

Die achtziger Jahre erlebten einen Boom des Museums, der sich in Museumsgründungen, -neubauten und einer erfreulichen Publikumsnachfrage ausdrückte. Demgegenüber scheint es so, als sei diese Blütezeit vorüber. Schwindende Besucherzahlen gehen mit dem allmählichen Rückgang der öffentlichen Förderung kultureller Institutionen einher. Geringere Etats erlauben weniger spektakuläre Veranstaltungen und Erwerbungen, und das Interesse der Öffentlichkeit schrumpft. Liegt also bleierne Müdigkeit über der Museumsszene? Wie gut oder schlecht geht es den Museen aber wirklich? Es liegt auf der Hand, daß es weder »das« Museum noch »die« Museumslandschaft gibt. Je nach Sparte, Lage und Größe können sich die Gegenwart und Zukunftsaussichten der Häuser sehr unterschiedlich gestalten. In einunddreißig Interviews mit Leiterinnen und Leitern verschiedener deutscher Museen zwischen Hamburg und Stuttgart, Cottbus und Saarbrücken im Frühjahr und Sommer 1996 versuchte ich, differenzierte Perspektiven zu gewinnen. Eine Auswahl dieser Gespräche bildet die Grundlage des vorliegenden Textes.¹ Vorgestellt werden fünf Häuser unterschiedlicher Größe und von je sehr eigenem Zuschnitt: Karl Ernst Osthaus-Museum Hagen (Michael Fehr), Von der Heydt-Museum Wuppertal (Sabine Fehlemann), Neues Museum Weserburg Bremen (Thomas Deecke), Brandenburgische Kunstsammlungen Cottbus (Perdita von Kraft) und das Badische Landesmuseum Karlsruhe (Harald Siebenmorgen). Durch die geschilderten Innenansichten soll die vertraute, aber hermetische Institution Museum etwas transparenter werden. Am Ende steht die Frage, was Museen in dieser Zeit leisten können.

1. Situation des Museums

Zwischen dem Karl Ernst Osthaus-Museum in Hagen und dem von der Heydt-Museum in Wuppertal liegen nur wenige Kilometer Distanz. Beide sind kommunale Einrichtungen, die das traditionelle städtische Museumssegment ausfüllen. Angesichts der dauerhaft strapazierten städtischen Haushalte ist diese Selbstverständlichkeit mittlerweile brüchig. In Hagen wurde tatsächlich erwogen, das Haus zu schließen. Trotz ihrer geografischen Nähe und strukturellen Ähnlichkeit unterscheiden sich beide Museen sehr. Das Neue Museum Weserburg als jüngste Gründung der hier vorgestellten Institute wird von der Hansestadt Bremen und von Sammlern getragen und hat deshalb Elemente eines städtischen wie eines privaten Museums. Mit den Brandenburgischen Kunstsammlungen Cottbus und dem Badischen Landesmuseum in Karlsruhe schließlich werden zwei staatliche Museen vorgestellt. Ihr Vergleich macht deutlich, wie wenig die Trägerschaft über die Größe und das Aktionsvermögen eines Museums aussagt.

Die Situation eines Museums bestimmt sich aus vielen Faktoren.² Zu ihnen zählen der Bestand, die räumliche, personelle und finanzielle Ausstattung, das Veranstaltungsangebot sowie die Museumskonzeption. Zunächst werden die einzelnen Häuser aufgrund dieser Merkmale skizziert.



Hagen

Als Michael Fehr 1987 sein Amt als Museumsleiter antrat, war das Budget minimal, mit etwa 50000,- DM an operativen Mitteln. Bis 1992 konnte es deutlich erhöht werden, vor allem mit Fremdmitteln (Zuschüsse, Spenden). Aufgrund hoffnungsloser Kassenebbe der Stadt Hagen muß seitdem stark gespart werden. Bereits erwähnt wurden Überlegungen der Stadtverwaltung im Jahr 1994, das Museum zu schließen. Die Anerkennung konsequenter Museumsarbeit war lebensrettend, trotzdem ging mehr als ein Drittel des Etats gegenüber 1992 verloren, er betrug 1996 1,8 Mio. DM. Mittlerweile hat sich die Finanzlage des Museums stabilisiert, weil Sparauflagen erfüllt wurden, die einen Personalabbau einschlossen. Fremdgelder sind für die Museumsarbeit unverzichtbar, ohne daß die eigene Arbeit von den Spendern überformt wird; Großsponsoren interessieren sich selten für Hagen, private Spenden ermöglichen Ankäufe, die den Ankaufstitel von 40000,- (und den das Land auf 80000,- DM verdoppelt) sprengen.

Aus- oder Umbauten in größerem Umfang sind nicht geplant. Fertiggestellt ist die Rekonstruktion der Innenarchitektur Henry van de Veldes. Was zunächst als historisierende baudenkmalpflegerische Maßnahme begann, fügte sich in das 1991 verabschiedete Museumskonzept. Es integriert die in anderen Häusern oft sehr autonom gepflegten Museumsfunktionen des Archivierens (Erwerbungen), Präsentierens der Eigenbestände (Baulichkeit und Objektpräsentation) und Unterhaltens (Wechsausstellungen). Das Programm hat vier Schwerpunkte: 1. Museum der Museen; 2. Bewußtmachen von Geschichte im Rahmen künstlerischer Wahrnehmung; 3. triviale Maschinen, die die Wahrnehmung verändern; 4. »natural relations«: ökologische Krise als Wahrnehmungskrise. Umgesetzt werden diese Aspekte auf vielfältige Weise. Dazu zählt die Freilegung der eigenen Geschichte, durch die Teilrekonstruktion der alten Einrichtung, mit der sich auch die Neuhängung der expressionistischen Sammlung nach dem Vorbild der Osthausschen verband. Fehr spricht von einer Wiederannäherung an Osthaus' Idee des Museums als Organismus. Auch in der Ankaufspolitik spiegelt sie sich: Anstatt »Lagerware« zu erwerben, werden

Werke fürs Haus geschaffen; sie fügen sich so in das Konzept und sind obendrein »billiger für uns« (Fehr). Sowohl Ausstellungen als auch andere Veranstaltungen (z.B. ein Symposium über museales Sammeln im elektronischen Zeitalter) werden aus der Konzeption heraus entwickelt.

