

Annette Tietenberg

»Wir müssen versuchen, unserer Zeit voraus zu sein.«

Max Hollein entwickelt ein neues Modell von Museums- und Machtkonzentration

Am 1. Januar 2006 wird Max Hollein, seit Herbst 2001 Direktor der Schirn Kunsthalle, offiziell die Leitung des Städelschen Kunstinstituts sowie des Liebighauses in Frankfurt am Main übernehmen. In einer noch nie dagewesenen Personalunion bestimmt Hollein, Jahrgang 1969, damit die Geschicke einer städtischen Kunsthalle, eines renommierten Museums mit einer hochkarätigen Sammlung, die 2700 Gemälde und über 100.000 Zeichnungen vom 14. Jahrhundert bis heute umfasst, sowie eines Museums mit Skulpturen von der Antike bis zum Klassizismus. War Hollein im März 2005 in seiner Heimatstadt Wien noch als Kandidat für das Museum moderner Kunst gehandelt worden sowie als Nachfolger für Gerhard Frodl in der Österreichischen Galerie im Gespräch gewesen, so machte Nikolaus Schweickart, Vorstandsvorsitzender der in Bad Homburg ansässigen Altana AG, Ende April allen Spekulationen ein Ende. In seiner Funktion als Vorsitzender der Städel-Administration verkündete Schweickart, er habe den bestmöglichen Nachfolger für Herbert Beck, den langjährigen Direktor des Städelschen Kunstinstituts, der mit Vollendung seines 65. Lebensjahres im April 2006 aus dem Amt scheidet, gefunden. Es sei nicht einmal notwendig gewesen, eine Findungskommission einzusetzen. »Die Findungskommission«, so Schweickart, »das war ich.« Er habe mit Museumsleuten im In- und Ausland geredet, und alle hätten die selbe Empfehlung ausgesprochen, verteidigte Schweickart sein Vorgehen nach Konzernherrenart.

Obendrein hatte Frankfurts Kulturdezernent Hans-Bernhard Nordhoff (SPD) dem Vorschlag sogleich zugestimmt. Und auch Frankfurts Oberbürgermeisterin Petra Roth (CDU) konnte ihr Glück kaum fassen. Sie schwärmte von einer »ganz großen Stunde für die Stadt«. Schließlich sei sie es gewesen, die Hollein 1998 in New York kennengelernt und sogleich den Plan gefasst habe, »diesen jungen bedeutenden Mann« nach Europa zurückzuholen. Selten herrscht eine solche Einigkeit, wenn es um die Vergabe eines kulturpolitisch wichtigen Postens geht. Als dann noch bekannt wurde, dass Max Hollein keineswegs die Absicht habe, die Leitung der Schirn Kunsthalle aufzugeben, um den Direktorenposten am Städel und am Liebighaus zu bekleiden, war die Sensation perfekt. Je nach Couleur bewunderten oder verspotteten Journalisten den »Kunst-König am Main«<sup>1</sup>, den »High-Performer«<sup>2</sup> oder »Superdirektor«<sup>3</sup>. Nie zuvor hat die Stadt Frankfurt einer einzigen Person gleich drei wichtige Kunstinstitutionen anvertraut. Wie also erklärt sich der kometenhafter Aufstieg von Max Hollein? Über welche außergewöhnlichen Fähigkeiten verfügt er? Und warum überträgt man gerade ihm eine derartige Verantwortung?

Zunächst gilt es festzuhalten, dass es Max Hollein innerhalb der letzten drei Jahre tatsächlich geglückt ist, das Profil der Schirn Kunsthalle zu schärfen und ihr Renommee im In- und Ausland zu steigern. Mit Ausstellungen wie »Shopping«, die unter der Perspektive der Warenpräsentation und des Kaufrauschs unter anderem Werke von Joseph Beuys, Jeff Koons, Andreas Gursky und Damien Hirst zusammenführte,<sup>4</sup> ist es Max Hollein gelungen, ein jüngeres Publikum für die Schirn zu begeistern. Mit Projekten wie »Frequenzen (hz) – Audiovisuelle Räume« und »In Concert« konnte er nicht nur auf die enge Verbindung von Kunst- und Musikszene



