



Kultur/Museen

Digitale Strategie Salzburger Landesmuseen

Stand: 16.03.2021



Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens, Druckerei Land Salzburg UW-Nr. 1271

Impressum

Medieninhaber: Land Salzburg | **Herausgeber:** Doris Fuschlberger, Büro Landeshauptmann | **Satz und Umschlaggestaltung:** Landes-Medienzentrum | **Druck:** Druckerei Land Salzburg | **Alle:** Postfach 527, 5010 Salzburg | **Autoren:** Erich Prem/eutema GmbH; Doris Fuschlberger/Land Salzburg | **Titelbild:** envato/twenty20photos | **Stand:** 16. März 2021

Inhalt

| | |
|---|----|
| Entstehung | 4 |
| Analyse Rahmenbedingungen..... | 5 |
| Status quo | 9 |
| Risikoanalyse | 10 |
| Digitalisierungsstrategie Museen Salzburg | 11 |
| Trends, Vision und Mission für die Museumsdigitalisierung Salzburg..... | 11 |
| Aktuelle Entwicklungen | 11 |
| Vision | 12 |
| Mission..... | 12 |
| Prinzipien für den Einsatz digitaler Technologien | 13 |
| Strategische Handlungsfelder..... | 14 |
| Wirkungsziele | 15 |
| 1. Das Museumserlebnis verbessern..... | 15 |
| 2. Mehr Besucherinnen und Besucher besser erreichen..... | 15 |
| 3. Besucherinnen und Besucher teilhaben lassen | 16 |
| 4. Die Sammlung digital erschließen..... | 17 |
| 5. Organisation verbessern | 18 |
| Umsetzung und Maßnahmen | 19 |
| Umsetzung..... | 19 |
| Maßnahmen..... | 20 |

Entstehung

Das Land Salzburg hat im Jahr 2020 einen Prozess zur Stärkung der Digitalisierung der Landesmuseen sowie der Salzburg Burgen & Schlösser Betriebsführung (SBSB) und der Mozart-Museen der Stiftung Mozarteum gestartet. Ziel ist es, die Digitalisierung der Museen zu verbessern, eine gemeinsame bzw. abgestimmte Zielvorstellung zu entwickeln und Maßnahmen für die weitere Vorgangsweise zu definieren. Auf Basis der jeweiligen Planungs- bzw. Implementierungssituation der Museen sollen dabei Synergien verstärkt und genutzt, aktuelle Vorhaben weiterentwickelt und zukünftige geplant werden.

4

Die Strategie wurde gemeinsam vom Auftraggeber Land Salzburg und der Technologie- und Strategieberatung eutema GmbH mit den hauptamtlich geführten Salzburger Museen DomQuartier Salzburg, Haus der Natur, Keltenmuseum Hallein, Museum der Moderne Salzburg, Salzburg Museum, Salzburger Freilichtmuseum sowie den Mozartmuseen und den SBSB, zu denen u.a. die Prunkräume der Alten Residenz und die Festung Hohensalzburg zählen, erarbeitet. Das Dokument wurde unter strategischer Begleitung nach Bestandsaufnahme in Workshops, Einzelinterviews und mit schriftlichen Dokumenten und strategischen Analysen entwickelt. Die Digitale Strategie ist mit Standortstrategien wie der Wissenschafts- und Innovationsstrategie Salzburg 2025 und den daraus entwickelten Masterplänen sowie dem Kulturentwicklungsplan des Landes Salzburg abgestimmt. Die Digitale Strategie Salzburger Landesmuseen wurde am 16. März 2021 von DomQuartier Salzburg, Haus der Natur, Keltenmuseum Hallein, Museum der Moderne Salzburg, Salzburg Museum, Salzburger Freilichtmuseum sowie den SBSB und den Mozart-Museen als wichtiges Strategieinstrument beschlossen.

Die Digitalisierung ist nicht Selbstzweck, sondern eine Möglichkeit, das Museum, seine Organisation und Prozesse, Schwerpunkte und die Beziehung zu Publikum und Partnern zu überdenken und weiterzuentwickeln. Die ganzheitliche digitale Strategie hat das Ziel, dass digitale Projekte erfolgreich durchgeführt werden. Die Strategie wird als iteratives Dokument verstanden, das regelmäßig hinterfragt und weiterentwickelt werden soll. Sie unterstützt die einzelnen Museen bei der Entwicklung eigener digitaler Strategien und sichert eine abgestimmte Vorgangsweise.

Analyse Rahmenbedingungen

Die Digitalisierung ändert alles - auch im Museum

Das entscheidende Merkmal der postdigitalen Gesellschaft ist die Durchdringung aller Lebensbereiche wie auch der Kultur und der Museen mit digitalen Technologien in einem Ausmaß, das eine Trennung zwischen digitalen und nicht-digitalen Bereichen nicht mehr sinnvoll erscheinen lässt. Digitalisierung stellt keinen bloß oberflächlichen Prozess dar, der gewohnte Traditionen nur mit einer neuen Schicht für den Zugang zu Informationen ausstattet, sondern bewirkt tiefgreifende Veränderungen. Neue Kommunikationstechnologien und digitale Reproduktions- und Speichertechnologien bewirken u.a.

- die Veränderung der Rolle der Museen und ihrer Sammlungen, wenn Teile der Sammlungen digital bewahrt und zugänglich gemacht werden,
- die Veränderung des Verhältnisses der Museen zur Gesellschaft, wenn neue Technologien aktuelle Kontextualisierungen von Ausstellungen ermöglichen und die Besucherinnen und Besucher neue Kommunikationsformen und Inhalte bereitstellen und damit neue Werkkontexte schaffen,
- die Veränderung des tradierten Ortskonzepts, wenn der Zugriff auf Sammlungen und Bibliotheken von allen Orten aus für viele Museen weltweit möglich wird und das Museum in den digitalen Raum erweitert wird.