Wuppertal

Auch vom von der Heydt-Museum werden drastische Einsparungen verlangt. 1996 betrug die Kürzungen etwa 10%. Leistungen wurden daher reduziert. Eine wissenschaftliche Stelle wurde bereits 1995 gestrichen. Eine vollständige Finanzierung des Budgets durch die Stadt ist nicht mehr vorgesehen: Von den 4,8 Millionen DM für 1996 waren nur 3,6 Mio. verlorene Zuschüsse. Der Rest wurde von der Stadt vorfinanziert. 1,2 Mio. DM mußten mindestens erwirtschaftet werden; auch eine Mindestbesucherschzahl war anvisiert, denn es bestand ein Einnahmesoll von 467000,- DM an Eintrittsgeldern. Die finanziellen Anstrengungen werden im Ausstellungsbeereich deutlich, denn der Ausstellungssetat betrug 295000,- DM, eine Summe, die das mit 14 für 1996 geplanten Ausstellungen sehr üppige Programm nur zum Teil finanzierte. Die große Zahl an Veranstaltungen begründet Sabine Fehleemann mit dem Besucherverhalten. Das Publikum, 1995 zählte das Museum 155000 Besuche, gehe nur zu einem geringen Teil in die ständige Sammlung. Etatlücken und Sonderwünsche (bei Neuerwerbungen), die nicht durch Umsätze ausgeglichen werden, lassen sich durch Drittmittel stopfen und erfüllen. Sie fließen zu großen Teilen aus dem Förderverein des Museums und aus dem »Unternehmerkreis für Kultur«; bei Spenden von erheblichem Umfang sind dessen Mitgliedsfirmen mit Signets in der Werbung des Museums vertreten.

Bremen

Das Neue Museum Weserburg ist ein programmatisch international orientiertes Sammlermuseum für Gegenwartskunst. Seit Beginn an sind elf Sammlungen vertreten, die überwiegend als geschlossene Blöcke gezeigt werden. Das Museum gewichtet die Dauerausstellung stärker als den Wechselausstellungsbetrieb, kontinuierliche Museumsarbeit steht im Vordergrund. Wichtige Ausstellungen dienen als Ergänzung: als Sammlermuseum ist es mit den Worten Thomas Deeckes »prädestiniert dafür, in einem permanenten, wenn auch nicht hektischen Wechsel Varianten der Evokationen zeitgenössischer Kunst zu zeigen«. Die »Weserburg« besitzt kein Depot, der Austausch von Werken erfolgt zumeist mit den Sammlungen direkt.

Zur Museumsarbeit gehören »Akzentverschiebungen«, die etwa einmal jährlich innerhalb der einzelnen Sammlungen vorgenommen werden. Sie können die Präsentation eines Künstlers variieren oder Werke eines Künstlers durch die eines anderen ersetzen. Monografische Ausstellungen von Künstlern der letzten 30 Jahre sind wichtiger Programmbestandteil wegen nötiger »Nachholarbeit im Bereich der zeitgenössischen Kunst« in Norddeutschland; auch diese Ausstellungen werden zum Großteil aus dem Museum verbundenen Privatsammlungen (R. Long, Sol LeWitt) zusammengestellt, nicht zuletzt, weil sich damit Kosten reduzieren lassen.

Der Ankaufsetat betrug in den ersten drei Jahren ca. 200000,- DM und wurde aus anderen Quellen ergänzt. Mittlerweile gibt es keinen mehr, Ankäufe werden aus Spenden finanziert. Fehlende Eigenerwerbungen gleichen Dauerleihgaben der Niedersächsischen Sparkassenstiftung aus, in dessen Ankaufsbeirat Deecke als Lei-

ter des Weserburg-Museums sitzt. Auch der als Haushaltstitel zugewiesene Ausstellungsetat geht gegen. Jährlich sponsort die Bremer Landesbank eine Ausstellung – in der Regel in einer Höhe von 50000,- DM, manchmal mit einem Zuschlag. Gelder aus der Tourismusförderung der Hansestadt sind nur bedingt verfügbar, weil sie nur publikumsträchtige Ausstellungen fördern. 1995 kamen mit diesen Mitteln und privaten Spenden etwas mehr als 65000,- DM zusammen, 1996 über 200000,- DM. Nur mit Sammlerleihgaben und besonderen eigenen Anstrengungen lassen sich die Ausstellungen realisieren, statt aufwendiger Publikationen sind häufig nur »Katalogchen« möglich.

Vom Land erhielt das Museum 1996 1,8 Mio. DM, das entsprach 2/3 des Etats von 2,4 Mio. für den laufenden Betrieb. Erheblichen Anteil an der Finanzierung der übrigen Kosten hatte die Bundesanstalt für Arbeit mit Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und Prämien für die Einstellung schwervermittelbarer Langzeitarbeitslosen, z.B. für den Aufsichtsdienst, in einer Gesamthöhe von etwa 700000,- DM. In der Summe von 2,4 Mio. sind keine Extras (Vorträge und andere Veranstaltungen) enthalten, jedoch 32 Stellen, unter ihnen drei wissenschaftliche und zwei halbe museumspädagogische sowie ein Restaurator. Die Öffentlichkeitsarbeit wird selbstgemacht, und weil sie nichts kosten darf, sind die wichtigsten PR-Instrumente persönliche Überzeugungsarbeit und Medienresonanz.

