

nis des Autors bekommen die treffenden Analysen häufig einen feuilletonistischen Ton, der für die aufgeworfenen Fragen nicht weiterhilft. Gleichwohl sollten Kuratoren und andere, die im Umkreis des Museums forschend und entwickelnd tätig sind, das Buch zur Hand nehmen. Warum? Auch wenn man die politischen und methodischen Prämissen Kemps nicht teilt, bieten Kemps Pointierungen der diskutierten Fragen und seine Stellungnahmen zu aktuellen Diskursen genug Substanz zu einer kritischen Auseinandersetzung mit ihnen. Nimmt man dieses Angebot Kemps zur Auseinandersetzung an, gewinnt man Distanz, die eigene Praxis und die eigenen theoretischen Optionen ggf. kritisch zu befragen und sich selbst genauer diskurshistorisch zu verorten. Wenn dieses gelingt, weiß man vielleicht besser, was man tut oder nicht tun sollte. Immerhin dieses kann eine kritische Kunstgeschichte leisten.

*Claus Volkenandt\**

*Private Universität Witten/Herdecke*

Andrea HAUSMANN, Linda FRENZEL (Hgg.): *Kunstvermittlung 2.0. Neue Medien und ihre Potenziale*. Wiesbaden (Springer VS) 2014

Die Publikation *Kunstvermittlung 2.0: Neue Medien und ihre Potenziale* ist aus dem 4. Viadrina Kulturmanagement Symposium hervorgegangen. Dieses fand unter gleichnamigem Titel im November 2013 an der Europa-Universität Viadrina/Frankfurt (Oder) und in der *Berlinischen Galerie* statt. Seit 2007 wird das Kulturmanagement-Symposium unter der Leitung von Andrea Hausmann am Lehrstuhl für Kulturmanagement der Europa-Universität Viadrina veranstaltet und widmet sich Fragestellungen und Aspekten, die Kultur in Organisation, Produktion, Distribution und Konsumtion betreffen. Es bildet eine Schnittstelle zwischen ausgewiesenen Praktikern und Praktikerinnen der Kulturarbeit, wie auch Fachleuten aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen und Personen aus Politik, Verwaltung und Verbänden, versammelt das Symposium doch Beiträge der verschiedenen Bereiche, präsentiert Best-Practice-Beispiele und bietet die Möglichkeit zum Austausch in Workshops. Bereits erschienen sind Tagungsbände zu den Themen *Demografischer Wandel* (2008), *Kulturtourismus* (2010) und *Personalmanagement* (2012).

\* Email: Claus.Volkenandt@uni-wh.de.

Mit dem Band *Kunstvermittlung 2.0* werden nun die Beiträge des letzten Symposiums herausgegeben. Er richtet sich laut Klappentext an Praktiker und Praktikerinnen in Kulturinstitutionen sowie Studierende und Lehrende in kulturmanagerialen Studiengängen. Das Thema *Kunstvermittlung 2.0: Neue Medien und ihre Potenziale* greift ein gerade im letzten Jahr in verschiedenen Blogs, Zeitungen und auf Konferenzen viel diskutiertes Thema auf – wie positionieren sich Kunstorte und ihre Vermittlungskonzepte im digitalen Zeitalter? Mit Entstehung, Verbreitung und zunehmender Nutzung von Digitalität und Applikationen des Web 2.0 im Kulturbetrieb hat sich die Erkenntnis breitgemacht, dass damit wesentlich mehr geleistet wird, als eindimensionales Marketing. Die Möglichkeiten sozialer Medien weisen in viele Richtungen und geben vor allem den Nutzern die Chance sich selbst direkt zu beteiligen. So werden die Besucher hinter den Geräten entdeckt, die schon als Teil eines Vermittlungsprozesses ausgerufen werden. Dementsprechend wird digitale Kunstvermittlung und Kunstvermittlung im digitalen Raum vielfältig diskutiert und eine Standortbestimmung gesucht. Der Band verstärkt diesen Diskurs um weitere Beiträge aus der Praxis und programmatische Überlegungen. Anliegen des Bandes ist es, pädagogische Ansätze und Marketing unter dem Begriff „Kunstvermittlung“ zusammenzudenken und den bislang getrennten Bereichen somit eine neue Richtung zu geben.

