

*Quo vadis? Angewandte Kunstgeschichte unter Druck.
Alarmierende Veränderungen und fatale Konsequenzen nicht nur
für Museen*

Glanz und Elend und mittendrin die Krise – so lautet seit Jahrzehnten die Befindlichkeitsanalyse im Auf und Ab der institutionell bestellten Kunstgeschichte, der Museen voran, nun auch der Denkmalpflege und der Universitäten. Man hat sich eingerichtet zwischen »reiner Lehre«, dem öffentlichen Kurswert ihrer vor und um 1970 vehement geforderten Praxisrelevanz und den damit einhergehenden Ambitionen und Hoffnungen ihrer Träger. Politische Gunst und Erfolg nehmen Gestalt an in postmodern simulierter wirtschaftlicher Geschichte an Fassaden und im Städtebau vor allem seit den 80er Jahren, in der »neuen Prächtigkeit« eines lang anhaltenden Neubaubooms von Museen und im davon sich entkoppelnden Ausstellungswesen in Kunsthallen und verwandten Instituten. Noch die letzte Museumsbundtagung in Berlin 2003 zollte dieser Mode zwiespältig Tribut unter dem Motto: »Die schöne Hülle. Museumsarchitektur. Schatzhaus, Markenzeichen oder offenes Forum«. Dieses sich selbst feiernde Altvokabular schöner Zeiten wurde aber zu Recht gleich mit den Fragezeichen heutiger schlechter Zeiten versehen. Diese haben sich, wie anderswo, auch in der Kultur eingestellt – und waren zu erwarten. Zu Recht wurde, bezogen auf das Museum, von einer Erfolgsstory einerseits, der »blanken Fassade« (R. Baumstark) andererseits gesprochen, hinter der sich im Verhältnis von Hülle und Inhalt schon des längeren wachsende Distanz und Schrumpfungen abzeichnen, die lebensverändernd, ja lebensbedrohlich sind. Die Interdependenz von Sein und Schein hat gerade hier, symbolisch-faktisch am Beispiel des Museumsbaus, eine Inversion erfahren, die beide immer stärker auseinandertreten und fragen läßt: Wohin wird – oder nach politischem Willen: soll – die

Reise gehen? Geht es Kunst, Museum und Kultur wie dem Immobilienmarkt? Allenthalben Offerten anspruchsvoller Bauten und angedienten, ja erwarteten Betriebs – in ruinösem Wettbewerb und mit unzureichender Rendite, und am Ende Stillstand, Leerstand und Insolvenz?

Zum x-ten Mal ist vom »Kunstmuseum in der Krise« die Rede, die – z. B. – Helmut Börsch-Supan vor mehr als zehn Jahren im Untertitel seines Büchleins mit *Chancen, Gefährdungen, Aufgaben in mageren Jahren* leidenspolemisch umrissen hat. Nur, was dort qualitativ-inhaltlich, adressiert an die eigene Zunft und die politischen Entscheidungsträger, gebrandmarkt wurde, ist heute Ergebnis von Veränderungen, deren Horizont jenseits des rein Fachlichen und Selbstbezogenen liegt. Es geht dabei längst nicht mehr um Jammern auf hohem Niveau – wenn es das nur wäre, wo es doch vielen anderen öffentlichen Einrichtungen noch viel schlechter geht, die Theaterkrise in Permanenz geradezu Markenzeichen der Darstellungskunst geworden ist! –, sondern um eine Aufgaben- und Substanzmutation von Institution und Profession mit gravierenden Folgen. Die öffentlichen Kassen sind leer, Unterhaltsträger und Bewirtschafter gebetsmühlenartig um »Wege aus der Krise« bemüht (so noch vor kurzem ein Kolloquium in Köln), und die Aussichten sind vielerorts aus vielerlei Gründen, auch selbstverschuldeten, schlechter denn zuvor. Spürbar geht es den freiwilligen Leistungen in Sachen Kultur an den Kragen, leiden selbst Bildungseinrichtungen mit gesetzlichem Auftrag wie Schule, Universität und Denkmalschutz. Stellen werden abgebaut, Leistungen gekürzt, Sammlungen und Ausstellungen zu Real- oder oft auch nur zweifelhaftem Prestigegewinn in alle Welt verschickt, Institu-