Cottbus

Als regionale Galerie wurden die »Brandenburgischen Kunstsammlungen Cottbus« 1977 gegründet, das Museum war hauptsächlich auf DDR-Kunst ausgerichtet, sammelte aber schon damals punktuell, beispielsweise in der Plakatsammlung, über Deutschland hinausreichend. Seit 1994 erhielt das Haus eine neue Ausrichtung.

Etat und Belegschaft der Brandenburgischen Kunstsammlungen sind angesichts der Bestände und Aufgaben bescheiden, mit insgesamt 15 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, darunter 4,5 Stellen für wissenschaftliches Personal und zwei Museumspädagoginnen. Trotz der Personalknappheit wurde eine Stelle auf Sachbearbeiterebene für die Öffentlichkeitsarbeit eingerichtet; Stellenstreichungen stehen bevor.

Um den Haushalt zu schonen, werden viele alltägliche Aufgaben selbst erledigt, bis hin zur Reinigung der Büros. Für Sachkosten standen 1996 180000,- DM, für Ausstellungen und Ankäufe je ca. 120000,- DM zur Verfügung. Für die Öffentlichkeitsarbeit gibt es einen eigenen Haushaltstitel.

Weil der Haushalt nur die finanzielle Grundversorgung bietet, sind für die Brandenburgischen Kunstsammlungen Drittmittel wichtig. Geldbeschaffung durch Gewinnung von Sponsorengeldern ist zeitraubend, weil Cottbus für Sponsoren nicht sehr attraktiv ist. Gegenüber 1994 wurde die jährliche Anzahl der Ausstellungen von 14 auf acht bis neun gedrosselt. Das Ausstellungsprogramm favorisiert zeitgenössische Kunst (z.B. Olaf Metzger; Fotografie nach der Fotografie).

Den Eigenbesitz zu stärken gelingt nur in kleinen Schritten, wegen des mäßigen Ankaufsetats. Einen Sammelschwerpunkt bildet die Fotografie, die Brandenburgischen Kunstsammlungen besitzen die größte Fotosammlung in den neuen Bundesländern.

Ein Umbau des Museums ist wünschenswert, weil sich das Gebäude in miserablen Zustand befindet. Favorisiert wurde der Umzug in ein neusachliches Diesel-

kraftwerk von 1926. Die Aufgabe des bisherigen Standortes ist jedoch unwahrscheinlich.

Karlsruhe, Badisches Landesmuseum

Das Ziel, das Material alter Traditionen zur Schaffung neuer zu nutzen, liegt einem umfassenden Umbaukonzept des Museums zugrunde, das weniger die Innenarchitektur betrifft als Zuschnitt und Präsentation der Abteilungen. Ihre Neueinrichtung »nach zeitgemäßen didaktischen und gestalterischen Kriterien« (Harald Siebenmorgen) hat obere Priorität. Bislang wurden fünf Abteilungen fertig. In den kommenden Jahren soll jährlich eine weitere Abteilung wiedereröffnet werden. Sammlungsstruktur und betriebliche Systematik wurden gegen den Strich gebürstet. Gewohnte Aufteilungen nach Gattungen (Münzen, Textilien usw.) werden aufgebrochen, denn »wir wollen einen integrativen Kulturbegriff vermitteln«, daher wurde auch »abgegangen von den kunsthistorischen Epochenbegriffen zugunsten von historischen«. Probleme bereitet dieser Schritt auch innerhalb des wissenschaftlichen Kollegiums, verschärft dort, wo sich Disziplinen überschneiden, wie bei der Kunstgeschichte und Volkskunde für die Zeit von 1750 bis 1850. Die Integration beider erfordert ungewohnte Teamarbeit.

An der Gewichtung von Ankaufs- und Ausstellungsetat wird deutlich, daß der Sammlungsausbau Priorität besitzt. Ein Zentralfond verteilt an die fünf staatlichen Museen je 1-2 Mio. DM für Erwerbungen. Dank einer vorbildlichen Regelung wurden bislang in Baden-Württemberg die staatlichen Einnahmen von Lotto-Toto und Spielbankenbetrieb komplett für Ankäufe der staatlichen Museen zur Verfügung gestellt. 1996 wurde diese Ausschüttung erheblich eingeschränkt. Mit Ausnahme der Staatsgalerie Stuttgart verfügen die Baden-Württembergischen Landesmuseen über einen verhältnismäßig geringen Ausstellungsetat. Für Ausstellungen steht dem Museum kein Budget zur Verfügung. Sämtliche Ausstellungen werden gesponsort.

Bei den fünf Situationsschilderungen wird deutlich, daß sich die Institution Museum verändert. Ihre dokumentarische Funktion wird in Frage gestellt. Im Karl Ernst Osthaus-Museum tritt sie hinter einer experimentellen und kommunikativen Aufgabe in den Hintergrund; in Bremen wird das Modell des »Sammlermuseums« gestärkt, das mittlerweile auch die ganz großen Museen in Deutschland (Hamburger Kunsthalle, Hamburger Bahnhof) erreicht hat. Hier setzen sich zwei Trends fort, die mit der Erweiterung der Sonderausstellungsangebote von Museen in den siebziger Jahren begannen: Erstens werden zeitlich begrenzte Präsentationen wichtiger; zweitens wird die aktuelle Kunst musealisiert. Aus den konzeptionellen Überlegungen der Museumsleiter in Hagen und Bremen ergibt sich, daß nicht nur fehlende Ankaufsmittel diese Tendenzen begründen. Zunehmend wird außerdem die Verpflichtung, nachfolgenden Generationen überfüllte Depots mit hohem Anteil nicht ausstellbarer Objekte zu erhalten, als drückende Last empfunden. Museen suchen Wege, ihre Depotbestände überschaubar zu halten und trotzdem einen Fundus zu behalten, der es erlaubt, die Sammlungspräsentation gelegentlich zu verändern. Kooperationen mit Privatsammlungen ermöglichen den Wechsel und binden keine Gelder für Kunstware, deren Zukunftswert unberechenbar ist. Am Badischen Landesmuseum zeichnet sich ein weiterer Paradigmenwechsel ab, die Aufgabe überlieferter Sammlungssystematiken. Bildende Kunst und angewandte Kunst waren bislang

in der Museumslandschaft strikt getrennt. Diese Trennung wird allmählich brüchig; sie wird in Karlsruhe durch eine historische Argumentation gelockert und in Cottbus durch eine ästhetische. Auch die Erneuerung des Gesamtkunstwerksgedanken in Hagen läßt sich hierfür anführen.

