

# Zur Scharnierfunktion von Museumsaufsichtsen. Das Museum im Spannungsfeld von musealer Deutungsmacht und Publikumsorientierung

On the Hinge Function of Museum Guards. The Museum in the Field of  
Tension Between Sovereignty of Interpretation and Audience Orientation

JENNIFER EICKELMANN,\* NICOLE BURZAN\*\*

TU Dortmund

## *Abstracts*

Museen vermitteln zwischen Kultur und Öffentlichkeiten, wobei dem Aufsichtspersonal eine bislang vernachlässigte Scharnierfunktion zukommt. Eingebettet in die Reflexion musealen Wandels fokussieren wir aus ungleichheits- und institutionentheoretischer Perspektive Spannungsfelder und ihre Bedingungskonstellationen: Dabei geht es erstens um die Rolle des Aufsichtspersonals ‚im Dienst‘ des Museums mit Blick auf die Gestaltung und Umsetzung von Personal-/Publikumskonzepten und zweitens um ihre Verortung bei der Sichtbarmachung von Publikumserwartungen ‚im Dienst‘ des Publikums. Drittens stellen wir eine Systematisierung der paradoxalen Herausforderungen multipler ‚Dienstbarkeiten‘ im Arbeitsalltag dar. Unsere Einsichten fußen auf multimethodisch angelegten Einzelfallstudien und zusätzlichen Beobachtungen in zahlreichen Museen. Das Aufsichtspersonal rückt so als ein Brennpunkt des kulturorganisationalen Konfliktfelds von Deutungshoheiten einerseits sowie Teilhabe-Rhetoriken andererseits in den Blick.

The role museum guards play in the mediation between culture and the public sphere has been neglected in the field of museum studies so far. Embedded in the discussion about change museums need to undergo, this article focuses on tensions in the services expected of museum guards from the perspective of social inequality and institutional theory. Firstly, the guards' role 'in service' of museums is explored in light of the implementation of personnel and visitor concepts; secondly, the guards' positioning in the communication of visitor expectations and 'in service' of the audience is analysed. Thirdly, the paradoxical challenges of these multiple 'servitudes' in the guards' daily work routine is systematized. Our insights are based on multi-method case studies and additional observations in numerous museums. They show that the museum guards' role reveals the conflict between interpretative sovereignty and the rhetoric of participation cultural organizations often make use of.

## *Schlagworte / Keywords*

Museum / museum, Beruf/Rolle / career/professional role, Gesellschaftlicher Wandel / social change, Kultursociologie / cultural sociology, Kulturvermittlung / audience development/art education

\* Email: [jennifer.eickelmann@tu-dortmund.de](mailto:jennifer.eickelmann@tu-dortmund.de)

\*\* Email: [nicole.burzan@tu-dortmund.de](mailto:nicole.burzan@tu-dortmund.de)

## 1. Einleitung

„Wärter? Wo sehen Sie hier Wärter? Wir gehören nicht zum Stand der Wärter. Die finden Sie im Zoo. Wir sind Aufsichten“ (KARICH 2011). So zitierte die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* eine Aufsicht des Städel Museums, die sich scharf vom Image der sicherheitsorientierten ‚Wärter‘ abgrenzt. Mit Aufsichten in Museen sind verschiedene Vorstellungen verbunden, von Security-Personal über Servicekräfte, die den Weg zur Toilette weisen, bis hin zu fachlich versierten Quasi-Guides mit Animationsaufgaben. Innerhalb einer diversifizierten Museums- bzw. Ausstellungslandschaft haben sich längst auch die Sicherheits-, Service- und Personalkonzepte der Museen ausdifferenziert. Dies ist insbesondere deswegen relevant, weil das Aufsichts- und Servicepersonal zumeist bereits beim Eintritt in das Museum als erste Schnittstelle fungiert. Berücksichtigt man zudem, dass im Museumsalltag Ausstellungsverantwortliche jenseits von Führungen nur selten in Interaktion mit dem Publikum treten, während das Aufsichtspersonal zumeist gegenwärtig ist, überrascht der Befund, dass eben jene Position in der einschlägigen Literatur bislang kaum Berücksichtigung findet – insbesondere vor dem Hintergrund der Konzeptualisierung ‚post-repräsentativer Museen‘ als „Handlungs-“ oder auch „Sozialraum“ (STERNFELD 2017: 189; GRAF 2019: 34). Die Figur der Museumsaufsicht stellt zwar durchaus ein beliebtes Motiv literarischer und filmischer Inszenierungen dar, in der kultur- und sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Museum und Vermittlung allerdings bleibt sie häufig außen vor (so auch MEIER-EWERT/RESCH 2008; SCHMITT 2016; Ausnahmen: KIRCHBERG 2000; REUTER/BERLI 2013; KAROW 2019). Stattdessen liegt der Fokus zumeist auf fortschreitend professionalisierten Berufsgruppen im Feld (TLILI 2016: 1101) oder auch auf dem Verhältnis von Kunst/Kultur und Publikum, vermittelt durch das Kuratorische bzw. Interaktionen (TRÖNDLE et al. 2012).

Wir interessieren uns vor diesem Hintergrund insbesondere für Machtordnungen und Reibungen, die – vermittelt durch das Aufsichtspersonal – darüber Auskunft geben, inwiefern Museumsverantwortliche Deutungsmacht beanspruchen, inwiefern aber auch Publikumserwartungen längst konstitutiv für die Museumspraxis geworden sind. Die Aufsichten setzen dabei potenziell die Deutungsmacht Professioneller durch, kommunizieren aber ggf. ebenso Publikumserwartungen an diese. Im Folgenden beschäftigen wir uns daher mit der Frage, welche Art der Scharnierfunktion das Aufsichtspersonal als konkrete „Kontaktstel-

le“ (SCHMITT 2016: 274) zwischen Kunst/Kultur und Öffentlichkeit/Publikum erfüllt. Dazu gehen wir von einem institutionentheoretisch informierten Vermittlungsbegriff aus und fragen, inwiefern Aufsichten als eine praktische Form musealer Vermittlungsfunktionen zwischen Kunst/Kultur und Öffentlichkeit/Publikum fungieren. In unserer Analyse berücksichtigen wir den Wandel von Museen in verschiedenen Facetten, etwa den Wandel von Ausstellungskonzepten oder des Museums als hierarchische Arbeitsorganisation. Rund um die Figur der Museumsaufsicht geht es uns also auch darum, sozialen Wandel im Museum und Prinzipien der Vermittlung zwischen Kunst/Kultur und Öffentlichkeit/Publikum (mit einem Schwerpunkt auf den deutschsprachigen Raum) zu erfassen.

Aus einer ungleichheitssoziologisch gewendeten, institutionentheoretischen Perspektive lassen sich Institutionen in ihrer Scharnierfunktion, das heißt als vermittelnde Dritte betrachten. Der Begriff Vermittlung macht hier ein Dazwischen beschreibbar, das die Ebenen Subjekt bzw. Individuum einerseits und Kultur bzw. Gesellschaft andererseits als vermitteltes Wechselverhältnis konzeptualisiert (KOSCHORKE 2010: 50; SEYFERT 2011: 17; REHBERG 2014: 54). Dadurch rückt das Museum als Institution in den Blick, die Öffentlichkeiten bzw. Publika und Kultur im weiteren Sinne auf eine spezifische Weise aufeinander bezieht und Positionen herausgebildet hat, die diese Scharnierfunktion praktisch vollziehen. Aufsichten lassen sich so als „kulturelle Intermediäre“ (MAGUIRE/MATTHEWS 2012: 552) bzw. „Kulturvermittler“ (BOURDIEU 1987: 510) in Anlehnung an Pierre Bourdieu fassen, da ihre Arbeit die Vermittlung zwischen der Kulturproduktion und -konsumption fokussiert (NEGUS 2002). Bourdieu hatte innerhalb der Mittelklassen das neue Kleinbürgertum differenziert, dessen Arbeit u.a. in der (institutionalisierten) Verbreitung legitimer Kultur bestehe (BOURDIEU 1987: 510). NEGUS stellt explizit Analogien zwischen kulturellen Intermediären und der „Dienstleistungsklasse“ her (2002: 502). Allerdings ist eine weitere Differenzierung innerhalb der Kulturvermittelnden im Feld sinnvoll, und zwar zwischen Un/Professionalisierten. Diese ermöglicht es, das Aufsichtspersonal als Kulturvermittelnde zu fassen, die allerdings im Verhältnis zu akademischen pädagogischen Kräften und Kuratierenden gerade keine unbedingte Legitimität qua institutionalisiertem Kapital für sich beanspruchen können. Damit bewegt sich das Aufsichtspersonal höchstens am Rande kleinbürgerlicher Mittelklassen. Diese ‚Legitimitätsdifferenz‘ wird sich im Folgenden noch als ein wichtiger Aspekt erweisen. So hatte bereits Bourdieu auf eine zunehmende

Professionalisierung im Bereich der Kulturvermittlung hingewiesen, die als Möglichkeitsbedingung von Distinktion innerhalb des Feldes fungiert (Smith Maguire 2014: 19).

Diese Konzeptualisierung einer Scharnierfunktion geht deutlich über das pädagogische Verständnis einer Mittlerrolle hinaus. Zugleich arbeitet die institutionentheoretische Perspektive die Relevanz von Anerkennungsordnungen in Museen heraus. Hierbei geht es sowohl um symbolische Ordnungen als stabilisierendes Moment als auch um deren Überschreitung. Damit sind die Fragen angesprochen, als was das Aufsichtspersonal überhaupt fungieren kann bzw. soll, und zugleich, wo die Grenzen des Anerkennbaren verlaufen. Schon Bourdieu hatte darauf hingewiesen, dass Kulturvermittler als „Erfüllungsgehilfen“ (Bourdieu 1987: 519) im Dienst der institutionalisierten Deutungsmacht intellektueller Eliten stehen und mit einem entsprechenden Anerkennungsdefizit umgehen müssen.

Die Vermittlungspraxis des Personals erscheint somit als institutionell bedingte und an Anerkennungsordnungen gebundene „Verbindungspraxis“ (BEDORF 2010: 127), die gleichwohl an symbolische Ordnungen gebunden ist (REHBERG 2014: 57ff.). Krasny (2016: 341) unterscheidet mit Blick auf Museen zwischen Vermittlung als Prozess, der ein bestehendes Verhältnis zwischen Museen und Öffentlichkeit artikuliert, und einer Vermittlung, in der ein nicht präexistentes Verhältnis zwischen Museen und Öffentlichkeit überhaupt erst produziert wird. Beide Facetten spielen in unserem Verständnis eines Scharniers eine Rolle. Zugleich berücksichtigen wir die Situierung der Institution Museum in einem weiteren Sinne, formulieren Museen doch spezifische Geltungsansprüche, die öffentlich verhandelt werden und sich auch in Publikums- und Personalkonzepten materialisieren. Wie wir noch sehen werden, spielt hier u.a. die Verhandlung bildungspolitischer Imperative der ‚Öffnung‘ für ein breites Publikum eine Rolle, und zwar unter gestiegenem ökonomischem Druck im Kultursektor insgesamt (vgl. zur gesellschaftlichen Funktion und Legitimität von Museen KIRCHBERG 2005: 19ff.; 2011a).

