

Schwerpunkt

Museum in der Krise?

KM IM GESPRÄCH

mit Mag. Dr. Peter Assmann

• Seite 3

KOMMENTAR

Corporate Social and Cultural Responsibility

• Seite 7

THEMEN & HINTERGRÜNDE

„Rethink, Redesign, Rebuild“ Museums

• Seite 10

Sinkende Nachfrage als Determinante zukünftiger Museumskrisen

• Seite 21

Museen erfolgreich managen (Teil I)

• Seite 29

KOMMENTAR

Gratis ins Museum?

• Seite 36

STANDPUNKT

Die globale Krise und die neue Rolle der Museen

• Seite 38

EX LIBRIS

Wegweiser Evaluation

• Seite 45

Liebe Leserinnen und Leser,

„Museen sind rappellvoll“, konstatierte Dr. Wolfgang Thierse, Vizepräsident des Deutschen Bundestages, jüngst beim 55. Kulturpolitischen Kolloquium in Loccum. Sicher, zu den sog. Blockbuster-Ausstellungen strömen nach wie vor tausende Besucher, offenkundig fasziniert von attraktiven Sammlungen, begeistert bei Streifzügen durch die eigene oder fremde Kulturgeschichte, hingezogen von der Pracht kostbarer Exponate. Doch wie gut geht es dem Museumssektor in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise sowie schwindender öffentlicher Kulturretats wirklich? Kaum ein großes Haus wird sich schließlich allein von Eintrittsgeldern finanzieren können. Sind die Museen strukturell, organisatorisch und personell auf die Herausforderungen der Zukunft eingestellt? Und wird man dem Anspruch ihres eigenen Bildungs- und Vermittlungsauftrags gerecht? Es kann nicht darum gehen, Cassandra-Rufe auszusenden und eine Krise in einem so vielfältigen Sektor zu beschwören. Doch wird es aus unserer Sicht Zeit, sich nicht von einzelnen Ausstellungserfolgen oder spektakulären Neubauten täuschen zu lassen. Eine bedeutende Kultursparte ist dabei, wichtige Weichenstellungen zu verpassen und ihre gesellschaftliche Relevanz zu verlieren. Zum Schwerpunktthema Museum haben wir in diesem Monat so viele hochkarätige Experten wie noch nie als Autoren gewinnen können.

Zu Beginn äußert sich Dr. Peter Assmann, Präsident des Österreichischen Museumsbunds, zur Situation in seinem Land. Er zieht im Gespräch mit unserer Wiener Redakteurin Nicola Kahlig u.a. eine erste Bilanz nach der Einführung der neuen Museumsverordnungen. Auf die unternehmerische Verantwortung von Museen geht Julia von Weymarn in ihrem Beitrag ein. Sie ruft die Akteure insbesondere dazu auf, die derzeit sich bietenden Chancen zu nutzen und Antworten auf gesellschaftlich drängende Fragen zu geben.

Ähnlicher Auffassung ist auch der Museumsberater und Autor Dr. Hartmut John. Er wünscht sich vor dem Hintergrund der Sparzwänge der öffentlichen Hand von den Museumsleuten wirksame Strategien statt Empörung- oder Jammerrhetorik. Wie beispielsweise Chance-Management-Prozesse im Museumsmanagement wirkungsvoll eingeleitet werden können, veranschaulicht Prof. Andrea Hausmann in unserer Reihe *Infoshot*. Prof. Karl-Heinz Reuband erklärt in seinem Artikel den Einfluss von Alter und Bildung auf den Museumsbesuch. Prof. Rolf Wiese nennt anschließend Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Museumsmanagement.



KM – der Monat

EX LIBRIS

Konfliktmanagement-
trainings erfolgreich
leiten

• Seite 49

KONFERENZEN & TAGUNGEN

55. Kulturpolitisches
Kolloquium

• Seite 51

Stuttgart Culture Open

• Seite 54

... Editorial

Die europäische Perspektive übernehmen in dieser Ausgabe Ulla-Alexandra Mattl mit Erfahrungen von Gratis-Eintritten in britischen Museen sowie Alberto Garlandini. Die Grundsatzrede des Vizepräsidenten von ICOM Italien aus dem letzten Jahr zur neuen Rolle von Museen in Zeiten der Wirtschaftskrise haben wir für Sie zusammengefasst. Über unsere Rubrik *Seitensprünge* erhalten Sie wie gewohnt die Möglichkeit, mit entsprechender Fachliteratur unser Schwerpunktthema zu vertiefen. Wir planen im übrigen, das Thema „Das Museum in der Krise?“ bei einer Podiumsdiskussion zum Tag des Museums am 16.5.2010 in Berlin aufzugreifen. Bei Interesse senden Sie uns bitte eine Email, damit wir Sie rechtzeitig über Ort, Beginn und Referenten informieren können.

Im allgemeinen Teil dieser Märzausgabe blicken wir zurück auf das 55. Kulturpolitische Kolloquium in Loccum sowie auf die 2. *Stuttgart Culture Open*. Außerdem finden Sie eine Rezension von Monika Seiffert zu einem Buch über Konfliktmanagement-Trainings.

Wir wünschen Ihnen nun eine für Sie hoffentlich bereichernde Lektüre!

Ihr Dirk Schütz & Dirk Heinze

sowie das Team von Kulturmanagement Network

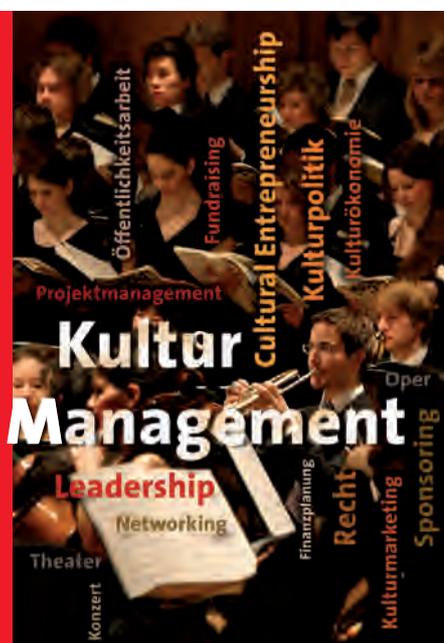
- Anzeige -

Studieren Sie Kulturmanagement
in der Kulturmetropole München!

Masterstudiengang
Kultur- und Musikmanagement

- ▶ Studienstart zum Wintersemester 2010/11
- ▶ Schwerpunkte Cultural Entrepreneurship, Leadership sowie Kultur-/Musikvermittlung
- ▶ Bewerbungsschluss 31. Mai 2010

Informationen unter
www.musikhochschule-muenchen.de/kulturmanagement



HOCHSCHULE
FÜR MUSIK UND THEATER
MÜNCHEN

INSTITUT FÜR KULTURMANAGEMENT



**MAG. DR. PETER
ASSMANN**

geboren 1963, Studium der Kunstgeschichte (Doktorat) sowie der Geschichte und Germanistik (Lehramt), arbeitet als Kunsthistoriker, Schriftsteller (Verlag Bibliothek der Provinz bzw. arovell) und bildender Künstler, Direktor der Oberösterreichischen Landesmuseen, Gründungsmitglied der Gruppe „c/o: K“, Künstlermitglied des Wiener Künstlerhauses und der IG Bildende Kunst
www.peter-assmann.info

„Ein großes Schiff auf Kurs halten“

Zur Situation der österreichischen Museenlandschaft

Ein Interview mit Mag. Dr. Peter Assmann, Präsident des Österreichischen Museumsbundes

Das Gespräch führte Nicola Kahlig, Redaktionsbüro Wien, austria@kulturmanagement.net

KM Magazin: Herr Dr. Assmann, die Institution Museum hat in Österreich in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und sich stetig verändert. Welche Faktoren haben zu dieser Situation beigetragen? Welche Rolle spielten die Kultur- bzw. MuseumsmanagerInnen dabei?

Dr. Peter Assmann: Grundsätzlich ist das eine lange Geschichte. Allerdings sei hier prinzipiell festgehalten, dass Museen aller Art und Größe wesentliche „Content-Provider“ sind, d.h. individuelle, spezifische Inhalte werden in dieser Institution aufbereitet und an ein breites Publikum vermittelt – und das zumeist in interessanter Form. Museen haben sich in den letzten Jahren durchweg zu professionellen Kulturmanagementprinzipien bekannt und entsprechende Kommunikationsstrukturen mit ihrem Publikum entwickelt. Das schließt sowohl ein professionelles Marketing ein, das sich immer stärker in die Aspekte der Tourismuswirtschaft einbringt. Es betrifft aber auch in gleicher Weise die direkte Kommunikationsform mit den Museumsbesucherinnen und -besuchern. In zunehmendem Maße bemühen sich Museen auch um ein Alleinstellungsmerkmal, um so noch prägnanter die Einmaligkeit ihrer Inhalte zum Ausdruck zu bringen. Nicht zuletzt stehen Museen auch im Zeitalter einer zunehmenden Digitalisierung von Kommunikationserfahrungen für das „real thing“, also für die umfassende sinnliche Konfrontation des Menschen mit einem besonderen Gegenstand.

KM: Das Jahr 2009 stand im Bereich Museen ganz im Zeichen der *Neuen Museumsordnungen*, die die Bundesmuseen und die Nationalbibliothek betreffen. Transparenz und Klarheit in den Bestimmungen, in der Kompetenzverteilung der Museen, im Umgang der Museen untereinander und in der Verantwortung der Gremien sollen deren wichtigste Innovationen sein. Waren diese neuen Verordnungen tatsächlich notwendig und werden sie Ihrer Meinung nach deren Zwecke erfüllen?

PA: Diese neuen Museumsordnungen im Bereich der Bundesmuseen sind grundsätzlich von größter Wichtigkeit, da es in den vergangenen Jahren zu auffälligen Doppelgleisigkeiten und gleichsam de facto Konkurrenzsituationen zwischen den Bundesmuseen gekommen ist, vor allem im Bereich der



... Interview mit Dr. Peter Assmann

modernen und zeitgenössischen Kunst und hier bei den „großen“ Künstlernamen. Die neuen Museumsverordnungen stellen m. E. einen ersten Schritt in die richtige Richtung dar, sind aber bei weitem zu zahnlos, um hier eine tatsächliche Veränderung zu erreichen. Es macht für niemanden außer den jeweiligen Museumsdirektor Sinn, wenn auf Kosten der Steuerzahler individuelle Konkurrenzsituationen gepflegt werden und sich die fachliche Kompetenz der einzelnen Häuser immer mehr verwässert. Dem internationalen Ansehen Österreichs als so genannte „Kulturnation“ hat diese Entwicklung bereits sehr geschadet. Hier gilt es dringend gegenzusteuern, da nicht nur geistiger, sondern auch finanzieller Schaden aus der Fortführung der bisherigen Entwicklung entsteht.

KM: Zeitgleich mit den neuen Museumsordnungen erwirkte Kulturministerin Claudia Schmied den Gratis-Eintritt für Kinder und Jugendliche für Bundesmuseen und die Nationalbibliothek. Obendrein präsentierte sie gleich 17 neue Vermittlungsprogramme für SchülerInnen für das erste Halbjahr. Ist diese Initiative aus Ihrer Sicht der richtige Weg? Und zeigen die jungen Leute durch diese neuen Vermittlungsbemühungen bereits ein stärkeres Interesse an den Museen?

PA: Die Unterstützung von Vermittlungsaktivitäten in den Museen kann nur ungeteilte Zustimmung finden. Vermittlung am Museum hat sich (siehe oben) in den letzten Jahren immer mehr professionalisiert und zu einem zunehmend selbstverständlicher wahrgenommenen Bestandteil der Museumsarbeit in Summe entwickelt. Es kommt immer wieder darauf an, in diesen Bereich zu investieren und ein umfassendes Bewusstsein für die Bedeutung dieses Arbeitsbereiches bei allen Museumsverantwortlichen zu wecken. Auch hier gilt, dass die ersten Schritte in diese Richtung sehr positiv sind, aber bei weitem noch nicht ausreichen. Strukturelle Probleme betreffen vor allem die zunehmend schwieriger werdende Möglichkeit für Schulen, in der Praxis des Unterrichtsalltags Museumsbesuche zu organisieren. Außerdem ist meines Erachtens wichtig, das Museum noch prägnanter als außerschulischen Lernort in grundsätzlicher Weise zu etablieren. Der Ansatz ist hier nicht nur der freie Eintritt, sondern vor allem ein Umdenken im Bereich der Unterrichtsstruktur. Von großer Bedeutung erscheint mir hier auch die Entwicklung des Museums als permanenter Lernort für Erwachsene. Gerade im Bereich kultureller Bildung, persönlicher Kreativitätsentwicklung, aber auch der handfesten Integrationsproblematik kann das Museum als Lernort sehr viel leisten – allerdings ist derzeit noch ein zu kurzer Beobachtungszeitraum gegeben, um wirklich die Auswirkung dieser freien Eintrittsregelung abschätzen zu können.

KM: Als Außenstehende/r hat man das Gefühl, dass die „großen“ Institutionen von dem Medienhype, der durch die Museumsordnungen entstanden ist, stark profitieren, obwohl eben diese eine solche Art der Öffentlichkeitsarbeit gar nicht notwendig haben. Wie steht es um die kleineren Museen in



... Interview mit Dr. Peter Assmann

Österreich, die sich jetzt besonders anstrengen müssen, um hier mitziehen zu können?

