Künstlerinnen aus der Steiermark 1850-1950
📅 17. April bis 30. August 2020

→ Sophia Süßmilch. Bei Langeweile öfter mal das
ABC aufsagen
📅 bis 19. April 2020

HARTBERG

📍 **Museum Hartberg**
www.museum.hartberg.at

→ INGRID WIENER - Zeichnungen und Gobelins
📅 bis 29. März 2020

STAINZ

📍 **Schloss Stainz**
www.museum-joanneum.at

→ Die Jagd ist weiblich. Diana und Aktäon
📅 4. April bis 29. November 2020

ST. RUPRECHT

📍 **Steirisches Holzmuseum**
www.holzmuseum.at

→ DENK mal Wald - Wild - Jagd
→ Hölzernes, Papier & Namen
📅 1. April bis 31. Oktober 2020

STÜBING BEI GRAZ

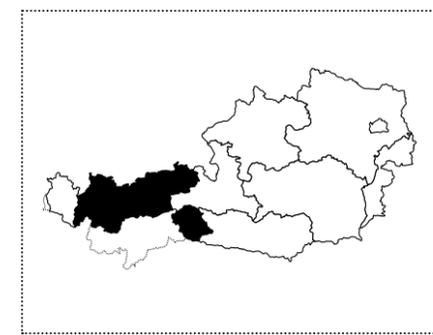
📍 **Österreichisches Freilichtmuseum Stübing**
www.stuebing.at

→ Ene mene muh - wer schaut jetzt auf die Kuh?
Kinderalltag zwischen Arbeit und Spiel
📅 17. Mai bis 31. Oktober 2020

TRAUTENFELS

📍 **Schloss Trautenfels**
www.museum-joanneum.at

→ Gipfelstürmen!
Steirische Expeditionen zum Dach der Welt
📅 bis 31. Oktober 2020



TIROL

HALL IN TIROL

📍 **Museum Münze Hall**
www.muenze-hall.at

→ Solbad - Ausstellung von Georg Loewit
📅 27. Juni bis 31. August 2019

INNSBRUCK

📍 **Tiroler Landesmuseen**
www.tiroler-landesmuseen.at

Ferdinandeam

→ Goethes Italienische Reise. Eine Hommage an ein
Land, das es niemals gab
📅 15. Mai bis 20. August 2020

→ Schönheit vor Weisheit. Das Wissen der Kunst und
die Kunst der Wissenschaft
bis 1. März 2020

→ Scolace of Lovers / Trost der Liebenden
📅 19. Juni bis 1. November 2020

→ Vergessen. Fragmente der Erinnerung
📅 bis 8. März 2020

Tirol Panorama mit Kaiserjägermuseum

→ Flottenbesuch. Die k. u. k. Marine im Kaiserjäger-
museum
📅 6. März 2020 bis 7. März 2021

→ (Un)Natürlich urban. Lebensraum im Wandel
bis 5. April 2020

Volkskunstmuseum

→ Klüger als der Osterhase. Mach dich auf Ostereier-
suche im Museum!
📅 bis 19. April 2020

→ Tracht. Eine Neuerkundung
📅 27. März bis 1. November 2020

Zeughaus

→ So fern - so nah. Eine Kulturgeschichte der Tele-
kommunikation
📅 bis 3. Oktober 2020

KITZBÜHEL

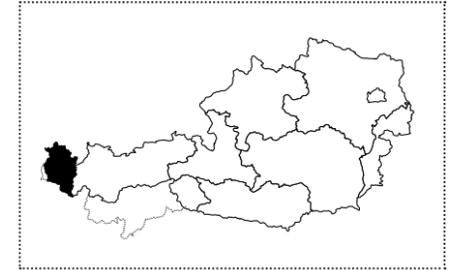
📍 **Museum Kitzbühel**
www.museum-kitzbuehel.at