**1 Die nackte Wahrheit, Ausstellung in der Schirn Kunsthalle, 2005, Installationsansicht, Foto: Norbert Miguletz**

aufmerksam machen, sondern auch eine neue Klientel an sein Haus binden: die Clubkultur. Mit retrospektiv ausgerichteten Themenausstellungen wie »Traumfabrik Kommunismus – Die visuelle Kultur der Stalinzeit« und »Die nackte Wahrheit«, die mit skandalumwitterten Bildern und Zeichnungen aus dem Wiener Umkreis von Klimt bis Schiele lockte, warb er schließlich um die Gunst eines breiten Publikums (Abb. 1). Alles in allem mit Erfolg. Hollein wird eine Verdreifachung der Besucherzahlen bescheinigt: Schon 2002 zog allein die Ausstellung »Matisse. Mit der Schere zeichnen« 138.300 Besucher geradezu magisch an. 335.000 Kunstinteressierte sollen es im gesamten Jahr 2003 gewesen sein; immerhin noch 250.000 kamen im Jahr 2004, als Umbaumaßnahmen den Ausstellungsbetrieb über Wochen beeinträchtigten. Und in diesem Jahr strömten bereits 130.000 in die Schau »Die nackte Wahrheit«. Darüber hinaus, und das hat die hoch verschuldete Stadt Frankfurt besonders beeindruckt, konnte Max Hollein den Ausstellungsetat der Kunsthalle mit Hilfe von Sponsorengeldern erheblich aufstocken. Den städtischen Zuschüssen in Höhe von 1,5 Millionen Euro jährlich stehen inzwischen 2,35 Millionen Euro aus privaten Mitteln gegenüber.

Um all das zu erreichen, scheute Hollein Anfang 2003 nicht davor zurück, harte Schnitte vorzunehmen. Er trat mit einem neuen Team an, das für einen programmatischen Richtungswechsel stand. Er tauchte das muffige, wenig einladende Foyer des Anfang der achtziger Jahre von Bangert, Jansen, Scholz und Schultes entworfenen Gebäudes in gleißend helles Licht, und er beauftragte die Werbeagentur Saatchi & Saatchi mit dem Entwurf eines einprägsamen, zeitgemäßen Erscheinungsbildes, das von nun an Einladungskarten, Transparente, Schriftzüge an der Wand, Websites und Broschüren prägen sollte. Sorgfältig suchte Hollein die Gastkuratoren aus: Sie mussten nicht nur über Sachverstand und diskursives Potenzial verfügen, sondern

auch – wie etwa Boris Groys – über große Namen. Vor allem verfolgte Hollein geschickt das Ziel, der Schirn ein eigenes Profil zu verleihen. Neben der Präsentation monographisch orientierter Werkschauen, darunter Henri Matisse oder Yves Klein, hob Hollein immer wieder Ausstellungen aus der Taufe, von denen zu erwarten war, dass sie kontrovers diskutiert werden würden. So rief er das Publikum und die Fachwelt gleichermaßen dazu auf, den Stellenwert eines Newcomers wie Jonathan Meese, aber auch eines mittlerweile in Ungunst gefallenen Altstars wie Julian Schnabel kritisch zu hinterfragen und neu zu bestimmen. Ohne jeglichen schulmeisterlichen Impetus unterbreitet er dem Publikum das Angebot, an einem Prozess teilzuhaben, der sonst hinter verschlossenen Türen stattfindet und in dessen Verlauf gute von schlechter Kunst geschieden wird. Indem er eine Ausstellung über die Nazarener mit jenen »Wunschwelten« zusammenspannte, die in der zeitgenössischen Malerei aufscheinen, animierte er die mehr oder weniger vorgebildeten Besucher gar dazu, eine im Entstehen begriffene Tendenz zur Neoromantik aufzuspüren und auf dieser Grundlage die Neubewertung einer Kunstrichtung vorzunehmen, die jahrzehntelang wegen ihrer Rückwärtsgewandtheit und ihrer epigonalen Malweise verschmäht wurde (Abb. 2).<sup>5</sup>

Man kann Hollein vorwerfen, dass er das Publikum mit einer Mischung aus Provokation, Glamour und gefälliger Ästhetik blendet, muss aber zugleich anerkennen, dass er sich mit Sachverstand und Strategie ein Manko zunutze macht, das von der akademischen Kunstgeschichte ebenso verursacht wird wie von den Zirkeln der aktuellen Kunstszene: hermetische Geschlossenheit. Im Gegensatz schließt Hollein den uneingeweihten Laien in die Arme und öffnet ihm die Augen dafür, dass es in Kunst und Kunstgeschichte keinesfalls nur um blinde Zustimmung oder gar das Einbläuen altbekannter Fakten geht. Denn Holleins Ausstellungen beziehen ihre Faszini-