### **Projekthintergründe und Methoden**

Unsere empirisch rückgebundenen Einsichten basieren dabei auf dem Projekt „Aufsichten – Vermittler – Animateure. Zur Rolle des Servicepersonals bei der kulturellen Bildung“, das von 2016 bis 2019 vom BMBF in der Förderlinie „Kulturelle Bildung“ (FKZ 01JK1603) gefördert wurde. Im Rahmen eines methodenpluralen Designs mit ethnographischem

Fokus haben wir insbesondere in drei Museen mit unterschiedlichen Aufsichtskonzepten geforscht. Im Rahmen zahlreicher protokollierter Feldaufenthalte in je einem besuchsstarken Kunst-, technikhistorischen und Freilichtmuseum (kontrastierende Einzelfallstudien) haben wir ethnographische Gespräche mit 62 Aufsichten geführt. Hinzu kamen acht Interviews mit Museumsverantwortlichen und Personaldienstleistern sowie eine Videographie, die im Kunst- und im technikhistorischen Museum an fünf Tagen und sieben Beobachtungspunkten durchgeführt wurde. Zudem haben wir 104 Kommentare zu den drei Häusern auf digitalen Plattformen (2013-2018) mit Personalbezug analysiert (per quantitativer Inhaltsanalyse). In einem der Museen wurden weiterhin 15 Interviews mit Personen geführt, die personalbegleitete Hands-on-Exponate genutzt haben. Zusätzlich wurden zwei Workshops und eine Tagung mit Teilnehmern aus der Museumspraxis berücksichtigt. Flankierend dazu haben wir in weiteren Häusern ergänzende Beobachtungen und Gespräche durchgeführt. Im Kontext langjähriger Forschung in Museen haben wir während der Projektlaufzeit 36 Beobachtungsprotokolle inkl. Fotos in 26 Museen in fünf Ländern angefertigt, um den Blick von Einzelfallstudien ausgehend kontrastiv zu erweitern. Zudem haben wir auf Material aus einem früheren DFG-geförderten Projekt zurückgegriffen: Die Dramaturgie des ‚erlebnisorientierten‘ Museums. Eine Mixed-Methods-Studie zum Wandel von Distinktionsformen im Wechselspiel von Kulturangebot und Kulturaneignung“ (2014-2017, Leitung: N. Burzan, D. Lengersdorf). Die Reichweite unserer Befunde reflektierend gehen wir somit, wenngleich nicht abschließend von einer theoretischen Sättigung des Samplings, von der Erfassung eines breiten Spektrums an Museen und Ausstellungskonzepten aus. Das Material wurde in Anlehnung an die Grounded Theory (fallbezogen und fallvergleichend) zu Kategorien verdichtet und mithilfe sequentieller Analysen vertiefend interpretiert. Im Sinne der in der Empirie gründenden Aussagen stehen empirische Beispiele im Weiteren also für materialfundierte Verdichtungen (BURZAN/EICKELMANN 2022).

Um unsere Forschungsfragen zu beantworten, zeichnen wir in Abschnitt 2 zentrale Entwicklungslinien von Museen seit etwa den 1970er Jahren nach. Insbesondere geht es uns dabei um den Aspekt zunehmender Kritik bzw. Reflexion musealer Deutungsmacht im Kontext von Prozessen wie Ökonomisierung, Pädagogisierung, steigenden Inklusionsansprüchen sowie Pluralisierungen. Darauf aufbauend gehen wir im dritten Abschnitt konkret auf die Scharnierfunktionen von Aufsichten in dieser Konstellation ein. Als zentrale Elemente in der Auswertung be-

rücksichtigen wir neben der organisationalen Rahmung auch, inwiefern Aufsichten die Deutungsmacht des Museums gegenüber dem Publikum praktisch um- und ggf. durchsetzen, sie also gewissermaßen ‚im Dienst‘ des Museums stehen. Die Herstellung von Nähe und Distanz stellt sich hier als zentraler Modus dar. Anschließend analysieren wir umgekehrt, inwiefern Aufsichten eine Rolle ‚im Dienst‘ des Publikums einnehmen können, und zeigen, welche Hürden mit einer Stützung etwaiger Partizipationserwartungen von Besuchern verbunden sind. Schließlich untersuchen wir pragmatische Wechselverhältnisse dieser multiplen ‚Dienstbarkeiten‘ im Arbeitsalltag von Aufsichten. Die Tätigkeit des Aufsichtspersonals rückt dabei ungleichheitssoziologisch betrachtet als konflikthafte Aushandlung von Deutungshoheiten einerseits sowie Partizipations- und Teilhaberhetoriken andererseits in den Blick. In Abschnitt 4 fassen wir unseren Erkenntnisgewinn zusammen und fragen ausblickend nach auf andere Kulturorganisationen übertragbaren Analysekonzepten.

## 2. Wandel der Museumslandschaft seit den 1970er Jahren

Seit den 1970er Jahren spielt im Rahmen einer Programmatik einer ‚Kultur für alle‘ das Zeigen und Vermitteln eine zunehmend herausgehobene Rolle zusätzlich zu den Funktionen Sammeln, Bewahren, Erforschen und Ausstellen (BAUR 2012; THIEMEYER 2018; zu längerfristigen Entwicklungen TE HEESSEN 2012; WALZ 2016). GRAF/RODEKAMP (2012: 413) z.B. sprechen davon, dass sich Museen zu einer „unverzichtbaren Institution in der demokratischen Bildungsgesellschaft entwickelt“ haben. Vorrangig kommt hier zunächst ein pädagogisches Verständnis von Vermittlung zum Ausdruck, bei dem es festgelegte Bildungsziele zu vermitteln gilt. Die Deutungsmacht Museumsverantwortlicher wird durch eine stärkere Orientierung an einem (breiten) Publikum allerdings auch nicht grundsätzlich in Frage gestellt.

Die Reflexion hegemonialer Wissenspositionen gewinnt ab etwa den 1980er Jahren an Relevanz: Bildungspolitisch rückgebundene Partizipationskonzepte und Inklusionsziele werden bedeutsamer, was mit einer Ausdifferenzierung der Museumslandschaft einhergeht. Mit dem Etikett einer ‚New Museology‘ (MCCALL/GRAY 2013; VERGO 1989) wird dabei ein stärkeres Bewusstsein für die soziale und politische Rolle von Museen zum Ausdruck gebracht. Im Zuge dessen bezieht sich eine – auch an feministische und dekoloniale Diskurse sowie an die Cultural Studies

angelehnte – Repräsentationskritik darauf, welche Bedeutungen durch wen zugeschrieben werden sowie welche Gruppierungen (z.B. ethnische Minderheiten) wie in Museen repräsentiert sind (MACDONALD 2006: 3f.). Dabei geht es weniger um einzelne Akteure, sondern vielmehr um die Ausstellung als vielschichtigen Komplex (GAUPP et al. 2020).

Dennoch besteht weiterhin ein Spannungsverhältnis zwischen dem Postulieren einer souveränen Rezeption bzw. Partizipation (EICKELMANN 2016) einerseits und raum-zeitlichen Lenkungen insbesondere in erlebnisorientierten, stark kontextualisierenden Präsentationsformen andererseits (BARRY 2014; BURZAN 2017a, b). Beispiele für eine räumliche Lenkung sind Besonderheitsinszenierungen von Objekten durch Platzierung, Licht- und Toneffekte. Zeitliche Lenkungen bestehen z. B. darin, dass Hands-on-Stationen oder Audioguides zeitliche Abläufe vorgeben. BEIER-DE HAAN (2005) versteht den Inszenierungscharakter von Ausstellungen dabei auch als Versuch, angesichts schwindender Deutungshoheit wissenschaftlichen Wissens in der Zweiten Moderne (BECK 1986) an Erfahrungen des Publikums anzuknüpfen und dadurch Aufmerksamkeit zu erzeugen. Dies verweist nicht zuletzt auf eine Entwicklung des Kuratorischen, das – aufmerksamkeitsökonomisch inszeniert – insbesondere auf ästhetische Ereignisse zielt (TRÖNDLE et al. 2012: 76) und so einen besonderen Platz in der „Bedürfnishierarchie“ der Besucher einnimmt (REUBAND 2018: 33f.). Damit verschiebt sich auch die Involviertheit der Körper weg vom „guten, richtigen Sehen“ (LEAHY 2012: 62) hin zu multisensuellen, performativen Praktiken (LEAHY 2012: 100ff.), nicht zuletzt mit Hilfe digitalisierter Formate. Das Museum avanciert entsprechend zum „responsiven Museum“ (LANG/REEVE 2017), und der reflexive Umgang mit Deutungsmacht gilt gemeinhin als zumindest legitimatorische Basis.

Der Wunsch nach Aufmerksamkeit verweist auf der Basis genereller Ökonomisierungsprozesse auch auf den Druck, dem Museen unterliegen. Dies geschieht zunehmend in Form eines ‚New Public Managements‘ in öffentlichen Kulturorganisationen (HOOD 1991), wodurch u. a. die Grenze zwischen öffentlichen und privaten Finanzierungsmodellen verschwimmt (ÇOLAK 2019: 519f.).

Trotz dieser generellen Entwicklungen zeigen sich die beschriebenen Prozesse nicht in allen Museen gleichermaßen, was wiederum auf ihre Ausdifferenzierung verweist (REUBAND 2018: 45f.). U. a. zeigen sie sich genrespezifisch in naturkundlichen Ausstellungen stärker als in Kunstmuseen, wobei auch diese davon nicht unberührt geblieben sind, wie man etwa an erlebnisorientierten Begleitprogrammen oder Werbe-

strategien sieht. Damit werden Einordnungen entlang genrespezifischer Kategorisierungen zunehmend herausgefordert.

Im Zuge der digitalen Transformation der Museen (beschleunigt angesichts pandemiebedingter Museumsschließungen) wird die Frage nach der Rolle digitaler Plattformen und Kanäle zunehmend relevanter. Durch den Bedeutungszuwachs digitaler Teilöffentlichkeiten erhöht sich allerdings zugleich die Reichweite öffentlicher Kritik an Museen. Die auch andernorts beobachtbare politisierte Empörung (PÖRKSEN/DETEL 2012; EICKELMANN 2020) stellt ebenfalls museale Deutungshoheiten grundsätzlich in Frage. BAUR (2018: 29f.) spricht vom „postfaktischen Museum“: Die verstärkte Selbstreflexion musealer Deutungsmacht weicht hier dem grundsätzlichen Zweifel daran, ‚neutrales‘ Wissen jenseits von Machtverhältnissen (re-)präsentieren zu können. Beispiele für Reaktionen von Museen auf solche öffentlichen Empörungen sind ein Rotationsverfahren im MoMA in New York, um einer Überrepräsentanz männlicher weißer Künstler entgegenzuwirken (MOLL 2019) oder die Umbenennung auf Diskriminierungen verweisende Werktitel im Rijksmuseum Amsterdam (*Deutschlandfunk Kultur* 2015). Nicht zuletzt hat die Frage der Restitution von Objekten aus kolonialen Herrschaftsverhältnissen eine hohe Aufmerksamkeit erfahren (*AfricAvenir International e.V.* 2017; HOLFELDER 2019; SARR/SAVOY 2019). Zusätzlich geht es aber auch um die Frage, welche Rolle Museen als Teil politischen Protests spielen können, insbesondere angesichts wachsender Armut, Rechtspopulismus oder Klimawandel (JANES/SANDELL 2019). Entsprechend lässt sich fragen, welche Effekte sich aus diesen bislang noch kaum absehbaren Entwicklungen für die Scharnierfunktion des Aufsichtspersonals ergeben, das u. a. als erste Anlaufstelle für Kritik des Publikums dienen könnte.

Der Wandel von Deutungsmacht von Museumsverantwortlichen impliziert keine linear schwindenden Wissenshegemonien. Nicht zuletzt die Pluralisierung von Museen und Ausstellungskonzepten bringt es mit sich, dass ein Neben- bzw. Miteinander älterer und jüngerer Formen – typisch für die Zweite Moderne – zu beobachten ist. So gibt es empirische Hinweise, dass Hegemonieansprüche z. B. durch Kuratierende auf der Basis ihrer fachlich legitimierten Autorität bis heute bedeutsam sind (REHBERG 2015: 22ff.). Für das Aufsichtspersonal bedeutet dies, dass es in seiner Schnittstellenfunktion im Falle einer Verengung von Vermittlung auf z. B. kunsthistorische Wissensvermittlung weitgehend ausgeklammert wird. Empirisch lässt sich dies mit der Antwort einer

Kuratorin eines Kunstmuseums auf die Interviewfrage illustrieren, ob die Aufsichten auch Fragen des Publikums beantworten:

Nee, die Fragen dürfen sie eigentlich nicht beantworten, also zumindest nicht inhaltliche Fragen äh [...] ja, die sind ja nicht ausgebildete Leute, also wenn jemand fragt, wo gibt's hier eine Toilette, dann klar.