Insgesamt kommt es durch Digitalisierung zur Veränderung grundlegender Konzepte, die das Wesen der Museen berühren und weit über Fragen der Reproduzierbarkeit der Objekte und Kunstwerke hinausgehen. So verändert sich das Konzept der Bewahrung stärker ins Digitale, Zugang kann auch einen virtuellen Zugriff bedeuten und eine Sammlung kann stärker als bisher auch eine Datensammlung sein. Entscheidungen über diese Konzepte berühren Politik, Werte und Kultur der Museen - und in weiterer Folge auch ihre Organisation und damit auch die gesamte Museumsarbeit. Museen sind kulturelle Organisationen, die gesellschaftlich geformt werden, gleichzeitig die Gesellschaft aber auch formen. Schon deswegen spiegeln sie Entwicklungen wie die technologische nicht bloß wider, sondern greifen in sie ein - mehr oder weniger konstruktiv.

Kernaufgaben der Museen

Auch wenn die Digitalisierung vieles verändert, bleiben zentrale Aufgaben der Museen in einer postdigitalen Gesellschaft aufrecht. Dazu gehört vor allem:

- Die Auswahl, Kuratierung und Interpretation von Objekten bzw. Sammlungen und ihren Kontexten, das Erforschen und Bewahren.
- Das Erlebnis der physischen, authentischen Objekte am Ort des Museums.
- Die Gestaltung des Museums als Ort, der Menschen zusammenbringt, um sich mit Kultur, Gesellschaft, Natur und Geschichte auseinanderzusetzen und in Bezug auf die Gegenwart zu reflektieren und damit als gesellschaftliche Institution, die Bildung, Erlebnis und Diskurs ermöglicht.

6

Der Nutzen der Digitalisierung

Zusätzlich zu diesen Konstanten führt die Digitalisierung aber auch Neues ein, das ohne digitale Technologien nicht oder nur sehr schwer machbar ist:

Digitalisierung kann Besucherinnen und Besucher ermächtigen

Digitale Kommunikationsstrukturen machen nicht nur die fast augenblickliche Einbindung vieler Menschen in das, was gerade geschieht, möglich, sie erlauben vor allem die Gestaltung von Inhalten, die Mitwirkung an sozialen Prozessen und kollektiven Entscheidungen. Zielgruppen können gestaltend mitwirken, mitentscheiden, weitergeben, bewerten, aussuchen und finden.

Die Digitalisierung kann daher Besucherinnen und Besucher ermächtigen,

- ihr Wissen zu erweitern, und zwar aktiv und interessensgeleitet,
- Inhalte beizutragen und persönliche Sichtweisen und Erfahrungen mit anderen zu teilen,
- anderen Besucherinnen und Besuchern Empfehlungen zu geben,
- Auswahlentscheidungen individuell oder kollektiv zu treffen
- und vieles mehr.

Ein wichtiger Trend und neue Aufgabe für Museen ist die *Demokratisierung der Kultur*. Neue Technologien stellen das Rollenspiel des Wissenden (Museum) gegenüber dem Unwissenden (Besucherin/Besucher) in Frage und begünstigen den Prozess der Wissensteilung. Digitale Technologien erweitern die Möglichkeiten des Zugangs zum Objekt weit über den Ort und die physische Erfahrung hinaus. Dadurch können im Sinne einer breiten Inklusion auch neue Zielgruppen und Gruppen mit speziellen Bedürfnissen adressiert werden.

- Spezielle Zielgruppen: Kinder, Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer, um Abstraktes konkret zu begreifen
- Bildungsferne Schichten, die neue Erlebnisse und Wissen suchen
- Digital Natives - Millennials, Personen auf der Suche nach Werten, Inhalten und Träumen

- Personen mit speziellen Bedürfnissen, wie zum Beispiel eingeschränkter Mobilität oder anderen Einschränkungen
- Personen mit nichtdeutscher Muttersprache

Dazu kommt, dass kulturelles Erbe in einer auch digitalen Welt nicht bloß auf physische Objekte reduziert werden kann. Schöpfung, Geschichte und Interpretation finden auch digital statt.

Digitalisierung verändert die Sammlung

Die Sammlung des Museums wird sich weiterhin vor allem über das gesammelte physische Objekt und seine Dokumentation, Erforschung und Bewahrung definieren. Die Digitalisierung verändert die Sammlung aber, indem sie objektspezifische Informationen und Aspekte auch digitalisiert bereitstellt. Damit erweitert sich die Sammlungsaufgabe um die Dimension der Bewahrung adäquater digitaler Inhalte sowie jener Objekte, die ihrer Natur nach digital sind (d.h. „digitally born“). Digitalisate reichen nicht immer an das reale Objekt heran, dafür sind sie umso leichter nutzbar, reproduzierbar, zugänglich zu machen etc.

- Die erwähnte Ermächtigung der Besucherinnen und Besucher verändert die Sammlung durch Prozesse der Ko-Kreation (statt Konsumtion):

- Besucherinnen und Besucher/User können aktiv digitale Beiträge zur Sammlung liefern (Text, Audio, Video), statt diese nur zu „konsumieren“
- Besucherinnen und Besucher/User können virtuelle Ausstellungen gestalten oder künftige mitgestalten
- Besucherinnen und Besucher/User können virtuell Objekte sammeln oder dokumentieren (Citizen Science/Culture)

- Digitalisierung kann helfen, neue Verbindungen und Kontexte zu entdecken.