→ Der Tatzelwurm
📅 bis 29. März 2020

SCHWAZ

📍 **Museum der Völker**
www.museumdervoelker.com

→ Richtig guter Stoff
📅 bis März 2020



VORARLBERG

BARTHOLOMÄBERG

📍 **Museum Frühmesshaus Bartholomäberg**
www.stand-montafon.at

→ Joseph Plangger. Verfolgung und Widersatnd unter
dem NS-Regime
📅 seit 13. Juli 2018

BREGENZ

📍 **vorarlberg museum**
www.vorarlbergmuseum.at

→ Auf eigene Gefahr
📅 ab 16. Mai 2020

→ Die 14 Nothelfer.
Ein himmlisches Versicherungspaket
📅 7. März bis 24. Mai 2020

→ ganznah. Landläufige Geschichten vom Berühren
📅 bis 19. April 2020

→ Reinhold Luger. Grafische Provokation
📅 bis 13. April 2020

→ vorarlberg. ein making-of.
Die Ausstellung zur Landesgeschichte
bis 17. Mai 2020

DORNBIRN

📍 **inatura - Erlebnis Naturschau Dornbirn**
www.inatura.at

→ Weiß der Geier! Was die Tiere uns bedeuten
📅 bis 6. September 2020

📍 **Stadtmuseum Dornbirn**
www.stadtmuseum.dornbirn.at

→ Wem gehört das Bödele? Eine Kulturlandschaft
verstehen
📅 bis 31. Jänner 2021

AUSSTELLUNGS- KALENDER

In Kooperation mit dem Österreichischen Museumsgütesiegel und unseren Partnermuseen Liechtensteinisches Landesmuseum und den Südtiroler Landesmuseen

GASCHURN

📍 **Alpin- und Tourismusmuseum Gaschurn**
www.stand-montafon.at

→ Höhenlager. Die Frühzeit der Alpenvereinschutzhütten in der Silvretta
📅 seit 5. Juli 2018

HITTISAU

📍 **Frauenmuseum Hittisau**
www.frauenmuseum.com

→ Sie meinen es politisch! 100 Jahre Frauenwahlrecht in Österreich
📅 bis 10. Mai 2020

HOHENEMS

📍 **Jüdisches Museum Hohenems**
www.jm-hohenems.at

→ Ende der Zeitzeugenschaft?
📅 bis 13. April 2020

LECH AM ARLBERG

📍 **Lechmuseum Huber-Hus**
www.lechmuseum.at

→ The Sound of Lech. Der Klang eines Ortes
📅 bis 26. April 2020

SCHRUNS

📍 **Montafoner Heimatmuseum Schruns**
www.stand-montafon.at

→ Historische Architekturen
📅 26. März bis 28. Juni 2020

→ Mythos Idylle Maisäss
📅 5. März bis 10. April 2020

SCHWARZENBERG

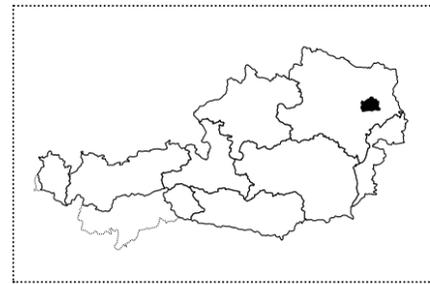
📍 **Angelika Kauffmann Museum**
www.angelika-kauffmann.com

→ Wem gehört das Bödele? Eine Kulturlandschaft verstehen
📅 seit 8. Februar 2020

SILBERTAL

📍 **Bergbaumuseum Silbertal**
www.stand-montafon.at

→ Das Montafoner Wappen. Geschichte und Legende
📅 seit 14. Juni 2018



WIEN

📍 **Architekturzentrum Wien**
www.azw.at

→ Balkrishna Doshi. Architektur für den Menschen
📅 26. März bis 29. Juni 2020

→ Europas beste Bauten
📅 16. Juli bis 12. Oktober 2020

→ Österreichbild. Schaufenster zum Hof
📅 bis Frühjahr 2020

📍 **Dom Museum Wien**
www.dommuseum.at

→ Family Matters
📅 bis 30. August 2020

📍 **Geldmuseum der Österreichischen Nationalbank**
www.geldmuseum.at

→ WHO is WHO. Der Schilling im Porträt
📅 bis 24. Juli 2020

📍 **Gemäldegalerie der Akademie der bildenden Künste Wien zu Gast im Theatermuseum**
www.akademiegalerie.at