**2** Karen Kilimnik, *Swan Lake*, 1992/2004, Installationsansicht aus *Wunschwelten*, Schirn Kunsthalle, 2005, © Karen Kilimnik, Sammlung Ringier, Schweiz, Courtesy Galerie Eva Presenhuber, Zürich/303 Gallery, New York

nation gerade aus der Beschwörung eines in Fachkreisen wohl bekannten Phänomens: Das Alte lässt sich auf der Grundlage des Neuen immer wieder deuten, wenden und werten. Insofern hat sich Hollein kein geringes Ziel gesteckt als die permanente Revision eines Urteils und die Popularisierung der Methoden der Kunstgeschichte. Mit Unterstützung von ausgesuchten Autoren wie Rainer Metzger und Beat Wyss, die über das notwendige methodische Rüstzeug verfügen und gern dazu bereit sind, in der Manege der Schirn vorzuführen, wie elegant Kunsthistoriker immer neue schillernde Thesen aus einem alten, abgenutzten Hut hervorzaubern können, produziert Hollein Kataloge, die von einem um Verständnis ringenden Publikum gekauft, aber durchaus auch von einer spezialisierten Fachwelt zur Kenntnis genommen werden – und sei es nur, weil es gilt, die dort in aller Ausführlichkeit ausgebreiteten Lesarten zu widerlegen.

Denn die steilen Thesen, die oft den Katalogen und Ausstellungen der Schirn zugrunde liegen, sind nicht immer von wissenschaftlicher Redlichkeit und einer fundierten Auseinandersetzung mit dem aktuellen Forschungsstand geprägt. Zuweilen geht es schlicht darum, mit der Macht eines Apparates, der von einer breiten Masse getragen wird, und möglichst unbelastet von all dem, was Wissenschaftler in der Vergangenheit formuliert haben, für eine begrenzte Zeit eine neue überraschende Perspektive auf bestimmte künstlerische Positionen durchzusetzen. Dabei muss die alte Kunst stets dazu herhalten, die Qualität und Relevanz aktueller künstlerischer Positionen zu bestätigen. Die Kunst vor 1900, aber auch auch die der klassischen Moderne wird also nicht um ihrer selbst willen in den Blick genommen, sondern auf ihre Tauglichkeit als Traditionsbegründer hin untersucht, wobei es vor allem darum geht aufzuzeigen, dass die soeben konstruierte Traditionslinie bis in unsere Gegenwart hineinwirkt. Beim Switchen durch Raum und Zeit verwandeln sich Auguste Rodin und Wilhelm Lehmbruck in Wegbereiter von Joseph Beuys (Abb. 3) und aus blutleeren, quasireligiösen Eiferern wie den Nazarenern werden schon mal wahlweise Vorläufer der Konzept-Kunst oder Produzenten einer Pop art avant la lettre. Angesichts solcher Griffe in die kunsthistorische Trickkiste kommt der Kunstkritiker Niklas Maak zu dem Schluss: »Beseelt vom Willen, auch jede ästhetische Niederlage der Nazarener in einen Triumph umzumünzen, verkauft der Katalog noch die blassesten Werke als visionäre Vorwegnahmen von irgendwas: Baudelaires Vorwurf an die Nazarener, sie studierten frühere Stile nur, ›um besseren Religionsgeschichts- und Philosophieunterricht‹ erteilen zu können, sei ›heute im Zeitalter der Konzeptkunst kein schwerwiegender Vorwurf‹, heißt es jubelnd, denn ›Gedankenkunst‹ sei heute ›Hauptstrom der gegenwärtigen Kunstpraxis‹: Die Nazarener seien ›gerade wegen ihrer Erweiterung des Kunstbegriffs neben Joseph Beuys ideale Künstler für die Documenta.‹ Darüber, dass dieser ›Hauptstrom‹ mittlerweile oft sehr langweilig ist, dass Beuys' Kunst, im Gegensatz zu den Nazarenern, Materialqualitäten zu bieten hat – und dass so gesehen eher Baudelaires Vorwürfe an eine Kunst, die nur Begriffe überpinselt, visionär waren, und nicht die Nazarener: darüber schweigt der Katalog sich aus.«<sup>6</sup>

Mit Gespür für explosive Themen und das richtige Timing hat Max Hollein, unterstützt von Kunsthistorikern, Künstlern und Kuratoren, die Schirn in eine Diskursmaschine verwandelt, die – in logischer Fortsetzung von Hilmar Hoffmanns Ruf nach einer »Kunst für alle« aus den siebziger Jahren – zum Mitmachen einlädt. Um der eigenen Profilierung willen verzichtete Hollein mehr als drei Jahre bewusst



