

**Schriftliche Stellungnahme zum Fragenkatalog zum Expertengespräch**  
**„Museen und Ausstellungshäuser“**

1. Lage der deutschen Museumslandschaft

Museumstypen: Es hat den Anschein, dass Heimat- und Technikmuseen aufgrund hoher Besucherfrequenz im Moment sehr gut dastehen. Kunstmuseen halten sich offenbar sehr wacker, obgleich ihr Erfolg noch immer primär von teuren, publikumswirksamen Ausstellungen abhängt. Hier sind es wohl jene, die den Strukturwandel bereits vollzogen haben, die immer wieder als beispielhaft funktionierende Häuser gelten können. Die Wissenschaft ist an jenen Häusern jedoch etwas hinter das Marketing/die Vermarktung der Ausstellung zurückgetreten. Die Berufung von Max Hollein als eine Art „Generaldirektor“ von gleich drei Frankfurter Ausstellungshäusern macht dies augenfällig.

2. Ganz nach Museumstypus muss jedes Haus im Miteinander von globalen und lokalen Faktoren seine Rolle finden. Immer muss es Museen geben, die ausdrücklich auf ein internationales (globales) Programm setzen und dieses in Zusammenarbeit mit internationalen Partnern realisieren. Um die Planung und Umsetzung von Projekten zu erreichen, könnte an ein Netzwerk von Partnermuseen gedacht werden, die ihrer Ausrichtung und Mission gemäß zusammen finden. In der Programmpolitik eines Museums muss dem Phänomen der Globalisierung ebenso Rechnung getragen werden, soweit dies mit der Ausstellungs- und Sammlungspolitik des Hauses im Einklang steht. Manche Häuser werden einen eindeutig lokalen Charakter beibehalten, für andere ist eine Mischform möglich, und andere wiederum werden ein internationales/globales Ziel verfolgen.

In einer von Migration geprägten Gesellschaft müssen Museen verstärkt versuchen, im Rahmen ihres „community service“ auch diese Bevölkerungsgruppen anzusprechen. Dem Museum käme hier eine integrative Rolle zu, die sich zunächst auf besondere Angebote im Vermittlungsbereich konzentrieren könnte.

Fremdsprachige Führungen kommen hier ebenso in Betracht wie im Museum veranstaltete und mit regionalen Bildungsträgern organisierte Sprachkurse „Deutsch für Ausländer“.

3. Die zunehmende Virtualisierung bewirkt zweifellos eine Hinwendung zum Original, zur authentischen Auseinandersetzung mit dem Objekt im Museum. Das Museum online wird – jedenfalls in absehbarer Zeit – kein Konkurrent des „analogen“ Museums. Die Museen müssen allerdings versuchen, das Virtuelle, d. h. Informationskanäle, Künstlerprojekte, Archivierungsmethoden und auch edukative Ansätze zu erdenken, um das Virtuelle in die Museumsideologie dauerhaft zu integrieren.

Auf jeden Fall sollte versucht werden, die Sammlung(en) eines Hauses digital zu erfassen und zu archivieren. Ein Unterfangen, welches zeitaufwendig und teuer ist, gleichwohl jedoch den Zugang zu einer Sammlung für Wissenschaftler erleichtern wird. Es sollte versucht werden, für derart große Projekte Partner aus der Wirtschaft zu finden. Der Träger einer sammelnden Institution sollte die Finanzierung eines derartigen Projekts als Priorität betrachten.

4. Generell scheinen die Museen überreguliert zu sein. Alle Entscheidungen unterliegen vielerlei Kontrollmechanismen. Hier muss eine Empfehlung für eine stärkere Autonomisierung der Häuser ausgesprochen werden. Ein Museumsrahmengesetz würde wohl keinerlei Vorteile bringen.

Fragen, die berücksichtigt werden sollten, sind:

- Verbesserung der Situation der Museen als wirtschaftliche Geschäftsbetriebe
- Umwandlung der Museen in Stiftungen erleichtern
- Besonderer Status für Spenden an Museen und andere Bildungseinrichtungen.

5. Die rechtlichen Rahmenbedingungen für Museen allgemein scheinen ausreichend zu sein.

Die Länderhaftungen sollten ausgeweitet und vereinheitlicht werden. Dies würde die Ausstellungsplanung im Versicherungsbereich leichter, d. h. günstiger machen.

6. Die vier klassischen Säulen – Sammeln, Bewahren, Forschen und Ausstellen/ Vermitteln – sind nach wie vor die Kernaufgaben eines Museums und müssen es auch bleiben. Ich würde mir jedoch wünschen, dass die Vermittlungs- und Kommunikationsaufgaben stärker in den Vordergrund treten. Die Mitarbeiter müssen gut ausgebildet und die Abteilungen gut ausgestattet sein. Die Leitung der Häuser muss auch die Kommunikationsaufgabe verinnerlichen.

7. Was sollen Siegel und Gütezeichen bringen? Wie ich schon darlegen konnte, empfinde ich die Museen als überreguliert. Das Verleihen oder Fordern von Siegeln oder Gütezeichen wäre mit unsäglichem Verwaltungsaufwand verbunden, ohne dass sich die Situation grundlegend bessern würde.