→ Bosch & Schlegel. Christine Schlegel: Reservate abtrünniger Engel
📅 12. März bis 24. Mai 2020

→ Carte blanche für Petra Lutnyk. Die Natur in der Kunst, die Kunst in der Natur ...
📅 bis 3. Mai 2020

→ Meisterwerke aus Wien - Flämische und holländische Meister aus Gemäldegalerie und Kupferstichkabinett der Akademie der bildenden Künste Wien im Het Noordbrabants Museum 's-Hertogenbosch
📅 bis 1. Juni 2020

→ Rudolf Jettmar - ein Symbolist an der Wiener Akademie
📅 26. Mai bis 30. August 2020

📍 **Haus der Geschichte Österreich**
www.hdgoe.at

→ Nicht mehr verschüttet. Jüdisch-österreichische Geschichte in der Wiener Malzgasse
📅 bis 19. April 2020

📍 **Jüdisches Museum Wien**
www.jmw.at

Museum Dorotheergasse

→ Die Ephrussis. Eine Zeitreise
📅 bis 13. April 2020

→ Hans Kelsen Proudly Presents: 100 Jahre österreichische Bundesverfassung
📅 10. Juni bis 22. November 2020

→ Jedermanns Juden. 100 Jahre Salzburger Festspiele
📅 29. April bis 4. Oktober 2020

→ Wir bitten zum Tanz. Der Wiener Cafetier Otto Pollak
📅 bis 1. Juni 2020

Museum Judenplatz

→ Jugend ohne Heimat. Kindertransporte aus Wien
📅 20. Mai bis 8. November 2020

→ Lady Bluetooth. Hedy Lamarr
📅 bis 5. April 2020

📍 **Kunst Haus Wien. Museum Hundertwasser**
www.kunsthausewien.com

→ Alec Soth. Photography is a Language
📅 bis 16. August 2020

→ Claudius Schulze. Biosphäre X
📅 bis 13. April 2020

📍 **Kunsthistorisches Museum Wien**
www.khm.at

→ Beethoven bewegt
📅 25. März bis 5. Juli 2020

→ Böse Kaiser. Eine Ausstellung des Münzkabinetts
📅 bis 4. Oktober 2020

📍 **Literaturmuseum**
www.onb.ac.at/museen/literaturmuseum

→ Utopien und Apokalypsen. Die Erfindung der Zukunft in der Literatur
📅 3. April 2020 bis 14. Februar 2021

📍 **Leopold Museum**
www.leopoldmuseum.org

→ Deutscher Expressionismus. Die Sammlungen Braglia und Jochenning
📅 bis 20. April 2020

→ Emil Pirchan. Universalkünstler
📅 30. Mai bis 21. September 2020

→ Hundertwasser - Schiele. Imagine Tomorrow
📅 bis 31. August 2020

→ Inspiration Beethoven
📅 30. Mai bis 21. Oktober 2020

📍 **MAK - Museum für angewandte Kunst**
www.mak.at

→ Bakelit. Die Sammlung Georg Kargl
📅 13. Mai bis 30. August 2020

→ Bugholz, vielschichtig. Thonet und das moderne Möbeldesign
📅 bis 13. April 2020

→ Der Mond. Sehnsucht, Kunst und Wissenschaft
📅 bis 1. Juni 2020

→ Die Frauen der Wiener Werkstätte
📅 27. Mai bis 20. September 2020

→ Human by Design. Untersuchung sozialer und methodologischer Innovationen im Design
📅 4. März bis 5. April Juni 2020