■ Digitalisierung kann die Nachhaltigkeit, Zugänglichkeit, Relevanz und Forschung erleichtern. Auch kleinere Museen können intensive Zentren für Wissen, Erfahrung und Lernen sein. Sie haben die Möglichkeit - wenn auch in kleinem Umfang -, Prioritäten zu setzen und durch digitale Technologien den Zugang zu ihren Schätzen, die mitunter schlecht sichtbar oder unzugänglich sind, zu verbessern.

Digitalisierung verbessert das Erlebnis

Die Digitalisierung kann das Erleben gesammelter Objekte massiv erweitern:

■ Neue Arten des Erlebens

- Erlebnisse, die das physische Objekt nicht erlaubt (Audio, Video, Information, Kontextualisierung, Interaktion)
- Besucherinnen und Besucher/User können Teile der Sammlung sehen, die physisch unzugänglich sind.

■ Verbesserte Besucherreise: *vorher - vor Ort - nachher*

- Vorwissen verbessert die Erfahrung für Besucherinnen und Besucher, umso mehr, wenn sie personalisiert ist.
- Neben der Aura des Originals sind auch Informationsqualität, Design, Vollständigkeit, Autorität etc. Gründe für einen Museumsbesuch. Digitalisierung erlaubt die Individualisierung des Besuchs vor Ort.
- Digital kann Wissen auch nach dem Besuch vor Ort nachgereicht und vertieft werden und so z.B. zur Empfehlung oder zum nächsten Besuch anregen.

■ Shopping-Erlebnis

- Weg von der Massenware hin zu individualisierten bzw. Museums-gebrandeten Souvenirs, Büchern etc.
- Online-Shopping, z.B. auch zur Vorbereitung und Verbesserung des Besuchs

Die digitale Wissensvermittlung kann in- und außerhalb des Museums stattfinden und durch Apps, eigene Geräte (Internet am Smartphone - BYOD) und auf Websites erfolgen. Digitale Technologien unterstützen die Mehrsprachigkeit, indem Texte in mehrere Sprachen teilautomatisiert übersetzt werden oder sogar vorgelesen werden können.

Digitale Technologien bilden die Basis für verbesserte Verbindung und Vernetzung von Orten, Objekten, Personen und Organisationen, z.B. mittels sozialer Netzwerke. Sie erlauben es, auf aktuelle Entwicklungen zeitnah zu reagieren. Digitale Medien können dabei auch im Verbund mit nicht-digitalen Formen verwendet werden, indem sie z.B. Führungen und Events durch Texte und Publikationen unterstützen bzw. konservieren. Einige Museen haben auch „digitale Führungen“ etabliert, die online durchgeführt werden.

Digitale Systeme können die Verwertung von Ressourcen des Museums erleichtern und die Bindung von Gästen und Freundesvereinen an das Museum stärken. Letztlich führen digitale Systeme häufig auch zu betrieblichen Anpassungen, z.B. in der Planung von Ressourcen. Dazu gehört ggf. auch der strategische Aufbau von Kompetenz im Bereich digitaler Technologien.

Status quo

Die Salzburger Museen haben bereits bisher Akzente in der Digitalisierung gesetzt. Manche haben einen Teil ihrer Sammlungen digitalisiert, führen digitale Kataloge und verwalten ihre Bibliotheken digital. Alle Museen verfügen über eigene Homepages, die regelmäßig gewartet werden und über aktuelle Ausstellungen informieren. Einige Museen bieten eigene Webshops an und sehen die Möglichkeit zum Online-Kauf von Jahreskarten bzw. eines Ticketgutscheins vor. Online-Ticketing ist bei den meisten Museen in Planung bzw. Umsetzung. Es sind unterschiedliche Systeme im Einsatz, und in vielen Fällen muss die tatsächliche Eintrittskarte erst an der Museumskassa gelöst werden. Eigene Zugänge sind bisher nicht realisiert, zum Teil sind dafür z.B. bauliche Adaptierungen notwendig.

Die Salzburger Museen nutzen digitale Hilfsmittel in der Vermittlungsarbeit und sind auf Social Media präsent. Auch hier sind viele verschiedene Systeme im Einsatz, und die Technologie entwickelt sich sehr schnell. Einige wenige Museen nutzen digitale Systeme bereits zur inhaltlichen Zusammenarbeit mit dem interessierten Publikum. Erste digitale Systeme zur Messung von Feedback aus dem Museumsbesuch sind im Einsatz bzw. werden gerade umgesetzt. Die bisherigen Indikatorsysteme für die Museen haben Aspekte der Digitalisierung nur zu einem sehr geringen Teil erfasst (z.B. Webseite). Schriftliche strategische Überlegungen zur Digitalisierung gibt es nur z.B. in Leitbildern, bis dato jedoch nicht als eigenes Strategiedokument.

Risikoanalyse

10

Die Digitalisierung bietet viele Chancen und Vorteile, sie birgt aber auch Risiken. Oft spricht man bei Museen von einer Gesamtrentabilität und meint damit ihren Einfluss auf Tourismus, Bildung, Unterricht, Freizeit und lebenswerte Umwelt. Damit hängen ökonomische Erträge zusammen, wenn auch meist nicht direkt für die Museen. Hier spielt der Ort des Museums oft eine wichtige Rolle, während der Auftrag der Museen zur Bewahrung des kulturellen Erbes eigentlich nicht ortsgebunden ist. Wenn kleine Einrichtungen aber ihre wenigen Prachtstücke online stellen, könnte dies ihre Besucherzahlen reduzieren. Daher ist es notwendig, auch andere Messgrößen als Besuchszahlen im Museum zu verwenden. Digitale Technologien erweitern daher auch die Definition und Bedeutung verschiedener Erfolgsindikatoren. Viele davon können bei geeigneter Definition automatisiert ausgewertet und für zukünftige Planungen verwendet werden (z.B. Webzugriffe, nachgefragte Inhalte, Nutzerverhalten etc.). Die Digitalisierung von Objekten ermöglicht es zwar, gesamte Sammlungen virtuell zugänglich zu machen. Dabei darf aber nicht die wichtige Kommentarfunktion und Kontextualisierungsfunktion des Museums übersehen werden. Einzelne, zum Teil auch problematische Sammlungsobjekte können online aus dem Zusammenhang gerissen werden und unerwünschte Irritationen hervorrufen. Beispiele sind etwa Objekte aus der Zeit des Nationalsozialismus oder Objekte, die den Umgang mit Minderheiten thematisieren.