3 Rodin – Beuys, Ausstellung Schirn Kunsthalle, 2005, Installationsansicht, Foto: Norbert Miguletz

auf Ausstellungsübernahmen – die Schau »Summer of Love. Psychedelische Kunst der sechziger Jahre«, die im November eröffnet wurde und noch bis zum 15. Februar 2006 läuft, ist die erste Ausstellung, die ohne kuratorische Beteiligung der Schirn erarbeitet und aus Liverpool importiert wurde –, und setzte statt dessen viel Energie daran, die Schirn international als Ideenfabrik bekannt zu machen, die publikumswirksame Ausstellungen in Eigenregie produziert und auf Tournee schickt. Besonderes Augenmerk legte Hollein dabei auf die Auswahl seiner Kooperationspartner: Nur einige wenige renommierte Institutionen wie die Tate Liverpool, das Museo Centro Arte Reina Sofia Madrid, das Leopold Museum Wien oder die Sammlung Berggruen in Berlin kamen bisher für eine längerfristige Zusammenarbeit in Frage.

Bemerkenswert an diesem System ist, dass Max Hollein und sein Team einen Weg gefunden haben, die hausgemachten Ausstellungen stets mit kostbaren Leihgaben aus öffentlichem wie privatem Besitz zu bestücken, und das, obwohl die Kunsthalle über keine eigene Sammlung verfügt und somit im täglichen Geschäft des Gebens und Nehmens, zu dem der Ausstellungsbetrieb seit längerem mutiert ist, nichts Ebenbürtiges anzubieten hat. Vielmehr scheinen Museumsdirektoren wie Privatsammler von sich aus die Nähe zu einem jungen, sympathischen und aufstrebenden Ausstellungsmacher wie Max Hollein zu suchen, und dieser unterstützt diese Tendenz nach Kräften, indem er seinen Ruf als Trendsetter weiterhin festigt. Etwa, indem er, wie in diesem Jahr, im Rahmen der Biennale von Venedig den Österreichischen Pavillon bespielt. Und das mit Erfolg: Die Installation »Das letzte Land« von Hans Schabus – ein künstlicher Berg, der der Debatte um eine Kunst nördlich und südlich der Alpen ein für allemal ein Ende setzen dürfte – zählte, darin sind sich Kri-

tiker einig, zu den wenigen bemerkenswerten Werken, die in diesem Jahr in den Giardini präsentiert wurden. Für 2006 bereitet Hollein einen Beitrag zum Mozartjahr in Salzburg vor: Interventionen im öffentlichen Raum von namhaften Künstlerinnen und Künstlern wie Michael Elmgreen & Ingar Dragset, Ayşe Erkmen, Jonathan Meese, Olaf Nicolai und Markus Schinwald werden Zustimmung und Widerspruch hervorrufen, auf jeden Fall aber Beachtung finden.

Wo Max Hollein von den persönlichen Kontakten profitiert, die er zu Sammlern, Konservatoren, Kuratoren, Künstlern und Sammlern aus aller Welt aufgebaut hat, verkehrt er eine Hierarchie, die jahrzehntelang als gegeben hingenommen wurde: Unter seiner Regie streift eine Ausstellungshalle die Rolle des Bittstellers ab und wird zum Motor des Ausstellungsbetriebs. Museen, die sich aufgrund von Geld- und Personalmangel kaum noch dazu in der Lage sehen, ihren Forschungsauftrag zu erfüllen, ihre Existenzberechtigung gegenüber Städten und Kommunen aber anhand von steigenden Besucherzahlen unter Beweis stellen müssen, sind inzwischen froh, wenn sie sich an einer Ausstellungstournee beteiligen können, die das Risiko des Scheiterns minimiert und die Gewinnspanne maximiert. Die Tendenz zum Outsourcing, die im produzierenden Gewerbe in Zeiten fortschreitender Globalisierung Einzug gehalten hat, ist also auch im Bereich der Museen feststellbar. Denn warum sollte man mit viel Personal und Aufwand eine Ausstellung selber machen, wenn man diese doch anderswo fertig einkaufen kann und damit obendrein noch in ein Netzwerk einmündet, welches garantiert, dass die eigenen Aktivitäten innerhalb einer bestimmten Community wahrgenommen werden? Die Ausstellung als Dienstleistung hat, besonders wenn sie nicht nur Publikumsresonanz, sondern auch die wohlwollende Aufmerksamkeit der Fachpresse verspricht, also durchaus eine viel versprechende Zukunft. Dass hier Bedarf besteht, hat Max Hollein früh erkannt und ein Modell entwickelt, das sich in einer ersten Phase als tragfähig erwiesen hat und das nun in einer zweiten Phase – mit Unterstützung des Städel – optimiert werden soll.