Keines der Museen hat einen Etat, der die tatsächlichen Kosten deckt. Die Museumsleiterinnen und Museumsleiter beklagten ihre Haushaltslage nicht, denn sie haben Wege gefunden, sich fehlende Mittel zu beschaffen oder Kosten zu begrenzen. In allen Museen haben Sonderausstellungen sehr großes Gewicht. Übersteigen Projektkosten ihr Limit, dann stehen, wie in vielen anderen Museen auch, die Ankaufs-, Restaurierungs- und Bibliotheksetats – sofern noch vorhanden – zumindest teilweise oder vorübergehend zur Disposition. Kosten lassen sich jedoch – von der Totalschließung abgesehen – durch Stellenabbau am wirksamsten reduzieren. Er betrifft alle Bereiche des Museums, beim wissenschaftlichen Personal angefangen, bis hin zu den Aufsichts- und Reinigungskräften. Personalkosten und disponible Haushaltstitel zusammengesehen, entsteht der Anschein, als wüchsen die Schwierigkeiten, den der Öffentlichkeit nicht sichtbaren Teil der Museumsarbeit zu legitimieren. Setzt sich diese Tendenz fort, können die Museen grundlegende Aufgaben nicht mehr erfüllen. Wirtschaftliche Aspekte bestimmen die Museumsarbeit immer mehr, einige aktuelle Fragen werden im folgenden Abschnitt behandelt: die wirtschaftliche Grundlage des Museums, Möglichkeiten zu vermehrten Einnahmen und Konsequenzen für die Institution Museum.

Haushaltstechniken

Seit einigen Jahren wird in Deutschland das Modell »Eigenbetrieb« untersucht und mancherorts bereits umgesetzt. Vorbildlich waren niederländische Museen, die mit ihrem Budget eigenverantwortlich umgehen. Bei der Budgetierung des Haushalts wird dem Museum eine Summe zur Verfügung gestellt, die das Haus weitgehend nach eigenem Ermessen den verschiedenen Ausgabeposten zuweisen kann. Verschiebungen innerhalb dieser sind leicht möglich, Ansparen über mehrere Jahre hinweg ebenfalls. Es zeigt sich, daß nicht jedes Museum diese großzügige Lösung benötigt. Im Rahmen kameralistischer Haushaltsführung im öffentlichen Dienst sind grundsätzlich auch ähnlich freie Dispositionen möglich; das Historische Museum der Pfalz in Speyer nutzt sie konsequent. Zwischen reiner Kameralistik und privatwirtschaftlicher Rechtsform existieren viele Zwischenstufen. In Hagen wurde das Privatisierungsmodell verworfen, zugunsten eines budgetierten »optimierten Regiebetriebs«, innerhalb des städtischen Sozial- und Kulturdezernats. Mithin bleibt das Karl Ernst Osthaus-Museum eine Behörde, die jedoch finanzielle Gestaltungsmöglichkeiten besitzt; eine Umschichtung von Teilen des Museumsbudgets für andere Titel des Sozial-/ und Kulturdezernats ist nicht zu befürchten. Ähnlich ist die Lage in Wuppertal, doch wurde der Behördenstatus in wirtschaftlicher Hinsicht durch Teilbudgetierung flexibilisiert, dessen Budget von vorneherein nicht vollständig von der Stadt getragen wird (siehe oben).

Das Neue Museum Weserburg in Bremen wurde als Stiftung privaten Rechts gegründet, weshalb die Museumsleitung »innerhalb eines vorgegebenen festen Systems konzeptuell frei« (Thomas Deecke) handeln kann. Allerdings ist der Etat so

knapp bemessen, daß sich die Gelegenheit für Mittelverschiebungen in nennenswertem Umfang nicht bietet. Der Museumsleiter ist dem Stiftungsrat gegenüber verantwortlich, dem ein Mitglied des Senats präsidiert. Eine 5-Jahres-Budgetierung anstelle der jetzigen 2-Jahres-Haushalte nach dem Vorbild des Bremer Theaters ist angestrebt – so wäre es möglich, für ein Großereignis die Aktivitäten des Museums zwei bis vier Jahre zu drosseln. Auch das Badische Landesmuseum Karlsruhe arbeitet mit Doppelhaushalten. Als staatliche Behörde müssen die für die einzelnen Haushaltstitel bewilligten Gelder auch für diese verwandt werden, wobei zwischenzeitliche Umschichtungen möglich sind. Bereits erwähnt wurde die chronische Deckungslücke im Ausstellungsetat. Sie macht – wenn dieser nicht unerwartet erhöht wird – eine Neukonstruktion der Rechtsform sinnvoll, für eine Statusänderung ist in Baden-Württemberg indes kein politischer Wille vorhanden. Harald Siebenmorgen findet es wichtiger, »mittlerweile eine sehr weitgehende Deckungsfähigkeit im Haushalt zu haben«, was sich nicht Budgetierung nennt, aber er kann ohne Genehmigung zwischen den »wesentlichen investiven Haushaltstiteln ausgleichen«, also bei den Sachmitteln. Er kann aber nicht einfach eine Planstelle streichen oder schaffen. Siebenmorgen favorisiert eine »duale« Konstruktion, bei der die »Grundversorgung im Behördenstatus belassen« wird, um die Kulturpflicht des Staates aufrechtzuerhalten. Ihm sollte ein als GmbH geführter Dienstleistungsbetrieb angegliedert sein. Dann bestünde kein Zwang, jede Ausstellung kostendeckend durchzuführen, weil die Grundversorgung als Puffer diene. Für die duale Regelung sind nach Angaben Siebenmorgens »nur noch wenige Hürden zu überwinden«. Auch in Karlsruhe sind die finanztechnischen Beschränkungen kein »dramatisches Problem«, da es angesichts regelmäßiger Haushaltssperren zum Jahresende ohnehin gleichgültig ist, »ob ich das Geld wegen mangelnder Mittelübertragbarkeit oder wegen der Haushaltssperre nicht übertragen kann«. Als einziges Museum sind die Brandenburgischen Kunstsammlungen Cottbus eine Behörde ohne jede Lockerung der kameratechnischen Regeln. Perdita von Kraft ist dem Eigenbetrieb-Modell nicht abgeneigt, doch wurde es bislang nicht diskutiert.