Ein wichtiger Aspekt der Risikoabwägung ist auch der mit der Digitalisierung verbundene Arbeits- und Personalaufwand. Dieser kann paradoxerweise auch erst nach Ende eines Digitalisierungsprojekts anfallen, z.B. wenn der Zugang zur digitalisierten Sammlung oder ein Projekt im Bereich Citizen Science ein großer Erfolg ist. Dann kann es zu einer großen Zahl von Anfragen und hohen Erwartungen seitens der Nutzerinnen und Nutzer kommen, die ggf. nicht einfach zu erfüllen sind. Die Anwendung digitaler Technologien bedarf auch besonderer Beachtung spezieller gesetzlicher Rahmenbedingungen, z.B. Datenschutz, Rechte am geistigen Eigentum etc.

Digitalisierungsstrategie Museen Salzburg

Trends, Vision und Mission für die Museumsdigitalisierung Salzburg

Aktuelle Entwicklungen

- Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern soll die Museen in Salzburg dabei unterstützen, wichtige aktuelle Trends in ihrer Planung zu berücksichtigen. Dazu gehören die Veränderungen in der Gästestruktur, der Trend zum Qualitätstourismus sowie veränderte Erwartungshaltungen und Gewohnheiten der Museumsbesucherinnen und -besucher:
- **Qualitätstourismus:** Nach Überwindung der COVID-Krise ist die Fortsetzung des Trends zu einem qualitativollen Tourismus zu erwarten. Dies bedeutet auch in Zukunft, Inhalte in hoher Qualität und mit Bedacht auf individuelle Interessen gezielt zu vermitteln. Die Menschen vor Ort und in der Nähe werden zu einem besonders wichtigen Zielpublikum und digitale Inhalte können helfen, Qualitätsverbesserungen zu erzielen.
- Die Generation der **Millenials** stellt eine wichtige, heranwachsende Zielgruppe für die Museen dar. Diese Zielgruppe ist in einem hohen Ausmaß technologieaffin, verwendet unterschiedlichste soziale Netze mit unterschiedlichen Zielsetzungen und erwartet eine starke, auch digitale Serviceorientierung. Sie bietet die Chance, als Multiplikator zu dienen, sich in einem hohen Ausmaß mit digitalen Technologien auseinanderzusetzen und Inhalte zu generieren. Sie fordert mühelose Interoperabilität und digitale Services aber auch ein.
- Neben den Millenials stellen die **Baby Boomers**, d.h. die geburtenstarken Jahrgänge der 60er-Jahre eine wichtige Zielgruppe dar. Diese werden Mitte der 2020er-Jahre in Pension gehen und über ausreichend Freizeit verfügen, Museen mehr als einmal zu besuchen. Museen sollten daher auch die digitalen Bedürfnisse dieser Generation verstehen.
- Die **Digitalisierung der Gesellschaft** wird weiter zunehmen. Mit der Veränderung der Demographie gehören technische Geräte (wie das Smartphone) zur Grundausstattung nicht mehr nur jüngerer Generationen. Dies bedingt neue Präferenzen für die Präsentation von Inhalten, neue Erwartungshaltungen an Unterstützungsleistungen und eine steigende Bereitschaft für elektronische Zahlungsformen und Tickets.
- **Kooperationen** mit anderen Organisationen, vor allem mit Tourismusanbietern, dem Bildungssektor und Freizeitbetrieben, werden weiter zunehmen. Dies betrifft auch Aspekte der Digitalisierung, z.B. im Bereich Sales, Ticketing oder Verwertung digitaler Inhalte.
- Aufgrund gestiegener **Transparenzerfordernisse** und neuer digitaler Möglichkeiten ist zu erwarten, dass Museen neue bzw. umfangreichere Informationsbedürfnisse befriedigen werden müssen. Dies betrifft Finanzkennzahlen, Audits sowie neue Indikatoren bzw. KPIs.

- Im Bereich der IT-Systeme bestehen derzeit zwei gegensätzliche Trends. Einerseits kommt es vermehrt zu **Outsourcing** (IT, Sicherheit, Cloud), andererseits aber auch zu **Insourcing** früher mitunter ausgelagerter Services (z.B. CRM, Social Media).

Vision

Die Landesmuseen in Salzburg sind Orte, die ein ästhetisches Erleben von Kunst, Kultur, Natur und Wissenschaft ermöglichen und ein modernes Bildungs- und Wissenserlebnis für alle bieten. Die Digitalisierung soll dieses Erleben vor Ort sowie ortsungebunden unterstützen und einen offenen Zugang ohne Barrieren für alle ermöglichen. Mithilfe der digitalen Transformation können sich Museen auch zukünftig als Räume von Innovation und Kreativität, des Experiments, der demokratischen Teilhabe an Bildung und Wissen und kritischer Reflexion positionieren und so eine wichtige Rolle in der Gesellschaft und für die Gesellschaft einnehmen.

Die digitalisierten Salzburger Museen sind Orte des Austauschs, die sich an den Bedürfnissen der wachsenden Zielgruppen orientieren und diese Bedürfnisse auch mit digitalen Mitteln bedienen. Die Salzburger Museen bekennen sich dazu, digitale Technologien vermehrt in ihr Dienstleistungsangebot aufzunehmen bzw. für die Erbringung ihrer Services zu nutzen und hierzu untereinander und mit anderen Einrichtungen zusammenzuarbeiten. Die Salzburger Museen möchten diese Digitalisierung aktiv mitgestalten.