In den letzten Jahren, so resümiert Max Hollein, sei er permanent in sämtliche Abläufe des täglichen Ausstellungsbetriebes involviert gewesen. Er habe zwei bis drei Ausstellungen pro Jahr kuratiert, Konzepte zur Vermittlung von Kunst erarbeitet, die jeweils auf die Ansprüche unterschiedlicher Adressatenkreise zugeschnitten waren, notwendige bauliche Maßnahmen eingeleitet, an der Corporate Identity des Hauses gefeilt. Jetzt, wo die Phase der Konsolidierung abgeschlossen und ein programmatischer Geist implementiert sei, könne er sich allmählich aus dem Tagesgeschehen herausziehen und mehr und mehr seiner eigentlichen Aufgabe, dem Management sowie dem Fundraising, zuwenden. Zu einem früheren Zeitpunkt hätte er sich eine Ausweitung seiner Tätigkeiten nur schwer vorstellen können, meint Hollein. Aber inzwischen traue er sich durchaus zu, zusätzlich die Leitung zweier Museen zu übernehmen. Er könne die Schirm zwar nicht vollständig »auf Autopilot stellen«, aber sich doch in jeder Hinsicht auf sein inzwischen gut eingespieltes Team verlassen. Daher sei er nun bereit, mehr als zuvor zu delegieren und künftige Ausstellungen in die Hände anderer Kuratoren zu legen. Eine Gefahr sehe er allenfalls darin, dass er aufgrund der Belastungen, die eine Management-Position mit sich bringe, den Kontakt zur Kunstszene verlieren könne.

Für die Rolle des Kulturmanagers ist Max Hollein auf jeden Fall gut gerüstet.<sup>7</sup> Das Studium der Kunstgeschichte, so formuliert er es heute, habe ihn nur unzureichend auf all jene Aufgaben vorbereitet, die ein Ausstellungs- oder Museumsleiter

bewältigen muss. In der Kunstgeschichte klappte eine tiefe Lücke zwischen der Lehre und der Berufspraxis. Da er durch seinen Vater, den Wiener Architekten Hans Hollein, früh mit einer lebendigen Kunstszene in Berührung gekommen sei und Künstler niemals für Wesen gehalten habe, die in höheren Sphären schweben, habe er sich dazu entschieden, neben einem Kunstgeschichtsstudium in Wien auch ein Studium der Betriebswirtschaft zu absolvieren. In der Tradition von Otto Pächter habe er sich durchaus ernsthaft mit mittelalterlicher Buchmalerei, aber auch mit altniederländischer Malerei befasst, doch sei es ihm vor allem darum gegangen, sich das analytische Werkzeug des Kunsthistorikers anzueignen. Mindestens ebenso sehr habe er sich allerdings für die Instrumente der Ökonomie interessiert.

In beiden Bereichen gleichermaßen zuhause, entschied er sich, während sich seine Kommilitonen mit Zuschreibungsfragen herumplagten oder in Mantegna-Stiche vergruben, dazu, seinen Magister über die ökonomischen, kulturellen und soziologischen Faktoren zu schreiben, die in den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts zu einem bis dahin beispiellosen Boom des Kunstmarkts geführt hatten.<sup>8</sup> Ausgerechnet in den neunziger Jahren, als die Kunst der Achtziger unpopulär und negativ besetzt war, untersuchte Hollein den Wandel vom Neoexpressionismus zu Neo Geo – und zwar weniger unter formalästhetischen Fragestellungen als »aus einem Marktwissen heraus«, wie er sagt. Dieser Studie verdankt Max Hollein nicht zuletzt die Erkenntnis, dass die Kunst stets aufs Engste mit ihrem wirtschaftlichen Umfeld verwoben ist. Zugleich festigte er damals seine sozialen Kontakte, indem er Interviews mit dem Protagonisten der New Yorker Kunstszene führte, etwa mit Galeristen wie Leo Castelli und Larry Gagosian. Sein Wissen über die tieferen Zusammenhänge zwischen Kunst und Kommerz habe er in die Ausstellung »Shopping« eingebracht. »Aber ich konnte mich nicht damit aufhalten, tiefer zu gehen«, sagt er im Rückblick. Den Gedanken an eine Promotion habe er schnell verworfen, wesentlich verlockender erschien ihm die Praxis.