tionen geschichts- und sinnwidrig umgewidmet, zusammengelegt, von Schließung bedroht, geschlossen. Ihre kostendiktierter Legitimation erhöht den Druck innerbetrieblich oft schon zuvor unzureichender Verhältnisse. Eine ohnehin fast kollabierende Bibliothek z. B. kann, obwohl sie es zum Substanzerhalt müßte, Öffnungszeiten nur deswegen nicht kürzen, weil sonst die Legitimation auf dem Spiele stünde, da beißt sich die Katze in den Schwanz. Das ist nicht nur in den neuen Bundesländern, Rostock, Leipzig, Dresden z. B., an prägnanten Fällen zu sehen, sondern auch in Köln, Frankfurt, München oder Stuttgart. Und geht es einzelnen Häusern besser, muß man nicht lange nach dem speziellen Grund für die Ausnahme suchen.

Auslöser der Misere ist das fehlende Geld. Beispiel Museum: Nicht nur bei Kommunen wird über – neudeutsch – Outsourcing, neue Trägerschaften nachgedacht, werden Stiftungs-, GmbH- und Betreibermodelle umgewälzt, erwartet die öffentliche von der privaten Hand Unterstützung: für die einen Befreiung von lähmender Bürokratie, für die anderen Verantwortungsverzicht zwecks Kostenreduktion. Zwischen Wien und Amsterdam, Hamburg, Weimar, Dortmund und Saarbrücken sind solche Modelle in Betrieb, auch Dresden oder Köln hegen diesbezüglich Hoffnungen. Doch zu welchem Ende? Neue Handlungsspielräume verschaffen Erleichterung, machen gewiß findig und motivieren auch, ersetzen aber weder Geld noch helfen sie gegen Druck von außen. Und die operativen Kosten bleiben oder erhöhen sich je nach Ziel und vorhandener oder qualitativ zu ändernder Struktur. Im ungünstigen Fall dürfte die Privatisierung aber auch die Parameter publizitären und damit wirtschaftlichen Erfolgs, das Produktrisiko erhöhen und Einfluß auf die inhaltliche Arbeit nehmen. Das Museum wird Produktbetrieb eines quasi-betriebswirtschaftlichen Denkens. Sein Bildungsauftrag wird von seinem ursächlich wissenschaftlichen in einen wirtschaftlichen Status überführt bzw. empfängt von dort

her die Konditionen seiner Machbarkeit. Im Verteilungskampf ums Geld hat die Kultur eine schwache Lobby und wenig Hilfe beim Gesetz.

Doch das betriebswirtschaftliche Einmaleins von Beraterfirmen und Verwaltungsseminaren greift nur bedingt und hat neben kurzfristigem äußerem Erfolg langfristig Verarmung im Inhaltlichen zur Folge. Dies ist global längst dort der Fall, wo das Museum im Allgemeinen »Betrieb« geworden ist. Sammeln, Forschen, Bewahren und Ausstellen, der klassische Geschichtsauftrag *per se*, sind dort im »Vermitteln« fokussiert, empfangen inversiv von dort her, wie es scheint, ihre Legitimation. Das Museum wird in weiten Teilen politisch und gesellschaftlich kaum mehr als Selbstwert, als gebunkelter Thesaurus der Vergangenheit und kollektiver Erinnerung in Zeugnissen gesehen, auch nicht als Bildungs- und Erziehungsmittel für Sinn- und Wertstrukturen wie noch vor 30 Jahren. Damals stand die Ideologiedebatte im Vordergrund, brach nach Wiederaufbau und Restauration mit der Erschließung der Bestände und mit Rückhalt bei der Wissenschaft eine Phase der Öffnung an. Sie bezog alle Institutionen der Kunstgeschichte ein. Die Sinnfrage und Dienstleistung standen im Vordergrund, die Publikumsorientierung und eine beispiellose Erfolgsgeschichte von Museum und Ausstellung nahmen ihren Lauf.

Die Dinge sind bekannt: Eine Welle neuer Museumsbauten, Besucherströme, anfangs weit über das Eröffnungsjahr hinaus, Klein- und Großausstellungen zuhauf, teils mit immer größerem Aufwand an Zahl und Prominenz der Werke, an Präsentation und Vermittlung. Mehr und mehr zog dabei die Ausstellung der jeweiligen Sammlung davon, stellte sich der Wettbewerb der Häuser als Zahlenlotto dar: je größer, desto besser, je »lauter«, um so mehr Besucher und damit finanzielle und politische Amortisierung bis auf weiteres. Man begab sich damit in die Hand des unbekanntes Publikums und lieferte sich der Quote aus. Medien und Politik nah-