Digitale Technologien sollen vor allem dort zum Einsatz kommen, wo sie für die Besucher und das Museum eine Qualitätsverbesserung darstellen, d.h. zum Beispiel im Ticketing, in der Verbesserung des Museumserlebnisses vor, während und nach einem Besuch. Digitalisierung soll aber auch genutzt werden, um den Sammlungs- und Forschungsaufgaben der Museen noch besser gerecht zu werden.

Die Salzburger Museen haben eine grundsätzlich offene und positive Haltung gegenüber neuen Technologien und gegenüber der Digitalisierung. Sie verfolgen die Entwicklung nicht nur mit Interesse, sondern sind auch geneigt, diese Entwicklung zur Realisierung ihrer Aufgaben zu nutzen und zu beeinflussen. Eventuelle Risiken werden nicht verschwiegen, sondern aktiv angesprochen und gemanagt.

Mission

Digitalisierung soll die Museen Salzburgs in ihrem Auftrag unterstützen, Salzburgs Natur- und Kulturerbe zu bewahren, zu erforschen und zugänglich zu machen. Digitalisierung soll genutzt werden, um die Museen auch bei ihren Bildungsaufgaben zu unterstützen. Sie kann aber auch völlig neue Missionen ermöglichen, um etwa stärker in Richtung der Demokratisierung der Museen zu gehen, Zielgruppen in höherer Qualität als bisher zu erreichen, Barrieren für den Museumsbesuch zu überwinden und Museumsbesucherinnen und -besucher in der Schöpfung von Inhalten und wissenschaftlichen Arbeit einzubinden.

Prinzipien für den Einsatz digitaler Technologien

- Digitale Technologien sollen bedarfsorientiert und auf Basis von Feedback des Publikums eingesetzt werden. Dieser Einsatz soll qualitätsorientiert, nachhaltig (z.B. unter Beachtung von Robustheit und Wartbarkeit) und mit Bedacht auf die Aktualität der Inhalte erfolgen. Bei Gestaltung und Einsatz digitaler Technologien sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Beachtung ihrer Bedürfnisse einzubinden.
- Die Digitalisierung soll einen klaren Mehrwert bieten. Es geht nicht um digitalen Aktionismus, sondern um die zukunftsorientierte Nutzung der Möglichkeiten digitaler Technologie.
- Die Digitalisierung soll unternehmerisch und innovativ - im Hinblick auf neue Angebote - erfolgen und in partnerschaftlicher Weise (z.B. mit anderen Museen und Einrichtungen des Landes) eingesetzt werden.
- Die Museen streben an, Digitalisierung holistisch zu verstehen, d.h. die Digitalisierung erfasst die gesamte Organisation (wie zum Beispiel die Sammlung und wissenschaftliche Arbeit, Besuchserlebnis, Kommunikation und Unterstützungsfunktionen wie z.B. Ticketing und Finanzmanagement) und nicht nur Marketing.

Strategische Handlungsfelder

Durch die Umsetzung der digitalen Strategie wird der Zugang zu einem größeren und breiter gefächerten Publikum und für die Wissenschaft und Forschung unabhängig von Ort und Zeit verbessert und die Bindung durch individuellere Ansprache- und Erlebnismöglichkeiten und Vermittlung neuer Bildungsinhalte verstärkt. Ebenso werden Synergien durch beschleunigte Prozesse erzielt, die Arbeitsressourcen für Kreativität und Innovation freimachen. Die digitale Strategie ist ein wesentlicher Faktor für die Resilienz der Museen und für die Stärkung des Kulturlandes Salzburg. Es werden eine Innovationskultur, Unterstützungsstruktur und agile Methoden implementiert, welche die erfolgreiche Umsetzung von digitalen Projekten erleichtern.

14

Handlungsfelder und Ziele lassen sich in folgende fünf Bereiche gliedern:

1. Das Museumserlebnis verbessern
2. Mehr Besucherinnen und Besucher besser erreichen
3. Museen weiter demokratisieren - Besucherinnen und Besucher teilhaben lassen
4. Sammlung digital erschließen
5. Organisation verbessern

Wirkungsziele

1. Das Museumserlebnis verbessern

Museen erreichen ihre Besucherinnen und Besucher durch Objekte und Erzählungen (sowie durch Veranstaltungen, Veröffentlichungen etc.). In der Vergangenheit beschränkte sich diese Interaktion vor allem auf den Ort des Museums sowie auf Publikationen. Die Digitalisierung birgt das Potenzial, all das zu verändern: von der Sammlung über den Ort des Museums bis hin zur (virtuellen) Interaktion mit Objekten.

- Ein Portal einrichten, über das alle Museen des Landes erreichbar sind.
- Ein echtes elektronisches Ticket ermöglichen, das den Eintritt ins Museum erleichtert.
- Besucherströme bei Bedarf besser steuern (Zeitslots, Standorte).
- Vorwissen schaffen, den Besuch vorbereiten und den Zugang erleichtern. Dazu kann gehören, Erzählungen zu aktuellen Ausstellungen und zur Sammlung online in mehreren Formaten (auch auf Social Media) oder Sprachen verfügbar zu machen.
- Führung verbessern: individuell, mehrsprachig, ortsbezogen und autonom.
Digitale Inhalte sollen so angeboten werden, dass sie die Museumsbesucherinnen und -besucher möglichst unabhängig und individuell unterstützen. Dies bedeutet, Inhalte z.B. auf der Webpage des Museums und über das Internet im Museum (Wifi-Angebot) verfügbar zu machen, sodass sie bei Bedarf vor, während und nach einem Besuch genutzt werden können. Apps und Audioguides können das Angebot abrunden, sollten aber nicht mehr allein im Vordergrund stehen.
- Erlebnis schaffen: Unsichtbares und Unzugängliches sinnlich erfahrbar machen
- Nachbetreuung ermöglichen: Wissen vertiefen, zur Wiederkehr motivieren, Ausstrahlung und Empfehlungen an andere Personen unterstützen.
- Zusatzinformationen zu Ausstellungsstücken online verfügbar machen (Audio, Video, interaktive Formate - z.B. Objekte drehen, Rückseiten sichtbar machen).