Eine hierarchische Ausdifferenzierung unterschiedlich qualifizierter Personen mit klar trennbaren Aufgaben wird hier als selbstverständlich angesehen; die Deutungshoheit über Inhalte liegt ausdrücklich bei dafür formal Ausgebildeten. Ein Blick für die Rolle des Aufsichtspersonals in der Besuchssituation wird über diese Negativabgrenzung hinaus nicht ersichtlich. Die stellvertretende Leiterin eines anderen Museums erwähnt ebenfalls die ‚Toilettenfrage‘:

Die ersten zwei, drei Jahre [ihrer Tätigkeit im Museum] gab es noch die vorherrschende Meinung, dass die [Aufsichten] nichts sagen dürfen. Und ich hab mich aber damals ganz gut durchsetzen können, indem ich gesagt habe: ‚Das ist sowieso unrealistisch.‘ Einmal ist es so, dass die Menschen ohnehin ins Gespräch kommen – man kann's den Besuchern ja ohnehin nicht verbieten – und es ist nicht so, dass sich Besucher darauf beschränken lassen zu fragen: ‚Wo ist die nächste Toilette?‘

Dieser pragmatische Zugang spricht den Aufsichten ebenfalls keine gestaltende Rolle zu, sondern es werden vielmehr die zu bedienenden Erwartungen des Publikums betont.

Die Ausführungen zu Wandlungsprozessen von Museen zeigen, inwiefern sich die Aufsichtssituation nicht in jedem Museum gleichermaßen, aber doch insgesamt deutlich verändert hat. Spannungsfelder deuten sich bereits an, die wir im Folgenden mit Blick auf die Scharnierfunktion der Aufsichten genauer untersuchen.

### 3. Zur Scharnierfunktion des Aufsichtspersonals in Museen

Im Folgenden werden wir die Differenzierung der Museumslandschaft berücksichtigen und zeigen, wie die Scharnierfunktion von Aufsichten im Kontext von Museumskonzepten und Publikumserwartungen zu charakterisieren ist und im Arbeitsalltag umgesetzt wird. Gerahmt wird dieser Kontext von Elementen des Museums als Arbeitsorganisation (Abbildung 1).



Abb. 1: *Kontexte der Scharnierfunktion von Museumsaufsichtlichen (eigene Darstellung)*

Im Folgenden geht es zum einen um das Verhältnis zwischen der Organisation und den Aufsichtlichen, mit Blick auf organisationale Rahmungen sowie Publikums- und Personalkonzepte (dem Museum ‚zu Diensten‘), und zum anderen um das Verhältnis zwischen Aufsichtlichen und Besucherschaft (‚im Dienst‘ des Publikums). Im Anschluss gehen wir näher auf praktische Herausforderungen dieser multiplen ‚Dienstbarkeiten‘ ein. Dabei wird sich zeigen, dass die Begegnung von Besuchern und Museumsaufsicht nicht nur höchst voraussetzungsreich, sondern ebenso aufschlussreich in Bezug auf museale Deutungshoheiten und ihre Herausforderung sowie die Ambivalenzen der Institution Museum ist.

### 3.1 Organisationale Rahmungen

Die Ausrichtung von Museen hängt zu einem nicht unerheblichen Teil von organisationalen Faktoren ab, die wiederum Arbeits- und Anstellungsverhältnisse, aber auch damit zusammenhängende Anerkennungsordnungen prägen. Wir fragen hier: *Welche organisationalen Faktoren*

*beeinflussen die Scharnierfunktion von Aufsichten?* Wir greifen dazu drei Punkte heraus.

Erstens sind Aufsichten heutzutage aus ökonomischen Gründen nicht selten bei einem externen Sicherheitsdienstleister beschäftigt. Dies hat Folgen für die Fluktuation der Beschäftigten, aber auch für ihre Identifikation mit dem Museum. Sich daraus ergebende getrennte Kostenstellen und Zuständigkeiten erschweren sowohl formelle als auch informelle Kommunikationswege. Durch das Outsourcing wird eine Distanz der Aufsichten zum Museum geschaffen, die es diesen erschwert, gegenüber dem Publikum – zumindest auch – Nähe zum Ausgestellten zu vermitteln.

Zweitens haben sich Berufsgruppen im Museum seit den 1980er Jahren zunehmend ausdifferenziert und professionalisiert (BAUR 2012: 135). Beispielsweise gibt es neben Kuratoren zusätzlich (auch freiberuflich tätige) Zuständige für Ausstellungsgestaltungen und Szenographie, zudem hat sich ‚Bildung und Vermittlung‘ als eigene Abteilung etabliert. Für eine Scharnierfunktion von Aufsichten sind hier zwei Aspekte relevant. Zum einen: Wenn sich Vermittlungs-, Service- und Sicherungsaufgaben weiter ausdifferenzieren, besteht das Risiko, dass eine ‚Rest‘-Funktion für Sicherheitsaufgaben übrigbleibt, deren Scharnierfunktion kaum reflektiert wird. Gleichzeitig deutet sich eine Polarisierung der Berufsrollen innerhalb der Organisation Museum entlang der Kategorie Nicht-/Wissen an (EICKELMANN 2018: 347). Nicht zuletzt kommt hier ein Konflikt innerhalb des Kunstfeldes zum Ausdruck, wie Bourdieu es im Rahmen seiner Feldtheorie erfasst hat. Die feldtypische „Erfindung der reinen Ästhetik“ (BOURDIEU 1999: 184), eine Illusion, und ihre Bindung an einen Intellektualismus stehen hierbei einer Ausdifferenzierung des Kunstfeldes sowie des Kunstpublikums gegenüber, die wiederum Wissensbestände über fachwissenschaftliche Diskurse hinaus nach sich ziehen. Die Einholung der Differenz von Nicht-/Wissen ist mit Bourdieu auch als „Reinigungsaktion“ (BOURDIEU 1999: 224) zu begreifen, die deutlich zu Ungunsten des Aufsichtspersonals geltend gemacht wird.

Zum anderen: Vermittlungsaufgaben im weiteren Sinne können auch über die Vermittlung von Objektwissen hinaus (aber meist nicht vollständig unabhängig davon) Grenzziehungskonflikte zu pädagogischen Berufen hervorrufen, deren Vertreter ihren Status durch die neue ‚Konkurrenz‘ gefährdet sehen. In einem der von uns untersuchten Museen gibt es eine solche Grauzone bereits zwischen Aufsichten, die die Nutzung von Mitmachstationen begleiten, und Guides mit einer tech-

nisch einschlägigen Ausbildung, die bei Vorführungen zum Mitmachen einladen. Diese Berufsgruppen sind am Museum angestellt und entsprechend besser bezahlt als die extern beschäftigten Sicherheitskräfte, was durchaus Konfliktpotenzial birgt.

Drittens zeigt sich ein generellerer Wandel von Modi der Anerkennung von Erwerbsarbeit. Beobachten lässt sich ein „Prozess der De-Institutionalisierung der Anerkennungsordnung, in dem Anerkennungschancen unsicherer und erwartungsoffener, ihre Kriterien unbestimmter werden“, wengleich bestimmte Formen von Re-Institutionalisierungen damit einhergehen (VOSWINKEL/LINDEMANN 2013: 13). Wertschätzung wird dabei tendenziell dem Output statt dem Input einer Leistung gezollt, und es zählt eher die herausragende Leistung vor der Wertschätzung der ‚normalen‘ Tätigkeit (VOSWINKEL/WAGNER 2013). Der Hinweis niedrigqualifizierter Aufsichten darauf, wie anstrengend ihre Tätigkeit etwa für ihren Rücken ist, findet entsprechend kaum Gehör. Ausmaß und Art dieses Inputs sind dabei vom Museumskonzept geprägt. Dies hängt wiederum mit Ökonomisierungsprozessen zusammen, z. B. dadurch, wie viele (oder: wenige) Personen mehrere Räume beaufsichtigen. Entsprechend stellen Anerkennungsverhältnisse ein institutionell bedingtes Verhältnis dar (ZULAICA Y MUGICA 2019: 31f.), wobei die Betonung insbesondere des Outputs beruflicher Leistungen die Position der Aufsichten tendenziell (institutionell) herabsetzt. Möglichkeiten einer Scharnierfunktion des Aufsichtspersonals, die an der Schaffung von Nähe zwischen Kunst/Kultur und dem Publikum orientiert sind, werden vor diesem Hintergrund tendenziell gemindert.

Die mangelnde Anerkennung von Aufsichten als produktive Schnittstelle hat weiterhin damit zu tun, dass Beschäftigte in niedrigqualifizierten Infrastrukturdienstleistungen generell mit einer geringen Sichtbarkeit ihrer Leistungen konfrontiert sind (BAHL/STAAB 2010; BIRKEN et al. 2012), ein für Infrastrukturdienstleistungen typisches Dilemma. Im Gegensatz zu personenbezogenen Dienstleistungen ist ein erwünschter ‚Normalzustand‘ immer wieder herzustellen (vergleichbar mit Reinigungs- oder Reparaturtätigkeiten). Im Museum passiert also im Idealfall mit Hilfe der Aufsichten ‚nichts‘, d. h. Objekte werden nicht beschädigt oder gestohlen, Besucher nicht gestört. Eher noch fallen Aufsichten dem Publikum negativ auf, wenn sie dessen Verhalten einschränken. Positiv würdigt das Publikum Aufsichten am ehesten dann, wenn diese ihre vorgesehenen Aufgaben überschreiten. Eine systematische Wertschätzung durch die Ausstellungsverantwortlichen ist demgegenüber im Grunde nicht vorgesehen. Inwiefern sich die Situation für Aufsichten

nicht grundsätzlich verändert und dennoch gewisse Ambivalenzen zu erwarten sind, wenn solche Serviceleistungen sowie die Publikumsorientierung im Museumskonzept einen höheren Stellenwert erhalten, ist Thema des folgenden Abschnitts.

Zahlreiche organisatorische Faktoren – die Erschwerung von Identifikation mit dem Museum und der Kommunikation im Museum durch den Einsatz externer Dienstleister, interne Konkurrenzen durch die Ausdifferenzierung von Berufsrollen, der Wandel von Anerkennungsmodi in der Erwerbsarbeit zugunsten eines messbaren Outputs – behindern zusammengefasst eher eine näheschaffende Mittlerfunktion von Aufsichten in Museen. Selbst dann, wenn eine solche also durch das Museumskonzept angestrebt wird, relativieren typische organisatorische Faktoren wiederum den entsprechenden Möglichkeitsraum.

### 3.2. Dem Museum ‚zu Diensten‘

Eine Dimension von ‚Kultur‘ auf der einen Seite des von uns betrachteten Scharniers sind die ausgestellten Objekte und Inhalte, die unweigerlich einen Einfluss auf Interaktionssituationen zwischen Aufsichten und Publikum haben. Dennoch sind es weniger die Exponate und Ausstellungsinhalte selbst, welche die Aufsichten in ihrer Mittlerrolle prägen, sondern vielmehr das Publikums- (welche Art der Kulturaneignung antizipiert wird) und Personalkonzept (insbesondere der Stellenwert der Sicherheits- gegenüber der Servicefunktion). Dem Museum ‚zu Diensten‘ sind Aufsichten also im Rahmen solcher Konzepte. Bei der Sicherheits- und Servicefunktion handelt es sich um zwei dem Museum inhärente Aufgaben, zu denen genreunabhängig sowohl das ‚Bewahren‘ (Sicherheit) als auch das ‚Zeigen‘ (Service) gehören. Damit rücken institutionsspezifische Rahmungen des Ausgestellten und Ausstellens als Möglichkeitsräume der von Aufsichten verkörperten Scharnierfunktion des Museums in den Blick.

Es geht also zunächst um die Unterscheidung eines Fokus auf die Sicherheits- oder die Servicefunktion für Aufsichten (wir werden noch sehen, dass diese Trennung für die Arbeitspraxis der Aufsichten zu relativieren ist). Dabei ist ein konzeptioneller Schwerpunkt auf die Sicherheitsfunktion kaum mit einer näheschaffenden Mittlerrolle verbunden, sondern zielt vielmehr auf die Schaffung von Distanz. Ein Fokus auf Sicherheits- und zugleich Serviceaufgaben bietet demgegenüber Chancen und Herausforderungen für ein erweitertes Verständnis von Vermittlung durch Aufsichten.