Das machen Andrea Hausmann und Linda Frenzel gleich in ihrem Eröffnungstext deutlich. Sie berufen sich auf einen Begriff von Kunstvermittlung, der alle Aktivitäten eines Museums »interessierten Personen verständlich und zugänglich« machen möchte (Hausmann/Frenzel, S. 1). Kunstvermittlung erfolge dabei immer im Kontext der jeweiligen »business mission« (S. 1) eines Hauses oder einer Einrichtung und erfülle im Kern die Aufgabe der »Besucherentwicklung« (S. 3). Dies bedeute, dass der Besucher nach seinem Besuch »etwas entdeckt oder verstanden hat [...] und sein Wissen, seine Einstellung, seine Persönlichkeit« (S. 3) sich entwickelt haben. Folgerichtig wird der Kunstvermittlung das Kunstmarketing an die Seite gestellt. Die Autorinnen plädieren für eine stärkere Zusammenarbeit der Bereiche, die zu einer »kongruenteren Erschließung der Besucher führen« (S. 2) könne. Dass diese bisher noch nicht wirklich bestehe, machen Hausmann und Frenzel vor allem daran fest, dass größere Häuser meist zwei verschiedene Abteilungen für Vermittlung und Marketing betreiben. Im Anschluss stellen die Autorinnen bereits etablierte Medien der Kunstvermittlung vor, die unter dem Schlagwort ‚Neue Medien‘ gezählt werden.

Der Einsatz der ‚Neuen Medien‘ ist dann die titelgebende *Kunstvermittlung 2.0*. Birgit Mandel ordnet ihre Überlegungen zur Vermittlung im Web 2.0 in einen Abriss zu Zielen und historischen Entwicklungen im Professions- und Rollenverständnis von kunst- und kulturvermittelnden Personen ein. Sie betont v. a. die Bandbreite der Ziele – von Marketing bis kultureller Bildung – und stellt einige erhellende Überlegungen zur Charakteristik des Web 2.0 und der Möglichkeit von Kulturvermittlung darin an. So betont sie, dass das Web 2.0 als eigener »Kulturraum« (Mandel, S. 24) begriffen werden müsse, der die klassischen Trennungen in E- und U-Kultur aufhebe und »in dem Menschen unterwegs sein können, ohne jemals einen Fuß in eine reale Kultureinrichtung zu setzen.« (S. 25).

Bianca Bocatius stellt die »Museumsvermittlung« (Bocatius, S. 27) in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen und gibt eine Übersicht über die Entwicklung des Museums im 21. Jahrhundert und führt Kategorien verschiedener Offline-Vermittlungsformate ein. Im Anschluss versammelt sie anhand von Beispielen eine Zusammenstellung webbasierter Partizipationsformate. Sie plädiert für einen stärkeren Einbezug virtueller Angebote in die Museums- und Medienpädagogik.

Tanja Binder beschäftigt sich in ihrem Beitrag mit der Gewinnung der Zielgruppe Jugendlicher im Museum durch Social-Media-Aktivitäten. Jugendliche nähmen reguläre Angebote, die speziell für ihre Zielgruppe konzipiert sind, als „unerwünschte Pädagogisierung“ (Binder, S. 54, zitiert nach Keuche, S. 76 – <https://www.stiftung-mercator.de/de/publikation/mappingkulturelle-bildung/>) wahr. Social Media könne hier Abhilfe schaffen, da diese vielmehr auf die Zielgruppe der Jugendlichen zugehen können, um diese »[...] dort abzuholen wo sie sich aufhält – nämlich im Internet [...]« (Binder, S. 64).

Barbara Wolf und Nadine Oberste-Hetbleck geben in zwei aufeinanderfolgenden Beiträgen aufschlussreiche Einblicke in das Konzept der Bildpaten und dessen Umsetzung im Museum Kunstpalast. Dabei konnten externe Museums- und Kunstliebhaber/-innen gewonnen werden, über einen bestimmten Zeitraum die Patenschaft für ein Bild/Werk zu übernehmen und dieses per Facebook und Twitter der weiteren Öffentlichkeit nahe zu bringen.

Auch Diana Brinkmeyer berichtet aus der Museumspraxis und gibt Einblicke in ein multimediales Vermittlungskonzept in der *Berlinischen Galerie*. Besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf dem barrierefreien Zugang für blinde und seheingeschränkte Besucher/-innen. Thematisiert werden im Beitrag verschiedene digitale und analoge Medien, die dieser

Zielgruppe einen Besuch ermöglichen. Dabei kommt Brinkmeyer zu dem Schluss, dass die Barrierefreiheit im Museum Vorbild für die gesamte Vermittlungsarbeit sein könne, da die daraus folgenden Maßnahmen sowieso immer von allen Besuchergruppen genutzt werden würden.