15

2. Mehr Besucherinnen und Besucher besser erreichen

Dies bedeutet zunächst, neue Zielgruppen zu erreichen. Dazu gehören beispielsweise Menschen mit besonderen Bedürfnissen oder bildungsferne Schichten. Dies heißt aber auch, die Kontaktaufnahme je nach Zielgruppe unterschiedlich zu gestalten, z.B. Schulen gezielt ansprechen und mit Online-Materialien unterstützen:

- Besucherinnen und Besucher multilingual erreichen
- Kinder und Jugendliche noch besser als bisher erreichen (z.B. auch über Bildungsdirektion)

Die Salzburger Museen sind in historischen Gebäuden eingerichtet - oder sie sind selbst historische Gebäude. Museen sind traditionell Gebäude oder zumindest - wie im Fall des Freilichtmuseums und der Außenbereiche von Kunstmuseen - definierte, eingrenzbar Orte. Digitale Sammlungen

ermöglichen den Zugriff aber unabhängig von Orten und ohne drastische Eingriffe in die physische Infrastruktur. Die Unterscheidung ortsgebunden/ortsungebunden bedarf grundlegend neuer Konzepte und Entscheidungen.

- Information über Besucherinnen und Besucher für die Museumsorganisation verbessern und die Basis für Marketingmaßnahmen, inhaltliche Anpassungen oder organisatorische Veränderungen schaffen. Dazu gehören u.a. Zugriffsstatistiken, Online-Befragungen, neue Indikatoren und automatisierte Auswertungen.
- Informationen zu Ausstellungsobjekten nach Zielgruppen differenzieren
- Highlights für die Online-Präsentation auswählen, Highlights für die Vor-Ort-Präsentation definieren
- Webshops einrichten bzw. verbessern
- Kombitickets oder Marketingkooperationen, um Besucherinnen und Besucher zum nächsten Museumsbesuch zu motivieren

3. Besucherinnen und Besucher teilhaben lassen

Museen präsentieren Objekte. In der Vergangenheit hatte diese Präsentation vor allem unidirektionalen Charakter: vom Museum zum Besucher. Digitale Kommunikationsformen sind bidirektional. Sie unterstützen die Interaktion, Kommentierung und Auswahl durch Besucherinnen und Besucher.

- Citizen Science, Citizen Culture und anderen Formen des Crowdsourcing können nicht nur den Besuch verbessern, sondern wichtige Beiträge zur wissenschaftlichen Arbeit erbringen. Mit diesen Ansätzen sollte weiter experimentiert werden, weil sie eine echte Teilhabe am Museum bedeuten.
- Soweit möglich Creative-Commons-Lizenzen verwenden, z.B. für Bilder der Sammlungsobjekte
- Kokreation ermöglichen: Besucherinnen und Besucher schaffen Inhalte (Erlebnisse, Erzählungen, Ausstellungen, Objekte, Verbindungen, Korrekturen).

Beispiele

- Citizen Science: Sammlung von Evidenz für die Verbreitung von Tierarten im Land Salzburg
- Citizen Culture: Dokumentation ausgewählter Salzburger Kulturgüter durch die Bevölkerung
- User Stories: Erzählungen von Besucherinnen und Besuchern zu Objekten; Text, Bilder, Audio
- Besucherinnen und Besucher machen Ausstellung: Besucherinnen und Besucher stellen Objekte in einem virtuellen Ausstellungsraum zusammen (auch museumsübergreifend möglich)

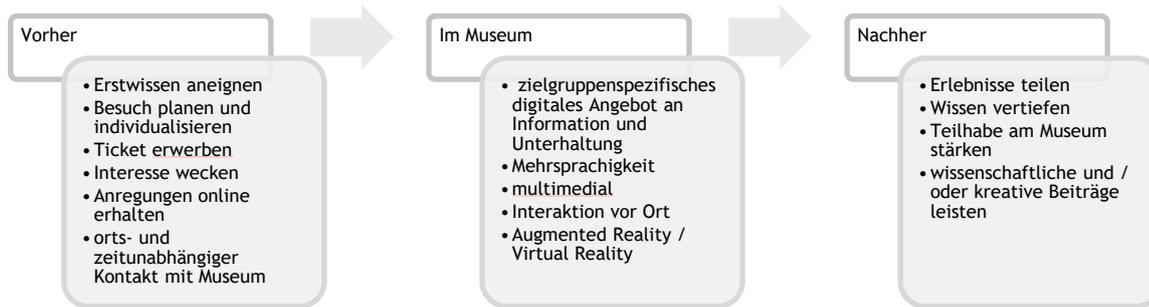


Abbildung 1: Das Besuchererlebnis vor, während und nach dem Museumsbesuch kann durch digitale Technologien vielfältig verbessert werden.

4. Die Sammlung digital erschließen

Die Salzburger Museen haben ihre Sammlungen in unterschiedlichem Umfang digitalisiert. Für die Zukunft sind daher wichtige Entscheidungen über Vorgangsweise und Ziele der Digitalisierung zu treffen.