In Kunstmuseen ist die Sicherungsaufgabe – es gilt, Beschädigungen oder Diebstahl der Exponate, aber auch z. B. Verletzungen von Personen zu vermeiden und die Hausregeln durchzusetzen – prioritär, nicht zuletzt aufgrund versicherungsrechtlicher Bestimmungen. Dadurch wird auch die Rolle der Aufsicht in vielfältiger Weise geprägt. Dies zeigt sich empirisch nicht zuletzt daran, ob Aufsichten beispielsweise eine formelle Uniform tragen, um das Museum zu repräsentieren. Hinzu kommt, ob sie dauerhaft stehen müssen oder nicht, ob sie als ‚Gästekbetreuer‘ oder ‚Saalaufsichten‘ bezeichnet werden, wie ihre Aufgabe konkret definiert ist und wie sie praktisch inszeniert wird (BURZAN 2018). Bei einem Sicherheitsfokus etwa werden darüberhinausgehende Serviceleistungen nicht nur nicht bezahlt, sondern als Ablenkung von der Sicherheitsaufgabe oder als ‚Wildern‘ im Kompetenzbereich der akademisch qualifizierten sanktioniert. In einem Wiener Kunstmuseum etwa antwortete uns der Pressereferent auf die Frage nach dem Konzept eines Aufsichtspersonals mit förmlicher Kleidung inklusive Emblem der Sicherheitsfirma und weithin sichtbarer Kommunikationstechnik, dass diese Kleidung den Respekt erhöhen solle. Zudem sollten Besucher die Aufsichten nicht von ihrer Sicherungsaufgabe durch Fragen ablenken. Das Erscheinungsbild der Aufsichten samt der hiermit verbundenen Materialitäten signalisiert also konzeptuell rückgebunden Nicht-Ansprechbarkeit.

In anderen Museumsgenres haben wir Aufsichten vorgefunden, die Sicherheits- und Serviceaufgaben übernehmen. Hier gehört es zum Aufgabenspektrum, über den oben erwähnten Hinweis auf den Weg zur Toilette hinaus z. B. Fragen zur Funktionsweise von Hands-on-Stationen zu beantworten. In einigen Fällen ist wegen empfindlicher Technik oder Risiken für Nutzer – hier sind Sicherheitsaspekte also wiederum relevant – eine personalbegleitete Anwendung sogar vorgeschrieben. Generell sind die Aufsichten nach diesem Konzept mehr oder weniger offensive sowie ‚niedrigschwellige‘ (MANDEL 2014) Ansprechpersonen für Fragen zum Museumsbesuch und – in Grenzen – zum Ausgestellten. Sie geben nicht nur Orientierung und aktive Unterstützung, sondern vermitteln Informationen ganz unterschiedlicher Art (z. B. Erfahrungs-, anekdotisches, technisches Wissen). Die oben angesprochene Bedeutungsvariante von Vermittlung als Prozess, der ein bestehendes Verhältnis zwischen Museen und Öffentlichkeit artikuliert, wird hier bereits erweitert durch ein breiteres Verständnis davon, was es in der Ausstellungssituation überhaupt zu vermitteln geben könnte.

Die Rolle der Aufsichten ist dadurch weiter gefasst, als sie situativ wechselnd mal ‚gegen‘, mal für das oder auch mit dem Publikum agie-

ren. Geht es beim Sicherungsfokus (idealtypisch) in erster Linie um Distanzwahrungen (des Publikums zu den Exponaten und damit zur durch das Museum ‚sakralisierten‘ Kultur, aber auch der Aufsichten zum Publikum), changiert die Rolle des Personals in auch auf Service orientierten Museen zwischen der Wahrung von Distanz (soweit nötig) und der Vermittlung von Nähe (soweit möglich). Unser Material zeigt, inwiefern eine (auch) nächeschaffende Vermittlungsfunktion verschiedene Facetten aufweist, beginnend bei der Vermittlung einer positiven Besuchsatmosphäre (als freundliche Gastgeber) über Serviceaktivitäten (wie funktioniert die Mitmachstation) bis zur Wissensvermittlung, die z. B. Erfahrungs- oder anekdotisches Wissen einschließt. ‚Nähe‘ und ‚Distanz‘ bezeichnen hier also nicht etwa lediglich ein Entfernungsmaß zu den Exponaten – man könnte ja argumentieren, dass auch ein auf Sicherheit fokussiertes Aufsichtskonzept die Rezeption als schützenswert angesehener Objekte erst ermöglicht<sup>1</sup> –, sondern rekurren grundsätzlicher auf zugrundeliegende Ideen der Inbezugsetzung von Kunst/Kultur und Publikum.

Im Zusammenhang mit dem Aufgabenschwerpunkt zwischen Sicherheit und Service ist weiterhin die antizipierte Rolle des Publikums zu sehen. Historisch betrachtet kann das Museumspublikum als ein durch Benimmbücher und Museumsführer diszipliniertes Publikum gelten, das sich ruhig und in gemäßigtem Tempo bewegt und Abstandsgebote einhält (LEAHY 2012: 100). Im Kontext erlebnisorientierter Ausstellungsinszenierungen hat es sich zu einem heterogenen Publikum gewandelt, das als aktiv und über die schauende Aneignung hinaus als z. B. spielend, handwerklich tätig, kaufend und eben auch partizipativ gedacht wird. *Wie sehen Möglichkeitsräume für Vermittlungen durch Aufsichten aus vor dem Hintergrund der priorisierten Personalfunktion und der antizipierten Publikumsrolle?*

Der empirisch fundierte Zusammenhang lässt sich typisierend wie folgt systematisieren (vgl. Tab. 1):

1 Historisch gesehen ging die Errichtung von Museen für eine breitere Öffentlichkeit, die Nähe im basalen Sinne eines Zugangs ermöglichte, damit einher, Wachposten aufzustellen (FLIEDL 2010; THIEMEYER 2018: 45).

Möglichkeitenräume für Vermittlungen		Personalkonzept	
		sicherheitsorientiert	sicherheits- und serviceorientiert
Publikums- konzept	rezeptiv	eng v. a. distanz- während	<i>Spannung</i>  Gelegenheitsstruktur für nächeschaffende Funktionen gering
	Involivie- rung, ggf. parti- zipativ	<i>Spannung</i>  Legitimität für näheschaffende Funktionen gering	<i>Spannung</i>  näheschaffend (soweit möglich) und distanzwährend (soweit nötig)

Tab. 1: *Möglichkeitenräume für Vermittlung je nach Publikums- und Personalkonzept (eigene Darstellung)*

*Sicherheitsorientierung und ein als rezeptiv antizipiertes Publikum:* Rezeptive Publikumskonzepte gehen tendenziell mit eindeutigeren Publikumsnormen einher. Das Ausstellungskonzept sieht zuvorderst eine Distanz zwischen Exponaten und Publikum vor, das Publikum wird kaum als aktiver Faktor berücksichtigt. Die Aufsichten sind primär für die Einhaltung eben jener Distanz zuständig, so dass die Möglichkeiten einer darüberhinausgehenden Vermittlungsrolle gering bleiben.

*Sicherheitsorientierung und ein als aktiv antizipiertes Publikum:* Wenn ein an der aktiven Partizipation des Publikums orientiertes Museum ein sicherheitsorientiertes Personalkonzept vertritt, ist ein Konflikt für die Aufsichten als Scharnier zwischen Kunst/Kultur und Publikum institutionell angelegt: Die Adressierung einer heterogenen Besucherschaft und die Gestaltung von Ausstellungen, die Aktivität fördern, führen zu tendenziell uneindeutigeren Verhaltensnormen. Restriktive Aufsichten erscheinen dabei als problematische Begrenzung erwarteter Freiheiten. Gleichzeitig wird ihr Einschreiten gerade dann notwendig, wenn die Hausregeln nicht klar sind (es z. B. keine Abstandsmarkierungen gibt) oder wenn nur bestimmte Exponate angefasst werden dürfen. Der Umstand, dass einige Aufsichten die Grenzen ihres vorgeschriebenen Tätigkeitsbereichs überschreiten, d. h. serviceorientierte Tätigkeiten übernehmen, ist auch als Strategie zu Tage getreten, sich vom Publikum

wertgeschätzt zu fühlen und die Arbeit damit sinnhaft anzureichern. Dennoch bleiben diese Tätigkeiten, die zugleich eine erweiterte Vermittlungsrolle befördern, grundsätzlich illegitim.

*Sicherheits- und Serviceorientierung und ein als rezeptiv antizipiertes Publikum:* Sofern das Museum ein rezeptives Publikumskonzept verfolgt, aber im Personalkonzept Sicherheit und Service zusammendenkt, finden nächeschaffende Aktivitäten von Aufsichten in erster Linie innerhalb eines engen Bereichs statt (z. B. die räumliche Orientierung betreffend). Empirisch konnten wir diese Kombination nicht beobachten, und ihre empirische Wahrscheinlichkeit ist generell als fraglich zu werten, da wir zeigen konnten, dass serviceorientierte Personalkonzepte eng mit partizipatorischen Publikumskonzepten einhergehen. Einem serviceorientierten Konzept würde in der Kombination mit einem rezeptiv gedachten Publikum die Gelegenheitsstruktur fehlen. Zu hinterfragen ist zudem, inwieweit das Publikum dieser Vorstellung heutzutage noch entspricht, auch wenn das Museum keine ausdrücklich erlebnisorientierten Optionen liefert.

*Sicherheits- und Serviceorientierung und ein als aktiv antizipiertes Publikum:* Die Verknüpfung eines Publikumskonzeptes, das die Besucherschaft als aktiven Part versteht, und eines Personalkonzeptes, das sicherheits- und serviceorientierte Tätigkeiten miteinander verbindet, bietet einen Möglichkeitsraum für einen im weiteren Sinne vermittelnden Kontakt zur Besucherschaft. Wenn es z. B. Mitmachstationen gibt, können auch Fragen oder Unterstützungsbedarfe auftreten, für die das Aufsichtspersonal als erster Ansprechpartner fungiert. Wird das Personal in diesem Kontext als freundlich, kompetent und zugleich unaufdringlich wahrgenommen, sind Interaktionen wahrscheinlich, bei denen Restriktionen nachrangig sind und in denen dem Personal eine potenziell wertgeschätzte Mittlerrolle zukommt – in einer qualitätssichernden Funktion ggf. sogar durch Vorgesetzte. Diese Optionen sind allerdings an organisatorische und situative Bedingungen geknüpft. Beispiele sind, dass es genügend Personal gibt, um Sicherungs- und zugleich Servicefunktionen zu erfüllen, ggf. eine Entlastung restriktiver Aufgaben des Aufsichtspersonals dadurch, dass empfindliche Exponate ohnehin geschützt sind (z. B. durch Vitrinen), die Signalisierung von Ansprechbarkeit der Aufsichten (durch Kleidung, Benennungen etc.) oder die entsprechende Schulung (folglich auch Entlohnung) des Personals, dessen informelle Kompetenzen bislang ein breites Spektrum aufweisen. Dennoch: Ein ‚Selbstläufer‘ ist die Umsetzung einer Serviceorientierung von Aufsichten nicht. Zudem zeigt unser Material, dass auch Serviceorien-

tierung distinktive Effekte haben kann, wenn z. B. die Aufsicht an einer technisch orientierten Mitmachstation Geschlechterstereotype reproduziert oder wenn sie bei Konflikten zwischen Besuchern (z. B. mit/ohne Kinder) Position bezieht.