Dort kamen ihm anfangs die Beziehungen seiner Familie zugute. Sein Vater Hans Hollein, der, als sein Sohn das Studium beendete, gerade eine Filiale des Guggenheim Museums für Salzburg entwarf, die allerdings nie gebaut wurde, stellte den Kontakt zu Thomas Krens her. Ein Praktikum war die Folge. Dass sich daran das Angebot anschloss, als Chief of Staff and Manager of European Relations für das Guggenheim Museum zu arbeiten, ist jedoch auf Max Holleins spezifische Qualifikation zurückzuführen. Hat ihm das Betriebswirtschaftsstudium geholfen, sich einen Platz im New Yorker Guggenheim Museum zu erobern? Er bejaht. Kenntnisse in Konzernrechnungslegung und Personalmanagement könnten zweifellos einiges dazu beitragen, Zusammenhänge in Museen zu verstehen. Allerdings seien Museen und Kunsthallen Mini-Betriebe im Vergleich zu jenen Konzernen, auf die Studierende des Faches Betriebswirtschaft vorbereitet würden. Für seine heutigen Aufgaben sei es vor allem von Vorteil, dass er seine kommunikativen Fähigkeiten habe erweitern können und »mehrsprachig« geworden sei. »Sie lernen verschiedene Sprachen sprechen, auch die Sprachen von Leuten, die für Sie in Zukunft sehr wichtig sein werden«, umschreibt Max Hollein seine Erfahrungen. So rede er mit Feuilletonredakteuren nie über die Schirn als Marke, weil dies zu falschen Schlüssen verleiten könnte. Auf der anderen Seite müsse man einer Person aus der Wirtschaft in einer ihm verständlichen Sprache erklären, dass eine Kulturinstitution eine wichtige Plattform sei, die einem Unternehmer Möglichkeiten eröffne.

In den Vereinigten Staaten hat Max Hollein reichlich Erfahrungen sammeln können, die ihm heute helfen, die anstehenden Herausforderungen zu meistern. Dort werden Museumsdirektoren seit eh und je von der Politik wie von den Medien dazu angehalten, betriebswirtschaftlich zu denken. Darüber hinaus hat Hollein die Vor- und Nachteile des Systems Guggenheim hautnah kennengelernt. So unterschätzt er keinesfalls die restriktive Kraft, die enge Kooperationsgemeinschaften ausüben, wie sie in den Vereinigten Staaten gang und gäbe sind. »Wenn das Guggenheim Museum mit der Ermitage, dem Centre Pompidou, der Tate Modern und dem MoMA Allianzen schmiedet, dann fallen alle anderen Institutionen aus dem System heraus«, warnt er. Und er fährt fort: »Kunsthallen sind da am anfälligsten. Nur mit einer Sammlung im Hintergrund kann eine Ausstellungshalle die Qualität ihres Programms auf Dauer halten.«

Hier spricht einer, der vorausschauend denkt und sich keinen Illusionen hingibt: »Als Stand-alone-Institution ist die Schirn international gesehen zu schwach. Die Eigenständigkeit der Schirn kann über das Städel gewährleistet werden.« Die Schirn wird also, wenn sie künftig am internationalen Ausstellungskarussell teilnehmen will und Leihanfragen stellt, Gegenleihgaben aus den Beständen des Städel anbieten können. Und wie sieht es mit dem Fundraising aus? Wird er sich da künftig nicht selbst Konkurrenz machen? Schließlich sind die Ansprechpartner begrenzt. Ganz im Gegenteil, lautet Holleins Antwort. Es handle sich bei der Schirn, dem Städel und dem Liebighaus um drei Identitäten mit verschiedenen Plattformen. Heute müsse er mitunter Unternehmer unverrichteter Dinge von dannen ziehen lassen, weil er ihnen nicht den geeigneten Imagetransfer bieten könne. So sei eine Bank, anders als etwa eine Sportartikelfirma, schwer dazu zu bewegen, psychedelische Kunst zu fördern. Für Ausstellungen des Städel aber sei sie sicherlich empfänglich.