→ Otto Prutscher. Allgestalter der Wiener Moderne
📅 bis 17. Mai 2020

→ Raimund Abraham. Angles and Angels. Zeichnungen Modelle Prototypen
📅 25. März bis 19. Juli 2020

→ Show off. Austrian Fashion Design

📅 bis 12. Juli 2020

→ „Sitzen 69“ - revisited
📅 bis 1. Juni 2020

📍 **Naturhistorisches Museum Wien**
www.nhm-wien.ac.at

→ Der Mond. Sehnsucht, Kunst und Wissenschaft
📅 bis 1. Juni 2020

📍 **Sigmund Freud Museum**
www.freud-museum.at

→ Moving Freud Museum
📅 bis Mai 2020

📍 **Theatermuseum**
www.theatermuseum.at

→ Grotteske Komödie. Lodovico Ottavio Burnacini
📅 14. Mai bis 12. Oktober 2020

📍 **Technisches Museum Wien**
www.tmw.at

→ Special Effects. Die interaktive Ausstellung für Filmfans
📅 bis 5. Juli 2020

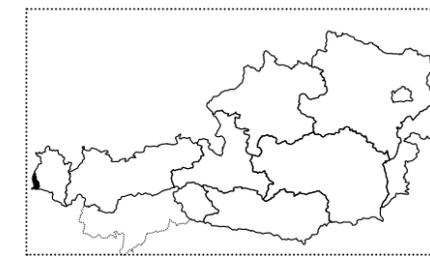
📍 **Wien Museum**
www.wienmuseum.at

MUSA Museum Startgalerie Artothek

→ Sebastiano Sing Disco Desires
📅 bis 18. März 2020

Wien Museum im MUSA

→ Richard Neutra. Wohnhäuser für Kalifornien
📅 bis 20. September 2020



LIECHTENSTEIN

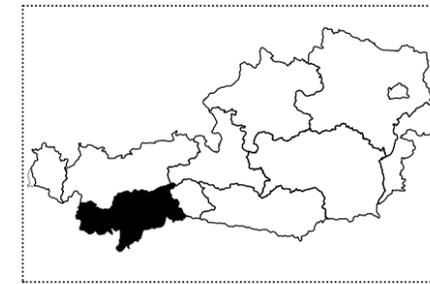
VADUZ

📍 **Liechtensteinisches Landesmuseum**
www.landmuseum.li

→ Einmalig und einzigartig. Die Liechtester Jahreseie 1988 bis 2012
📅 bis 5. April 2020

→ Literatur, Literati, Literati-Malerei: Kunst von Chen Lyusheng
📅 bis 22. März 2020

→ Tuschkmalereien - Zhang Ding
📅 bis 19. April 2020



SÜDTIROL

AHRNTAL

📍 **Landesmuseum Bergbau**
www.naturmuseum.it

→ Menschenbilder. Bergleute im Porträt
📅 7. April bis 8. November 2020

BOZEN

📍 **Naturmuseum Südtirol**
www.naturmuseum.it

→ Mondwärts
📅 bis 2. Juni 2020

DORF TIROL

📍 **Schloss Tirol**
www.schlosstirol.it

→ option - propaganda - opzioni
📅 15. Mai bis 8. Dezember 2020

→ Theater in Tirol
📅 27. Juni bis 22. November 2020

→ Zwischen Augsburg und Venedig. Die Pässeirer Malerschule
📅 21. März bis 7. Juni 2020

FRANZENSFESTE

📍 **Festung Franzensfeste**
www.festung-franzensfeste.at

→ In Innsbruck studiert: Südtirol Studierende erinnern sich
📅 bis 31. Dezember 2020

→ perspectives *ART spaces
📅 22. März bis 2. Juni 2020

MERAN

📍 **Touriseum**
www.touriseum.it

→ Du lieber Himmel, Milena, wenn Sie hier wären
📅 25. Mai bis 15. November 2020

→ We want need you! Personalnot im Hotel- und Gastgewerbe
📅 1. April bis 15. November 2020