PA: Genauso ist es: Die großen Museen sind gleichsam zu medialen Ereignisträgern geworden. Allerdings trifft dies nicht in der gesamten Bandbreite ihrer musealen Arbeit zu, sondern nur in den nach außen gerichteten Ausstellungsaktivitäten, nicht jedoch im Bereich der für die Gesellschaft in Summe viel wichtigeren Arbeitsfelder Sammeln, Bewahren und Forschen. Der Druck auf die mittleren und kleineren Museen ist immer größer geworden. Dazu kommen die Probleme der Ehrenamtlichkeit und nicht zuletzt auch die fehlenden Finanzierungsmöglichkeiten auf Gemeindeebene (immer mehr Gemeinden sind ja so genannte Abgangsgemeinden). Es gilt dringend von offizieller Seite gegenzusteuern. Hier ist die Politik aufgefordert, eine grundsätzliche Strategie zum Erhalt dieses kulturellen Erbes von Österreich zu entwickeln. Wir scheitern zumeist schon auf der ersten Stufe, wegen grundsätzlicher Kompetenzschwierigkeiten, da die Frage dieses nationalen Kulturgutes zwischen den Ländern und dem Bund nicht geklärt ist bzw. in der heute gelebten Praxis nur zu katastrophalen Ergebnissen führen kann.

KM: In Deutschland haben es junge KulturmanagerInnen zurzeit schwer, adäquate Posten in Museen zu bekommen – Gremien, Kuratorien, politische Prozedere verhindern Neuerungen, wo es geht. Wie steht es um das „junge Blut“ in Österreich?

PA: So dramatisch würde ich es nicht sehen: Auch wenn ich mich selbst immer noch als jungen Museumsdirektor bezeichne - ich bin 46 Jahre alt -, ist es mir doch sehr wichtig darauf hinzuweisen, dass Museumsarbeit eine sehr langfristige Arbeit ist, dass man sich an Grundprinzipien zu orientieren hat und zumeist, um den Vergleich zu bringen, ein großes, vielgestaltiges Schiff auf einem langfristigen Kurs halten muss. Hier ist viel Erfahrung notwendig, sodass „junges Blut“ allein noch nicht den Erfolg der Museumsarbeit ausmacht. Die sich in letzter Zeit neu entwickelten Berufsfelder der KulturvermittlerInnen und AusstellungskuratorInnen geben hier vielen jungen Menschen neue Möglichkeiten in die Museumsarbeit einzusteigen. Die grundsätzlichen Probleme der „Generation Praktikum“ sind aber selbstverständlich auch im Museumssektor offensichtlich.

KM: Können Sie uns ein österreichisches Paradebeispiel für ein innovatives Museumsmanagement und die Gründe dafür nennen?

PA: Alle Museen - und das gilt weltweit - lernen immer voneinander und in einzelnen Teilbereichen. Ein Paradebeispiel gibt es hier nicht. Wichtig ist, die Offenheit für neue Problemlösungen zu pflegen und dabei doch die grundsätzlichen Anliegen der Museumsarbeit nie außer Acht zu lassen. Letztlich ist ein Museumsmanagement dann innovativ, wenn es sich im intensiven, kommunikativen Austausch mit anderen Museumsinstitutionen und den aktuellen gesellschaftlichen Fragestellungen befindet. Die selbster-



... Interview mit Dr. Peter Assmann

wählten isolierten Stars der „Museumsszene“ sind in diesem Zusammenhang als nicht langfristig erfolgreich zu bezeichnen, bestenfalls gibt es kurzfristige Erfolge im Sinne einer medialen Präsenz.

KM: Welchen Herausforderungen steht der österreichische Museumssektor Ihrer Meinung nach in den kommenden Jahren gegenüber? Oder gibt es vielleicht auch in Österreich „Krisen“, die es zu bewältigen gilt?

PA: Als große Herausforderungen für den österreichischen Museumssektor sehe ich mehrere an. Erstens die grundsätzlich gemeinsame, d. h. Bund, Länder und Gemeinden, engagierte Privatpersonen und Vereine betreffende Arbeit am kulturellen Erbe, bei den vielen Sammlungen von Kultur- und Naturobjekten an allen österreichischen Museen, die für die Vielfalt österreichischer, kultureller Identitäten stehen. Diese Sammlungen müssen erhalten, gepflegt, erforscht und vor allem in erster Linie (digital) erfasst werden. In weiterer Folge geht es darum, dass sie gut vermittelt werden und hier entsprechende Unterstützungssituationen der öffentlichen Hand im Zusammenwirken mit der Wirtschaft in struktureller Weise erarbeitet werden, um die fehlende Ehrenamtlichkeit auszugleichen und diesen Institutionen schlichtweg ein Überleben zu ermöglichen. Zudem sehe ich als große Herausforderung, den Trend der ausschließlich auf die Oberfläche ausgerichteten Museumsarbeit behutsam umzudrehen und wieder mehr die substanzielle Arbeit von Museumsinstitutionen für die Gemeinschaft zu betonen. Hier gilt es auch das Museum als Wirtschaftskörper im umfassenden Sinne – vor allem auch in einer volkswirtschaftlichen Perspektive – in der Gesellschaft intensiver zu diskutieren und strukturell einzubinden. Alle diese Aufgabenfelder sind nur durch eine intensivierete Kommunikation und Zusammenarbeit der einzelnen Museumsinstitutionen selbst, der verschiedenen Museumsverbände sowie der öffentlichen Hand in all ihren Facetten möglich. Museen leisten ein breites Leistungsspektrum für die Gemeinschaft, eines das, wie ich meine, viel zu wenig beachtet wird, weil es gleichsam als selbstverständlich vorausgesetzt wird. So wie durchwegs die Meinung vorherrscht, dass alle Inhalte selbstverständlich im Internet abrufbar sind, so ähnlich verhält es sich auch mit der Arbeit der Museen im Hintergrund. Erst wenn diese Institutionen fehlen, wird auch die enorme Lücke erkennbar, die sie hinterlassen. Museen brauchen aber auch keinen Vergleich zu scheuen: Es kann immer wieder nur verstärkt betont werden, dass nicht nur europaweit, sondern auch in Österreich viel mehr Menschen in die Museen gehen als auf die Fußballplätze.

KM: Herr Dr. Assmann, ich danke Ihnen herzlich für das Gespräch! 



**JULIA VON
WEYMARN**

Dipl. Kulturmanagerin und Mediatorin, gründete nach langjährigen Erfahrungen im Kultursektor mit Ihrer Kollegin Angela Meyenburg die >Personallotsen für Kultur und Gemeinwohl<. Ein Unternehmen, dass sich mit den Arbeitsschwerpunkten Personal, Organisationsentwicklung, Trainings, Kommunikation und Mediation auf die Sektoren Kultur und Gemeinwohl spezialisiert hat.

ONLINE

www.personallotsen.com

Corporate Social and Cultural Responsibility

Unternehmerische Verantwortung in unseren Museen

Beitrag von Julia v. Weymarn, *Personallotsen für Kultur und Gemeinwohl*, v.weymarn@personallotsen.com

In einem veränderten gesellschaftlichen Umfeld verschärft sich nicht nur der Druck und die Erwartung an Wirtschaft und Politik, sondern auch der an unsere öffentlichen Institutionen. **Mehr denn je sind Museen und andere Kulturinstitutionen einem sozialen Bedeutungswandel und gegenwärtig überall geforderten Paradigmenwechsel ausgesetzt.** Der Konkurrenz- und Rechtfertigungsdruck steigt, da Publikum und finanzielle Mittel - im Gegensatz zum Angebot- abgenommen haben.

Die Zeit darüber zu jammern war gestern, heute gilt es die gesellschaftlichen Veränderungen in das Institutionsleitbild der Museen zu integrieren, darauf zu reagieren. Der positive Aspekt der Veränderung könnte der verschärfte Blick für die Qualität der Führung, der Umgang mit öffentlichen Geldern, der Umgangston, der in den Museen herrscht, sein. Warum nutzen wir die Chance nicht? Die derzeitige Legitimations- und Akzeptanzkrise der Akteure innerhalb unserer Systeme kann zu einem neuen Bewusstsein für die Nachhaltigkeit unseres sozialen, kulturellen, ökologischen und ökonomischen Handelns führen.

Warum schalten sich beispielsweise die Führungskräfte in unseren Museen nicht in die Bildungsdebatte mit ein und vertreten einen Standpunkt? Als außerschulische Bildungsinstitutionen, als die sie sich zumindest immer wieder dann verstehen, wenn es darum geht, dass sie Fördermittel benötigen, hätten die Museen eine Chance, sich neu zu positionieren und aus ihrem Dornröschenschlaf zu erwachen!

Warum findet die Diskussion über gesellschaftliche Verantwortung als trisektorale Aufgabe nicht in den Museen statt? Die derzeitige Situation zeigt doch, dass nicht mehr allein wirtschaftliche Effizienz eines Unternehmens zum Erfolg führt, sondern verantwortliches Handeln in verschiedenen Bereichen. Warum nutzen unsere Museen diese Situation nicht? Die Diskussion um Werte war lange nicht mehr so präsent wie heute. Das heißt, die Zeitzeichen stehen günstig für unsere kulturellen Institutionen.

Warum finden sich bislang die Themen von Diversity, Gender, Nachhaltigkeit, Demografie kaum in den Museen wieder, die doch prädestiniert wären diese Themen anschaulich, kulturell verankert und lebendig darzustellen und damit die Gesellschaft zu sensibilisieren? Noch findet wenig



... **Unternehmerische Verantwortung in unseren Museen**

Öffnung zu gesellschaftlichen Tendenzen statt. Wo findet man beispielsweise in den deutschen Museen den Ansatz des "Museologie sociale"? Damit verpassen die Häuser eine Chance, sich für die Gesellschaft als Orientierungspunkt zu verorten und zu wandeln, gerade jetzt in einer Zeit massiven gesellschaftlichen Umbruchs.

**Von der Klangkultur zur Gesprächskultur -
Kommunikation im Orchester**

Fachtagung vom 15. - 16. März 201
Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel

Wer über musische Bildung redet, betont stets, wie positiv sich gemeinsames Musizieren auf das Sozialverhalten und die Teamfähigkeit auswirken. Wohl auch deshalb geben neuerdings das *Orpheus Chamber Orchestra* oder die *Deutsche Kammerphilharmonie Bremen* Kurse für Manager und Organisationsentwickler. Wie kommt es aber, dass andere die Musik als Vorbild für Teamarbeit entdecken, die Musiker jedoch an ihre Stärken nicht recht glauben wollen? Worin genau bestehen diese Stärken? Wie lassen sie sich ausweiten auf das gesamte Miteinander? Entlang dieser Fragen spürt die Tagung weniger verhärteten Konflikten nach als vielmehr Beispielen, Lösungen, Modellen und Strategien für gelingende Kommunikation im Orchesteralltag – ganz unabhängig davon, ob nun auf Augenhöhe oder im hierarchischen Gefüge. Die Gesprächskultur im Orchester will gemeinsam gestaltet sein.

Details und Anmeldung: www.bundesakademie.de

Die Führungsstrukturen in den Museen und anderen kulturellen Häusern sind meist sehr komplex. Hier tritt zum einen das Spannungsfeld zwischen Hauptamtlichkeit und Ehrenamtlichkeit zutage und zum anderen die Dichotomie von Kunst und Geld. Seit Jahrhunderten ein Thema! Ein hohes Maß an Selbstreflexion, Selbstverständnis und -bewusstsein ist gefordert, um mit gegenseitigem Respekt, der Balance zwischen künstlerischem Anspruch und finanziellen Mitteln, der Bereitschaft sich zu öffnen und Kooperationen auf Augenhöhe einzugehen, die Spannungsfelder aufzulösen.

Corporate Social Responsibility (CSR)- und Corporate Governance (CG)-Strategien können helfen, die Selbstreflexion anzuregen, können Anstoß sein für Entwicklungsprozesse, können das Nachdenken über Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten befördern und nicht zuletzt ein Mosaikstein in der Auflösung des Legitimationsdruckes sein (weder in der freien Wirtschaft noch in der Kultur kann die Strategie eine Antwort auf alle Fragen sein).

Museen, Kulturinstitutionen sowie Unternehmen stehen als Systeme im ständigen Austausch mit ihrer Umwelt und dennoch fehlt es an gegenseitigen Informationen. Die Sektoren unserer Gesellschaft (Markt, Politik und Gesellschaft) wissen zu wenig voneinander. Mit einer Professionalität im Be-



... Unternehmerische Verantwortung in unseren Museen

reich der Führung, der Organisationsentwicklung, des Managements, der Kommunikation auf Augenhöhe können (und müssen) die Sektoren zu wirklichen Partnern werden.

Es gilt Foren zu schaffen, in denen Vertreter der Sektoren zusammenkommen, sich austauschen und neue Ideen gesellschaftlicher und kultureller Arbeit entwickelt werden können. Es braucht neues und gesamtgesellschaftliches Denken – auch in unseren Museen und Kulturinstitutionen, damit auch nachfolgende Generationen in einer Kultur aufwachsen können, die zu mehr, als nur zum Überleben dient!🙏

- Anzeige -



KULTUR MARKETING MANAGER

In 8 kompakten Wochenendseminaren zum »Kultur Marketing-Manager« – Ein Angebot für Praktiker aus Kultur, Kulturverwaltung, Kulturvermittlung und Kulturwirtschaft.

Infos:
www.kulturwirtschaft-nord.de
www.nordkolleg.de

Nordkolleg Rendsburg GmbH
Kompetenzzentrum KulturWirtschaft Nord | Am Gerhardshain 44
24768 Rendsburg | stefanie.kruse@nordkolleg.de



DR. HARTMUT
JOHN

war bis 2009 Leiter des Fortbildungszentrums für Museen – Abtei Brauweiler und der Museumsberatung des Landschaftsverbands Rheinland. Seit 2010 arbeitet er als freier Museums- und Kulturberater mit einem Partnernetzwerk von Kulturdienstleistern. Der Schwerpunkt seiner Beratung liegt in der strategischen Neuausrichtung/ Restrukturierung von Kultureinrichtungen, der Optimierung von Organisations-, Trägerschafts- und Betriebsstrukturen und Konzepten zur nachhaltigen Mobilisierung finanzieller Ressourcen und Entwicklung strategischer Partnerschaften.