men dies dankbar an – und setzten Quantität gleich mit Qualität. Mit der Stille des Fachlichen, der Nachhaltigkeit des Nachdenklichen – und dies gab und gibt es ja hie und da per Museum und Ausstellung gottlob immer noch – war es meistens vorbei. »Besucherorientiert« – als wenn dies nicht ein Ursprung des Museums wäre –, gerieten Auftrag und Programm in den Sog zahlensteigernder medialer Verwertbarkeit. Der »Massenrausch« setzte immer mehr das Themenspektrum fest: Gold der Schatzkunst, Geheimnis der Fernkulturen, Sensation der immer gleichen großen Namen, Rembrandt, Rubens, der ewige Berührungszauber impressionistischer Gefälligkeit – Monet und seine Freunde, und schließlich Picasso und die anderen. In Amerika ist das zur Schwemme geworden, hierzulande zog man nach.

Wie kommt's? Es ist dies Folge vor allem einer Preisspirale und einer dadurch bedingten Erbötigkeit wider besseres Wissen. Über die Jahre sind die Transportkosten immens gestiegen, wurden laufend die Standards erhöht, keineswegs interessenlos, entsprechend schlug die Versicherung zu, stiegen die Bewachungskosten, schlucken Präsentation und Werbung Großbeträge, wenn man denn mit der Konkurrenz mithalten will. Entsprechend heißt es, bezogen auf Besucherzahlen, vielerorts: Erst ab 100.000 rechnet sich's, das drei- und fünffache ist je nach Gegenstand längst aber auch schon Regel. Das Problem: Nicht nur die Sensation hat ihren Preis. Weg- und Ausstattungskosten für „Normalausstellungen“ sind kaum geringer, und eine bildungsplatt gemachte Informationsgesellschaft meidet, was dem Anschein nach schwierig ist (die werbungs-, medien- und besucherverwöhnte Aztekenschau war tatsächlich wohl kaum leichte Kost). Null-budgetierte Kunstausstellungen, finanziert nur durch Besucheraufkommen, haben so kaum mehr eine Chance, und damit oft auch jene, die noch Neues und wenig Bekanntes wagen.

Denn die Besucherzahlen sind europaweit rückläufig, für Sammlungen *und* Ausstellun-

gen. Allenfalls Hochburgen des Tourismus und Mega-Events erleben noch den gewohnten Andrang. Das Besucheraufkommen ist keine prognosefeste Größe mehr, die darauf basierende Ausgaben- und Einnahmerelation gestattet nurmehr selten die Übernahme eines Risikos. Wer aber soll den Rest bezahlen? Die Häuser sind in der Regel mit ihren Problemen allein gelassen, denn die Politik nimmt ohne tieferes Wissen nur Schönwetterlagen als Ergebnis wahr, deren Dauer trotz Mittelschwund wie selbstverständlich angenommen wird. Kostensteigerung und Besucherverhalten – die Schere öffnet sich. Das Geld in den Händen der Besucher ist knapp, die Eintrittspreise steigen, Erlebnismarkt und Medienindustrie setzen auf Steigerung der Reize zwecks Quote und Verdienst, gleichzeitig sinkt das allgemeine Interesse, und die Bevölkerungsentwicklung bringt – allem Wunschdenken aus Kalkül oder Naivität zum Trotz – bildungsfeindliche Veränderungen; PISA ist ein spätes Resultat davon. Der Freizeitangebote zum Selbsterleben sind zu viele, und da gibt's oft für mehr Geld dann doch »Besseres«. Unterhaltung und »Feierkultur« sind ganz offiziell unverhohlen gefragt.

Was setzt man dem entgegen? Das Mantra seit vielen Jahren, verspätet transatlantisch importiert, lautet: Sponsoring, Merchandising, Marketing. Dabei weiß mittlerweile jeder, daß das amerikanische Modell mit seinen ethischen und vor allem steuerlich gewachsenen Privatisierungstraditionen kaum übertragbar ist und tiefschwarze Zahlen des wirtschaftlichen Ertrags hierzulande selten sind. Das System dort und auch im nahen Ausland, schon in Holland oder Frankreich, sieht ganz anders aus. Nur wo sich massenwirksam ein Kunstprodukt vermarkten läßt, werden größere Werbesummen frei. Daß höchst willkommen vielerorts die kleine Münze hilft, aber eben nur hilft, nichts *ab ovo* möglich macht, sei dabei mit Dank vermerkt. Auch das Merchandising nimmt sich meist nur der kleinen Münze des Besuchers an, ist besuchersabhängig und bleibt im Regelfall auf unterem Niveau – den Pro-

dukten und den Gewinnen nach. Sie sind denn auch als Souvenir- und Bücherläden wie erst recht die riskante gastronomische Versorgung an Unternehmer abgetreten, die für das Museum notwendig, aber doch kaum eine große finanzielle Stütze sind. Das Marketing gar ist meistens hausgemacht und den Begriff nicht wert: Hehre Worte aus der Wirtschaft überdecken Mängel mit name-dropping.