7 SCHIENEN IN DIE VERGANGENHEIT
2000 JAHRE STADT-, REGIONAL- UND MONTANGESCHICHTE

www.museumscenter-leoben.at



SCHIENEN

IN DIE VERGANGENHEIT



MuseumsCenter Leoben

Telefon: +43 3842 40 62-408

E-Mail: kunsthalle@leoben.at

Öffnungszeiten:

Di - Sa: 10:00 - 17:00 Uhr

So - Mo: geschlossen



Heeresgeschichtliches Museum setzt auf Kulturvermittlung und Aktionswochen

Das Heeresgeschichtliche Museum (HGM) bietet mit seinem jungen, engagierten Team der Kulturvermittlung ein modernes und umfangreiches museumspädagogisches Angebot. 42 verschiedene Programme, davon 25 für Schulen sowie 17 für Privatgruppen, vermitteln Geschichte gemäß unserem Leitbild, dass Kriege ins Museum gehören und sonst nirgendwo hin.

Ausgangspunkt der Geschichtsvermittlung sind die originalen Objekte in der Schausammlung: Ihre historische Zeugnenschaft führt zum ursprünglichen Kontext und damit zu vergangenen Ereignissen und handelnden Personen. In der Vermittlungsarbeit stehen dabei Fragen nach den Ursachen, Dynamiken und Folgen von Krieg und Gewalt im Vordergrund sowie Beweggründe und mögliche Handlungsspielräume, wobei eine Diskussion ausdrücklich erwünscht ist.

Von ganz besonderer Bedeutung ist die Aktionswoche »Kinder in bewaffneten Konflikten«, ein Vermittlungsangebot für Schulklassen, das anlässlich des »Welttages gegen den Einsatz von Kindersoldaten« in Kooperation mit »youngCaritas« im HGM stattfindet. Eine Woche lang können SchülerInnen mit Personen sprechen, die selbst als Kindersoldaten rekrutiert wurden oder als Kind andere Gewalterfahrungen in Krisenregionen machen mussten. Sie zeigen, unter welchen qualvollen Umständen Kinder in Kriegsgebieten aufwachsen. Sowohl die soziale, wirtschaftliche und politische Situation in den betroffenen Ländern wird diskutiert, als auch die Bedeutung und der Schutz von Menschen- bzw. Kinderrechten. Bislang



waren Betroffene aus dem Südsudan, aus Uganda, dem Iran, Syrien, dem Irak, aus Afghanistan und Bosnien im Museum zu Gast. Vorbereitend zu den Gesprächen mit den Betroffenen begeben

sich die SchülerInnen mit dem Team der Kulturvermittlung auf Spurensuche in der permanenten Ausstellung, um die Thematik »Kinder im Krieg« historisch zu verorten.



Heeresgeschichtliches Museum/
Militärhistorisches Institut
Arsenal, Ghegastraße Objekt 1
A-1030 Wien

www.hgm.at
contact@hgm.at

HGM
HEERESGESCHICHTLICHES MUSEUM
www.hgm.at



**Dom Quartier
Salzburg
Residenzgalerie**



Friedrich von Amerling (1803–1887), In der Theatergarderobe. (Ausschnitt) © 2020 RGS/Ghezzi