Bei dieser aus dem Material gewonnenen Systematisierung handelt es sich um idealtypische Unterscheidungen, denen in konkreten Museen Abstufungen und spezifische Bedingungen entsprechen. Nicht zuletzt spielt hier die Art der ausgestellten Objekte eine Rolle – z. B. lässt sich Erfahrungswissen oft leichter mit populärkulturellen Exponaten verbinden. Zwischen hypothetischen Enden eines Spektrums mit dem White Cube mit ausgeprägter Sicherheitsorientierung und hohem Deutungshoheitsanspruch der ‚Ausstellungsmacher‘ gegenüber dem rezeptiven Publikum auf der einen Seite und dem erlebnisszenographischen Museum mit hoher Serviceorientierung und einem aktiv einbezogenen Publikum auf der anderen Seite ist Raum für ganz unterschiedliche Variationen von Scharnierfunktionen. Dass die Einordnung eines Museums in diese Systematisierung nicht willkürlich erfolgt, darauf weist der oben skizzierte Wandel hin: Die normative Forderung nach einem Dialog mit dem Publikum hat an Wirkmächtigkeit gewonnen und trifft auf dessen Erwartungen, aktiv teilhaben zu können. Ein Aufsichten-Konzept, das auf Sicherheitsorientierung fokussiert ist, führt daher zu den beschriebenen Spannungen. Unsere Forschung hat gezeigt, dass sich entsprechende Konzepte dennoch u. U. hartnäckig halten. Ein Konzept, das ebenfalls Serviceaufgaben berücksichtigt und damit Aufsichten ausdrücklicher als Schnittstelle zum Publikum versteht, führt zu Herausforderungen, aber zugleich auch Chancen dieser Mittlerrolle in einem weiteren Sinne, deren Ausgestaltung in Museumskonzepten weiter zu diskutieren sein wird.

### 3.3 Dem Publikum ‚zu Diensten‘

Bislang haben wir betrachtet, welche Art von Scharnier Aufsichten im ‚Dienst‘ des Museums darstellen und inwiefern sie somit für spezifische Konzepte des Ausstellens stehen. Nun wechseln wir die Blickrichtung und fragen: *Inwiefern (können) Aufsichten ‚im Dienst‘ des Publikums agieren und damit Erwartungen und Bewertungen des Publikums innerhalb der Organisation sichtbar machen?* Dabei handelt es sich um einen bislang in Museumskonzepten und der Museumsforschung unterbelichteten Aspekt. Gleichzeitig deutet sich an, dass diese Funktion für die Institution Museum und ihre organisationalen Entscheidungen

als herausfordernde Ressource an Relevanz gewinnt (SCHMITT 2016). Nach einigen Anmerkungen zum Ausmaß der Heterogenität ‚des‘ Museumspublikums thematisieren wir im Folgenden das Verhältnis zum einen zwischen Aufsichten und Museumsleitung und zum anderen zwischen Aufsichten und dem Publikum als Grundlage für Möglichkeiten, ‚im Dienst‘ des Publikums zu agieren.

Trotz der genannten Öffnungsbemühungen, Pluralisierungen von Ausstellungen und Inszenierungsweisen sowie längerfristig steigenden Besuchszahlen<sup>2</sup> sind Museumsbesuche die Praxis eines relativ bildungsaffinen Publikums geblieben. Es ist sicherlich nicht mehr zutreffend, wie Bourdieu und Darbel 1969 noch feststellten, dass Kunstmuseumsbesuche fast ausschließlich eine Sache der gebildeten Klassen (2006: 33) und damit eine ausgesprochen distinktive Praxis seien. Dennoch weist das Museumspublikum (insbesondere in Kunstmuseen) einen hohen Anteil von Menschen mit akademischem Abschluss auf (WEGNER 2016; LINDNER 2016). Ob auch die Art, sich das Ausgestellte anzueignen, an soziostrukturelle Merkmale des Publikums gekoppelt ist, ist umstritten: So differenzieren HANQUINET (2013) oder Kirchberg und Tröndle (2015) verschiedene Besuchstypen, die eher lose sozialstrukturelle Bindungen aufweisen und von der Besuchssituation abhängen. Insbesondere Lamont (1992) hat in ihrer Kritik an Bourdieu betont, dass symbolische Grenzziehungen generell an Bedeutung gewinnen, die nicht direktional aus soziostrukturellen Merkmalen ableitbar sind (zur Debatte um ‚cultural omnivores‘ z. B. KUNISSEN et al. 2018; PETERSON/KERN 1996; ROSEN LUND 2019). Dennoch lassen sich – auch abhängig vom empirischen Konzept – sozialstrukturelle Verankerungen von Lebensstilen durchaus feststellen (OTTE 2017; REUBAND 2018: 47ff.). Die Entdeckung des Aufsichtspersonals als museale Ressource für ‚niedrigschwellige‘, nächeschaffende Vermittlungen ergibt sich folglich aus einem zugeschriebenen Potenzial, der distinktiven Kraft des Museums etwas entgegenzusetzen.

Die Art der Vermittlungsfunktion von Aufsichten zwischen einem mehr oder weniger heterogenen Publikum und Museumsverantwortlichen hängt sowohl von einem institutionell rückgebundenen Möglichkeitsraum als auch von der Einschätzung der eigenen Position von Aufsichten ab. Wir unterscheiden in diesem Kontext das Verhältnis zwi-

2 Die Zahl der Museumsbesuche in Deutschland lag 2018 bei knapp 112 Mio. (INSTITUT FÜR MUSEUMSFORSCHUNG 2019: 11, zur Entwicklung: 19). Allerdings profitieren nur wenige Museen von hohen Besuchszahlen: Lediglich rund 5% verzeichnen über 100.000 Besuche (2019: 24).

schen Aufsichten und Museumsverantwortlichen sowie zwischen Aufsichten und dem Publikum (vgl. Abbildung 2).



Abb. 2: *Verhältnisse der Aufsichten zu Museumsleitungen und dem Publikum (eigene Darstellung)*

*Verhältnis Aufsichten – Museumsleitung:* Unsere empirischen Befunde haben gezeigt, dass Aufsichten sich durchaus eine Expertise der Besuchssituation zuschreiben, teilweise auch im Gegensatz zu den Ausstellungsverantwortlichen. Exemplarisch sagte uns ein Aufseher, „die im Krawattenturm“ hätten keine Ahnung, mit welchen Fragen das Personal täglich gelöchert werde. Eine andere Aufsicht kritisierte, dass die vom Direktor favorisierten Ausstellungen keinen interessierten und es deswegen dort immer leer sei. Sie spricht damit den Ausstellungsgestaltern eine relevante Expertise z. B. zu Publikumserwartungen ab. Den nur gering ausgeprägten ‚Draht‘ zur Leitungsebene veranschaulichen die Aufsichten zum einen mit mangelnden institutionalisierten Kommunikationskanälen: So führe ihre Meldung nicht funktionierender Aspekte von Ausstellungen (etwa Verwirrung stiftende Wegführungen) nicht zu Konsequenzen. Selbst Zigarettenpausen verbringen Aufsichten und andere Angestellte in einem der von uns untersuchten Häuser an unterschiedlichen Orten, d. h. durch räumliche Arrangements werden Abgrenzungen im Feld immer wieder hergestellt. Zum anderen haben wir es hier weniger mit einer (konsensuellen) Arbeitsteilung auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen zu tun, sondern mit einem Berufsleben entlang unterschiedlicher Rationalitäten mit je gegenseitiger Abwertung. Während die Ausstellungsverantwortlichen oft innerhalb einer Rationalität operieren, die eng an die Kunst bzw. die Bezugswissenschaft gebunden

bleibt, erbringen die Aufsichten eine insbesondere sicherheitsgewährende Infrastrukturdienstleistung, die grundsätzlich keine Affinität zum Ausgestellten erfordert – und in der Regel bringt die Berufsbiographie der Aufsichten auch keine objektrelevanten Wissensbestände mit sich. Konfliktpotential ergibt sich nun dadurch, dass die beiden Berufsgruppen dennoch aufeinander bezogen sind, denn die Aufsicht stellt die Sicherheit im von der Kuratorin gestalteten Raum her. Dadurch wird ein Konflikt um Deutungshoheiten befördert: Den Aufsichten ist bewusst, dass sie hierarchisch und von der formal erforderlichen Ausbildung eine niedrige Stellung haben – in den Worten einer Aufsicht: „Du musst halt wissen, wir sind halt hier die Untersten“ – und somit keine Expertise für die Ausstellungsinhalte beanspruchen können. Dennoch sprechen sie den Ausstellungsverantwortlichen Kenntnisse zur Besuchssituation sowie zum Publikum ab und schreiben ihnen somit eine ‚Abgehobenheit‘ zu, mit der sie ihr Zielpublikum kaum erreichen. Stellenweise betonen die Aufsichten auch den substantiellen Beitrag ihrer eigenen Dienstleistung, wenn z. B. eine von ihnen sagt: „Ohne uns bleibt das Museum geschlossen.“ Unsere Forschung zeigt: Solche soziokulturellen Dimensionen von Polarisierungen sind nicht als Abbild sozioökonomischer Ungleichheiten zu verstehen, sondern es handelt sich um ein weitaus komplexeres Verhältnis, das jedoch auf institutionell rückgebundene Machtasymmetrien zurückweist. Die Haltung der Aufsichten kann sich entsprechend weniger Gehör verschaffen.

Fehlende Kommunikationswege und wechselseitige Aberkennungen von Expertise stellen zusammengefasst Hemmnisse für Aufsichten dar, um in der Besuchssituation wahrgenommene Verhaltensweisen und Bewertungen des Publikums innerhalb der Institution Museum zu repräsentieren. Es gibt Ausnahmen dieser Nicht-Kommunikation: So haben in einem Fall Aufsichten im Rahmen einer Evaluation Daten erhoben. Die freiwillig teilnehmenden Aufsichten erhielten dabei jedoch einen vorgegebenen Leitfaden und mussten ihre Aufgabe neben ihrer sonstigen Arbeit ausführen, was ihre Rolle als ‚Co-Besucherforscher‘ wiederum einengte. Zudem erhielten sie dafür keine zusätzliche Vergütung.

*Verhältnis Aufsichten – Publikum:* Die bisherigen Überlegungen zum Verhältnis von Aufsichten, die die Besuchssituation kennen, und Museumsverantwortlichen setzten voraus, dass die Aufsichten sich ein für Ausstellungsmacher relevantes Bild vom Publikum machen können. Dabei sind ihre Eindrücke notwendigerweise selektiv, auch weil sie gehalten sind, auf Sicherheitsaspekte zu achten. Daher sind sie vor Stereotypisierungen (z. B. Jugendliche in Gruppen als ‚Risikogruppe‘)

nicht gefeit. Für von uns befragte Besucher wiederum erscheinen Aufsichten – nicht zuletzt abhängig von Faktoren wie der Kleidung – unterschiedlich als mehr oder weniger passende Ansprechpersonen. Aus der Sicht der Aufsichten fällt nun die negative Abgrenzung gegenüber den Ausstellungsverantwortlichen nicht unmittelbar mit einer Solidarisierung mit dem Publikum zusammen. Das liegt u. a. daran, dass Aufsichten auch vom Publikum – zumindest als Gewährleistende von Sicherheit – nur wenig Wertschätzung erwarten können. Empirisch konnten wir etwa beobachten, dass Besucher Aufsichten sogar irrtümlich für defekte Hands-on-Exponate verantwortlich machen. Zudem haben wir festgestellt, dass die Aufsichten ‚im Dienst‘ des Museums stehen, wenn sie Besucher danach unterscheiden, ob sie den Exponaten hinreichend wertschätzend gegenüberreten und dem Museum Respekt zollen. Eine Aufsicht empörte sich etwa, manche Leute verhielten sich wie im Freizeitpark. Deutungshoheit zeigt sich somit in Ansätzen, zumindest ein ‚angemessenes‘ Verhalten im Museum betreffend, über den Sicherheitsauftrag hinaus auch bei den Aufsichten gegenüber Teilen des Publikums.