Die verschiedenen hier vorgestellten Modelle zur Rechtsform und Finanzierung der Museen teilen einen gemeinsamen Aspekt: die Verantwortung der öffentlichen Träger ist zu erhalten. Alle Modelle tragen zugleich der wohl unumkehrbaren Tatsache Rechnung, daß die Museumshaushalte nur noch teilweise abgesichert werden. Bei den engen finanziellen Rahmen und begrenzten Möglichkeiten, diese mit Drittmitteln zu erweitern, ist in der Regel nicht die völlig freie Verfügbarkeit gewünscht, sondern punktuelle Verbesserungen, zu denen Deckungsfähigkeit verschiedener Titel und die Übertragbarkeit von Geldern über mehrere Haushaltsjahre hinweg zählen. Ein eigenes und heikles Kapitel ist die Beschaffung von frischem Geld:

Akquisitionen

Vom Zwang, Hauptwerke der Sammlung zu verkaufen, blieben deutsche Museen bislang verschont. Dennoch gewinnt der Gedanke, sich von Sammlungsteilen zu trennen, an Attraktivität. Kamen derartige Initiativen bislang aus der Kommunalpolitik (Hagen, Wuppertal), so sorgen neuerdings Museumsleitungen für ihre maßvol-

le Umsetzung. Sie haben dabei nicht nur den – bescheidenen – Ertrag solcher Aktionen im Sinn, sondern auch die bereits erwähnte Verschlankung der Depotbestände. Nicht zuletzt ergibt sich bei den Verkaufsfaktionen ein PR-Effekt. Solche fanden in Wuppertal und Karlsruhe bereits statt. Das von der Heydt-Museum übernahm den Nachlaß eines örtlichen Künstlers unter der Bedingung, vorab einen Teil des Konvolut zum Verkauf auszusondern. Das BLM verwaltet tausende, in Jahrzehnten angesammelte Ladenhüter der Badischen Majolika-Manufaktur. An beiden Orten war der finanzielle Ertrag beinahe weniger bedeutend als das Verkaufsereignis selber, das für das Museum warb. In Hagen zeichnet sich eine Regelung ab. Sie soll verhindern, daß Verkäufe die Substanz der Sammlung angreifen; damit schwindet die Aussicht auf hohe Erlöse. Verkäufe werden stets symbolische Maßnahmen bleiben. Die Einnahmen sollen dem Museum zufallen. Viele Werke sind ohnehin durch Schenkungsverträge u.ä. an das Haus gebunden. Michael Fehr schließt sogar die in den Niederlanden und Belgien geübte Praxis des »Deassessening« nicht aus, wobei Museen sich von Sammlungsblöcken trennen, die nicht ins Museumskonzept passen. Sabine Fehleemann kritisiert das Deassessening, weil es den Diebstahlverdacht unterläuft, wenn ehemaliges Museumsgut im Kunsthandel kursiert. Für die »Markgrafen«-Versteigerung favorisierte das BLM den Plan, nach dem eine neuzugründende Firma den Gesamtkomplex kaufen sollte, um nach Auswahl musealer Werke den Rest selbst zu veräußern. Nach den Erfahrungen mit dieser Großauktion wird in einem künftigen Vergleichsfall dieses Modell vielleicht durchsetzbar sein. Die meisten der Cottbusser Altbestände haben keinen Marktwert. Ein Teil davon könnte kleineren Museen als Dauerleihgaben überlassen werden. Diese Möglichkeit, die Integration eigener disparater Werkgruppen in größere Sammlungen anderer Museen, bietet sich auch zur Umsetzung von Fehrs Idee der Bestandsstraffung an.

Einige weitere Methoden der Geldbeschaffung konnten sich bislang nicht etablieren. Zu ihnen zählen Leihgebühren für einzelne Werke und die Vermietung von Ausstellungen. Beide Praktiken sind zwar im internationalen Maßstab bereits üblich, die meisten Museen hierzulande wollen aber am Prinzip des »do ut des« festhalten. Ausstellungshäuser ohne Eigenbesitz werden mit der zunehmenden Kommerzialisierung des Ausstellungsbetriebes allerdings mit solchen Kosten rechnen müssen.

Die zwei einträglichsten Geldquellen bleiben das Sponsoring und die Vermarktung des Museums. Wieviel Gewerbe ist für ein Museum verträglich? Drei Formen sind etabliert: der Laden, das Café und die Vermietung von Räumen für Veranstaltungen. Die beiden ersten benötigen eigene Räume und erfordern Investitionen, deren Erfolg nicht in jedem Haus gesichert ist. Außerdem berühren alle drei Wege das Image der Häuser. Es stellen sich in jedem Fall die Fragen, welches Niveau das Café haben soll, welches Angebot der Shop führen darf und an wen Räume vermietet werden und wie sie genutzt werden können.