Je länger man Max Hollein zuhört, um so mehr gewinnt man den Eindruck, nicht die Frankfurter Lokalpolitiker halten das Heft des Handelns in der Hand, sondern der Direktor der Schirn hat intensive Überzeugungsarbeit geleistet und durch die enge Verzahnung von Museum und Kunsthalle beiden Institutionen in einem immer härter werdenden Konkurrenzkampf das Überleben gesichert. Denn im Ausstellungswesen herrschen offenbar die gleichen Gesetze wie in anderen Wirtschaftszweigen: Wer nicht expandiert, kann sich am Markt auf Dauer nicht behaupten. Mit seiner Berufung ist man in Frankfurt nun Holleins Überlegungen gefolgt und ordnet die Museums- und Ausstellungslandschaft der Stadt neu. Dabei kommt es Hollein vor allem auf eine zielgruppenorientierte Differenzierung der Institutionen an. So setzt er, anders als in der Schirn, im Städel auf Kontinuität. Er will keine neue Mannschaft zusammenstellen und die Sammlungsperspektive nicht verändern. »Ich möchte diese Institution nicht auf den Kopf stellen. Das Städel ist in einer guten Verfassung. Es bedarf dort keiner Schubumkehr. Von außen«, kündigt Hollein an, »wird man daher kaum eine Veränderung wahrnehmen. Ich arbeite eng mit den Kollegen zusammen, die dort sind.« Es sei ihm allerdings ein Anliegen, Aktualität durch die Art der Inszenierung, durch die Ausstellungsarchitektur und durch die Hängung zu behaupten. Eine verstärkte Präsenz in den Medien sei ebenfalls wünschenswert, auch wenn er sich die Medienauftritte des Städel weniger aggressiv vorstelle als die der Schirn.

Zu seinen vorrangigen Aufgaben zähle es auch, das Städel für Sammler attraktiv zu machen. Denn er sehe mit »einer gewissen Angst in den Augen«, wie stark



amerikanische Museen europäische Sammler an sich binden. Was Sammler und Sammlungen angehe, so gebe es heute keine lokalen Bindungen mehr. Ein Schweizer Sammler fühle sich beispielsweise nicht mehr unweigerlich dem Kunsthaus Zürich verpflichtet, sondern könne sich genauso gut vorstellen, in London oder New York seinen Auftritt zu haben. Holleins Fazit: »Wir müssen die Sammler als Partner ernstnehmen und für uns gewinnen.« Dies setze allerdings langfristige Planungen, verlässliche Vertragsabschlüsse und professionelle Absprachen voraus. Pannen, wie sie vor kurzem im Zusammenhang mit der Sammlung Bock im Museum für Moderne Kunst in Frankfurt sichtbar geworden sind, zeigten, dass die deutschen Museen in puncto Sammlungspolitik in einer ähnlich prekären Situation seien wie Unternehmen in Russland in bezug auf den Kapitalismus. Damit, den Entwicklungen in Nordamerika hinterherzuhinken, will sich Hollein nicht abfinden. »Wir müssen versuchen, unserer Zeit voraus zu sein«, propagiert er. Deshalb sei er im Städel, das seine Gründung im Jahre 1816 und sogar seinen Namen der Privatstiftung eines Unternehmers und Bankiers verdankt, am richtigen Ort.

Fühlt sich einer wie er, der weniger für eine bestimmte Forschungsrichtung als für ein gut funktionierendes Marketing steht, denn nicht als Fremdkörper in einem ehrwürdigen Museum wie dem Städel? Hier dürfte es wohl kaum genügen, die Kunst aus sechs Jahrhunderten nur daraufhin zu befragen, ob sie als Katalysator für die Kunst der Gegenwart taugt. Und auch das Erfolgsrezept, in die Mottenkiste der Kunstgeschichte zu greifen und das Abgelegte und Ungeliebte zum neuen Trend auszurufen, dürfte bald an seine Grenzen stoßen. »Ich wollte dringend in ein Museum, das eine Alte Meister-Sammlung hat. Ich finde, die größten museologischen Aufgaben warten dort auf uns. Wir erleben eine Phase, in der wir uns alle auf das 20. Jahrhundert kaprizieren. Sehnsüchtig schauen wir auf die Museen der Moderne und der Gegenwart. Die gesamte Kunsttheorie befasst sich fast ausschließlich mit dem Zeitraum von Courbet bis heute. Bis auf wenige Ausnahmen – etwa Michael Fried und Horst Bredekamp – tummeln sich alle namhaften Kunsthistoriker im 19. und 20. Jahrhundert. Wir müssen aufpassen, dass wir die alte Kunst nicht links liegen lassen. Mich interessieren Fragestellungen, die im musealen Kontext von Bedeutung sind. Beispielsweise die Rolle der Ikonographie. Nehmen Sie etwa die Nazarener. Sie können heute nicht mehr erwarten, dass das Publikum solche Bilder lesen kann. Es ist nicht mehr mit einer christlichen Ikonographie vertraut. Aber es hilft auch wenig, wenn Sie darüber lamentieren, dass die Leute heute so schrecklich ungebildet sind. Die christliche Ikonographie ist nun einmal nicht mehr Teil des allgemeinen Bildungskanons. Wir können das noch weitere fünfzig Jahre monieren, aber es wird sich dadurch nicht ändern. Alte Kunst ist erklärungsbedürftig geworden, sie wird nicht mehr verstanden. Das Publikum kann keinen Lukas mehr identifizieren, geschweige denn goutieren, was ein malender Lukas für einen Künstler bedeutet hat.«