„Rethink, Redesign, Rebuild“ Museums

Selbstbezug, Erstarrung oder „Krise“?

Beitrag von Dr. Hartmut John, JOHN. Die Beratung für Museen und Kultur, john@johnonline.eu

Von Krise ist bei den Museen hierzulande nicht erst die Rede, seit heftige Turbulenzen das globale Finanz- und Wirtschaftssystem erschüttern. Schon seit geraumer Zeit leiden sie unter der strukturellen Finanznot des Staates und den verlorenen Spielräumen für die Sicherung ihrer strukturellen Grundlagen und Standards. Vor allem sind es die Kommunen, die von der größten Krise unserer Volkswirtschaft seit dem Krieg mit voller Wucht getroffen werden: die in Jahrzehnten angehäuften Schuldenberge wachsen ins Unermessliche, Steuereinnahmen brechen auf breiter Front weg, die (Sozial-)Ausgaben explodieren, Zinslasten zehren die Etats zu großen Teilen auf. Nothaushalte lähmen die Kommunalpolitik. Mancherorts zieht man die Insolvenz in Erwägung, einige Kommunen ‚gehören‘ bereits den Banken.

Allerdings: auch in der Krise präsentiert sich die ‚kommunale Familie‘ als Zweiklassengesellschaft. Nicht nur in Städten wie Frankfurt plant man unverdrossen an prestigeträchtigen Museumsprojekten. Im strukturschwachen ‚Revier‘ expandieren und wachsen Museen und Kunstsammlungen noch mit finanziellem Rückenwind der Kulturhauptstadt Ruhr 2010. Ansonsten sehen sich viele Kommunen gezwungen, die fiskalische Axt an’s Rückgrat unserer Kultur zu legen – an Büchereien und Theater, Einrichtungen der Stadtteilkultur und der freien Kulturszene und – selten (noch) – an Museen. Als könnten marginale zwei bis drei Prozent am Gesamtetat für ‚freiwillige Leistungen‘ mancher Städte nennenswert zur Konsolidierung beitragen.

Empörungs- und Jammerrhetorik sind keine Museumsstrategie

Wer sich von den nun allenthalben heraufbeschworenen Katastrophen-Szenarien - „große(r) Kahlschlag“ (1), „Spar-Tsunami“ (2) - , von deklamatorischer Empörungsrhetorik und routiniertem Lamento beeindrucken lässt oder gar in den Chor der Cassandra-Rufer einstimmt, ist für den Marsch durch das ‚Reich des Mangels‘ schlecht gerüstet. Auch Larmoyanz, Fatalismus oder Resignation sind nicht beflügelnde Wegbegleiter. Nur Wasser auf die ‚Jammermühlen‘ zu leiten und die ‚Streichkonzerte‘ in der Kultur als moralisch verwerflich zu brandmarken, ist keine Museumsstrategie. Genauso wenig wie die weltfremde Vorstellung, den Museen wieder den alten ‚Schonraum‘ jenseits von Ökonomie, Markt und Wettbewerb zuzuweisen, um die Fundamente der Museumskultur zu retten. (3)



... „Rethink, Redesign, Rebuild“ Museums

Politik wird die Museen zwar nicht dem freien „Spiel der Marktkräfte“ aussetzen, wie Martin Roth jüngst unterstellte. (4) Aber sie wird ihnen auch keinen finanziellen Schutzschirm aufspannen, wie bankrotten Banken oder maroden Unternehmen. Sie wird sie weiter „bei lustloser Pflichterfüllung einfach allein (lassen)“. (5) Politik wird den Museen keine gesellschaftliche Rolle zuweisen wie zu Zeiten der *Neuen Kulturpolitik*. Sie hält kein ‚Projekt‘ mehr für sie bereit. Seit sich der Konsens über Bedeutung und Stellenwert des Museums in der Gesellschaft verflüchtigt hat, müssen die Häuser selbst ihre *raison d'être* begründen – ihr Vermögen, ihre Kompetenzen und Qualitäten für Öffentlichkeit und Gesellschaft offensiv, plausibel und nachdrücklich heraus- und unter Beweis stellen.

Die Finanzkrise nutzen, um Museumspolitik zu überdenken und neu auszurichten

„Rethink, Redesign, Rebuild“ – überdenken, umgestalten, erneuern – laute die Überschrift des diesjährigen Davoser Weltwirtschaftsgipfels. Sie könnte auch den Zielkorridor für den überfälligen Strukturwandel in vielen Museen markieren. Ihn intensiv zu befördern, steht nicht erst auf der Agenda, seit sie vom Beben der Finanz- und Wirtschaftskrise heftig erschüttert werden. Die leeren Haushaltskassen haben die Museen nicht zu verantworten. Aber sie sind aufgefordert, die Ziele, Konzepte und Strategien ihrer Arbeit an den grundlegend veränderten Umfeldbedingungen zu überprüfen.

Natürlich ist und bleibt eine finanzielle Grundsicherung des Staates für die öffentlich getragenen Museen unabdingbar. Sie müssen jedoch alles unternehmen, um strukturell deutlich weniger abhängig zu werden von den bei uns im internationalen Vergleich besonders hohen staatlichen Unterhaltsleistungen. Für diesen Turnaround gilt es, nicht nur die weithin brachliegenden Kooperations- und Effizienzpotenziale der Einrichtungen untereinander auszuschöpfen und neue Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung zu erproben. (6) Mit Partizipations- und *Empowerment*-Strategien müssen vor allem Unterstützer und Förderer, Partner und Verbündete in Zivilgesellschaft und Wirtschaft strukturell in die Museumspolitik eingebunden werden: aktiv, dauerhaft, mitverantwortlich – von Freiwilligen und Freundeskreisen über Stifter bis hin zu Verbänden und Unternehmen: Strategisches ‚*Friendraising*‘ als *Fundraising* und vice versa.

Neuverortung im zivilgesellschaftlichen Bereich

Für den Museumsbereich bedeutet das: *back to the roots*; sich wieder mehr dort zu verorten, wo die Wurzeln der Museen in der Moderne lagen: im zivilgesellschaftlichen und freigemeinnützigen Bereich. Allerdings herrscht auch hier kein ‚Schonklima‘, das der Museumskultur reife Früchte in den Schoß fallen lässt.

Diese strategische Ausrichtung deckt sich weitgehend mit der Corporate oder *Cultural Governance*-Perspektive, die bei uns zunehmend politische Konturen



... „Rethink, Redesign, Rebuild“ Museums

gewinnt. Auch die umfassende Bestandsaufnahme der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ orientierte sich in ihrem Schlussbericht am Leitbild des „Aktivierenden Kulturstaats“ (7) - in paradigmatischer Abkehr vom traditionellen Rollenverständnis und der politischen Praxis des **aktiven** Kulturstaats, der die Kulturproduktion ausschließlich als staatliche Aufgabe im Sinne „kultureller Daseinsvorsorge“ versteht. Demgegenüber basiert *Cultural Governace* auf einem ganzheitlich-partizipativen Verständnis von Kulturpolitik. Politische Koordination, Steuerung und Leistungserstellung erfolgen nicht ‚etatistisch‘, sondern pluralistisch in kooperativem Zusammenspiel und partnerschaftlicher Verantwortung der Akteure aus Staat, Gesellschaft und Wirtschaft. Plurale Mitwirkung und Mitverantwortung, Mitentscheidung und Mitfinanzierung sollen zu einer deutlich größeren Reichweite der kulturellen Angebote führen. (8)

Wie wird der Markt ‚museumsfähiger‘?

Wollen Museen in diesem Sinne weniger abhängig von der finanziellen Unterstützung und Einflussnahme des Staates werden, müssen sie den Markt ‚museumsfähiger‘ machen; dann gilt es dafür zu sorgen, dass ungleich mehr Menschen Museen als bereichernde Erfahrung- und außergewöhnliche Erlebnisorte schätzen lernen. Trotz der beispiellosen Ausweitung und Diversifizierung ihrer kulturellen Angebote seit den 1970er Jahren, ist es den Museen nie gelungen, mehr als fünf Prozent der Bevölkerung zu häufigen bis regelmäßigen Besuchern zu machen. Stärker mit der Kulturproduktion als mit ihren Zielgruppen beschäftigt, stehen einem Minderheitenpublikum nicht nur zu viele kaum oder mäßig an Museumskultur Interessierte gegenüber. Auch gut die Hälfte der Bürger ist (noch) nicht entsprechend mobilisierbar oder muss als ‚kulturreäsent‘ eingeschätzt werden. Und offenbar üben sich immer mehr Menschen in kultureller ‚Abstinenz‘. Die Folge: die kulturelle Spaltung der Gesellschaft nimmt eher zu als ab. (9) Vom eben noch großspurig verkündeten „Volkssport Museumsbesuch“ (10) sind unsere Museen mit hin so weit entfernt, wie wir Irdischen vom Besuch fremder Galaxien.

Die strukturellen Steuerfaktoren und Treiber des Kultur- und Freizeitmarktes zu ignorieren oder ihnen nur halbherzig Rechnung zu tragen, können sich allenfalls Einrichtungen an den Rändern des ‚Spielfelds‘ leisten: die kleinsten ehrenamtlich geleiteten, im unmittelbaren Umfeld fest verwurzelten orts- und heimatgeschichtlichen Museen. Alle anderen müssen an der „Mengenexpansion der zahlenden Aufmerksamkeit (...) partizipieren“. Ansonsten geraten sie über kurz oder lang in bedrohliche Schief- oder existenzielle Problemlagen. Bestenfalls bleibt die zweifelhafte Rolle „am unbedeutenden Rand des Geschehens“. (11) Auch politisch ist es fragwürdig, eine elitäre Nischenstrategie zu kultivieren - für ein bildungsbürgerliches Residualmilieu, für die jungen smarten ‚Bobos‘ (Bourgeois Bohemians) der ‚Kreativen Klasse‘ und die ‚rich and famous‘ der ‚leisure class‘.



... „Rethink, Redesign, Rebuild“ Museums
Kulturelles Selbst- und Rollenverständnis jenseits der Rhetorik von Hoch- und ‚Eigenkultur‘

Wie aber können die Museen ihr soziales ‚5 Prozent-Korsett‘ sprengen? Wie können sie mit ihren Angeboten und Programmen die große Mehrheit derjenigen erreichen, für die Museumsbesuche bislang nicht zu den bestimmenden Kulturpräferenzen und -praktiken gehören?

Mit ihrem kulturellen Selbst- und Rollenverständnis sind weite Teile unserer Museumswelt noch nicht in der Postmoderne angekommen. Vielfach bleibt es vom binären Gegensatzpaar Hochkultur/Massenkultur geprägt. Die auffällige Erweiterung des Kulturbegriffs seit Ende der 1960er Jahre hat wenig zur Entprivilegierung von Kunst und E-Kultur beigetragen. Der Mainstream der „potentiell zutiefst demokratisch(en)“ Popkultur mit ihren „sozialen, performativen und expressiven Energien“ (12) rauscht bis heute weithin an den Museen vorbei. Noch immer sollen Museumsangebote ernst, gravitatisch und gedankenschwer daherkommen, um als ‚seriös‘ wahrgenommen zu werden. Solch tief wurzelnde Vorurteile blockieren die Kreierung und Erprobung neuer Arbeits- und Vermittlungsformate - Formate, die auf die Entgrenzung von Pop, E und U setzen und die unterschiedlichen Ausdrucks- und Darstellungsformen von Kunst und Kultur als prinzipiell gleichberechtigt anerkennen. Aber nicht nur ‚Cross-culture‘ erschließt den Museen neue Zielgruppen. Die Vielheit und Dynamik kultureller Ausdrucksformen, Ethnien und religiöser Orientierung, das hybride Mit-, Neben- und Durcheinander unterschiedlicher Milieus, Communities, Szenen und Lebensstile in globalisierten Gesellschaften, machen kulturelle Differenzierungskriterien obsolet, die national und geografisch rückbezogen sind.

Entgegen allen multiethnischen Strukturen und transkulturellen Tendenzen, dominiert noch die Rhetorik der Eigenkultur in den Museen. Kunstmuseen orientieren sich mehrheitlich am „Kanon der Klassischen Moderne und Postmoderne europäisch-nordamerikanischer Provenienz“. (13) Kulturgeschichtlich und historisch profilierte Häuser werden eng geführt als bevorzugte Orte der Repräsentanz einer Mehrheitskultur - ihres historischen Gedächtnisses, ihrer kulturellen Selbstsicht, Selbstbehauptung und Dominanz. Implizit von einem Kulturbegriff geleitet, der eher mit Isolation und Exklusion, denn mit Integration und Inklusion verbunden ist, steht ein kultureller Paradigmenwechsel ganz oben auf der Museumsagenda: von der „Belehrungs“- zur „Lernkultur“ (Wolf Lepenies), von der historischen Identitätsstiftung zur kulturellen „Fremdheitsvermittlung“. (Peter Sloterdijk) Migration und Integration, kulturelle Vielfalt und ethnischer Pluralismus - unauflöslich verwoben in Realität und Wandel der urbanen Lebenswelten - müssen inhärenter Bestandteil der Museumsprogrammatik werden: von der Vermittlungsarbeit bis zu den Forschungs- und Sammlungsstrategien. Nur dieser entschiedene Perspektivwechsel bringt eine elementare menschliche Grunderfahrung auf die Museumsagenda: die von Alterität und Fremdheit - von der aufregenden aber auch verwirrenden Vielfalt und verstörenden Andersar-



... „Rethink, Redesign, Rebuild“ Museums

tigkeit der Kulturen und von ihren überraschenden Gemeinsamkeiten. Solche Erfahrungen bestimmen nicht nur das Verhältnis von Mehrheits- und Migrantenkultur; sie berühren auch das ‚Fremde in uns selbst‘ - die Entfremdung, Widersprüchlichkeit und Zerrissenheit des Menschen in der Moderne. (15)

Wie lässt sich die eklatante Kluft zwischen Angebot und Nachfrageerwartungen überbrücken?