So zeichnet sich empirisch eine gewisse Paradoxie ab mit einer Des-Identifikation gegenüber z. B. Kuratoren einerseits und einer Identifikation mit der Organisation, die das Kuratorische gegenüber dem Publikum legitimiert, andererseits. Die Grenzen nach außen bleiben also teilweise von innerorganisatorischen Grenzziehungsprozessen unberührt. Dass Aufsichten Erwartungen und Wünsche des Publikums bei Museumsverantwortlichen sichtbar machen können, steht somit auch im Verhältnis von Aufsichten und Publikum vor kommunikativen Herausforderungen. Dies hat wiederum Folgen für das Verhältnis von Museum und Öffentlichkeit. Weitere Rückmeldungen des Publikums, etwa durch Gästebücher oder digitale Plattformen, bleiben demgegenüber recht selektiv und lassen weniger Rückschlüsse auf die Besuchssituation zu als Einschätzungen durch Aufsichten (BURZAN/EICKELMANN 2020).

Im Zuge der oben angesprochenen Tendenz zur ‚politisierten Empörung‘ könnten sich die Herausforderungen für Aufsichten nochmals verschärfen, wenn sie als potenzielle Ansprechpersonen für eine Grundsatzkritik am musealen Ausstellen fungieren. Wenngleich eine solche Kritik nicht per se unterstellt werden kann, steht sie dennoch in einem spezifischen Kontext, wenn sie sich als Teil einer legitimen Empörungswelle etwa gegen sogenannte Eliten versteht, und kann so das Verhältnis zwischen Aufsichten und Publikum beeinflussen.

### 3.4 Multiple Dienstbarkeiten im Arbeitsalltag

Nachdem wir Möglichkeitsräume und Grenzen der Positionierung ‚im Dienst‘ des Museums zum einen und des Publikums zum anderen untersucht haben, beleuchten wir im Folgenden sich hieraus ergebende konkrete Spannungsverhältnisse im Arbeitsalltag von Aufsichten. Hierfür greifen wir ergänzend auf unser videographisches Material zurück und fragen: *Wie wird das Spannungsfeld zwischen Sicherheits- und Serviceorientierung im konkreten Arbeitsalltag handhabbar gemacht und dadurch von einem Gegensatz teilweise in eine prozesshafte Verwicklung transformiert?* (BURZAN/EICKELMANN 2020) Im Folgenden systematisieren wir drei typische paradoxe Herausforderungen im Arbeitsalltag von Aufsichten, die das Verhältnis von Nähe und Distanz zwischen Museum und Publikum empirisch spezifizieren:

1. *Zwischen Regeldurchsetzung und Servicepartnerschaft:* Aufsichten haben die Aufgabe, Sicherheitsgebote durchzusetzen, sollen dabei aber zugleich stets freundlich bleiben. Die Umsetzung dieser potenziell konflikthaften Gleichzeitigkeit ist nicht Gegenstand organisationaler Konzepte, sondern wird dem Erfahrungswissen der Beschäftigten überlassen. Eine verzeitlichende Umgangsweise etwa besteht darin, restriktive Interaktionsanlässe (z. B. der Rucksack muss an der Garderobe abgegeben werden) durch ergänzende Serviceinformationen (z. B. Hinweise auf Exponate oder Aktivitätsoptionen) abzumildern. Solche Wechsel werden zudem durch das räumliche Bewegungsverhalten der Aufsichten unterstützt, indem sie ihre Distanz und Nähe zum angesprochenen Besuchenden immer wieder neu austarieren. Aufsichten berichten zudem, dass sich ihre Vorgesetzten bei Beschwerden des Publikums über etwaige Unfreundlichkeiten des Personals zunächst für die Aufsichten entschuldigen, doch kommt es im Nachhinein durchaus vor, dass die Vorgesetzten das Dilemma der Aufsichten anerkennen und z. B. um Verständnis für ihre Vorgehensweise werben. Die Auflösung des Dilemmas bleibt aber auch künftig den Aufsichten überlassen.

2. *Anleitungen zum ‚selbstbestimmten‘ Museumsbesuch:* Eine zunächst dem Service zuzuordnende Handlung kann durchaus restriktive Elemente enthalten, wenn etwa ein Hinweis auf eine Mitmachstation zugleich eine im Sinne der Sicherheit angemessene sowie von Ausstellungsverantwortlichen intendierte Nutzung regelt. Teilweise erfordert die Nutzung von Hands-on-Exponaten eine Begleitung durch Personal. Dabei

bringen die Aufsichten nicht nur das Exponat und die Besucherschaft einander nahe. Sie setzen in ihrer anleitenden und überwachenden Begleitung auch die Deutungsmacht des Museums durch und ermöglichen Nähe nur im Rahmen einer (pädagogisch) ‚richtigen‘ Nutzung – ansonsten gilt die Distanzregel (AHMED 2019: 178). Solche Aneignungsweisen von Exponaten werden zuweilen explizit von Kuratoren festgelegt, wenn diese die Aufsichten vorab z. B. informieren, ob ein Sockel zum Werk gehört (und daher nicht berührt werden darf) oder ob dafür keine strengen Distanzregeln gelten. Nähe oder Distanz werden also zum Teil gleichzeitig (bei den Mitmachstationen) oder fallweise (der Sockel gehört zum Exponat oder nicht) vermittelt.

*3. Ein- und Ausschlüsse entlang sozialer Kategorien:* Auch soziale Kategorisierungen des Personals schaffen solche fallweise auftretenden Verstärkungen von Nähe und Distanz. Insbesondere Gender und Alter werden als Kategorisierungen in der Nutzungspraxis performativ wiederholt und regulieren das Austarieren des Verhältnisses von Nähe und Distanz mit. Dadurch können Aufsichten Differenzmarkierungen, Distinktionen und damit zusammenhängende Ausschlüsse interaktiv abfedern und den musealen Anspruch der Öffnung praktisch umsetzen – wenn Besucher beispielsweise motiviert werden, ein Exponat begleitet zu nutzen. Sie können aber ebenso als Verstärker von Distinktionen fungieren, indem sie auswählen, wen sie zur Nutzung einladen, oder indem sie z. B. junge Mädchen bei technischen Apparaturen eher belehren, wie unsere Videographie zeigt, während sie ältere Männer als Experten anerkennen. Partizipative Angebote führen daher nicht umstandslos zu egalitären Praktiken, sondern haben das Potenzial, soziale Kategorien festzuschreiben, und können ebenso nicht-intendierte oder sogar gegenteilige Effekte haben (DELL 2012). So wird deutlich, inwiefern produktive bzw. inklusive Verbindungen in Institutionen ebenso relevant sind wie destruktive bzw. ausschließende Verbindungen (KOSCHORKE 2010: 50; BEDORF 2010: 129).

Bei dem Spannungsfeld von Nähe und Distanz bzw. Ein- und Ausschluss handelt es sich somit im Arbeitsalltag von Aufsichten weniger um einen Gegensatz, sondern um eine prozesshafte Verwicklung und z. T. Gleichzeitigkeit, die je nach Situation unterschiedliche Verbindungen schafft und die symbolische Ordnung des Museums stabilisiert. Es lässt sich beobachten, wie sich eine Gleichzeitigkeit von Stabilisierung und De-Stabilisierung von Institutionen im Hinblick auf ihre ordnenden Funktionen materialisiert, da sich die Aufsichten innerhalb eines

vordefinierten Möglichkeitsraums bewegen, der jedoch nicht gänzlich organisatorisch gelenkt werden kann. Dadurch zeigt sich, dass die Perspektiven auf Museumskonzepte und auf deren Umsetzungsweisen stets gemeinsam analysiert werden müssen.

#### 4. Fazit

Folgen des Wandels von Museen lassen sich an der Scharnierfunktion ihres Aufsichtspersonals gut beobachten. Der vorliegende Beitrag hat gezeigt, inwiefern Prinzipien des Museums als Organisation, spezifische Museumskonzepte, Publikumserwartungen und der Arbeitsalltag der Aufsichten oftmals konfliktreich miteinander verflochten sind. Reibungen, die sich zwischen Organisationskonzepten und der Tätigkeit der Aufsichten ergeben, gehen mit spezifischen Herausforderungen einher, die insbesondere in der Verbindung von Nähe- und Distanzschaffenden Maßnahmen deutlich wurden. So stehen sich z. B. das Konzept einer fokussierten Sicherheitsorientierung und die Öffnung für ein als partizipativ verstandenes Publikum potenziell konflikthaft gegenüber, was zu Dilemmata führen kann. Konzepte einer stärkeren Serviceeinbindung der Aufsichten wiederum werden relativiert, wenn Ökonomisierungszwänge zu einem Outsourcing der Aufsichtsfunktion führen und so den Aufsichten die Einbindung in eine Corporate Identity des Museums erschweren. Inwiefern Überlegungen zu einem Post-New Public-Management, die das Effizienz-Versprechen des Outsourcings kritisch in den Blick nehmen und eine kritische Theorie der Kulturinstitutionen zu entwerfen suchen, Alternativen hierzu bieten, bleibt abzuwarten.

Die institutionentheoretische Perspektive auf die Scharnierfunktion des Aufsichtspersonals hat einen Blick auf spannungsreiche Wechselwirkungen erlaubt. So wurde erstens deutlich, dass Museumsaufsichten eben nicht lediglich das Museumspublikum beaufsichtigen, sondern dass ihnen eine weitaus komplexere Bedeutung im Kontakt mit relativ heterogenen Publika und deren Erwartungshaltungen zukommt. Direktiven des Museums sind keineswegs per se deckungsgleich mit sich verändernden Publikumserwartungen, was dazu führt, dass das Aufsichtspersonal im Arbeitsalltag ‚qua Position‘ zwischen unterschiedlichen Erwartungen vermittelt. Dennoch: Zunehmenden Ansprüchen sogenannter ‚partizipativer Öffentlichkeiten‘, ihren Interessen in bzw. gegenüber der Organisation Gehör zu verschaffen, entsprechen (noch) keine systematisierten Kommunikationswege, bei denen (entsprechend qua-

lifiziertes) Servicepersonal eine eigene Rolle spielen könnte. Zweitens konnten die Prozesshaftigkeit und Bedingtheit einer musealen Praxis herausgearbeitet werden, in der organisationale Rahmungen, museale Publikums- und Personalkonzepte sowie das Publikum notwendigerweise konstitutiv miteinander verbunden sind. Das Aufsichtspersonal im Museum steht so betrachtet quer zu organisationalen Bedingungen, Museumskonzepten und dem Publikum, so dass sich die Zusammenhänge dieser Ebenen gerade mithilfe eines Fokus auf das Aufsichtspersonal und ihren Arbeitsalltag darstellen ließen. Dabei wurde gezeigt, dass innerhalb jener Verflechtungen Deutungshoheiten und Grenzen machtvoll (re-)produziert, aber auch überschritten werden. Für die Museumspraxis ergibt sich daraus, dass organisationale Rahmenbedingungen die Scharnierfunktion der Aufsichten anerkennen müssen, um Scharniereffekte zu erzielen (etwa durch die Kleidung, Benennungen, Schulungen, s. hier Abschnitt 3.2).

Ausblickend lässt sich fragen, inwiefern sich unsere Analysedimensionen auch auf andere Institutionen als vermittelnde Dritte zwischen einem Feld und seinem Publikum übertragen lassen und inwiefern die Untersuchung spezifischer Scharnierfunktionen im Servicebereich auf (Dis-)Kontinuitäten in Bezug auf die Deutungsmacht verantwortlicher Positionen verweisen kann. Parallelen zu anderen Kulturorganisationen liegen auf der Hand, z. B. Theater, historische Denkmäler/Sehenswürdigkeiten mit Eintritt, auch Zoos (vgl. mit bemerkenswerten Parallelen REINERT 2017). Ungleichheitssoziologisch betrachtet lassen sich insbesondere die folgenden Spannungsfelder für eine Analyse fruchtbar machen:

- das Spannungsfeld einer zunehmenden Publikumsorientierung und dessen Partizipation als Ziel, ohne dass dadurch fachliche Gestaltungskompetenzen (z. B. zum Ausgestellten und seiner Inszenierung) obsolet werden. Dabei ist es dennoch eine Illusion anzunehmen, dass durch die Konzepte der Organisation verschiedenste Publikumsgruppierungen gleichermaßen erreicht werden könnten.
- damit zusammenhängend: das Spannungsfeld, Deutungsmacht zu reflektieren und in Teilen abzugeben, sie aber nicht insoweit aufzugeben, dass die eigene Organisation gegenüber den ‚Voice‘-Optionen des Publikums als ‚postfaktisch‘ oder als überflüssig delegitimiert oder politisch vereinnahmt wird. In Museen zeigt sich derzeit ein heterogenes Feld zwischen Verteidigung und

konstruktivem Umgang mit mehr oder weniger reflektierter Deutungsmacht. Ein komplexes Verhältnis zwischen nur analytisch bzw. je nach Theorietradition trennbaren Ungleichheits- und Differenzaspekten (KASTNER 2020) tritt hier zutage.