- Mehr Objekte auch digital zugänglich machen, digitalen Zugang komplementär zu Ausstellungen aufbauen
- Mehr als nur Bilder bereitstellen: 3D, Film und Audio
- Archive und Bibliothek erschließen und Interoperabilität anstreben
- Digitale Kulturgüter berücksichtigen

Beispiele

- Digitalisierungsziele definieren: Qualität, Umfang, Interoperabilität, Hosting
- Schnittstelle zur Öffentlichkeitsarbeit definieren: Umfang, Form, Rechte
- Bibliotheken online suchbar machen und Zusammenarbeit mit dem Bibliothekenverbund für alle Museen klären

5. Organisation verbessern

Digitalisierung soll auch in den Museen selbst nutzbar sein, um Abläufe zu verbessern. Hierfür sind die entsprechenden Kompetenzen wichtig. Gezielter Aufbau von Personalkapazität wird in vielen Fällen nötig sein, da der Ersatz natürlicher Abgänge zu langsam erfolgt.

- Digitale Kompetenz ausbauen und den Erfahrungsaustausch mit anderen Salzburger Museen vorantreiben
- Aus- und Weiterbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich digitaler Technologien verbessern
- Digitale Werkzeuge nutzen, um Informationspflichten einheitlich zu erbringen, Erfolgsindikatoren und KPIs für digitale Kanäle definieren und ermitteln
- Kommunikation und Vernetzung (zwischen Orten, Personen und Organisationen) verbessern, um den gegenseitigen Austausch zu unterstützen und das Teilen von Erfahrungen zu ermöglichen.
- CRM-Systeme nutzen
- Digitale Informationsbedürfnisse der Organisation (und anderer Entscheidungsträger, z.B. des Landes, der Aufsichtsgremien, des Landesrechnungshofs) definieren
- Informationen über im Einsatz befindliche IT-Systeme, Ansätze und Werkzeuge untereinander und mit anderen Museen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen etc. austauschen

Umsetzung und Maßnahmen

Umsetzung

Digitale Transformation ist Direktorinnen- und Direktorenangelegenheit. Am besten funktionieren jene Projekte, die unter klarer Führung der Direktion entwickelt werden. Digitale Projekte sind komplex und benötigen die Zusammenarbeit vieler Abteilungen und Teams. Die Direktionen müssen sicherstellen, dass die digitalen Ziele mit den Zielen des Museums übereinstimmen. Digitale Kompetenzen sind zwar in der Öffentlichkeitsarbeit besonders wichtig, berühren aber auch fast alle anderen Organisationsbereiche. Dazu gehören Informationsdienste und digitale Erlebnisse für Besucherinnen und Besucher ebenso wie Verwaltungs- bzw. Managementaufgaben. Investitionen in die Digitalisierung sollten als *Infrastruktur* verstanden werden, nicht bloß als Marketing. Dies berührt auch die Frage der Budgetplanung. Die Umsetzungsstrategie sollte langfristige Ziele verfolgen und auf den bestehenden Stärken der Organisation aufbauen. Dennoch sind einzelne Experimente, die mit kompetenten Partnerinnen und Partnern - jedoch mit Bedacht auf Nachhaltigkeit - durchgeführt werden ebenso sinnvoll. Die Digitalisierung ist kein Standardprozess und für kleinere Museen eine klare Herausforderung. Daher ist auch ein Scheitern bei Experimenten mit Neuem zuzulassen.

Die erste Umsetzungsphase dieser Strategie ist im Laufen; einige Maßnahmen wurden bereits umgesetzt bzw. sind in Planung. Die Gestaltung weiterer Maßnahmen orientiert sich an der beschlossenen Strategie bzw. an deren Weiterentwicklung. Die Umsetzung dieser Strategie wird in regelmäßigen Abständen evaluiert. Die Salzburger Museen werden ihre jeweiligen Strategien und Leitbilder an diese Digitalisierungsstrategie anpassen.

Maßnahmen

| Nr | Maßnahme | Beschreibung | Mitwirkung, Koop., Leitung | Zeithorizont |
|----|---|---|---|--|
| 1 | <p>Genaue Bestandsaufnahme des Digitalisierungsgrades mit dem Ziel, eine gemeinsame Plattform bzw. mögliche Schnittstellen zu identifizieren</p> | <p>Ein erster Erhebungsprozess zum Umfang der Digitalisierung der Sammlung, zu digitalen Interaktionsmöglichkeiten für Besucherinnen und Besucher etc. wurde im Rahmen des Strategieprozesses gestartet.</p> | <p>Alle Museen, Land (Ressort)</p> | <p>Erledigt, Update ggf. jährlich</p> |
| 2 | <p>Digitale Strategieentwicklung in den Museen</p> | <p>Individuelle, in den einzelnen Museen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelte digitale Strategien sollen die jeweiligen Ziele, Aufgaben und Möglichkeiten des Museums (inkl. Maßnahmen zur Erreichung) formulieren. Wenn gewünscht, gibt es dafür Unterstützung durch das Land.</p> | <p>Alle Museen, gegebenenfalls externe Experten, Land</p> | <p>Mozartmuseen erledigt, restliche Museen in Planung bzw. in Arbeit bis Ende 2021</p> |
| 3 | <p>Einrichtung eines Internet-Portals, über das alle Museen des Landes erreichbar sind</p> | <p>Auf den Internet-Seiten des Landes Salzburg wurde eine neue Seite eingerichtet, von der aus alle Museen des Landes übersichtlich erreichbar sind. Diese kann bei Bedarf ergänzt und erweitert werden. https://www.salzburg.gv.at/themen/kultur/museen</p> | <p>Alle Museen, Land (Ressort)</p> | <p>Erledigt, Update ggf. Q3 2021</p> |