Wie heißt es so schön: Herausforderungen annehmen, das Museum neu denken. Was ist also angesagt? Man hat als Antwort auf die Nöte und die Vorhaltungen der Politik das besucherorientierte Aktiv- und Wohlfühl-Museum als Begriff geschaffen (der Markenschutz liegt wohl bei Edeka und Wellnessfarmen) und geht den Mangel mit »Qualitätsmanagement« an – wieder eine Entlehnung aus dem Wirtschaftssektor. Sprachliche Verballhornungen solcher Art – naiv und ohne Hintergedanken – lassen mittlerweile von Besucher-, Beschwerde- und sonstigem Management sprechen. Fehlt nur noch das Museum als »Serviceagentur« für Kunst- und Lebenshilfe mit dem allseits offenen »Unser Team ist immer für Sie da«. Der Besucher wird als »Kunde« angesprochen und mit Erhebungen umworben, welche den »Produktbetrieb Museum« verkaufsgeschmeidig machen sollen. So wichtig selbstverständlich das Publikum und die Kenntnis von dessen Struktur und Erwartungen für ein Museum ist (neben einer Fülle anderer Bedingungen vom Preis bis zu Verkehrsanbindung und Wickeltisch), so steht dieses doch wohl kaum für »Ware« und »Verkauf« bis hin zu falschem Schein und einem Dekorationsgebaren, das der Verpackung Vorrang vor dem Inhalt gibt. Gerade die auszubauende Sozialkompetenz und -vernetzung bedarf des Authentischen. Im Ausstellungswesen des Museums – temporär wie permanent – gibt es schon des längeren über-tourte Inszenierungspraktiken mit einer Begleitrhetorik (»Labor des Wissens«, »Wissensräume der gegenwärtigen Gesellschaft« usw.), die in einem Wettbewerb von Phrasen

und Klischees der Werbung zu versumpfen drohen – ein Anbietern, das den »Kunden da abholen will, wo er steht«, oder, entlarvender noch, zu dem für niemanden schmeichelhaften Vergleich geführt hat: »Der Kuh muß das Heu schmecken, nicht dem Bauern«. Es ist kein Flachs, daß sich auf dieser Ebene ein meist fiktives »Kosten-Leistungs-Management« zu etablieren und daraus die Parameter einer Evaluierung des Museums abzuleiten sucht.

Wirtschaft statt Wissenschaft – wer weiß davon, wer will die schon – belegt einmal mehr den Tanz ums liebe Geld. So wundert kaum, daß man neuerdings bei Neubesetzung von Direktorenposten als primäre Kompetenz die Geldbeschaffung nennt, einmal mehr vom Manager und von Management »mit Befähigung zum planerischen und strategischen Denken« vor allem mit »umfassendem Wissen auf den Gebieten Kulturmarketing, Kommunikation und Werbung« die Rede ist. Das in Medien, Politik und Warenwelt übliche kundenorientierte Verkaufsprinzip, nämlich sich richtig auf- und darzustellen, steht hier obenan, das Wissen in der Sache selbst kann nachgeordnet sein. Wo Verwaltung einst begleitend Wege erschloß, schieben das System und seine Zwänge sie heute oft respektlos ins Zentrum der Macht.