Etta Grotrian sieht in ihrem Beitrag zum Thema Benutzerfreundlichkeit Museen vor Chancen und Herausforderungen, denn wenn digitale Partizipation tatsächlich ernst gemeint sei, dann komme den Museen dabei vor allem eine Moderationsfunktion zu (Grotrian, S. 130). Birgit Schmidt-Hurtienne berichtet von erfolgreichen Social-Media-Interventionen aus dem klassischen Musikbereich. Und Karin Janner bietet einen Leitfaden für Praktiker zu Kommunikation, Werkzeugen und Strategien im Social Web. Auch Sebastian Hartmann bringt mit einem Leitfaden den Lesern das Digital Storytelling für Ausstellungsräume nah. Patrick Glogner-Pilz und Felix Christian Kolb beschließen den Band dann mit einem Artikel über Neue Medien im Einsatz für die Publikumsforschung und verweisen z. B. auf die Möglichkeit von Tracking-Systemen um Besucherwege und -verweilzeiten erheben zu können.

Der Band vereint sowohl theoretische Überlegungen zu dem Thema, wie auch Berichte aus der konkreten Praxis digitaler Kunstvermittlung. Das Vorgehen geht auf, denn besonders die Praxisberichte geben einen dichten Einblick. Sie demonstrieren erst die Bandbreite der möglichen Nutzung und bieten auf theoretischer und praktischer Ebene viele Anknüpfungspunkte zum Weiterdenken und Ausprobieren. Besonders beeindruckend ist dabei die Komplexität der dargestellten Projekte, aber vor allem wird den Lesern an diesen verdeutlicht, was an Social-Media-Anwendungen grundsätzlich für Nutzer interessant ist: Sie machen Spaß. Sei es der von Schmidt-Hurtienne beschriebene Ballett-Flashmob am Berliner Hauptbahnhof oder die Kreativität mit der sich Bildpaten ihren Werken widmen. Die neuen Medien basieren auf einem anarchischen Ausprobieren und dem erst einmal ungerichteten Spiel – was sie so attraktiv für Partizipation macht.

Leider gelingt es dem Band nicht wirklich diese Seite in den Theorie-teilen einzufangen und damit deutlich zu machen, was das Besondere an Kunstvermittlung 2.0 ist. Um die programmatischen Eröffnungsbeiträge zu stützen, wäre zudem eine stärkere theoretische Beleuchtung von Konzepten wie Prosumer-Culture und eine Blick auf die Debatten zu Mediatisierung und Digitalisierung hilfreich gewesen. Wie Birgit Mandel in ihrem Beitrag als einzige explizit anmerkt, geht es im ›Mitmachnetz‹ eben nicht mehr darum, am Ende tatsächlich irgendwo physisch präsent zu sein – wäre dies ein Problem für Kulturinstitutionen? Explizit

die eigenen Regeln und Regelmäßigkeiten des Netzes und den Transfer zwischen Virtual Reality und konkretem physischen Ausstellungsraum in den Blick zu nehmen, hätte hier Aufklärung bieten können. Um Entwicklungen wie Tweet-ups oder die Faszination von QR-Codes verstehen, analysieren und nutzen zu können, ist die Beschäftigung mit Konzepten und Theorien von digitaler Teilhabe unabdingbar. Zumal diese sich als gesellschaftliche Transformation schon lange bemerkbar machen. Eine solche Betrachtung ist auch für das Kulturmanagement sinnvoll, um den Resonanzraum zu beleuchten, vor dem die Künste aktuell umgesetzt werden. Alleine im Beitrag von Etta Grotrian klingt diese Transformation an, wenn das digitale Strategiepapier der *Tate Gallery* beschrieben wird (Grotrian, 128). Dort scheint genau dies stattzufinden: Digitale Umwälzungen werden in ihrer Ganzheit betrachtet und nicht nur als Instrument zur Besucherentwicklung. So nämlich, wenn auf alle Museumsaufgaben verwiesen wird, die sich mit Digitalisierung auseinandersetzen müssen. Das betrifft zum Beispiel die Kommunikation über Messenger-Systeme oder E-Mail wie auch die Verwaltung der Gemälde, die Gehaltsauszahlungen und Sicherheitssysteme in Ausstellungsräumen. Ein erweiterter Begriff von Kunstvermittlung wird schließlich erst nötig, weil Menschen heute anders kommunizieren und interagieren.