Nachahmenswerte Modelle aus dem Ausland sind mir nicht bekannt. Der Staatsminister für Kultur muss in seiner Bedeutung – auch auf Länderebene – gestärkt werden. Er muss die Museen als eine seiner zentralen Aufgaben begreifen. Das zentralistische Frankreich macht in diesem Bereich selbstbewusst und überzeugend deutlich, wie sehr der Staat die Kultur zu seiner Sache machen kann.

8. Museen, die durch ihre Größe, ihre Sammlung, ihr Programm und Umfeld in der Lage sind, dauerhaft Besucher ins Haus zu locken und deren Freundeskreis groß ist, haben gute Chancen, auch in einer neuen Rechtsform erfolgreich zu arbeiten. Aus

Sicht des Kunstmuseum Wolfsburg erscheint dies als exzellente Alternative. Es ist jedoch zu bedenken, dass der wirtschaftliche Druck auf diese Häuser wächst, was unter Umständen Auswirkungen auf die Programmatik haben kann.

Kleine Häuser oder Museen, die sich sehr auf ein Gebiet spezialisiert haben, dürften für derartige Umwandlungen kaum in Frage kommen, da sie nie wirtschaftlich arbeiten können. Hier könnte man an eine Anbindung an Universitäten vor Ort denken.

9. Museen und Kunstausstellungen eignen sich nach wie vor hervorragend für Imagetransfers und als Standortfaktor. Daher sind Museumsgründungen immer noch sehr attraktiv für Unternehmer und Kommunen. Tatsächlich werden die Folgekosten höchst selten miteinkalkuliert, was den Konkurrenzdruck der Museen erhöht, da viele Häuser um wenige Sponsoren buhlen und auch die städtischen Budgets sehr stark beansprucht werden. Von einer „Boomkrise“ kann nur bedingt die Rede sein. Die Besucherzahlen der Museen steigen, wenn man den Untersuchungen des Instituts für Museumskunde Glauben schenkt. Die Attraktivität der Museen ist nicht geringer geworden, vorausgesetzt, sie haben ihre Kommunikationsstrategie der Konsumkultur angepasst.

10. Das „moderne Fundraising“ in deutschen Museen hat in den vergangenen Jahren sicherlich große Fortschritte gemacht. Im Vergleich mit ausländischen Institutionen ist hier aber sicherlich noch eine Steigerung möglich. Es war stets Praxis, Sponsorengelder für Großprojekte, also zumeist Ausstellungen, einzuwerben. Ich sehe allerdings eine große Chance darin, auch für andere Aufgaben des Museums, die für den Sponsor auch eine schöne Außenwirkung haben könnten, Gelder einzuwerben. Entsprechende Unternehmen könnten eventuell für Inventarisierungs- oder Archivierungsprojekte gewonnen werden. Ebenso für edukative Projekte oder auch den „community service“ des Museums ließen sich gewiss Partner finden. Ich sehe in diesen Partnerschaften eine Möglichkeit, Kommunikation und Multiplikatoren für das Haus zu gewinnen. Die Firmen sollen ein Projekt nicht nur

finanzieren, sondern ausdrücklich auch partizipieren. Wenn sich beide Partner „verstehen“ und ihre Erwartungen formulieren, sollte es nicht zu Kommunikationsproblemen kommen. Negative Auswirkungen kann ich nur insoweit sehen, dass sich Sponsoren eher für medienwirksame Projekte entscheiden und die wissenschaftliche Bearbeitung zu kurz kommt, weil sie zu „still“ ist.

11. Die Fernsehberichterstattung muss verstärkt auch auf Kulturthemen eingehen. Auch die Politik muss diesem Thema öffentlich mehr Aufmerksamkeit widmen. Mit der Freigabe des Eintritts hat man in Großbritannien wohl sehr gute Erfahrungen gemacht. Auch am Kunstmuseum Wolfsburg haben wir die Freigabe immer wieder erwogen, uns letztendlich aber dagegen entschieden, um die Wertigkeit eines Museumsbesuches im Vergleich zu einem Kinobesuch beispielsweise hervorzuheben. Um die Besucherorientierung der Museen zu stärken, muss die Organisationsstruktur der Häuser modifiziert werden. Ziele müssen festgelegt, ein Mission-Statement formuliert werden. Nur, wenn die Besucherorientierung von Anfang an in die Museumskonzeption implementiert wird, kann dauerhaft mit Erfolgen gerechnet werden.

12. Die ehrenamtlichen Mitarbeiter sollten nur in wenigen, ausgewählten Bereichen eingesetzt werden. Aufsicht, Information oder Bibliothek scheinen hier ideale Bereiche zu sein. Wenn Ehrenamtliche in kleinen Häusern für den Betrieb unerlässlich sind, so sollte man in größeren Häusern sehr vorsichtig beim dauerhaften Installieren von Ehrenamtlichen sein. Ihre Arbeit soll und darf die Arbeit der Hauptamtlichen nicht relativieren. Museen sind letztlich kein Ort, an dem ungelernete Kräfte einfach so einsteigen können. Objekte und Inhalte sind einfach zu wichtig.

Dr. Thomas Köhler  
Kunstmuseum Wolfsburg