Die meisten Museen bevorzugen, das Café zu verpachten; es soll unabhängig von den Öffnungszeiten zugänglich sein. Ausstattung und Angebot müssen sich aber dem Museum anpassen und werden von der Museumsleitung kontrolliert. Das Niveau der Cafés orientiert sich eher an Restaurantqualität als an der einer Cafeteria. Verzehrgeuß und Kunstgeuß sollen einander entsprechen. Daß diese Ansprüche erst in Wuppertal (mit einer Innenausstattung von Daniel Buren) und Karlsruhe verwirklicht sind, liegt nicht nur an den hohen Kosten einer solchen Einrichtung,

sondern auch an der notorischen räumlichen Enge. Die Einrichtung peripherer Bereiche beschneidet Ausstellungsfläche oder den »Backstage«-Bereich. Anbauten sind in wenigen Fällen möglich.

Anders als das Museumscafé hat sich der Museumsladen noch nicht etabliert. Erst im vergangenen Jahr wurde ein Shop im Karlsruher Schloß eingerichtet, nach einem fundamentalen Einstellungswandel, den Harald Siebenmorgen bekennend: »vor zwanzig Jahren noch hätte ich so etwas empört von mir gewiesen«. Die Vorbehalte sind bekannt: die Museen möchten ihr Ansehen nicht durch den Verkauf von Kitsch beschädigen. Bazon Brock hat mit seiner Wanderausstellung (u.a. im von der Heydt-Museum und im Deutschen Historischen Museum Berlin) über Museumsdevotionarien das Wichtigste zum Thema formuliert.³ Das Verkaufsangebot kommt dem Grundbedürfnis der Menschen, etwas zu kaufen, entgegen, und dieses läßt sich nur durch den Shop befriedigen – denn grundsätzlich wird der Konsum im Museum verwehrt (»bitte nicht berühren«). Für das Publikum wird es immer schwieriger, Originale und Repliken zu unterscheiden. Mit dem Angebot an Kunst-Surrogaten geht Thomas Deecke deshalb scharf ins Gericht. Der Shop des Weserburg-Museums wurde an einen Buchhändler verpachtet, dessen Sortiment sich an dem Programm des Hauses orientiert. Shops, die die Arbeit des Museums konterkarieren, findet Deecke »widerlich« und »degoutant«, weil sie die Bildungsarbeit des Museums zerstören. Auch die großen Einnahmen, die einige Museen erwirtschaften, ändern seine Ablehnung nicht. Einen Mittelweg verfolgt das von der Heydt-Museum. Der Shop hat einen jährlichen Umsatz von mehreren hunderttausend DM; er wird von 54 Freiwilligen betreut, sie sind »meist ältere Damen« und gute Multiplikatorinnen. Zu kaufen ist nicht das »Bier zur Ausstellung«, sondern Geschenkartikel und Kunstgewerbe »immer an der Sammlung entlang« (Sabine Fehleemann), wozu auch geschmackvolle Mobilés zählen. Das BLM plante zeitweilig, die Vermarktung durch Gründung einer GmbH (ähnlich wie die Mannheimer Kunsthalle) zu professionalisieren. Nicht nur der Shop mit kontrolliert ästhetischem Angebot läßt sich realisieren, sondern auch an Abbildungs-Lizenzen wird gedacht; Objekte wurden bereits als Warenhausdekoration vermietet. Auch das Logo der Landesausstellung zum Revolutionsjubiläum im kommenden Jahr wird für den Andenkenhandel lizenziert.

Nicht alle Vermarktungsformen ließen sich hier darstellen. Eine große Lösung wie die Louvre-Einkaufspassage bietet sich deutschen Museen derzeit nicht an, einzelne Angebote sind häufig in ein Sponsoringkonzept eingebunden, vor allem die Überlassung von Museumsräumen für Empfänge und Firmenseminare. Die Öffnung der Museen für kulturelle Veranstaltungen anderer Sparten ist nicht so sehr lukrativ, sondern hauptsächlich eine kommunikative Aufgabe.

2. Kommunikation des Museums

Stärker als jemals ist in dieser Zeit von Museen Außenwirkung gefordert. Träger, Publikum und Medien hegen sehr unterschiedliche Ansprüche. Ebenso diffus wie diese sind die Kriterien, mit denen der Erfolg eines Museums bewertet wird. Die Träger zeigen an der inhaltlichen Arbeit der Häuser überwiegend wohlwollendes Desinteresse, gelegentlich lassen sie repräsentative Veranstaltungen in ihnen stattfinden. Presse, Funk und Fernsehen berichten fast ausschließlich über Ereignisse –

in aller Regel sind dies Ausstellungen. Stereotype Vorbehalte, die in der Lokalpolitik fast aller Städte häufig geäußert werden, betreffen den elitären Charakter der Museen und den Mangel an spektakulären Events.

Für das Museum ist das Publikum die wichtigste Gruppe. Wie bereits beschrieben, ist dieses in jeder Stadt anders zusammengesetzt. Deutlich wurde auch, daß nicht die Orientierung an einfachen Bildungs- und Geschmackslagen erfolgsträchtig ist, sondern eher die Profilierung des Museums. Hagen und Cottbus besetzen Nischen (Museum der Museen, Kunst und Fotografie); Weserburg setzt auf die Verbindung von Aktualität und musealer Präsentation und möchte als internationales Museum für zeitgenössische Kunst anerkannt sein. Langfristig bringen nicht die Ausstellungshits (Dalí, Chagall, Miró) den gewünschten Erfolg, d.h. Akzeptanz der oft sperrigen Museumsarbeit, sondern die Konsequenz eines Konzeptes und dessen Vermittlung.