Der Kuss der Musen
Festspiele göttlicher Inspiration
20.2.2020 — 10.1.2021

www.domquartier.at

Bezahlte Anzeige



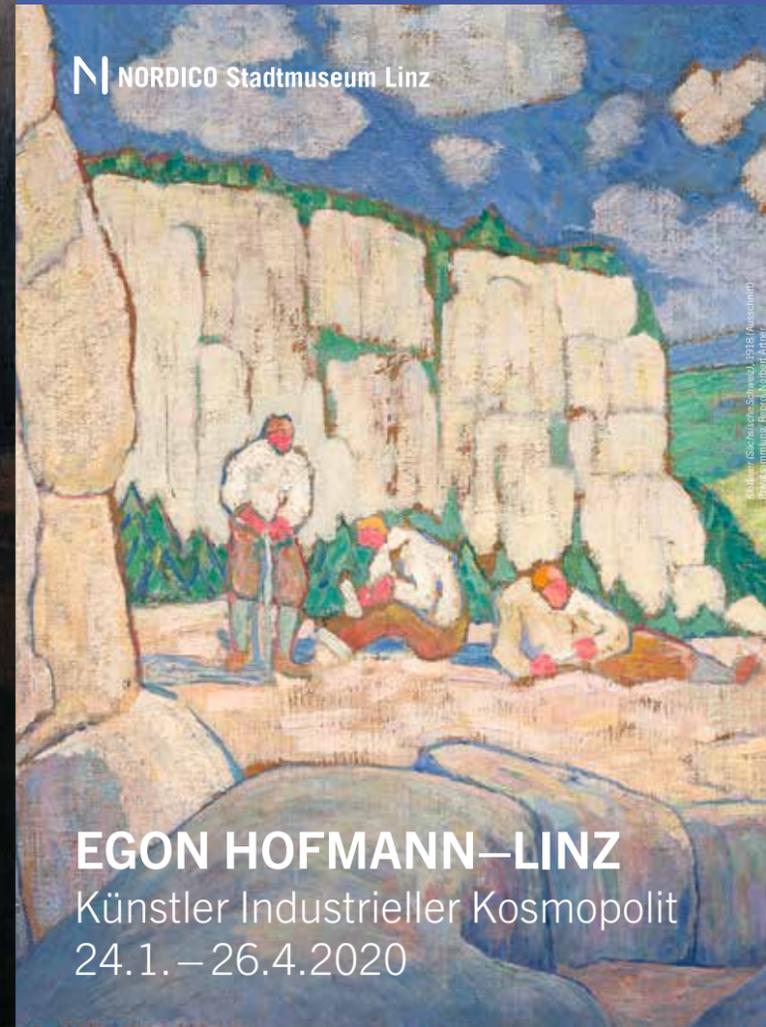
27. FEB. – 1. JUNI 2020
LANDESGALERIE LINZ

**Passion
Kunst**
DIE SAMMLUNG ROMBOLD

WWW.LANDESMUSEUM.AT

Abb. Ausschnitt aus Siegfried Anzinger, Ohne Titel, 1982, Quadrat auf Papier, 60,3 x 60,3 cm, Landesgalerie Linz des Oö. Landesmuseums © Bildrecht Wien, 2019

NORDICO Stadtmuseum Linz



EGON HOFMANN-LINZ
Künstler Industrieller Kosmopolit
24.1. – 26.4.2020

LENTOS Kunstmuseum Linz

**COSMIC
ORDER**

7.2. – 17.5.2020

PAWEŁ ALTHAMER

Konzept: Teresa Trüff, Foto: Thomas Hackl

Friedensreich Hundertwasser, (2014) Le grand chemin (Detail), 1955, Belvedere, Wien, Foto: Belvedere Wien/Johannes Stoll, © 2020 Namida AG, Claus, Schweiz

21.02.–31.08.2020

HUNDERTWASSER – SCHIELE

IMAGINE TOMORROW



mediaguide
terminals
und app



15 Jahre xpedeo

Meilensteine der Mediaguide-
Entwicklung seit 2005



Dafür möchten wir unseren Kunden danken.

Und die Geschichte geht weiter: Was können wir für Sie tun?

Weitere Infos unter:
www.xpedeo.com
mail@xpedeo.com
 +49 (0)421 178 890

Rette, was du liebst!



KLIMA
VOLKSBEGEHREN

Klimavolksbegehren.at
jetzt unterstützen!

Informieren Sie sich auf
klimavolksbegehren.at/mitmachen/.