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| 4 | <p>Digitales Ticketing</p> | <p>Die Salzburger Museen setzen sich zum Ziel, ein digitales Ticket einzurichten, das direkt und ohne weiteren Umweg über den Schalter am Einlass des Museums den Eintritt ermöglicht. Einige Museen bedürfen hierzu einer baulichen Adaptierung. Da einige Museen schon über Lösungsansätze verfügen bzw. mit Planungen begonnen haben, soll noch in Q2/2021 ein Austausch zwischen den Museen stattfinden. In weiterer Folge kann das digitale Ticketing mit Buchungsplattformen und Webshops ergänzt werden. Die Sinnhaftigkeit eines Kombitickets ist eine strategische Frage und muss gemeinsam mit (Tourismus-)Marketing-Strategien geprüft werden.</p> | <p>Museen in Kooperation</p> | <p>Beginn Q2/2021, e-Ticket in allen Museen bis 2022 (?) bzw. Q1/2023</p> |
| 5 | <p>Stärkere Vernetzung durch interne Veranstaltungsreihe für den Erfahrungsaustausch mit Fokus auf Möglichkeiten digitaler Technologie und Fortbildung durch externe Experten</p> | <p>Digitale Aus- und Weiterbildung inkl. GF: Austausch von bewährten Beispielen, nationaler und internationaler Praxis und Trends. Dabei geht es nicht um eine Leistungsschau, sondern um eine offene Debatte über aktuelle Herausforderungen, geplante Ansätze, Anschaffungen, Ideen und Pläne. Dazu gehören auch Fehlentwicklungen, Risiken oder Beispiele gescheiterter Digitalisierungsvorhaben. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Basiswissen besitzen, und digitale Kompetenzen sollten gezielt entwickelt werden. Auch agile Projektmanagementmethoden sollen Teil des Erfahrungsaustausches sein.</p> | <p>Alle Museen, Land (Ressort)</p> | <p>3- bis 4-mal pro Jahr, beginnend Q2/2021</p> |
| 6 | <p>Aufbau einer Unterstützungs- und Vernetzungsstruktur</p> | <p>Austausch und Bilden von Schnittstellen mit Universitäten und Hochschulen, ITG, StartUps, internationalen Expertinnen und Experten und Unternehmen in Salzburg</p> | <p>Alle Museen, Land, externe Partner</p> | <p>Ab sofort</p> |

| | | | | |
|----|--|---|--|---------------------|
| 7 | Regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen den Salzburger Landesmuseen bzgl. Anschaffungen (Programme) | Austausch und Abstimmung vor Anschaffungen für bestimmte Systeme und Programme (z.B. CRM, Building Information Management, Umfragetools, Web Apps etc., digitales Gebäudemanagement) | alle Museen, Land | Ab sofort |
| 8 | Ausbau von Online-Sammlungen; Urheberrecht | Im Bereich der Online-Sammlungen sollte es für alle gemeinnützigen Museen möglich sein, ihre eigene Sammlung ohne Kosten digital sichtbar machen zu können. (Hierzu wurde eine Aufforderung an den Bundesgesetzgeber erstellt, die „Salzburger Note“.) | Museumsbund, Bildrecht, Landeskulturreferentinnen und -referenten, Politik | Ab sofort |
| 9 | Budget | Erhöhung der Mittel im Ansatz Museumskooperationen für die Erarbeitung der Strategie und Umsetzung erster Maßnahmen | Land | 2020 und Folgejahre |
| 10 | Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten | Finden von Fördermöglichkeiten von Bund oder Land bzw. Entwicklung von neuen Förderprogrammen für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten | Land und Museen, Bund | Ab sofort |
| 11 | Indikatoren zur Digitalisierung | Definition von Indikatoren zur Feststellung des Digitalisierungsgrades der Museen (wie z.B. Anzahl Verkauf Online-Tickets, Sammlungsdigitalisierung, Anfragen zur Online-Sammlung, Zugriffe auf Webseiten, Interaktionen, digitale Vermittlungsangebote, Content etc.) als wichtige Information für die Museen selbst, Aufsichtsgremien / Organisations- und Gesellschafter bzw. Träger | Land (Ressort, Referat Volkskultur, kulturelles Erbe und Museen (20203) und Referat Beteiligungen (20804) mit den Museen | Q2/3 2021 |
| 12 | Citizen-Science-Projekt | Zielgruppen der Museen als Forscherinnen und Forscher ermächtigen, z.B. durch digitale Beiträge über eine Smartphone-App. Dies können Naturbeobachtungen sein oder die Sammlung von Erzählungen („oral history“) von Besucherinnen und Besuchern | Pilotprojekt Haus der Natur | 2022 |

| | | | | |
|----|---|--|--------------------------|---|
| 13 | Digitale Besucherinnen-/ Besucherbefragung | Verbesserung der Möglichkeiten für Rückmeldungen von Besucherinnen und Besuchern. Das DomQuartier startet mit der Implementierung und berichtet den anderen Museen. | DomQuartier, alle Museen | Q2/2021, Erfahrungsaustausch Q4/2021 |
| 14 | Hohensalzburg digital. | Mit diesem Projekt sollen historische Daten zur Raumausstattung und -nutzung in der Festung erschlossen und verlinkt werden. Das Projekt soll sich in die Reihe österreichischer Time-Machine-Projekte einreihen. Es versteht sich als Kulturerbe-Projekt zur Erschließung durch Wissenschaft und (int.) Öffentlichkeit. Zentrale Elemente sind historische Informationen aus Texten, Bildern, Karten und 3D-Modellen sowie eine AI-Komponente zur Datenverknüpfung. | Burgen und Schlösser | Fördereinreichung beim Land im Rahmen von „Digital Humanities“ 2021 |



**LAND
SALZBURG**