Museen sind Schatzhäuser und Wissensspeicher, gefüllt mit kulturellem Rohstoff von unschätzbarem Wert. Die Vorzüge und Qualitäten dieses Kapitals - Dreidimensionalität, Authentizität und Originalität - genügen zur ‚Erbauung‘ eines kleinen Kreises von Kennern und Experten; und dazu, ‚Positionsgüter‘ für ihre kulturelle Distinktionsbedürfnisse zu generieren. Sie reichen auch hin, um das überschätzte Expertentum der Ausstellungsmacher zu kultivieren und den Standards der Profession zu genügen. Nicht aber, um die Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage zu überwinden; um ‚anzudocken‘ an Vorerfahrungen und Vorwissen, Kulturpraktiken und Mediennutzung der großen Mehrheit derjenigen, die kaum Zugänge zur (Museums)Kultur haben, sie unzureichend verstehen und deshalb selten in Anspruch nehmen. Wer der Autosuggestion erliegt, es genüge, dem angesammelten Fachwissen, den beruflichen Erfahrungen und Instinkten zu vertrauen, wird diese Lücke nicht schließen.

Wer sich zudem, wie ein Großteil unserer Museen, so wenig bereit zeigt, die empirischen Ergebnisse und Erkenntnisse von Gehirn- und Lernforschung, Medien- und Besucherforschung für die Kulturproduktion nutzbar zu machen und die Erfolgskonzepte der Marktführer des ‚Lernens in Erlebniswelten‘ genau zu studieren, leistet dem Bedeutungsverlust - vielleicht auch der Marginalisierung - der Museumskultur innerhalb unserer wirkmächtigen Bild- und Erlebniswelten Vorschub. (15)

Vor dem Hintergrund dieser *déformation professionnelle* wird erklärlicher, weshalb das Gros unserer Museen immer noch darauf verzichtet, die Besucher - dieses rare, äußerst ‚volatile‘ und deshalb kostbare, hart umkämpfte Gut - als wertvolle Partner im Ausstellungsprozess zu verankern. Evaluation als konsequente nachhaltige Methode, mit Hilfe von Besucherfeedback attraktive adressatengerechte Kulturangebote zu kreieren, ist bislang nur marginal in der Museumspraxis verankert. Im Gegensatz zum angelsächsischen Raum, wo entsprechende Methoden und Instrumente seit den 1980er Jahren ständig verfeinert werden. (16)

Herausragende Ausstellungserlebnisse für ein Massenpublikum entwickeln

Viele Museumsleute scheinen zu übersehen, dass sich das einstige Ausstellungsmonopol ihrer Einrichtungen verflüchtigt hat und die ‚unzeitgemäß-zeitgemäße Form des Zeigens‘ längst ein ubiquitäres Phänomen ist. Wer die



... „Rethink, Redesign, Rebuild“ Museums

Erfolgsgeschichte des ‚Prinzips Ausstellung‘ fortschreiben will, muss mit dem „Herzstück des Museumserlebnisses“ (Friedrich Waidacher) publikumsgerechte Spitzenleistungen generieren. Nur sie werden von der Mehrheit der Menschen als unterhaltsam und anregend, bedeutsam und bereichernd erfahren. (17)

Soll sich punktuelle Aufmerksamkeit in andauernde Beachtung und diese in das Begehren von Museumsangeboten verwandeln, ist zunächst die Professionalität und Kreativität von Ausstellungsmachern und Pädagogen gefragt: ihre kaum entwickelte Fähigkeit, mit den Mitteln Konzept leitender Emotionalisierung (18), fesselnder Narration, inhaltlicher und gestalterischer Zuspitzung, unterhaltungsgeleiteter Dramaturgie (19) eindrückliche Ausstellungs- und vielleicht sogar *Flow*-Erlebnisse zu erzeugen. (20)

Der Blick muss aber auch ganzheitlich-strukturell auf das Museum gerichtet werden. Auf seine Weiterentwicklung zu einer offenen Kommunikations-, Beziehungs- und Aktionsplattform mit Teilhabechancen an gemeinsamen Vorhaben und Projekten für alle Nutzer. Durch gemeinsames Sehen, Hören und Sich-Austauschen, durch gemeinsames Planen, Entwickeln, Gestalten und Agieren formieren sich Museums-*Communities* ganz neuer Qualität. Wie die Besucherforschung lehrt, ist die Aussicht auf gemeinsame Museumserlebnisse ein starkes Besuchsmotiv. (21) Dass nicht nur Jugendliche und junge Erwachsene auf Internetplattformen ihr soziales Grundbedürfnis nach Kommunikation und kreativer Entfaltung ausleben, sondern auch immer mehr ältere Menschen neue soziale Netzwerke suchen, erproben und entwickeln, eröffnet den Museen eine große, kaum erkannte und noch weniger genutzte Entwicklungsperspektive.

Was Museen von der neuen Netzkultur für ihre Kommunikations- und Arbeitsformen lernen können

Allerdings nur dann, wenn die Museen auch in ihrer Kommunikationspraxis Anschluss an die Postmoderne finden. Noch folgen sie überwiegend massenmedialen Handlungslogiken. Sie verhalten sich gleichsam wie Rundfunk- und Fernsehsender, die Hörern und Zuschauern Angebote zu bestimmten Zeiten in fester Programmfolge offerieren. Damit bleiben sie dem traditionellen Modell Sender – Medium (Objekt) – Empfänger („*point-to-multipoint*“) verhaftet: normiert-standardisiert, einseitig-hierarchisch, passiv. Das Museum als Sachwalter der Sammlungen generiert die Objekt gebundenen Inhalte und Kontexte und legitimiert damit seine kulturelle Deutungs- und Interpretationshoheit. Und von den auf die Empfängerrolle reduzierten Adressaten erwarten die *museum professionals*, dass sie die mit institutionellen ‚Weißen‘ aufgeladenen Botschaften beeindruckt rezipieren.

Längst bieten die Neuen Medien, insbesondere das Web 2.0 und seine Weiterentwicklung zum mobilen „*Outernet*“ (Torsten Rehder) den Nutzern die unterschiedlichsten *Feedback*-Möglichkeiten mit einem breiten Spektrum an



... „Rethink, Redesign, Rebuild“ Museums

Kommunikations-Kontexten und individuellen flexiblen Formen des Zugriffs auf die Inhalte. Dienste wie *Scribed*, *Flickr*, *YouTube*, *MySpace* u. a. eröffnen den Zielgruppen nicht nur die Freiheit zu entscheiden, mit welchem Medium sie sich wann, wo, worüber, wie detailliert informieren und/oder unterhalten wollen. Die Nutzer mutieren auch erstmals zu Gestaltern; Producer und Consumer verschmelzen zum „Prosumer“ (Alvin Toffler). Letztere sind es, die in der „Netzökonomie“ (Peter Weibel) Produkte kreieren und Werte schöpfen, durch *User Generated Content*-publizierte Texte, Fotos, Videos u. a.

Virtuelle und reale Museumssphäre müssen sich wechselseitig durchdringen

Die Museumswelt muss aus der Entwicklung einer autonomen Medienkultur weit reichende Konsequenzen ziehen – eine Kultur, die eigenen Regeln folgt, durch neue Ausdrucksformen und eine spezifische Ästhetik geprägt ist. Sie muss sich die kreativen und emanzipatorischen Potenziale der neuen Netzkultur nutzbar machen, Jugendliche und jüngere Erwachsene mit ihren besonderen Medienkompetenzen und kreativen Techniken (inter)aktiven Mediengebrauchs in die Museumskultur integrieren. Dazu müssen die Museen ihre orts- und zeitgebundenen ‚Kommunikations-Mauern‘ öffnen, dafür sorgen, dass sich reale und virtuelle Museumssphäre wechselseitig durchdringen. In Museumsforen und -communities können sich dann virtuelle Museumsbesucher an Ausstellungs- und anderen wichtigen Museumsprojekten aktiv beteiligen und sie mitgestalten. Auch wenn nicht jeder virtuelle Besucher als physischer gewonnen werden kann, die neuen Kulturnutzer fühlen sich ernst genommen und als Partner des Museums – gute Aussichten, sie an die Einrichtung zu binden.

Von den Museen zu fordern, eine „Allianz mit dem Netz“ einzugehen, kann jedoch nicht bedeuten, sie auf die Rolle des „Verteiler(s) von Botschaften“, des „Provider(s) für den ‚content‘ des Publikums“ zu reduzieren. (22)

Verzicht auf Deutungsmonopol und Meta-Erzählungen

Es sind nicht nur die partizipativen Kulturpraktiken des Web 2.0 wie *Digital Storytelling* (23) u. a., die nahe legen, Museumsthemen und -inhalte multiperspektivisch zu entwickeln. Auch neurologisch fundierte Lerntheorien und ein konstruktivistisches Geschichtsverständnis unterstützen entsprechende Ansätze (24) – lebenspraktische Erfahrungen, persönliche Sichtweisen und fachliche Kenntnisse der Kulturnutzer als narrative Stränge in die Geschichten des Museums einzubeziehen; Abschied zu nehmen von einer allein gestellten, institutionell ‚beglaubigten‘, ‚objektiv‘ anmutenden Interpretation und Deutung der Inhalte, die auf Meta-Erzählungen rückbezogen sind. Dennoch sollen und dürfen Kuratoren nicht darauf verzichten, ihre Version der Geschichte deutlich zu machen und die in der Fachwelt augenblicklich bevorzugte, ‚anerkannte‘ Perspektive auf ein Thema klar herauszustellen. Dem



... „Rethink, Redesign, Rebuild“ Museums

Relativismus und der Beliebigkeit der Deutungen Vorschub zu leisten, ist nicht ihre Aufgabe.

So gesehen sind Museen weit mehr als Dienstleister und *Provider* für die von (inter)aktiven Nutzern bereitgestellten Inhalte. Auf ihre Rolle, Aussagen medial zu arrangieren, Kontexte herzustellen, Interpretationen, Sinnangebote und Orientierung anzubieten, können die Museumsverantwortlichen nicht verzichten. Und auch nicht darauf, ihre Einrichtungen zu ungewöhnlichen, zeitlich entrückten Räumen primärer Erfahrung und unmittelbaren Erlebens zu gestalten. Suggestive, ‚merk-würdige‘ Räume, die Menschen unvergesslich im emotionalen Gedächtnis speichern. ¶

Anmerkungen:

(1) Vgl. Tobias Timm in: DIE ZEIT, 29. 10. 2009; (2) Olaf Zimmermann, Geschäftsführer des Deutschen Kulturrats in: FAZ, 05. 11. 2009; (3) So implizit Thomas Roth in: politik und kultur, 01/2010; (4) Ders., ebd. (5) Thomas E. Schmidt in: DIE ZEIT, 28. 07. 2005; (6) Vgl. zusammenfassend mit der Literatur: Föhl, Patrick S.: Kooperationen im öffentlichen Kulturbereich. Mit Zusammenarbeit Synergien ausschöpfen, in: Loock, Friedrich/ Scheytt, Oliver (Hg.), Kulturmanagement & Kulturpolitik, 03/ 2008, D. 1. 5; (7) S. Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, BT-Drucks. 17/ 7000, 11. 12. 2007, S. 51 ff.; (8) Zusammenfassend dazu: Knoblich, Tobias J.: Zur Begründung von Cultural Governance, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 08/2009; <http://www.das-parlament.de/2009/Beilage/006.html>; (9) Vgl. dazu Keuchel, Susanne: Das Kulturpublikum in seiner gesellschaftlichen Dimension. Ergebnisse empirischer Studien, in: Mandel, Birgit: Kulturvermittlung. Zwischen Kultureller Bildung und Kulturmarketing, Bielefeld 2005, S. 52 f.; (10) So Titel und Tenor eines Beitrags in der WDR 5 Hörfunksendung „Lebensart“, 04. 02. 2010; (11) Franck, Georg: Mentaler Kapitalismus. Eine politische Ökonomie des Geistes, München/ Wien 2005, S. 164; (12) Steenblock, Volker: Kultur oder die Abenteuer der Vernunft im Zeitalter des Pop, Leipzig 2004, S. 89; (13) Vgl. Wagner, Bernd: Kulturpolitik in einer multi-ethnischen und multi-kulturellen Gesellschaft, in: Kulturpolitische Mitteilungen, 1/ 2006, S. 38; (14) S. dazu John, Hartmut: Hülle mit Fülle. Museumskultur für alle – 2. o, in: Ders./Dauschek, Anja (Hg.), Museen neu denken. Perspektiven der Vermittlung und Zielgruppenarbeit, Bielefeld 2008, S. 47 ff. (15) Vgl. John, Hartmut: Museen und Tourismus – Partner einer (fast) idealen Allianz, in: Ders./ Schild, Hans-Helmut/ Hieke, Katrin (Hg.), Museen und Tourismus. Wie man Tourismusmarketing wirkungsvoll in die Museumsarbeit integriert. Ein Handbuch, Bielefeld 2010, S. 31 ff. mit der Literatur. (16) S. jetzt Munro, Patricia/ Siekierski, Eva/ Weyer, Monika, Wegweiser Evaluation. Von der Projektidee zum bleibenden Ausstellungserlebnis, München 2009. (17) Vgl. John, Hartmut: Spielen wir noch in der Champions-League? Oder: Plädoyer für professionelle Ausstellungsplanung im Museum, in: Schwarz, Ulrich/Teufel, Philipp (Hg.), Handbuch für Museographie und Ausstellungsgestaltung, Ludwigsburg 2001, S. 38ff. (18) S. Pine, Joseph B. / Gilmore, James H.: The Experience Economy, Boston 1999. (19) Dazu im Ausstellungskontext: Martinz-Turek, Charlotte / Sommer-Sieghart, Monika (Hg.): Storyline. Narrationen im Museum, Wien 2009; Buschmann, Keike: Geschichten im Raum. Erzähltheorie als Museumsanalyse, in: Bauer, Joachim (Hg.): Museumsanalyse. Methoden und Konturen eines neuen Forschungsfeldes, Bielefeld 2010, S. 149 – 169. (20) Zur Psychologie des „flow-Erlebnisses“ s. Csikszentmihalyi, Mihaly und Isabella S. (Hg.), Die außergewöhnliche Erfahrung im Alltag, 2. Aufl., Stuttgart 1995, bes. S. 13ff., 275 ff. (21) Dazu Klein, Hans-Joachim: Kunstpublikum und Kunstrezeption, in: Gerhards, Jürgen (Hg.): Soziologie der Kunst. Produzenten, Vermittler und Rezipienten, Opladen 1997, S. 352.; Ders.: Der gläserne Besucher. Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft, Berlin 1990, S. 231ff. (22) Weibel, Peter: Web 2. 0 und das Museum, in: Mangold, Michael/ Weibel, Peter/ Woletz, Julie (Hg.), Vom Betrachter zum Gestalter. Neue Medien in Museen – Strategien, Beispiele und Perspektiven für die Bildung, Baden-Baden 2007, S. 30. (23) Zur kultur- und technikgeschichtlichen Entwicklung des Digital Storytelling vgl. Mangold, Michael/ Woletz, Julie: Bildung, Wissen, Narrativität. Wissensvermittlung durch Digital Storytelling, ebd., S. 33ff. ; Giessen, Hans W./ Schweibenz, Werner: Kommunikation