Die Prozess- und Wechselhaftigkeit bzw. Trends in der medialen Nutzung schwingen in den versammelten Beiträgen mit, werden aber leider nicht explizit thematisiert. Kaum jemand betrachtet heute noch MySpace als ‚must-have‘ und es ist ungewiss, wann Facebook abgelöst wird. Interessant daran wäre zu betrachten, wie sich mit den Medien auch die damit verbundene Nutzung und v. a. ihr Inhalt verändern. Wenn das Medium wirklich die Message ist, dann kommt man an einer ausführlicheren Analyse der Verknüpfung von gepostetem Inhalt und gewählter Social Web-Anwendung nicht vorbei.

Auch war in dem schnellen Produktionszyklus, so scheint es, keine Zeit mehr für ein sorgfältiges Lektorat, eine redaktionelle Beratung und eine Überarbeitung der Formatierung des Bandes – zum Teil fehlen Literaturverweise und ganze Wörter, Kapitel sind in einigen Fällen sehr knapp geraten und hätten eine andere Aufteilung gebraucht. Auch ein stringenterer Aufbau des Bandes wäre sinnvoll gewesen – den Lesefluss hemmt, dass die meisten Beiträge jeweils erneut ihre Begrifflichkeiten in Bezug auf ‚Neue Medien‘ klären und noch einmal die Bandbreite der Medien an sich aufzählen. Die Darstellung der Beispiele und Nutzungsmöglichkeiten vorrangig den Berichten aus der Praxis anzuvertrauen, wäre sinnig gewesen, denn die kurzen Übersichten sind zu knapp für ei-

nen wirklichen Einblick und bergen große Redundanzen. Daneben wäre eine deutliche Unterteilung der Artikel in Theoriebetrachtungen, Best-Practice-Beispiele und Beiträge mit Leitfaden- oder Anleitungscharakter der Leserfreundlichkeit entgegen gekommen. Trotzdem bietet der Band viele Anregungen für die Praxis und Anreiz das Thema konsequent weiter zu denken und zu entwickeln.

*Kathrin Hohmaier\**

*Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg*

Michaela CONEN: Strategisches Management in Museen. Mit Change Management und Balanced Scorecard aktiv gestalten. Bielefeld (transcript) 2015, 229 Seiten.

Michaela Conen geht in ihrem Buch der Frage nach, welchen Nutzen die Balanced Scorecard (BSC) im strategischen Management öffentlicher Museen in Deutschland haben kann. Die Autorin hat als eine der ersten Doktoranden am Institut für Kultur- und Medienmanagement der HfMT Hamburg promoviert. Sie ist Referentin der *Bundeszentrale für politische Bildung* und Inhaberin einer Kulturberatungsagentur, bis März 2014 war sie Leiterin der Stabsstelle Corporate Performance Management beim *Jüdischen Museum Berlin*. Diese Nähe zur kulturmanagerialen Praxis bildet sich auch deutlich in ihrer im transcript Verlag, in der Reihe *Kultur- und Museumsmanagement* publizierten Dissertation ab. Zum einen hält sich die Autorin nicht lange mit grundsätzlichen wissenschaftlichen Hintergründen auf, sondern beschreibt zielgerichtet und praxisorientiert ein bestimmtes strategisches Managementinstrument. Zum anderen beinhaltet die Arbeit die Darstellung der Implementierung der BSC im Jüdischen Museum Berlin als Best-Practice-Beispiel.

Der Anspruch des Buchs ist die Vorstellung eines Instruments zur Steuerung und Realisierung von Strategien in öffentlichen Museen. Es geht somit um die Frage, wie z. B. Leitbilder, Ziele oder Strategien in die tägliche Arbeit von Museen einfließen können. Aus Sicht der Autorin und Museumspraktikerin bestehen vor allem bei der Umsetzung im Betrieb „die größten Defizite, da der Versuch, eine vorhandene Strategie sinnvoll umzusetzen, in der Praxis oft scheitert“ (S. 21). Als Instrument zur erfolgreichen Implementierung und Überprüfung von Strategien

\* Email: [kathrin.hohmaier@uni-oldenburg.de](mailto:kathrin.hohmaier@uni-oldenburg.de).