Daher plant Hollein unterschiedliche Publikationen für verschiedene Zielgruppen. Neben qualitativ hochwertigen Katalogen, die den Stand der Forschung widerspiegeln, werden erläuternde Broschüren für Jugendliche, aber auch Bücher gedruckt, die sich speziell an Kinder richten. Nicht Distinktion, sondern größtmögliche Integration scheint Holleins Devise zu sein. Damit, für verschiedene Besuchergruppen jeweils spezifische Formen der Darstellung zu wählen, hat Hollein, der nicht nur Museumsdirektor, sondern auch Vater von drei Kindern ist, in der Schirm bereits gute Erfahrungen gemacht. »Wir sehen es als gegeben an, dass ein jüngerer

Publikum in Museen für moderne und zeitgenössische Kunst strömt, die Museen alter Kunst hingegen meidet. Aber das ist keineswegs selbstverständlich. Um Robert Smithson und Joseph Beuys zu verstehen, brauchen Sie mindestens ebensoviel Bildung wie für die Beschäftigung mit einem Caravaggio. Sie müssen versiert sein in soziologischen und philosophischen Fragen. A priori sind zeitgenössische Werke also keineswegs einfacher zu erschließen. Es kommt vielmehr auf die Einstellung an, die man den Werken gegenüber einnimmt, darauf, ob man sie als lebensnah und zeitgemäß empfindet. «

Sollte es Max Hollein gelingen, eben diese Einstellung gegenüber der alten Kunst zu verändern und deren gesellschaftspolitische Relevanz in Form von Besucherstatistiken unter Beweis zu stellen, dürfte dies eine große Chance für das Städel und die Schirn Kunsthalle sein. Zielgruppenorientiertheit, ökonomischer Sachverstand, Kontakte zur Wirtschaft und zu Sammlern müssen wahrlich keine Minuspunkte für einen Museumsdirektor sein – sofern er sich auf die Kompetenz der Museumskuratoren verlässt und tatkräftig ein Programm unterstützt, das nicht nur auf Sensationen setzt, sondern dazu beiträgt, wissenschaftlich relevanten Debatten zu einer größeren Popularität zu verhelfen. Auch in dieser Hinsicht klingen Max Holleins Prophezeiungen viel versprechend: »Ich werde weder aus dem Städel eine Schirn machen, noch aus der Schirn ein Städel. Nur ein Doppelspiel der Institutionen kann dafür sorgen, dass wir einen neuen Zugang zur Kunst entwickeln können.«

## Anmerkungen

- 1 Uwe Wittstock, Max Hollein wird Kunst-König am Main, in: Die Welt, 28. April 2005.
- 2 Almuth Spiegler, Der Kunstkönig von Mainhattan, in: Die Presse, 11. Juni 2005.
- 3 Michael Hierholzer, Superdirektor, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 3. Mai 2005.
- 4 Vgl. Shopping. 100 Jahre Kunst und Konsum, hrgs. v. Max Hollein/Christoph Grunenberg, Ostfildern-Ruit 2002.
- 5 Vgl. Thomas Wagner, Ach du heiliger Lukas: Zwei Ausstellungen in der Frankfurter Schirn romantisieren, was die Sehnsucht
- hergibt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21. Mai 2005.
- 6 Niklas Maak, Die trübseligsten Maler der Welt. Avantgarde als Einfaltspinsel: Eine Ausstellung feiert die Nazarener als Vorreiter der Moderne, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 17. April 2005.
- 7 Alle Zitate von Max Hollein gehen auf ein Gespräch mit der Autorin am 12. Juli 2005 zurück.
- 8 Max Hollein, Zeitgenössische Kunst und der Kunstmarktboom, Wien/Köln/Weimar 1999.