... „Rethink, Redesign, Rebuild“ Museums

und Vermittlung im Museum. Überlegungen zur Kommunikation, kognitiven Lerntheorie und zum digitalen Storytelling, ebd. S. 51ff. (24) Voß, Reinhard (Hg.): LernLust und EigenSinn. Systemisch-konstruktivistische Lernwelten, 2. Aufl. Heidelberg 2006; Reich, Kersten: Konstruktivistische Didaktik. Ein Lehr- und Studienbuch, Weinheim 2006; Roth, Gerhard/ Spitzer, Manfred/ Caspary, Ralf: Lernen und Gehirn: Der Weg zu einer neuen Pädagogik, Freiburg 2009. – Zum Verhältnis zwischen Geschichtswissenschaftlicher Erkenntnis und ihrer räumlichen Darstellung im Medium Ausstellung vgl. zusammenfassend mit der Literatur Thiemeyer, Thomas: Geschichtswissenschaft: Das Museum als Quelle, in: Bauer (Hg.): Museumsanalyse, S.73ff.

ONLINE:

www.johnonline.eu

- Anzeige -

Kultur- und Museumsmanagement bei transcript



Hartmut John,
Hans-Helmut Schild,
Katrin Hieke (Hg.)

**Museen und
Tourismus**

Wie man Tourismusmarketing
wirkungsvoll in die
Museumsarbeit integriert.

Februar 2010, 238 Seiten, kart.,
zahlr. z.T. farb. Abb., 24,80 €,
ISBN 978-3-8376-1126-7



Eva M. Reussner

**Publikumsforschung
für Museen**

Internationale
Erfolgsbeispiele

Januar 2010, 432 Seiten,
kart., zahlr. Abb., 29,80 €,
ISBN 978-3-8376-1347-6



Patrick S. Föhl,
Iken Neisener (Hg.)

**Regionale
Kooperationen im
Kulturbereich**

Theoretische Grundlagen
und Praxisbeispiele

2009, 398 Seiten, kart.,
29,80 €,
ISBN 978-3-8376-1050-5

www.transcript-verlag.de



PROF. DR. ANDREA
HAUSMANN

Leiterin des Studiengangs
Kulturmanagement und
Kulturtourismus, Europa-
Universität Viadrina Frank-
furt (Oder)

www.kuwi.euw-frankfurt-o.de/kulturmanagement

Change Management im Museum

InfoShot (XI)

Beitrag von Andrea Hausmann, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder)

Aufgrund verschiedener innerer und äußerer Zwänge (fehlende Mitarbeiter, prekäre Budgetsituation, hoher Kultur- und Freizeitwettbewerb etc.) haben sich viele Museen in den letzten Jahren vermehrt mit dem Museumsmanagement und seinen Anwendungspotenzialen auseinandergesetzt. Ganz allgemein umfasst das Museumsmanagement die Gesamtheit der Tätigkeiten zur Führung und Organisation von Museen, insbesondere von Aufgaben auf der höchsten Leitungsebene sowie unmittelbar nachfolgender Hierarchieebenen (z.B. Abteilungsleitung). Management kann dabei sowohl die Funktionen als auch die Personen, die diese Funktionen ausüben, bezeichnen. Primäres Ziel eines planvollen Museumsmanagements ist es, die Erreichung des übergeordneten Organisationszwecks von Museen sicherzustellen.

Von den verschiedenen Techniken, die im Museumsmanagement Anwendung finden, soll nachfolgend näher auf die Methode des Change Management eingegangen werden, da viele Häuser aufgrund der o.g. Kontextbedingungen vor tiefgreifenden Veränderungen und neuen Herausforderungen in den nächsten Jahren stehen. Change Management bezeichnet die Initiierung, systematische Ausgestaltung und Stabilisierung der hierzu erforderlichen Veränderungsprozesse auf organisationaler wie auf Mitarbeiterebene. In Abhängigkeit von der jeweiligen Zielsetzung (Verbesserung der Serviceorientierung, Erleichterung von Ablaufprozessen, Neustrukturierung von Aufgabenbereichen, Neugestaltung von Planungs- und Kontrollsystemen etc.) sollen mit Hilfe geeigneter Instrumente die organisationalen und individuellen Voraussetzungen geschaffen werden, um eine entsprechende Veränderung im Museum herbeiführen zu können.

Grundsätzlich werden drei Phasen des Veränderungsprozesses unterschieden: In einer ersten „Auftauphase“ geht es darum, bestehende Strukturen aufzubrechen und Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen, d.h. vom wissenschaftlichen Mitarbeiter bis hin zum Servicepersonal, von der Notwendigkeit zur Veränderung zu überzeugen. Vorsichtiges Vorgehen ist hierbei angezeigt, damit nicht gleich zu Beginn erhebliche Widerstände aufgebaut werden, die den Prozess mittelfristig blockieren oder sogar insgesamt scheitern lassen. In der nachfolgenden „Änderungsphase“ werden Strukturen, Systeme und/oder Prozesse im Museum neu gestaltet. Durch die Umbrüche und neuen Abläufe kommt es zwangsläufig zunächst zu Friktionen bei der Leistungserstellung,



... Change Management im Museum

die sich jedoch im Zeitablauf geben (sollten). Eine wichtige Herausforderung auf der Leitungsebene besteht in dieser Zeit vor allem darin, mögliche Verunsicherungen bei den Mitarbeitern abzubauen bzw. diese zu ermuntern. In der letzten „Etablierungs- bzw. Beruhigungsphase“ haben sich die neuen Strukturen, Systeme oder Prozesse bereits im Museumsalltag festgesetzt und im besten Falle auch etabliert. Das Leistungsniveau des Museums sollte nun höher als vor der Einleitung der Veränderungsmaßnahmen liegen; ungeachtet dessen muss jedoch noch eine Zeitlang darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter nicht in alte Routinen zurückfallen.

Aufgrund des großen Anteils, den die Mitarbeiter am Gelingen von Veränderungsprozessen haben, gilt die beständige Kommunikation mit ihnen als das wichtigste Element in allen Phasen des Change Management. Kennzeichnend für das Change Management ist es schließlich, dass nicht nur die Organisation selbst verändert, sondern auch auf individuelle Verhaltensweisen eingewirkt wird. Daher sollten – trotz chronisch knapper Museumsbudgets – idealerweise nicht nur Analysemethoden zur Verbesserung organisationaler Strukturen, Prozesse etc. eingesetzt werden, sondern gleichfalls auch mehr oder weniger kostenintensive Motivations- und Qualifikationsmethoden (Mitarbeitergespräche, Schulungen, Vorschlagswesen, Coaching, Ideenwettbewerbe etc.), um jeden einzelnen Mitarbeiter „mit auf den Weg“ in die Zukunft des Museums zu nehmen.

- Anzeige -

KINDER KULTUR BÖRSE

11. KinderKulturBörse
Zum ersten Mal in Pforzheim

Die Messe für den professionellen Veranstalter. 42 Sichtveranstaltungen von Kindertheatern, Kinderopern, Figuren- und Puppenspiel. 60 Informationsständen von Anbietern. Katalog und Programm erhältlich bei kikuboe@claudiusbeck.de

Pforzheim
Kulturhaus Osterfeld

24. – 25. März 2010 www.kinderkulturboerse.net



PROF. DR. KARL-
HEINZ REUBAND

Studium der Soziologie,
Psychologie und Sozialpä-
dagogik an den Universita-
ten Hamburg und Köln,
1993- 1997 Professor für So-
ziologie an der TU Dresden,
seit 1997 Professor für Sozio-
logie an der Heinrich-Heine
Universität Düsseldorf.
1998 Visiting Scholar am
Center for European Studies
der Harvard University.
Forschung und Publikatio-
nen zu sozialem und kultu-
rellen Wandel, Kulturozio-
logie, soziale Probleme,
Methoden der Sozialfor-
schung.

Sinkende Nachfrage als Determinante zukünftiger Museumskrisen?

*Der Einfluss von Alter und Bildung auf den Museumsbesuch und
kulturelle Interessen*

Beitrag von Karl-Heinz Reuband, *Institut für Sozialwissenschaften, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf*

1. Einleitung

Deutschland, so scheint es, erfreut sich eines Museumsbooms. In den letzten 20 Jahren hat sich die Zahl der Museen, die vom *Institut für Museumsforschung* erfasst wurden, ganz erheblich vervielfacht. Immer mehr Museen, kleinere und größere, private und öffentliche, sind im Lauf der Zeit hinzugekommen und bieten ein breites Spektrum von Dauer- und Sonderausstellungen zu wechselnden Themen an.⁽¹⁾ Gleichzeitig ist die Zahl der Museumsbesuche gestiegen, zwar nicht immer gradlinig und durch Schwankungen unterbrochen, und auch nicht proportional zum Anstieg der Museumszahl. Aber alles in allem geben die Zahlen doch eher einen Grund zum Optimismus als Pessimismus: So wurden 1990 rund 97 Millionen Besuche gezählt und 2008 rund 105 Millionen. Bei den Kunstmuseen (als Untergruppe der Museen) waren es 1990 rund 17 Millionen Besuche, 2008 fast 20 Millionen (*Institut für Museumsforschung* 2004: 61, 68; 2008: 11). Mag auch bezogen auf die Zahl der meldenden Museen die relative Zahl der Besuche leicht gesunken sein,⁽²⁾ - von einem Abwärtstrend in der Nachfrage, gemessen an der absoluten Zahl der Besuche, kann nicht die Rede sein.

Aber gilt, was heutzutage zutrifft, auch noch in der Zukunft? Dass das alte Bildungsbürgertum wegstirbt, bei dem die Kultur einen hohen Stellenwert genießt, ist allorts zu hören. Doch ob es sich überhaupt um einen zahlenmäßig nennenswerten Kreis handelt, der die Nutzung von Kultureinrichtungen bestimmt, oder um eine bloße Schimäre, die sich für Klagen konservativer Kulturkritik gut eignet, ist nicht sicher. Weitaus bedeutsamer ist die altersmäßige Zusammensetzung der Nutzer von Kultureinrichtungen. So ist aus der Analyse des Besuchs von Opernhäusern und klassischer Konzerten bekannt, dass sich deren Besucher in überproportionalen Maße auf die älteren Menschen konzentrieren und dieses Muster eine Folge generationsspezifischer Prägungen ist: die Älteren zählen am ehesten zu denen, die in ihrem Musikgeschmack eine Vorliebe für klassische Musik aufweisen, in den jüngeren Generationen ist dies seltener der Fall. Sterben die Alten weg, wird es



... Sinkende Nachfrage als Determinante zukünftiger Museumskrisen?

längerfristig gesehen keinen Nachwuchs mehr geben, der sich für Opern oder Konzertbesuch interessiert (Reuband 2009).

Aus dieser Sicht stellt sich auch für die Museumsnutzung die Frage, wie es sich mit der Alterszusammensetzung der Besucher verhält. Handelt es sich um einen repräsentativen Alters-Querschnitt der Bevölkerung? Oder sind es auch hier die Älteren, die sich dieser Kultureinrichtung überproportional zuwenden? Wir wollen dieser Frage am Beispiel der Stadt Düsseldorf nachgehen, in der wir in den Jahren 2004-2007 sowohl eine groß angelegte Besucherbefragung in den bedeutendsten Kunstmuseen durchgeführt haben, als auch repräsentative Bevölkerungsumfragen, in denen Fragen zur Häufigkeit des Museumsbesuchs und zum Kunstinteresse der Befragten gestellt wurden.