- das Spannungsfeld zwischen den Organisationszielen – im Museum in Anknüpfung an die jeweilige Bezugswissenschaft – und Ansprüchen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen mit ihren jeweiligen Eigenrationalitäten, sei es die Wirtschaft, die Politik oder die Bildung (vgl. auch BURZAN 2017a). Museumsleitungen erfüllen hier zunehmend Aufgaben des Kulturmanagements, indem sie etwa mit Förderinstitutionen verhandeln und Sponsoren akquirieren.
- das Spannungsfeld zwischen Beharrung und Wandel. Wie dargestellt, wird dabei derzeit das Potenzial von Scharnierpositionen im nicht-professionalisierten Dienstleistungsbereich als Indikator für (Un-)Gleichzeitigkeiten zumeist wenig reflektiert.

Eine methodische Anmerkung ist uns zudem ein Anliegen: Zur Darstellung des komplexen Bildes von Museumsaufsichten in ihrer Scharnierfunktion bedarf es einer multimethodischen Perspektivierung. Der Blick auf verschiedene Akteure und insbesondere auf Situationen mit unterschiedlichen Herangehensweisen und Datenarten im Rahmen eines längeren Feldaufenthaltes ist dafür unverzichtbar. Dennoch handelt es sich notwendigerweise um partielle Einblicke. Daher sind die Breite (verschiedene Museen/Erhebungsmethoden) und die Tiefe des methodischen Zugangs (in Bezug auf einzelne Museen und die Intensität der Auswertung) abzuwägen. Gleichwohl brechen wir hiermit eine Lanze für situative, methodenplurale Vorgehensweisen auch bei möglichen Übertragungen auf andere Institutionen.

Abschließen möchten wir mit einem Hinweis auf die COVID-19-Pandemie, die Museen wie andere Kulturinstitutionen hart getroffen hat (ICOM 2020). Nach wiederholten Schließungen stehen insbesondere nicht staatlich subventionierte Museen vor einer prekären Situation, da viele Angestellte externer Personaldienstleistungen entlassen wurden und/oder sich umorientiert haben. Zugleich wurden verstärkt digitale Möglichkeiten ausgelotet, das Publikum zu erreichen. Dabei traten vielfältige kreative Ansätze, insbesondere mithilfe Sozialer Medien, zutage, die wahrscheinlich auch in Zeiten nach Corona Bestand haben werden, aber gleichzeitig Grenzen aufzeigen, den Museumsbesuch virtuell zu substituieren. Ein Ausblick für unsere Forschung besteht darin zu fra-

gen, welche konkrete Scharnierposition bzw. Äquivalente zu serviceorientierten Aufsichten es digital überhaupt geben könnte und wie sich die Scharnierfunktion von Museen als Institution zwischen Kultur und Publikum insgesamt neu justiert. Mit der Entwicklung zunehmend responsiver Museen ergeben sich zudem grundlegende Fragen der Grenzen der Organisation selbst, die eben nicht an physischen Orten festgemacht werden können. Sicher ist, dass das Spannungsfeld zwischen Deutungsmacht und Publikumsorientierung damit ein dynamisches bleibt.

### Danksagung

Wir danken den studentischen Mitarbeitenden, Lukas Arp und insbesondere Isabelle Sarther, für ihre Unterstützung. Für Unterstützungen und Diskussionen zur Videographie bedanken wir uns bei René Tuma und Christoph Nagel (TU Berlin), Bernt Schnettler (Universität Bayreuth), Dirk vom Lehn (King's College London) und Matthias Blanc (Université de Lille). Auch den Gutachtenden sowie Johanna Schindler danken für die hilfreichen Hinweise zum Manuskript.

### Literatur

- AfricAvenir International e.V.* 2017 e.V. (Hgg.) (2017): *No Humboldt 21! Dekoloniale Einwände gegen das Humboldt-Forum*. Berlin: AfricAvenir International.
- AHMED, Sara (2019): *What's the use? On the use of use*. Durham, London: Duke University Press Books.
- BAHL, Friederike/STAAB, Phillip (2010): Das Dienstleistungsproletariat. – In: *Mittelweg* 36, 19(6), 66–93.
- BARRY, Marguerite (2014): Please do touch: Discourses on aesthetic interactivity in the exhibition space. – In: *Participations. Journal of Audience & Reception Studies* 11(1), 216–236 <<https://participations.org/Volume%2011/Issue%201/13.pdf>> [01.06.2021].
- BAUR, Joachim (2012): Ausstellen. Trends und Tendenzen im kulturhistorischen Feld. – In: Graf, Bernhard/Rodekamp, Volker (Hgg.), *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen*. Berlin: G+H, 131–144.
- BAUR, Joachim (2018): Krise der Repräsentationskritik? Über Deutungsmacht im postfaktischen Museum. – In: Falkenberg, Regine/Jander, Thomas (Hgg.), *Assessment of Significance. Deuten – Bedeuten – Umdeuten*. Berlin: Deutsches Historisches Museum, 27–31.
- BECK, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- BEDORF, Thomas (2010): Der Dritte als Scharnierfigur. Die Funktion des Dritten in sozial-philosophischer und ethischer Perspektive. – In: Eßlinger, Eva/Schlechtriemen, Tobias/Schweitzer, Doris/Zons, Alexander (Hgg.), *Die Figur des Dritten. Ein kulturwissenschaftliches Paradigma*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 125–136.
- BEIER-DE HAAN, Rosmarie (2005): *Erinnerte Geschichte - Inszenierte Geschichte. Ausstellungen und Museen in der Zweiten Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- BIRKEN, Thomas/KRATZER, Nick/WEIHRICH, Margit/HOFFMANN, Anna/KOCH-FALKENBERG, Carolyn (2012): Interaktive Arbeit am Bahnhof: zwischen Unsichtbarkeit und Unverzichtbarkeit. – In: Dunkel, Wolfgang/Weihrich, Margit (Hgg.), *Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen*. Wiesbaden: Springer VS, 256–290 <[https://doi.org/10.1007/978-3-531-19359-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19359-5_11)>.
- BOURDIEU, Pierre (1987): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- BOURDIEU, Pierre/DARBEL, Alain (2006): *Die Liebe zur Kunst. Europäische Kunstmuseen und ihre Besucher*. Konstanz: UVK.
- BOURDIEU, Pierre (1999): *Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- BURZAN, Nicole/EICKELMANN, Jennifer (2020): Über die Vermittlungsfunktion des Aufsichts- und Servicepersonals bei der kulturellen Bildung im Museum. – In: Timm, Susanne/Costa, Jana/Costa/Kühn, Claudia/Scheunpflug, Anette (Hgg.), *Kulturelle Bildung. Theoretische Perspektiven, methodologische Herausforderungen, empirische Befunde*. Münster: Waxmann, 177–194.
- BURZAN, Nicole (2017a): Menschen im Museum. Theoretische Perspektiven auf empirische Erkundungen. – In: *Sociologia Internationalis* 55(1), 1–26.
- BURZAN, Nicole (2017b): Zum Wandel von Raum- und Zeitstrukturierungen am Beispiel von Museen. – In: *Zeitschrift für Theoretische Soziologie (ZTS), Sonderband 4: Raum und Zeit. Soziologische Beobachtungen zur gesellschaftlichen Raumzeit*, 171–187.
- BURZAN, Nicole (2018): ‚Das ist jetzt bestimmt mein achtzehntes Paar Schuhe‘. Zugehörigkeiten anzeigende Objekte von Museumspersonal an der Schnittstelle zwischen Organisation und Publikum. – In: Pfadenhauer, Michaela/Poferl, Angelika (Hgg.), *Wissensrelationen*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, 299–307.
- BURZAN, Nicole/EICKELMANN, Jennifer (2022): *Machtverhältnisse und Interaktionen im Museum*. Frankfurt/M.: Campus.
- ÇOLAK, Çağrı D. (2019): Why the New Public Management is Obsolete: An Analysis in the Context of the Post-New Public Management Trends. – In: *Croatian & Comparative Public Administration* 19(4), 517–536. <<https://doi.org/10.31297/hkju.19.4.1>>.
- DELL, Christopher (2012): *Die improvisierende Organisation. Management nach dem Ende der Planbarkeit*. Bielefeld: transcript.
- EICKELMANN, Jennifer (2016): Wenn Kunst zum Ereignis wird: Eine Kritik der ästhetischen Praxis erlebnisorientierter Museen. – In: Kauppert, Michael/Eberl, Heidrun (Hgg.), *Ästhetische Praxis*. Wiesbaden: Springer VS, 355–376.
- EICKELMANN, Jennifer (2018): „Schauen Sie sich doch mal die Vasen aus China an!“ Das Aufsichtspersonal im Museum als ‚kritische Zone‘ zwischen ExpertInnen und Alltagswissen. – In: Pfadenhauer, Michaela/Poferl, Angelika (Hgg.), *Wissensrelationen*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, 342–352.
- EICKELMANN, Jennifer (2020): „Rape Day“ zwischen Realität und Fiktion. Affektive Öffentlichkeit und digitale Spiele – In: *Berliner Debatte Initial* 30 (2), 22–34.

- FLIEDL, Gottfried (2010): *Zugang als Vergünstigung – Zugang als Recht. Der Strukturwandel der Museumsöffentlichkeit* (8.8.2010). <<http://museologien.blogspot.com/2010/08/zugang-als-vergunstigung-zugang-als.html>> [7.8.2020].
- GAUPP, Lisa/ABRAMJAN, Anna/AKINAY, Frida Mervacan/HILGERT, Katharina/MULDER, Anna Catharina/SCHMIDT, Rebecca/SCHNITZLER, Viviane/THURICH, Ole/TIEMON, Lucas/WURL, Swantje/ZIMMERMANN, Mira (2020): Curatorial Practices of the ‘Global’: Toward a Decolonial Turn in Museums in Berlin and Hamburg? – In: *Journal of Cultural Management and Cultural Policy* 6(2), 107–138 <<https://doi.org/10.14361/zkmm-2020-0205>>.
- GRAF, Bernhard (2018): Das Museum als sozialer Ort zwischen Museumspädagogik und Sozialarbeit. – In: Maul, Bärbel/Röhlke, Cornelia (Hgg.), *Museum und Inklusion. Kreative Wege zur kulturellen Teilhabe*. Bielefeld: transcript, 33–44.
- GRAF, Bernhard/RODEKAMP, Volker (Hgg.) (2012): *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen*. Berlin: G + H.
- HANQUINET, Laurie (2013): Visitors to modern and contemporary art museums: towards a new sociology of ‘cultural profiles’. – In: *The Sociological Review* 61(4), 790–813 <<https://doi.org/10.1111/1467-954X.12072>>.
- HOLFELDER, Moritz (2019): *Unser Raubgut. Eine Streitschrift zur kolonialen Debatte*. Berlin: Christoph Links.
- HOOD, Christopher (1991): A public management for all seasons. – In: *Public Administration* 69(1), 3–19 <<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>>.
- Institut für Museumsforschung (Hg.) (2019): *Statistische Gesamterhebung an den Museen der BRD für das Jahr 2018*, Heft 73. Berlin. <[www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut\\_fuer\\_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat73\\_print.pdf](http://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat73_print.pdf)> [01.06.2021].
- International Council Of Museums (ICOM) (2020): *Museums, museum professionals and COVID-19* (26.5.2021) <<https://icom.museum/en/news/museums-museum-professionals-and-covid-19-survey-results/>> [06.10.2020].
- JANES, Robert R./SANDELL, Richard (Hgg.) (2019): *Museum Activism*. Abington, New York: Routledge.
- KARICH, Swantje (2011): *Holt die Bilder ans Licht!* (2.4.2011). <<https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/bilder-und-zeiten-1/zukunft-der-museen-holt-die-bilder-ans-licht-1619827.html>> [28.05.2021].
- KAROW, Susanne (2019): *Kunst unter Aufsicht. Transformative Perspektiven der partizipativen Museumsarbeit*. Bielefeld: transcript.
- KASTNER, Jens (2020): „Reaktionsweisen auf die Feindseligkeit der Außenwelt“. – In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 45(3), 293–313. <<https://doi.org/10.1007/s11614-020-00423-y>>.
- KIRCHBERG, Volker (2005): *Gesellschaftliche Funktionen von Museen. Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven*. Wiesbaden: VS.
- KIRCHBERG, Volker (2000): Mystery Visitors in Museums. An Underused and Underestimated Tool for Testing Visitor Services. – In: *International Journal of Arts and Management* 3(1), 32–38.
- KIRCHBERG, Volker (2011a): Zur gesellschaftlichen Legitimität von Museen. Stephan E. Weils Beitrag zur Debatte. – In: Gemmeke, Claudia/Nentwig, Franziska (Hgg.), *Die Stadt und ihr Gedächtnis. Zur Zukunft der Stadtmuseen*. Bielefeld: transcript, 27–44. <<https://doi.org/10.14361/transcript.9783839415979.27>>.