Das Image eines Museums läßt sich nicht mit herkömmlichen Marketingmitteln aufbauen, denn es arbeitet, so Michael Fehr, mit Unbekanntem an festem Ort und hat per se hohe Hemmschwellen; Marketing braucht die Zuversicht, daß diese abzubauen seien. Trotzdem ist das Image ein real wirkender Faktor, der mit Marketingelementen beeinflusst werden kann. Dazu zählt die Gestaltung des Erscheinungsbildes des Museums. Perdita von Kraft sucht einen zugkräftigen Namen für die Brandenburgischen Kunstsammlungen, das Karl Ernst Osthaus-Museum entwickelt eine Corporate Identity, inklusive des Kürzels KEOM. Hinzu kommen eine überzeugende Innenarchitektur und Sammlungspräsentation.

Alle diese Momente genügen für sich allein nicht. Der entscheidende Faktor ist die Ansprache und Einbeziehung des Publikums in die Aktivitäten des Museums und dessen Heranführung an das ständige Angebot.⁴ Offenbar ist der persönliche Kontakt wichtiger als Medienpräsenz und flächendeckende Plakatierung. Fast alle Museen beklagen einen zu niedrigen Werbeetat, jedoch unternehmen sie wenig, um ihn zu erhöhen. Stattdessen hält er oft als Reservoir für Projektkosten her. Gleichzeitig betonen fast alle Museumsleiter und Museumsleiterinnen, wie wichtig Führungen und das museumspädagogische Programm sind. Das Karl Ernst Osthaus-Museum setzt diese Erkenntnis konsequent um. Es folgt nicht dem Beispiel anderer Einrichtungen, aus Kostengründen das Aufsichtspersonal über Wachdienstfirmen zu bestellen, sondern qualifiziert es zu »Besuchsberater/innen«. Unterschiedlich intensiv entwickeln die Museen ihre Veranstaltungsprogramme. Sie bieten beinahe die einzige Chance, jene anzusprechen, die die Schule verlassen haben und für Seniorenkurse zu jung sind, die Altersgruppe zwischen 20 und 60. Der Beschränkung der Museumspädagogik auf ganz junge und alte Menschen liegt offenbar der Irrtum zugrunde, die anderen benötigten nur Ausstellungseinladungen und fänden sich im übrigen im Museum allein zurecht. Aber auch diese Erwachsenen mittleren Alters kommen nicht allein stiller Betrachtung halber; für viele von ihnen ist Kunst nicht selbstverständlich. Sie suchen kommunikative Erlebnisse. Was sie im Museum sehen, hören, erfüllen oder riechen, provoziert Fragen, die im Museum diskutiert werden sollten. Vielleicht hängt die Attraktivität von Großausstellungen auch mit dem dort vermittelten Gefühl zusammen, daß die Besucherinnen und Besucher mit ihrer Neugier (in positivem Sinn verstanden) nicht allein sind. Zwei Museumsleiter zitierten im Gespräch eine Formulierung von Joseph Beuys: »das Museum könnte auch das erste Modell einer *permanenten Konferenz* für diese kulturellen Fragen werden.

Aber die Voraussetzung dafür wäre eine absolute Toleranz gegenüber allen möglichen Initiativen. Das müßte das Museum regelrecht praktizieren.«⁵ Es genügt nicht, im Museum Objekte zu zeigen. Ein kommunikatives Museum läßt das Publikum nicht mit den Dingen allein, sondern bringt diese zum Sprechen und fördert die Kreativität der Besucherinnen und Besucher. Es vermittelt Allgemeinbildung nicht durch Bereitstellung von Wissenshäppchen. Das Programmangebot umfaßt verschiedene Kunstformen und bietet dazu Gesprächsmöglichkeiten an. Experimentierfreudig zeigt sich vor allem das Karl Ernst Osthaus-Museum, das Künstlerinnen und Künstlern Gelegenheit zur permanenten Konferenz auf Zeit gibt und das mit zwei erfolgreichen Techno-Parties neues Publikum gewann, das selbständig eine Verbindung zwischen seiner Technokultur und der Museumskultur herstellte. Sehr wichtig für das Leben eines solchen aktiven Museums ist ein Förderverein, wie ihn zahlreiche Museen bereits haben und der mancherorts bereits intensiv in die Kommunikation des Museums einbezogen ist (Beispiel Wuppertal), doch sollten auch informelle bzw. zeitlich begrenzte Initiativen gefördert werden. Mit der Erprobung verschiedener Kommunikationsformen und mit der Förderung der Kreativität von Besuchern und Besucherinnen verliert die Wissensvermittlung an Bedeutung, dagegen stellt sich ein hohes Maß an gesellschaftlicher Relevanz der Museumsarbeit ein; das alte Ziel könnte erreicht werden, das Museum zum kreativen Labor der Gesellschaft weiterzuentwickeln.