In beiden Untersuchungen wurden in systematischer Weise, nach einem wissenschaftlichen Zufallsverfahren, Personen für die Befragung ausgewählt. Die Museumsbesucherumfrage umfasst nahezu 1.000 Befragte, die Bevölkerungsumfragen zwischen 700 und 1.000 Befragte.⁽³⁾ Ein gewichtiger Vorteil von Bevölkerungsumfragen gegenüber Besucherbefragungen liegt darin, dass wir auch über die seltenen Besucher und die Nicht-Besucher Aussagen treffen können. Und, was wohl das Wichtigste ist: wir können im Rahmen vertiefender Analysen klären, welche Faktoren einzeln und in Kombination miteinander Einfluss auf den Museumsbesuch nehmen.

2. Altersstruktur der Museumsbesucher: Stellen Museumsbesucher einen Querschnitt der Bevölkerung dar?

Wie sich auf der Basis unserer Befragungen die Alterszusammensetzung der Museumsbesucher darstellt – die auch in Düsseldorf ihren Wohnsitz haben – ist in Tabelle 1 wiedergegeben. In ihr ist einerseits die Zusammensetzung der Befragten unserer Besucheruntersuchung aufgeführt (hier beschränkt auf Personen mit Wohnsitz in Düsseldorf), andererseits die der Befragten unserer Bevölkerungsumfrage, die den eigenen Angaben zufolge gewöhnlich mindestens einmal im Jahr in Düsseldorf in ein Museum für Kunst/Malerei gehen. Insgesamt sind beide Altersverteilungen stark angenähert, von nennenswerten Differenzen kann nicht die Rede sein. Was zugleich bedeutet, dass sich mit den beiden methodisch unterschiedlichen Vorgehensweisen relativ gut die Zusammensetzung der Besucher ermitteln lässt. Wie man der Übersicht entnehmen kann, ist die Mehrheit der Besucher zwischen 30 und 59 Jahre alt. Die über 60jährigen, die in anderen Einrichtungen der Hochkultur, wie Opernhaus oder klassischem Konzert, einen Großteil der Besucher darstellen, sind hier nur mit einem Anteil von 28-29 % vertreten.



... Sinkende Nachfrage als Determinante zukünftiger Museumskrisen?

Tabelle 1: Alterszusammensetzung der Düsseldorfer Besucher von Kunstmuseen und der Bevölkerung (in %)

	Besucher- umfrage*	Bevölkerungsumfrage		Amtl. Statistik
		Besucher**	Bevölkerung	
18-29	17	12	15	17
30-44	28	32	27	28
45-59	26	27	26	24
60+	28	29	32	31
	100	100	100	100
(N=)	(372)	(289)	(701)	

*Museumsbesucherumfrage; Einbezogen wurden die Museen: K20, K21, KunstPalast, NRW Forum, Kunsthalle; hier nur Personen mit Wohnsitz in Düsseldorf in die Tabelle einbezogen (gewichtet nach der museumsbezogenen Besuchsstatistik 2006)

**Mindestens einmal im Jahr Besuch von Kunstmuseen in Düsseldorf;
Basis: Bevölkerung 18 Jahre und älter, Erhebung im Jahr 2007,
Frageformulierung siehe Tabelle 2

Basis: Bevölkerung mit deutscher Staatsangehörigkeit (Besucherumfrage
einschl. andere Staatsangehörigkeit, Anteil vernachlässigbar) mit Wohnsitz
in Düsseldorf

Doch selbst wenn die Älteren nur einen kleinen Anteil stellen: ob dies eine bevölkerungstypische Repräsentation bedeutet oder nicht, erschließt sich erst, wenn die Altersstruktur der Bevölkerung zu Rate gezogen wird. Angaben zur Bevölkerung sind in der Tabelle in zweifacher Weise aufgeführt: auf der Basis unserer Bevölkerungsbefragung sowie auf der Basis der amtlichen Statistik. Auch hier überwiegen zwischen beiden Statistiken die Gemeinsamkeiten. Was zugleich bedeutet: unsere Bevölkerungsumfrage reproduziert ziemlich gut auch die Altersverteilung der Bevölkerung. Sie eignet sich daher gut für weiterführende und vertiefende Aussagen. Vergleicht man nun die Museumsbesucher mit der Bevölkerung, kann man erkennen, dass die Besucher altersmäßig durchaus einen Querschnitt der Bevölkerung repräsentieren. Die Altersstrukturen sind de facto identisch. Von einer Überrepräsentation der Älteren kann nicht die Rede sein. So stellen die über 60-Jährigen unter den Museumsbesuchern einen Anteil von 28-29 %, in der Bevölkerung von 31 %.(4)



... Sinkende Nachfrage als Determinante zukünftiger Museumskrisen?

3. Alter und Bildung als Determinanten des Museumsbesuchs

Es gibt auf den ersten Blick keinerlei Hinweise dafür, dass es die Älteren sind, die überproportional zum Museumsbesuch beitragen. Die Museen vermögen jüngere und Ältere gleichermaßen anzusprechen. Doch die Realität ist komplizierter. So ist aus Untersuchungen bekannt, dass Museumsbesuch – ähnlich wie der Besuch von Kultureinrichtungen insgesamt – in starkem Maße eine Funktion von Bildung ist: Je höher die Bildung, desto eher werden Museen besucht. Entsprechend zeichnen sich Museumsbesucher durch ein überproportional hohes Bildungsniveau aus. Dies gilt ebenfalls für unsere Befragungen. So gaben in unserer Museumsbesucherbefragung 21 % der Befragten an, über Abitur zu verfügen, weitere 50% hatten sogar eine Fachhochschule oder Universität besucht. Damit liegt der Anteil derer mit höherer Bildung nahezu bei vier Fünftel. Und dies bedeutet gegenüber der Gesamtbevölkerung Düsseldorfs, wo der Anteil der Bürger mit Abitur nicht höher liegt als bei rund 30%, eine ganz erhebliche Verzerrung zugunsten der Bildungselite.

Nun ist aber Bildung nicht gleichmäßig über die verschiedenen Altersgruppen hinweg verteilt: jüngere Menschen verfügen generationsbedingt über eine höhere Bildung als ältere Menschen. Der Grund liegt in der Bildungsexpansion, die sich in den letzten Jahrzehnten vollzogen und dazu geführt hat, dass sich die nachwachsenden Generationen jeweils durch eine bessere Bildung als die Vorgängergenerationen auszeichnen. Und damit stellt sich die Frage nach der Bedeutung des Alters für den Museumsbesuch neu: ist die Alterszusammensetzung der Museumsbesucher womöglich nur deswegen ausgewogen, weil unter den Jüngeren die besser Gebildeten überproportional vertreten sind und weil Bildung mit Museumsbesuch eng korreliert? Mit anderen Worten: wird der Alterseffekt durch den Bildungseffekt so sehr überlagert, dass er gar nicht sichtbar wird?

Man kann dieser Frage nachgehen, indem man den Zusammenhang zwischen Häufigkeit des Museumsbesuchs und Alter unter Berücksichtigung des Bildungsniveaus prüft. Die Bevölkerungsumfrage stellt für derartige Fragestellungen und Analysemöglichkeiten die am besten geeignete Ausgangsbasis dar. Die Ergebnisse sind in Tabelle 2 zusammengestellt. Dabei wird deutlich: das einstige Bild altersmäßiger Ausgewogenheit der Museumsbesucher wird nunmehr ganz erheblich relativiert. Es zeigt sich nämlich, dass sowohl bei den weniger als auch den besser Gebildeten die Häufigkeit des Museumsbesuchs mit steigendem Alter zunimmt! Unter den 18-29jährigen mit Volks-, Haupt- oder Realschulbildung geben z.B. nur 8 % an, ein- oder mehrmals im Jahr in ein Kunstmuseum in Düsseldorf zu gehen, unter den über 60jährigen sind es 30 %. Unter den besser Gebildeten liegt der Anteil der Museumsbesucher zwar erwartungsgemäß höher als bei den schlechter Gebildeten. Aber auch für sie trifft zu, dass steigendes Alter mit häufigerem Museumsbesuch einhergeht. Das aber heißt: es gibt sehr wohl einen Alterseffekt auf den Museumsbesuch. Und dieser Alterseffekte begünstigt den Museumsbesuch unter den Älteren. Würde die Bildungsexpansion zum Stillstand kommen und

**... Sinkende Nachfrage als Determinante zukünftiger Museumskrisen?**

sich die nachwachsenden Generationen nicht mehr im Bildungsniveau unterscheiden, würde der Alterseffekt voll zum Tragen kommen und die Häufigkeit des Museumsbesuchs bestimmen.

Tabelle 2: Häufigkeit des jährlichen Besuchs von Kunstmuseen in Düsseldorf nach Alter und Bildung (in %)

	Volks-, Hauptschule, Realschule				FHS-Reife, Abitur			
	18-29	30-44	45-59	60+	18-29	30-44	45-59	60+
Mehrmals	8	10	16	22	22	42	49	48
Einmal	-	10	7	7	20	22	14	13
Seltener	31	30	43	30	31	22	19	23
Nie	62	51	35	41	27	14	18	16
	100	100	100	100	100	100	100	100
(N=)	(26)	(61)	(87)	(156)	(77)	(117)	(88)	(61)

Basis: Bevölkerung mit deutscher Staatsangehörigkeit, postalische Befragung, 2007

Frageformulierung: Wie oft gehen Sie in Düsseldorf ... in ein Museum für Kunst/Malerei?

Antwortkategorien: „Mehrmals pro Woche – einmal pro Woche – einmal im Monat – mehrmals im Jahr – einmal im Jahr – seltener – nie“ [Hier Mehrmals pro Woche bis mehrmals im Jahr zur Kategorie „mehrmals“ zusammengefasst].

4. Generationsprägung des kulturellen Interesses?

Alterseffekte können zweierlei bedeuten: einen Einfluss des Alters per se – aufgrund psychischer, sozialer oder lebenszeitlicher Lebenslagen. Oder einen Einfluss der Generationszugehörigkeit (vgl. Reuband 1980). Wäre es ein reiner Alterseffekt, würde es bedeuten, dass sich Menschen mit zunehmendem Alter stets vermehrt dem Museumsbesuch zuwenden. Würde es sich jedoch um einen Effekt der Generationszugehörigkeit handeln, hieße das: die nachwachsenden Generationen würden immer seltener ein Interesse an Museumsbesuch entwickeln und die Gefahr einer Abwendung von Museen droht (ähnlich wie es sich im Fall des klassischen Musikgeschmacks sowie des Opern- und Konzertbesuchs vollzogen hat).

Leider ist die Datenlage, die eine Klärung derartiger Fragen bieten könnte, derzeit prekär. Es bedarf einer umfassenderen Analyse unter Rückgriff auf Erhebungen früherer Jahre, die es für unsere Untersuchungspopulation – und ebenso für die bundesweite Bevölkerung – in hinreichender Weise nicht oder nur in Ansätzen gibt. Sicher aber ist: es spricht einiges dafür, dass sich die größere Distanziertheit der Jüngeren gegenüber dem Museumsbesuch nicht allein auf ein Mangel an Zeit oder eine zu starke Einbindung in andere Rollenverpflichtungen zurückführen lässt. Hinter der größeren Reserviertheit steht ein geringeres Interesse an Fragen der Hochkultur.

So geben bei den besser Gebildeten in unserer Bevölkerungsbefragung unter den 18-29jährigen und den 30-44-Jährigen 23 % an, sich für Kunst und Malerei



... Sinkende Nachfrage als Determinante zukünftiger Museumskrisen?

„sehr stark“ oder „stark“ zu interessieren, unter den 45-49jährigen sind es 34 % und denen, die 60 Jahre und älter sind, sogar 57 %. Unter den schlechter Gebildeten gibt es zwar keinen systematischen Zusammenhang zwischen Alter und Kunstinteresse. Aber auch bei ihnen zeigt sich bei den Jüngeren anhand anderer Indizien eine distanziertere Haltung zur Kultur als bei den Älteren: sowohl gemessen an der Häufigkeit, mit der Kultursendungen im Fernsehen gesehen werden, als auch der Häufigkeit, mit welcher der Kulturteil in Zeitungen gelesen wird, findet sich eine geringere Hinwendung zu Fragen der Kultur als bei den Älteren. Ähnliche Zusammenhänge gibt es unter den besser Gebildeten. Die Beziehung zwischen Alter und dem Interesse an Kultur in den Medien ist bei den Fragen zur Mediennutzung sogar derart stark, dass sie auch in der Gesamtheit der Befragten nicht in nennenswertem Maße durch den Bildungseffekt überlagert werden kann: sie tritt bereits deutlich hervor, wenn man die Befragten in ihrer Gesamtheit betrachtet.

5. Mediennutzung, Generationszugehörigkeit und Kulturinteresse

Sollte es sich bei dem Alterseffekt um einen Effekt handeln, der maßgeblich durch generationsbedingte Einflüsse hervorgerufen wird – etwa durch ein sinkendes Interesse an Fragen der Kultur –, würde sich längerfristig auch bei der Institution des Museums auf der Nachfrageseite eine Krise einstellen. Und es spricht manches durchaus dafür, dass es Generationseinflüsse auf das Kulturinteresse gibt. So war früher, als Fernsehen noch im Wesentlichen bedeutete, Programme der öffentlich-rechtlichen Fernsehsender zu sehen, bei vielen Zuschauern üblich, Inhalte zu rezipieren, für die sie selbst kein sonderliches Interesse empfanden. Entsprechend konnte es geschehen, dass jemand, der sich nicht für Kultur interessierte, doch eine Sendung mit Kulturinhalten zur Kenntnis nahm und dadurch ein gewisses Interesse für Fragen der Kultur geweckt wurde. In Zeiten, in denen es nicht einmal eine Fernbedienung gab, blieben viele Zuschauer in ihrem Fernsehsessel sitzen und nahmen passiv das Dargebotene hin.