BEETHOVEN BEWEGT

RODIN/HORN/GOYA
VAN DER WERVE
COSSIERS/SEHGAL
KHAN/TURNER/KIEFER
ERKMEN/BALDESSARI
VOIGT/FRIEDRICH

25.3. – 5.7.2020

**KUNSTHISTORISCHES
MUSEUM WIEN**

IM NÄCHSTEN HEFT



Foto: Archiv der KZ-Gedenkstätte Mauthausen, Fotograf: Tal Adler

Schwerpunkt: Das Museum als Gedenkstätte

Eine Besonderheit in der Museumslandschaft nehmen Spezialmuseen ein, deren Ort sie an Einzelpersonen, Gruppen oder Ereignisse bindet: Geburts- und Sterbeorte, Wohnhäuser, Orte, die mit einem bestimmten Ereignis verknüpft sind, sei es ein Treffen, eine Vertragsunterzeichnung, eine Aufführung oder vieles weitere mehr. Nicht selten sind diese Ereignisse Erinnerungen an Verbrechen gegen die Menschlichkeit, wie es bspw. in den vielen KZ-Gedenkstätten der Fall ist. All diesen Orten ist gemein, dass sie in besonderem Maße von der Authentizität leben und der Vermittlung des „Wie es wirklich

gewesen ist“. Und doch sind es häufig Möglichkeitsorte, denn in den vielen Fällen ist vom Originalmobiliar wenig übrig, Teile wurden zerstört oder abgetragen. Wie geht man mit diesen Lücken um, mit Wiederaufführung und In-Szene-Setzen von Vergangenen? Welche Sammlung soll und kann diese Orte ergänzen? Wie umgehen mit dem Status der Pilgerstätte? Sind Fans von Vielstimmigkeit der Erzählung zu überzeugen? Wann kann es sinnvoll sein, diese Orte aufzugeben, weil bspw. die Instandhaltung nicht mehr gewährleistet werden kann oder weil es davon einfach zu viele gibt?



Foto: Museu Nacional

Das Universalmuseum Joanneum unterstützt das von der Brandkatastrophe heimgesuchte Museu Nacional durch die Rückgabe von Originalobjekten.



Foto: Albertina, Wien

Die ALBERTINA MODERN wird 12. März 2020 mit der Ausstellung *The Beginning. Kunst in Wien 1945 bis 1980* eröffnen. Wir zeigen den neuen Standort der Albertina!



Foto: Facultas Verlags- und Buchhandels AG

Viele Museen beteiligen sich inzwischen schon am großen Vorlesetag. Die Veranstaltung findet österreichweit in Schulen, Kindergärten, Buchhandlungen und Museen statt.

ART:GERECHT GELAGERT

individuelle
Mietmöglichkeiten

8.000 m²
Kunstdepot

24 Stunden
Videoüberwachung

CO₂
neutraler Betrieb

offenes
Zolllager

klimatisiert durch
Geothermie

Eröffnung
März 2020

Kontakt:
Gregor Kahr
gregor.kahr@kunsttrans.com
+43 1 748 55 44 - 803

Das neue Depot für Kunst- und Kulturgüter der Kunsttrans-Gruppe. Zukunftsweisend, innovativ und nachhaltig.

port⁴
art member of
KUNSTRANS

ALBERTINA	MUSEUM NIEDERÖSTERREICH	SALZBURG MUSEUM
AUDIOVERSUM	LEOPOLD MUSEUM	SCHALLABURG
DOMQUARTIER SALZBURG	LIECHTENSTEINISCHES LANDESMUSEUM	SÜDTIROLER LANDESMUSEEN
HAUS DER GESCHICHTE ÖSTERREICH	MAK - MUSEUM FÜR ANGEWANDTE KUNST / GEGENWARTSKUNST	TECHNISCHES MUSEUM WIEN
HAUS DER NATUR	MUMOK - MUSEUM MODERNER KUNST STIFTUNG LUDWIG WIEN	TIROLER LANDESMUSEEN
HEERESGESCHICHTLICHES MUSEUM	MUSEUM DER MODERNE SALZBURG	UNIVERSALMUSEUM JOANNEUM
INATURA - ERLEBNIS NATURSCHAU DORNBIRN	MUSEEN DER STADT LINZ	VOLKSKUNDEMUSEUM WIEN
JÜDISCHES MUSEUM WIEN	MUSEUMSCENTER - KUNSTHALLE LEOBEN	VORARLBERG MUSEUM
KUNSTHISTORISCHES MUSEUM WIEN	NATURHISTORISCHES MUSEUM WIEN	WIEN MUSEUM
LANDESMUSEUM BURGENLAND	OBERÖSTERREICHISCHES LANDESMUSEUM	
LANDESMUSEUM FÜR KÄRNTEN	ÖSTERREICHISCHE GALERIE BELVEDERE	