Mit der Frage nach neuen Vermittlungsformen sind auch die Möglichkeiten der neuen elektronischen Medien zu prüfen. Zur Zeit werden sie nur punktuell eingesetzt, weil die in ihnen verborgenen Möglichkeiten nur teilweise realisiert sind und weil der mit ihrem Einsatz verbundene Aufwand sehr teuer ist. Der schwerwiegendste Vorbehalt betrifft den möglichen Realitätsverlust durch Mediengebrauch. Die »Aura des Originals anzutasten« (Sabine Fehlemann) soll vermieden werden, weshalb das Karl Ernst Osthaus-Museum bewußt vermeidet, Inhalte selbst zu zeigen. Im Internet ist nur die »Oberfläche« (Michael Fehr) des Museums sichtbar. Thomas Deecke hält gebilderte CD-Rom-Produkte für »kontraproduktiv«, denn das Museum könne nicht mit nach Hause genommen werden. Das Publikum könnte vergessen, was ein Original ist. Nicht das Wie des Mediums interessiere, sondern das Ergebnis. Wenn die Technik fortschreite und finanzierbar sei und über den Bildschirm zum Werk führe, sei ein Medieneinsatz allerdings denkbar; Deecke prüft zur Zeit das Angebot eines Audio-CD-Rom-Führers. Informationsterminals im Foyer gefährden nach Ansicht Perdita von Krafts den Zugang zum Original. Die fachliche Vernetzung dagegen begrüßt sie. Als einziges der fünf Museen bietet das Badische Landesmuseum schon jetzt Informationen am Terminal an. Er steht in der neu eingerichteten Antikenabteilung und liefert unterhaltsam Wissenswertes über Geschichte und Kultur der Antike. Von den im Saal vernehmbaren Geräuschen abgesehen, bietet er keinen Grund zur Aufregung. Während CD-Rom als Bildplatten nützlich sind und das Internet die Perspektive einer erleichterten wissenschaftlichen Kommunikation – und bald auch Dokumentation – bietet, kapseln sich die Museen tendenziell im Publikumsbereich gegenüber den elektronischen Medien ab.⁶ Es wird wahrscheinlich erst in einigen Jahren absehbar sein, ob diese die Wahrnehmungsweisen der Menschen in einem Maße berühren, daß die Museen als Zentren der künstlerischen Wahrnehmungsforschung darauf reagieren müssen.

Die Einblicke in die Arbeit der fünf Museen zeigt, daß eine Mausoleisierung des Museums nicht zu befürchten ist. Viele von den hier beschriebenen Praxen finden sich an etlichen anderen Museen wieder. Aus der Tradition der Institution Museum resultiert ein nicht-ideologischer Konservatismus, der jedoch erste Risse zeigt; die Archiv-Funktion des Museums ist nicht mehr unantastbar. In den Sternen steht noch die Auswirkung der zunehmenden Entmaterialisierung in der Gegenwartskunst für die Kunstmuseen.⁷ Sie sind auf ausstellbare Objekte angewiesen. Es ist dennoch falsch, jene Kunstformen aus dem musealen Kontext auszuschließen.

Der Gefahr, das Publikum zu verlieren, begegnen die Museen zwar auf unterschiedliche Weise, aber einmütig nicht mit populistischen Aktionen. Stattdessen entwickeln sie sich zu Kommunikationsstätten weiter. Sie bedienen sich dabei überwiegend langvertrauter Vermittlungsformen, die aber nicht mehr genügen. Eine Vervielfachung der Gesprächsangebote ist nötig und die Abkehr von der ästhetischen Predigerhaltung. Auch muß es dem Publikum ermöglicht werden, seine kreativen Energien in das Museum einzuspeisen. Ob sich dabei dessen Qualität als »ästhetische Kathedrale« erhält, ist fraglich – aber nicht zu beantworten. Über allem darf die einfachste aber wichtigste Tatsache nicht vergessen werden: Nur dann haben Museen eine Zukunft, wenn es ihnen gelingt, die Bedeutung ihrer Sammlungen im allgemeinen Bewußtsein immer wieder neu zu verankern; sie sind keine zeitlosen Einrichtungen und können eines Tages aufgegeben werden. Auch die kunsthistorischen Systematiken, die Sammlungsstrukturen prägen, sind antastbar. Nicht buchhalterischer Ordnungssinn sollte Ausstellungen prägen, sondern schlüssige ästhetische (und im Falle historische) Argumentationen. Museen müssen die Faszination des Publikums für die Kunst und die Kulturgeschichte nähren. Mit interessanten Präsentationen allein läßt sich die Aufgabe nicht erfüllen, Besucherorientierung verlangt auch nach verstärkten Gesprächs- und Veranstaltungsangeboten im Museum. Kommunikation im Museum ist kein Selbstzweck, aber ohne sie geht die Tuchfühlung mit dem Publikum verloren.

Anmerkungen:

- 1 Die Publikation der gesamten Untersuchung wird vorbereitet.
- 2 Einen Einblick bietet: Museumsarbeit. Zwischen Bewahrungspflicht und Publikumsanspruch. Museumsmagazin, Heft 5. Hrsg. von der Landesstelle für Museumsbetreuung Baden-Württemberg. Stuttgart 1992.
- 3 Bazon Brock: Spielsachen aus dem Netz der Fischerin. Wieviel Kunst braucht der Mensch? Und welche kann er sich kaufen? Für den kleinen Appetit gibt es in vielen Museen neuerdings gutsortierte Shops. In: Frankfurter Allgemeine Magazin, Nr. 837, 15.3.1996, S. 58-64.
- 4 Petra Schuck-Wersig und Gernot Wersig: Die Lust am Schauen oder Müssen Museen langweilig sein? Plädoyer für eine neue Sehkultur. Berlin (West) 1986, S. 47.
- 5 Joseph Beuys, in: ders., Frans Haks: Das Museum. Ein Gespräch über seine Aufgaben, Möglichkeiten, Dimensionen... Wangen/ Allgäu 1993, S. 53.
- 6 Argumente gegen die Skepsis der Museumsleute äußert Harald Krämer: Euphorie und Ernüchterung. Grundlegendes zu einem Einsatz der EDV und Multimedia-Technologie in Museen und Kunstinstitutionen. In: Doris Rothauer, Harald Krämer (Hrsg.): Struktur & Strategie im Kunstbetrieb. Tendenzen der Professionalisierung. Wien 1996, S. 62-79.
- 7 Vgl. die Beiträge von Gottfried Kerscher und Hans-Dieter Huber in den kritischen berichten 4/1996 und 1/1997.