- KIRCHBERG, Volker/TRÖNDLE, Martin (2015): The Museum Experience. Mapping the Experience of Fine Art. – In: *The Museum Journal* 58(2), 169–193. <<https://doi.org/10.1111/cura.12106>>.
- KOSCHORKE, Albrecht (2010): Institutionentheorie. – In: Eßlinger, Eva/Schlechtriemen, Tobias/Schweitzer, Doris/Zons, Alexander (Hgg.), *Die Figur des Dritten. Ein kulturwissenschaftliches Paradigma*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 49–64.
- KRASNY, Elke (2016): Über Vermittlung. Vom Verhältnis zwischen Museum und Öffentlichkeit. – In: Gaugele, Elke/Kastner, Jens (Hgg.), *Critical Studies. Kultur- und Sozialtheorie im Kunstfeld*. Wiesbaden: Springer VS, 339–355 <[https://doi.org/10.1007/978-3-658-10412-2\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10412-2_19)> [28.05.2021].
- KUNIBEN, Katharina/EICHER, Debora/OTTE, Gunnar (2018): Sozialer Status und kultureller Geschmack: Ein methodenkritischer Vergleich empirischer Überprüfungen der Omnivore-Univore These. – In: Böcker, Julia/Dreier, Lena/Eulitz, Melanie/Frank, Anja/Jakob, Maria/Leistner, Alexander (Hgg.), *Zum Verhältnis von Empirie und kultursoziologischer Theoriebildung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, 209–235.
- LAMONT, Michèle (1992): *Money, Morals, and Manners: The Culture of the French and the American Upper-Middle Class*. Chicago, London: University of Chicago Press.
- LANG, Caroline/REEVE, John (2017): *The Responsive Museum. Working with Audiences in the Twenty-First Century*. Abingdon, London: Routledge.
- LEAHY, Helen R. (2012): *Museum Bodies. The Politics and Practices of Visiting and Viewing*. London, New York: Routledge.
- LINDNER, Bernd (2016): Soziodemographie des Museumspublikums. – In: Walz, Markus (Hgg.), *Handbuch Museum. Geschichte – Aufgaben – Perspektiven*. Stuttgart: Metzler, 323–329 <[https://doi.org/10.1007/978-3-476-05184-4\\_72](https://doi.org/10.1007/978-3-476-05184-4_72)>.
- MACDONALD, Sharon (2006): Expanding Museum Studies: An Introduction. – In: Macdonald, Sharon (Hgg.), *A Companion to Museum Studies*. Oxford: Wiley-Blackwell, 1–12 <<https://doi.org/10.1002/9780470996836.ch1>>.
- MAQUIRE, Jennifer S./METTHEWS, Julian (2012): Are we all cultural intermediaries now? An introduction to cultural intermediaries in context. – In: *European Journal of Cultural Studies* 15(5), 551–562. <<https://doi.org/10.1177/1367549412445762>>.
- MANDEL, Birgit (2014): „Niedrigschwellige“ Kulturvermittlung öffentlicher Kulturinstitutionen als integrales Konzept zwischen Kunstmissionierung und Moderation kultureller Beteiligungsprozesse <[www.kubi-online.de/artikel/niedrigschwellige-kulturvermittlung-oeffentlicher-kulturinstitutionen-integrales-konzept](http://www.kubi-online.de/artikel/niedrigschwellige-kulturvermittlung-oeffentlicher-kulturinstitutionen-integrales-konzept)> [30.04.2021].
- MCCALL, Vikki/GRAY, Clive (2013): Museums and the ‘new museology’: theory, practice and organizational change. – In: *Museum Management and Curatorship* 29(1), 19–35 <<https://doi.org/10.1080/09647775.2013.869852>> [28.05.2021].
- MEIER-EWERT, Lavinia/RESCH, Andreas (2008): *Ansichten von Aufsichten*. Berlin: Stadtmuseum Berlin.
- MOLL, Sebastian (2019): *Abschied von den 100 weißen Männern* (21.10.2019) <<https://www.sueddeutsche.de/kultur/museum-of-modern-art-moma-wiedereroeffnung-new-york-1.4642938>> [30.10.2020].
- NEGUS, Keith (2002): The work of cultural intermediaries and the enduring distance between production and consumption. – In: *Cultural Studies* 16(4), 501–515.
- OTTE, Gunnar (2017): Richard A. Peterson (1932–2010) und Paul J. DiMaggio (\*1951). – In: Steuerwald, Christian (Hgg.), *Klassiker der Soziologie der Künste*. Wiesbaden: Springer VS, 799–829 <[https://doi.org/10.1007/978-3-658-01455-1\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01455-1_33)>.

- PETERSON, Richard A./KERN, Roger M. (1996): Changing Highbrow Taste: From Snob to Omnivore. – In: *American Sociological Review* 61(5), 900–907. <<https://doi.org/10.2307/2096460>>.
- REHBERG, Karl-Siegbert (2014): *Symbolische Ordnungen. Beiträge zu einer soziologischen Theorie der Institutionen*. Baden-Baden: Nomos.
- REHBERG, Karl-Siegbert (2015): Machtvolles Sammeln und bildendes Zeigen. Das (Kunst-)Museum als Leitinstitution. – In: Hoins, Katharina/von Mallinckrodt, Felicitas (Hgg.), *Macht. Wissen. Teilhabe. Sammlungsinstitutionen im 21. Jahrhundert*. Bielefeld: transcript, 21–43 <<https://doi.org/10.14361/9783839432556-002>>.
- REINERT, Wiebke (2020): *Applaus der Robbe. Arbeit und Vergnügen im Zoo, 1850-1970*. Bielefeld: transcript.
- REUBAND, Karl-Heinz (2018): Museumsbesuch im Wandel. Verbreitung und Sozialprofil der Besucher. – In: *Sociologia Internationalis* 56(2), 29–69 <<https://elibrary.duncker-humboldt.com/zeitschriften/id/31/vol/56/iss/6170/art/62037/>> [01.06.2021]
- REUTER, Julia/BERLI, Oliver (2013): Die Kunst zu arbeiten. Eine Berufsfeldstudie zum Museumspersonal. – In: *Sociologia Internationalis* 51(1), 1–23 <<https://elibrary.duncker-humboldt.com/zeitschriften/id/31/vol/51/iss/1391/art/4507/>> [01.06.2021].
- ROSENBLUND, Lennart (2019): The persistence of inequalities in an era of rapid social change. – In: *Poetics* 74, Article 101323. <<https://doi.org/10.1016/j.poetic.2018.09.004>>.
- SARR, Felwine/SAVOY, Bénédicte (2019): *Zurückgeben: Über die Restitution afrikanischer Kulturgüter*. Berlin: Matthes & Seitz.
- SCHMITT, Berthold (2016): Die Museumsaufsicht – zwischen Publikumsservice und Schadensprävention. – In: Walz, Markus (Hgg.), *Handbuch Museum. Geschichte – Aufgaben – Perspektiven*. Stuttgart: Metzler, 274f. <[https://doi.org/10.1007/978-3-476-05184-4\\_61](https://doi.org/10.1007/978-3-476-05184-4_61)>.
- SEYFERT, Robert (2011): *Das Leben der Institutionen. Zu einer Allgemeinen Theorie der Institutionalisierung*. Weilerswist: Velbrück.
- SMITH MAGUIRE, Jennifer (2014): Bourdieu on Cultural Intermediaries. – In: Smith Maguire, Jennifer/Matthews, Julian (Hgg.), *The Cultural Intermediaries Reader*. London u.a.: Sage <<http://dx.doi.org/10.4135/9781473912281.n2>>.
- STERNFELD, Nora (2017): Im post-repräsentativen Museum. – In: Mörsch, Carmen/Sachs, Angeli/Sieber, Thomas (Hgg.), *Ausstellen und Vermitteln im Museum der Gegenwart*. Bielefeld: transcript, 189–202. <<https://doi.org/10.14361/9783839430811-016>>.
- TE HEESSEN, Anke (2012): *Theorien des Museums zur Einführung*. Hamburg: Junius.
- THIEMEYER, Thomas (2018): *Geschichte im Museum*. Tübingen: utb.
- TLILI, Anwar (2016): In Search of Museum Professional Knowledge Base: Mapping the professional knowledge debate onto museum work. – In: *Educational Philosophy and Theory* 48(11), 1100–1122. <<https://doi.org/10.1080/00131857.2015.1091284>>.
- TRÖNDLE, Martin/WINTZERITH, Stéphanie/WÄSPE, Roland/TSCHACHER, Wolfgang (2012): Ein Museum für das 21. Jahrhundert. Wie Sozialität die Kunstrezeption beeinflusst und welche Herausforderungen dies für die kuratorische Praxis mit sich bringt. – In: *Zukunft Publikum. Jahrbuch für Kulturmanagement* 4. Bielefeld: transcript, 75–105 <<https://doi.org/10.14361/transcript.9783839422854.75>>.
- VERGO, Peter (Hgg.) (1989): *The New Museology*. London: Reaktion Books.

- VOSWINKEL, Stephan/LINDEMANN, Ophelia (2013): Einleitung. – In: Honneth, Axel/Lindemann, Ophelia/Voswinkel, Stephan (Hgg.), *Strukturwandel der Anerkennung. Paradoxien sozialer Integration in der Gegenwart*. Frankfurt/M.: Campus, 7–15.
- VOSWINKEL, Stephan/WAGNER, Gabriele (2013): Vermessung der Anerkennung. Die Bearbeitung unsicherer Anerkennung in Organisationen. – In: Honneth, Axel/Lindemann, Ophelia/Voswinkel, Stephan (Hgg.), *Strukturwandel der Anerkennung. Paradoxien sozialer Integration in der Gegenwart*. Frankfurt/M.: Campus, 75–120.
- WALZ, Markus (Hgg.) (2016): *Handbuch Museum. Geschichte – Aufgaben – Perspektiven*. Stuttgart: J.B. Metzler.
- WEGNER, Nora (2016): Museumsbesucher im Fokus. Befunde und Perspektiven zu Besucherforschung und Evaluation in Museen. – In: Glogner-Pilz, Patrick/Föhl, Patrick S. (Hgg.), *Handbuch Kulturpublikum*. Wiesbaden: Springer VS, 255–283 <[https://doi.org/10.1007/978-3-531-18995-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18995-6_8)>.
- ZULAICA Y MUGICA, Miguel (2019): *Die Sozialität der Bildung. Eine Studie zum Verhältnis von Anerkennungs- und Institutionentheorie*. Bielefeld: transcript.