Wenn dies vor Jahren eine Überzeichnung gewesen sein sollte, heute ist es Wirklichkeit. Sinn, Auftrag und Funktion des Museums sind einem Paradigmenwechsel unterworfen, der nicht nur in Geldnot begründet liegt. Die Bedürfnisveränderung gesellschaftlichen Lebens hängt von vielem ab. Wieviel Museen, wieviel Lehrstühle, wieviel Kunstgeschichte braucht das Land? Zu wes Nutzen und mit welchen Perspektiven? Die Universität hat sich stets zu der Ansicht bekannt, daß das Studium als Ausbildung nur Vorbereitung auf einen Beruf, nicht dieser selber ist. Dieser Beruf aber existiert in hergebrachter Form immer weniger und ist drastischem Wandel unterworfen. Am Ende dieser Ausbildung stehen in allzu vielen Fällen Kurzarbeit, Jobhopping und Arbeitslo-

sigkeit. Was den Museen, dem öffentlichen Leben nah und davon abhängig, gegenwärtig widerfährt, ist nicht mehr nur Symptom einer Veränderung sozialer Wertinteressen und eines spielerisch gewordenen kulturellen Rankings, es hat mit einer Lebenswirklichkeit zu tun, die als Hybridform den »homo ludonomicus« und entsprechend den Discounter-

markt von Kunst und Geschichte geschaffen hat – »alles, aber günstig«. Dieser Markt ist bekanntlich gnadenlos. Was hat da letztlich Bestand im Warenkorb, vor allem wie? Angesichts dessen und der damit verbundenen Konsequenzen muß man fragen: *Quo vadis*, Kunstgeschichte?

Ekkehard Mai

Fallbericht: Das Karlsruher Badische Landesmuseum

Wir haben unser Schicksal in die eigene Hand genommen und sind seit 1.1.2003 ein »Eigenbetrieb des Landes Baden-Württemberg«. Als Pilotprojekt unter den staatlichen Museen des Landes können wir die Vorteile der unternehmerischen Selbständigkeit bislang gut und erfolgreich nutzen. Die Besucherzahlen in den Karlsruher Museen und Ausstellungshäusern konnten in den letzten zehn Jahren insgesamt knapp verdreifacht werden. Mit 2,88 Besuchen pro Kopf der Bevölkerung und Jahr liegt Karlsruhe in einem Ranking einer großen Zahl ausgewählter Großstädte in Deutschland hinter München auf Platz zwei.

Wir müssen lernen, daß kulturpolitische Prioritäten heute und in Zukunft immer mehr kurzfristig in Projekten als in dauerhaften Subventionen gesetzt werden; das hat auch etwas mit den Funktionsmechanismen der Demokratie zu tun. Das Badische Landesmuseum hat unter den 13 staatlichen Museen des Landes von den seit 1997 veranstalteten »Großen Landesausstellungen« gut die Hälfte akquiriert. Zum gewandelten Selbstverständnis gehört auch, daß Museen sich auf ihre Kernaufgabe als kulturschaffende und -vermittelnde Institution besinnen, die sich am Markt bewähren muß. »Forschung« wird von vielen Museen doch ohnedies nur mehr als hehrer Begriff wie eine Monstranz vor sich hergetragen, ohne diesen Anspruch wirklich erfüllen zu können. So haben wir z. B. mit der Geistes- und Sozialwissenschaftlichen Fakul-

tät der Universität Karlsruhe ein Kooperationsabkommen abgeschlossen, das wissenschaftliche Know-how von dort zu beziehen (für ein Kulturhistorisches Museum spielt dabei allerdings nicht nur die Kunstgeschichte eine Rolle) und selbst den praktischen Part der Kulturarbeit, auch zur Ausbildung der Studierenden, zu erbringen, und wollen dies auch noch mit anderen Institutionen, z. B. der Archäologie andernorts tun. Daß Universitätswissenschaftler an Ausstellungen mitwirken, ist nichts Neues, wenn auch wohl selten bislang institutionalisiert. Zur Kooperation gehört die Gründung eines Instituts für Besucherforschung, das hauptsächlich Aufträge von außen bearbeitet – Teil unserer Erwirtschaftung eigener Einnahmen, die natürlich unserem Etat zugute kommen.

Gleichwohl gibt es Sorgen: Der Rückgang der früher so namhaften Neuerwerbungsmittel aus Lotterie und Glücksspiel, die für laufende Ausgaben verwendet werden müssen; Versuche zu »Verwaltungsreformen«, die übrigens sogar dem Geist eines unternehmerischen Landesbetriebes zuwiderlaufen, Ansinnen, in neuer Priorisierung die Ausstellung des Sammlungsbesitzes zugunsten räumlich vergrößerter Wechsellausstellungsaktivitäten unvertretbar einzuschränken. Im Rahmen der traditionell hochgerühmten baden-württembergischen Kulturliberalität bleibt dies alles freilich in der Entscheidungskompetenz der Direktion – durch den Status »Landesbetrieb« noch gestärkt.