Der Museumsbund Österreich wird gefördert von

Bundesministerium
Kunst, Kultur,
öffentlicher Dienst und Sport



IMPRESSUM

neues museum. Die österreichische Museumszeitschrift

Gegründet 1989
ISSN 1015-6720

Das *neue museum* erscheint seit 1990 in drei Heften pro Jahr im Februar, Juni sowie Oktober, einmal davon als Doppelausgabe, und kostet im Jahresabonnement 35 € (exkl. Versandkosten - dzt. Inland 9,60 €, Ausland 22,45 €). Die Mitgliedschaft beim Museumsbund Österreich inkludiert ein Abonnement der Zeitschrift. Das *neue museum* leistet Berichterstattung über aktuelle Fragen des Museumswesens, Ausstellungen, Museologie, Wissenschaft, Architektur, Restaurierung, Didaktik, Öffentlichkeitsarbeit und Mitteilungen des Museumsbunds Österreich.

Die Zeitschrift wird zum jeweils gültigen Bezugspreis abonniert, der Gesamtpreis wird im Vorhinein am Jahresanfang fällig. Das Abonnement wird jährlich automatisch verlängert. Bei Abo-Preisänderungen (Senkung/Erhöhung) während der Vertragszeit ist der vom Zeitpunkt der Anpassung an gültige Abo-Preis zu entrichten; der neue Abonnementpreis gilt ab der nächsten Fakturierung. Die Rechnung erhalten Sie an die von Ihnen angegebene E-Mail-Adresse am Beginn des jeweiligen Bezugsjahrs (bzw. zum Zeitpunkt des Abonnementwunsches) versandt. Bei Bestellungen im laufenden Jahr ergehen Ihnen bereits erschienene Ausgaben des laufenden Jahres zu.

Verleger und Herausgeber

Museumsbund Österreich, ZVR 964764225
www.museumsbund.at

Präsident:

Mag. Dr. Wolfgang Muchitsch
c/o Universalmuseum Joanneum,
Mariahilferstraße 2, 8020 Graz,
direktion@museum-joanneum.at

Geschäftsführung:

Mag. Sabine Fauland, MBA
Museumsbund Österreich
Mariahilferstraße 2, 8020 Graz
info@museumsbund.at

Redaktion und Gesamtanzeigenleitung

Sabine Fauland

Art Direction, Layout & Illustrationen

Andreas Pirchner, Graz, www.andreaspirchner.at

Lektorat

Jörg Eipper-Kaiser, Universalmuseum Joanneum, Graz

Vertrieb

Eigenvertrieb

Druck

Wograndl Druck GmbH, www.wograndl.com

Die mit Autorengaben gekennzeichneten Texte geben die Meinung der Autorin/ des Autors wider, die nicht der Meinung der Redaktion entsprechen muss. Wir empfehlen unseren Autorinnen und Autoren die Verwendung geschlechtersensibler Sprache, setzen diese aber nicht voraus.

ZOBODAT - www.zobodat.at

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: [Neues Museum - Die österreichische Museumszeitschrift](#)

Jahr/Year: 2020

Band/Volume: [2020_1-2](#)

Autor(en)/Author(s): diverse

Artikel/Article: [Neues Museum März 2020 1-172](#)