Heutzutage sind die Wahlmöglichkeiten bei der Mediennutzung erheblich gestiegen. Sie sind es nicht nur, weil das Internet vielfältige Optionen bietet und sich Jüngere vermehrt und zeitintensiv diesem Medium zuwenden (vgl. Klingler 2008). Sie sind es vor allem auch durch den Ausbau des Fernsehsystems: es fällt heutzutage leicht, in den Programmen der privaten Fernsehsender Sendungen zu finden, die dem eigenen Interessenprofil und Bedürfnissen entsprechen. Privatsender aber weisen weniger Informationsendungen – und damit auch weniger Beiträge zum Thema Kultur – auf als die öffentlich-rechtlichen Sender (Media Perspektiven 2009: 17f.). Und Jüngere sind es, die sich überproportional häufig den privaten Fernsehsendern zuwenden (Blödorn und Gerhards 2005: 275).

Mehrere Studien weisen darauf hin, dass sich das Nutzungsverhalten der Jüngeren als generationsspezifische Prägung herauskristallisiert. Mit anderen Worten: es wachsen Generationen mit unterschiedlichem Mediennut-



... Sinkende Nachfrage als Determinante zukünftiger Museumskrisen?

zungsprofil heran (vgl. Peiser 1996). Die Chance, dass in den nachwachsenden Generationen jemand im Rahmen seiner alltäglichen Mediennutzung auf kulturelle Inhalte stößt, ist damit geringer als in früheren Generationen. Generationsbedingte Prägungen in Fragen der Kultur sind gewissermaßen einprogrammiert und dies könnte, wenn nicht gegengesteuert wird, längerfristig auch die Anzahl der Museumsbesuche betreffen und die Nachfrage senken. Der Alterseffekt ist beim Museumsbesuch zwar geringer als beim Besuch von Opern oder klassischem Konzert (Reuband 2006), aber es bleibt als relevanter Tatbestand, dass es ihn als solchen überhaupt gibt.

6. Schlussbemerkungen

Auf den ersten Blick erscheint die Zusammensetzung der Museumsbesucher altersmäßig ausgewogen zu sein. Es gibt keine nennenswerte Abweichung von der Zusammensetzung der Bevölkerung. Aber bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass ein Alterseffekt sehr wohl existiert und lediglich durch einen Bildungseffekt überlagert wird. Dieser Alterseffekt ist, wie weitere Untersuchungen von uns belegen, nicht auf den Besuch Kunstmuseen beschränkt. Vielmehr lässt er sich auch nachweisen, wenn man global nach ihrem Museumsbesuch fragt, und nicht nach Art des Museums differenziert (Reuband 2006). Düsseldorf stellt in dieser Hinsicht im Übrigen keine Besonderheit dar: Studien die wir auf der Basis repräsentativer Bevölkerungsbefragungen in Hamburg, Kiel, Stuttgart, München und Dresden durchgeführt haben, erbringen ähnliche Zusammenhänge.(5)

Natürlich könnte man sich fragen, ob dem möglichen Abwärtstrend in Kulturinteresse und Museumsbesuch nicht andererseits auch Faktoren entgegenstehen, die diesen Trend aufhalten oder umkehren. So haben manche Beobachter gefragt, ob Museen nicht die „Orte der Selbstvergewisserung seien in einer immer unübersichtlich werdenden Zeit“ (DW-TV, 30.01.2010) und deshalb die Zahl der Museumsbesuche steige. In ähnlicher Weise ist vermutet worden, dass der (derzeitige) „Museumsboom“ Folge der Tatsache sei, dass die Menschen „gültige Werte in einer schnelllebigen Zeit“ suchten (*Berliner Zeitung*, 16.12. 2000). Wäre dies der Fall, so müsste es entsprechende Zusammenhänge geben zwischen der Häufigkeit des Museumsbesuchs und Gefühlen der Verunsicherung, der Anomie. Unsere Untersuchung erbringt dafür jedoch keine Hinweise. Denn setzt man entsprechende Indikatoren für Anomie und der Häufigkeit des Museumsbesuch in Beziehung, ergibt sich genau das Gegenteil: je verunsicherter die Menschen im Allgemeinen sind, desto seltener besuchen sie Museen, in denen Kunst ausgestellt wird.(6)

Und damit wird einmal mehr deutlich, wie wichtig es ist, kulturelle Bildungsarbeit zu betreiben und besonders auch die jüngere Generation an kulturelle Themen und an die Bedeutung von Museen frühzeitig heranzuführen. Die Museen sind unter allen Kulturinstitutionen vermutlich dazu personell und konzeptuell noch am besten in der Lage – schließlich sind sie frühzeitiger als andere Kulturinstitutionen sich der Bedeutung von Museumspädago-



... Sinkende Nachfrage als Determinante zukünftiger Museumskrisen?

gik bewusst geworden und haben entsprechende Maßnahmen ergriffen. Und ebenso haben sie sich – anders als andere Kulturinstitutionen – frühzeitig der Frage der Besucherforschung (vgl. *Haus der Geschichte* 1995) und des Kulturmarketing (vgl. Günter und Hausmann 2009) zugewandt. Sicher ist: man kann sich nicht auf den insgesamt weiterhin leicht steigenden Besucherzahlen ausruhen. Museen sind, gemessen an der derzeitigen Nachfrage, nicht in der Krise. Aber sie sind davor in der Zukunft nicht gefeit.¶

Anmerkungen:

(1) Angaben zur Zahl der Museen lassen sich aus den Statistiken des *Instituts für Museumsforschung* ableiten. Die Datenbank der Museen wurde seit Beginn der 1980er Jahre aufgebaut und sukzessiv ergänzt. Im Jahr 1981 umfasste sie 2.247 Museen, 1998 5.576 und 2008 6.190 Museen. Auch wenn der Anstieg in der Zahl der Museen zum Teil Folge einer verbesserten Erfassung ist, steht doch außer Zweifel, dass die Zahl der Museen real gestiegen ist.

(2) 1992 lag die Zahl der Besuche pro Museum – eigenen Berechnungen zufolge – bei 25.731 und sank dann bis 18.941 im Jahr 2003. Seitdem aber hat sich die relative Zahl der Besuche wieder erhöht (ob durch vermehrte Sonderausstellungen oder andere Gründe, sei dahingestellt). Im Jahr 2008 lag sie bei 21.9540, nach wie vor niedriger als 1992. Problem des Langzeitvergleich ist allerdings, dass im Lauf der Zeit vermehrt auch kleinere neueröffnete Museen verstärkt in das Blickfeld des *Institut für Museumsforschung* und in die Datenbank eingegangen sind und damit überproportional Museen mit geringen Besucherzahlen das Gesamtbild vermehrt mitbestimmen.

(3) Die Museumsbesucherbefragung umfasst jeweils systematische Erhebungen über mehrere Tage in den ausgewählten Museen durch einen eigenen Interviewerstab. Die von ihnen ausgegeben Fragebögen konnten entweder nach deren Beantwortung vor Ort zurückgegeben oder an das Institut für Sozialwissenschaften der Universität Düsseldorf zurückgesandt werden. Die Museumsbesucherumfrage und die Bevölkerungsbefragung des Jahres 2004 wurden im Rahmen eines von der Fritz Thyssen Stiftung geförderten Projekts des Verfassers erhoben (AZ 20.030.080). Die Bevölkerungsbefragung von 2007 basiert auf Eigenfinanzierung und einem Zuschuss der Stadt Düsseldorf. Beide Bevölkerungsumfragen wurden postalisch durchgeführt und erreichten hohe Teilnahmequoten (dazu vgl. auch Reuband 2006).

(4) Angaben zur Zusammensetzung von Museumsbesuchern auf der Basis früherer Besucherbefragungen, auch im Vergleich zu Besuchern anderer Kultureinrichtungen, finden sich ebenfalls bei Rössel et al. (2005), in Bezug auf frühere Studien siehe auch bei Klein (1990).

(5) Es handelt sich um groß angelegte Befragungen mit ca. 1.000 Befragten pro Stadt. Eine Publikation dazu ist in Vorbereitung.

(6) Verunsicherung (Anomie) wurde gemessen über eine Skala, welche die folgenden Statements umfasst: „So wie die Zukunft aussieht, kann man es kaum noch verantworten, Kinder auf die Welt zu setzen“, „In diesen Tagen ist alles so unsicher geworden, dass man auf alles gefasst sein muss“, „Das Leben ist heute so kompliziert geworden, dass ich mich fast nicht mehr zurechtfinde“. Rechnet man eine lineare Regressionsanalyse mit der Häufigkeit des Besuchs von Kunstmuseen in Düsseldorf als abhängige Variable (in der differenzierten Kategorisierung von „mehrmals in der Woche“ bis „nie“) und Anomie als unabhängige Variable (plus soziale Merkmale als Kontrollvariablen) erhält man folgenden standardisierte Regressionskoeffizienten (mit Signifikanzniveau) in unserer Erhebung von 2007: Geschlecht .04 (n.s.), Alter .15 (p<0,001), Bildung .24 (p<0,001), Berufsprestige des Haushaltsvorstands .20 (p<0,001), Nettoeinkommen des Haushalts -.03 (n.s.), Anomie .22 (p<0,001). Die erklärte Varianz r^2 liegt bei .23. Die Anomie erweist sich hiernach von ihrer Effektstärke als genauso bedeutsam wie die Schulbildung!

Literaturverzeichnis siehe Rubrik Seitensprünge



Museen erfolgreich managen

Erfolgsfaktoren für Museen (Teil I)

Beitrag von Rolf Wiese, Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg

**PROF. DR. ROLF
WIESE**

geb. 1952, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Tätigkeit als Assistent am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Controlling. Zweites Studium der Volkskunde mit Abschluss Promotion. Seit 1985 beim Landkreis Harburg als Museums- und Denkmalpfleger, seit 1988 Leiter des Freilichtmuseums am Kiekeberg und seit 2002 einer der beiden geschäftsführenden Direktoren der Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg. Initiator des Studienangebotes Museumsmanagement an der Universität Hamburg, Fachbereich Volkskunde.

1. Hinführung zum Thema

Die Museen haben in den zurückliegenden Jahrzehnten (ab 1980) eine stürmische Entwicklung genommen. Ein Museumsgründungsboom mit vielen Neugründungen und großen Ausstellungen führte von 1980 bis heute zu einer Verdreifachung der Museen in der Bundesrepublik Deutschland. (1) Ein zweiter Faktor ist von großer Bedeutung. Parallel zu dieser Entwicklung veränderte sich die Finanzsituation der öffentlichen Kassen gravierend. Viele Museen waren von Etatkürzungen betroffen, die zeitweise existenzgefährdend waren. Ein weiterer Faktor liegt in der Entwicklung unserer Gesellschaft zur Freizeitgesellschaft begründet. Bereits in den 60er Jahren entstand ein Freizeitmarkt, dessen Umfang, Leistungsfähigkeit und Intensität sich auch auf die Museumsarbeit auswirkte. Die Arbeiten im Museum und um das Museum herum wurden dynamischer. „Hinzu kommt, dass die (innere) Organisation vieler Museen mit dieser Entwicklung nicht Schritt gehalten hat. Den ausgefeiltesten Präsentations- und Restaurationstechniken standen frühindustrielle Führungsstrukturen gegenüber“. (2)

In dieser Situation entsteht ein neues Instrument für die Führung und Steuerung von Museen – das Museumsmanagement. Erste Lehrveranstaltungen werden dazu an Universitäten in Hamburg in den Jahren 1992 und 1993 vom Verfasser gehalten. Ab dem Wintersemester 1995/96 wird an der Universität in Hamburg (erstmalig in Deutschland) im Fach Volkskunde das Studienangebot Museumsmanagement als Kooperationsprojekt zwischen dem Freilichtmuseum am Kiekeberg und der Universität Hamburg angeboten. Parallel dazu begründet sich der Arbeitskreis für Museumsmanagement im Jahr 1994 und organisiert seit dem alle zwei Jahre eine Tagung zum Thema Museumsmanagement (www.museumsmanagement.de)

Aus der inhaltlichen Beschäftigung mit dem neuen Forschungsgegenstand entwickelt sich eine neue innere Aufgabenstruktur von Museen. Neben dem Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln (als Kernaufgaben), gibt es das Instrument der Managementaufgaben, die eine möglichst effiziente Erfüllung der Kernaufgaben sicherstellen sollen. (3, 4)



... Museen erfolgreich managen (Teil I)

Kernaufgaben [Standard Aufgaben]	Vermitteln / Besucherservice
	Sammeln
	Bewahren
	Forschen / Dokumentieren
Managementaufgaben [Standard Aufgaben]	Zielbildung
	Planung
	Organisation
	Personalführung
	Sponsoring / Fundraising
	Ehrenamt
	Controlling
Übertragene Aufgaben [Variable Aufgaben]	Allgemeine Kulturaufgaben
	Denkmalpflege
	Archivwesen

2. Phasen des Museumsmanagements

Diese neue museumsspezifische Entwicklung steht in enger Beziehung zum kommunalen Steuerungsmodell, das die öffentliche Verwaltung reformiert. Dementsprechend erhalten Museen und deren Verwaltungen viele Anregungen aus dem neuen Steuerungsmodell.(5)

Die Forschungen zum Museumsmanagement entwickeln sich in vier Phasen. Zur Darstellung werden diese Phasen idealtypisch getrennt. In der Praxis verliefen sie ineinander, teilweise auch parallel zueinander.

Erste Phase: Museumsmanagement nach Innen

Fast 2/3 der Museen waren Anfang der 90er Jahre noch in öffentlicher Trägerschaft. Die öffentliche Hand und damit auch deren Museen waren bis dahin durch bürokratische Strukturen, jährliche Haushaltspläne mit eingeschränkten Übertragungsmöglichkeiten der Haushaltsansätze, die kaum Anreize für wirtschaftliches Handeln bieten, sowie durch strenge Stellenpläne gekennzeichnet.

Die angewendete Kameralistik vermittelte nur eingeschränkt einen Einblick in die Mittelverwendung, d. h. die tatsächlichen Kostenstrukturen. Darüber hinaus fehlte fast jede Form von Motivationsanreizen, da die Regelungen im Beamtenrecht und im BAT eher die längerfristige Betriebszugehörigkeit als



... Museen erfolgreich managen (Teil I)

die Leistungskomponenten berücksichtigten. Auf der Leistungsseite des Museums und bei seinen Angeboten stiegen außerdem die Wünsche und Erwartungen der Besucher. In dieser Situation, die durch die öffentliche Trägerschaft durch Starrheit und Unflexibilität gekennzeichnet war und sich umgekehrt durch die Wünsche der Besucher und des dynamischen Freizeitmarktes durch viele Neuerungen auszeichnete, wurde in vielen Museen die Frage nach der richtigen, zweckentsprechenden Rechtsform umfangreich diskutiert.

Wichtige Innovationen kamen für dieses Thema aus den Niederlanden, England und Amerika. Das wesentlich von Jan Vaessen mit entwickelte „Niederländische Modell“ (6), das in den Jahren 1989 und 1990 entstand, stand für viele Verselbstständigungen in Deutschland im Hintergrund. Dieses Modell enthielt eine Reihe von Innovationen, die vorher in Deutschland so nicht denkbar gewesen wären. Neben der rechtlichen Verselbstständigung und Herausnahme aus dem „Beamtenstatus“ waren die langfristigen Budgetzusagen (10 Jahre) und der einmalige „Brautschatz“ ein wesentlicher Eckpunkt für das Niederländische Modell. (7) Anja Dauschek beschreibt in ihrer Dissertation die amerikanischen Strategien außerordentlich differenziert. Ein wichtiger Aspekt sind dabei die Fragen der Rechtsformen, die gewissermaßen den organisatorischen Rahmen bilden. (8) Dauschek wie auch Vaessen betonen, dass „die Rechtsform keine Garantie für einen effektiven oder sogar wirtschaftlich erfolgreichen Museumsbetrieb“ ist. (9) Änderungen der Rechtsform müssen begleitet werden durch Änderungen in vielen Bereichen der Museumsarbeit sowohl nach Innen, z. B. im Personalbereich, als auch nach Außen.

Zweite Phase: Museumsmanagement nach Außen

Die zweite Phase der Entwicklung des Museumsmanagements beschäftigt sich intensiv mit der Umwelt des Museums. Der Blick der Forschung wendet sich nach Außen. Petra und Gernot Schuck-Wersig beschreiben die Ausgangssituation im Jahr 1994 wie folgt: „Konkret verschärfen sich die Marktbedingungen für Museen in Deutschland etwa durch:

- große Museumsdichte
- umstrittene Museumsdichte
- Instrumentalisierung der Kultur
- Stagnierende Freizeitbudgets
- Zentralisierung von Freizeitangeboten
- Konkurrenz von Ausstellungen
- Konkurrenz der visuellen Angebote.“ (10)



... Museen erfolgreich managen (Teil I)

Diese Sichtweise, Museen als Teil eines Museums-, Kultur- und Freizeitmarktes zu betrachten, setzt sich in den folgenden Jahren mehr und mehr durch. Dabei werden zusehends die Angebote von Museen als Produkte und die Besucher als Kunden untersucht.⁽¹¹⁾ Dementsprechend erfolgt in vielen Museen eine Ausdifferenzierung ihres Angebotes. Dazu gehören detaillierte und zielgruppenorientierte Angebote im Bereich der Museumspädagogik ebenso wie im Erwachsenenbereich.

Neben den Sonderausstellungen, die sich eng am Museumsthema orientieren, kommen zusehends Veranstaltungen wie Konzerte, Lesungen und andere „museumsfremde“ Aktionen in das Museumsangebot. Besucherorientierung ist sowohl in der Literatur als auch in der praktischen Museumsarbeit ein neues Aufgabengebiet.⁽¹²⁾ Dazu gehört auch der Aufbau von Servicequalitäten. Unter diesem Aspekt entstehen in vielen Museen erste Shop- und Gastronomieangebote, da erkannt wurde, dass das Museumsangebot in all seinen Facetten auf den Kunden wirkt.

Vom neu strukturierten Angebot der Museen zur Professionalisierung von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Marketing war es ein kleiner Schritt. In kurzer Zeit entstand dazu eine Vielzahl an Fachliteratur. Einen guten Überblick über diese Entwicklung verschafft die vom *Arbeitskreis für Museumsmanagement* im Jahr 1998 herausgegebene Bibliografie zum Thema *Museumsmanagement*.⁽¹³⁾

In dieser Phase der verstärkten Außenorientierung entstehen erste Kooperationsmodelle mit anderen Einrichtungen aus Kultur und Wirtschaft. Ein Beispiel dafür ist die Partnerschaft der Stadt Düsseldorf mit der UEBA AG bei der Bau- und Betriebsfinanzierung der *Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf*.⁽¹⁴⁾

Derartige Partnerschaften erfordern professionelle Strukturen und Handlungsweisen bei beiden Partnern. Auch das ist ein Grund für die gegenwärtige Ausrichtung des Museumsmanagements in Richtung Qualität.

Dritte Phase: Qualität durch Konzept

Am deutlichsten wird dieser gegenwärtige Schwerpunkt durch die Veröffentlichung des *Deutschen Museumsbundes* und der ICOM „Standards für Museen“.⁽¹⁵⁾

Die ersten Ansätze dazu sind wesentlich älter. Bereits 1978 unternahm der damalige Präsident des deutschen Museumsbundes, Wolfgang Klausewitz, einen Anlauf in der Zeitschrift „Museumskunde“.⁽¹⁶⁾

Im Herbst 2005 wurden die oben erwähnten Standards verabschiedet. Sie beziehen sich auf folgende Punkte:

- Dauerhafte institutionelle und finanzielle Basis
- Leitbild und Museumskonzept



... Museen erfolgreich managen (Teil I)

- Museumsmanagement
- Qualifiziertes Personal
- Sammeln
- Bewahren
- Forschen und Dokumentieren
- Ausstellen und Vermitteln (17)

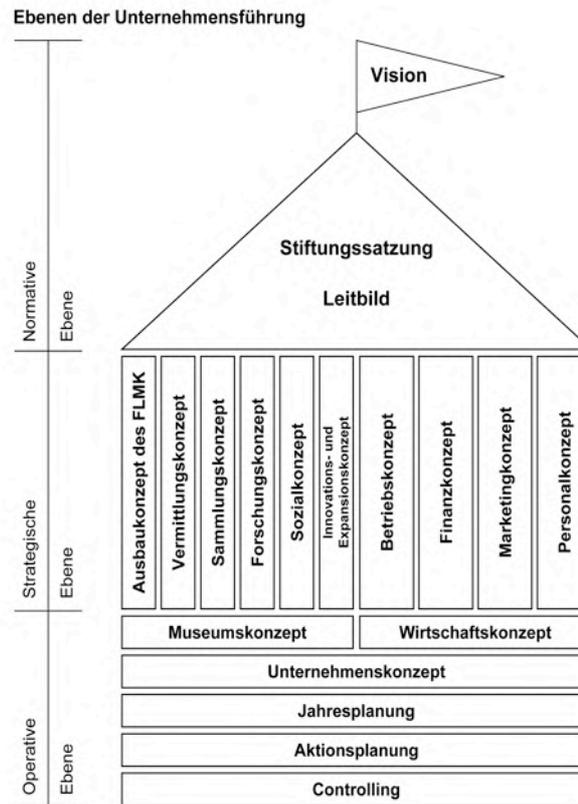
Neben der dauerhaften institutionellen und finanziellen Basis, bei der wiederum die Trägerschaft (Rechtsform) eine große Rolle spielt, wird als zweiter Standard das Leitbild des Museumskonzeptes angesprochen. Weitere Konzepte wie das Sammlungskonzept, Forschungsziele (Forschungskonzept) und das Vermittlungskonzept folgen.

Am Beispiel der *Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg* soll die Konzeptkulisse kurz dargestellt werden.

Grundlage der konzeptionellen Überlegungen ist die Vision. Stiftungssatzung und Leitbild bilden den weiteren, normativen Überbau. Die strategische Ebene setzt sich aus den einzelnen Detailkonzepten zusammen. Natürlich steht für ein Freilichtmuseum das (Gebäude-)Ausbaukonzept an erster Stelle. Darauf folgt, als museumsindividuelle Zielsetzung der *Stiftung Kiekeberg*, das Vermittlungskonzept. Sammlungs- und Forschungskonzept decken weitere wichtige Kernaufgaben ab. Neu ist das Innovations- und Expansionskonzept, in dem versucht wird, gesellschaftliche und kulturelle Trends in die Museumsarbeit zu integrieren. Daneben werden sinnvolle, langfristige Expansionsmöglichkeiten aufgezeigt. Neben dem Block der inhaltlichen Konzepte sind die wirtschaftlichen Konzepte angeordnet. Dabei stehen Betriebs- und Finanzkonzept sowie Marketing- und Personalkonzept im Vordergrund. Weitere Detailkonzepte zu speziellen Gegebenheiten in dem jeweiligen Museum sind möglich. Ein Beispiel dafür ist das soziale Engagement der *Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg*, die zurzeit 25 Menschen mit Behinderungen beschäftigt und im Rahmen dieses Engagements ein Wohnheim für Behinderte baut. Unter der konzeptionellen Ebene ist die operative Ebene angeordnet, die sich mit der Umsetzung befasst. Die intensive Beschäftigung mit der Thematik „Standards für Museen“ bietet die Chance, dass die umfangreichen konzeptionellen Schwächen vieler Museen ausgeglichen werden und somit die Zukunftschancen deutlich besser sind.



... Museen erfolgreich managen (Teil I)



Vierte Phase: Museumsmanagement morgen

Mit den zurzeit initiierten umfangreichen konzeptionellen Überlegungen wird in vielen Museen bereits ein wichtiger Grundstock für zukünftige Museumsarbeit gelegt. (18)

Damit erhalten die Museen, deren Kernaufgaben langfristig (dauerhaft) angelegt sind, auch Konzepte, die eine entsprechende Wirkungsdauer haben. Es hat sich in der Vergangenheit an vielen Beispielen gezeigt, dass dem auf Dauer angelegtem Museum nicht mit „just in time“-Konzepten geholfen ist.

Eine weitere wichtige zukünftige Aufgabe des Museumsmanagement wird das Erkennen und Umsetzen von Trends sein. Dabei wirken sich Trends aus den unterschiedlichen Bereichen auf das Museum aus. An erster Stelle sind gesellschaftliche Trends zu nennen. Ein Beispiel dafür ist die demografische Entwicklung, die zu Veränderungen im Museumsangebot führen wird. Ein weiterer Trendsetzer ist zurzeit der Freizeitmarkt, der das Freizeitverhalten der Bürger und Bürgerinnen unseres Landes stark beeinflusst und somit auch auf die Kunden der Museen Einfluss hat. Weitere Trendsetzer sind der Kulturmarkt und der Museumsmarkt selbst. Auch daraus resultieren Entwicklungen die auf die Museumsarbeit Einfluss nehmen. ¶



... Museen erfolgreich managen (Teil I)

Den zweiten Teil des Beitrages können Sie in der nächsten Ausgabe des KM Magazins lesen.

Anmerkungen:

- (1) Vgl.: Anja Dauschek: Museumsmanagement. Amerikanische Strategien in der deutschen Diskussion, Ehestorf 2001, S. 31 ff. (2) Rolf Wiese: Museumsmanagement. Eine Antwort auf schwindende Finanzmittel?, Ehestorf 2004, Vorwort. (3) Vgl.: ebenda, S. 23 ff. (4) Wolfgang Klausewitz: Der Museologe muss ein Manager sein, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.04.1994, S. 36. (5) Vgl.: Anja Dauschek: a.a.O., S. 38 ff. (6) Vgl.: Jan A.M.F. Vaessen: Das Niederländische Modell: Verselbstständigung des Museums als willkommener Impuls für die Erneuerung der Museumsarbeit, in: Giesela und Rolf Wiese (Hrsg.), Museumsmanagement. Eine Antwort auf schwindende Finanzmittel?, Ehestorf 1994, S. 99 - 118. (7) Vgl.: ebenda, S. 104 ff. (8) Vgl.: Anja Dauschek: a.a.O., S. 232 ff. (9) Vgl.: ebenda, S. 233. (10) Petra Schuck-Wersig und Ger- not Wersig: Museumsmarketing-Grundfragen und Thesen, in: Giesela und Rolf Wiese (Hrsg.), Museumsmanagement. Eine Antwort auf schwindende Finanzmittel, Ehestorf, 1994, S. 144. (11) Vgl.: Bernd Günter: Warum braucht ein Museum Besucher?, in: Museen unter Rentabilitäts- druck, München 1998, S. 67 - 75, sowie Dauschek a.a.O., S. 212 ff. (12) Vgl.: Bernd Günter: a.a.O., S. 68 f. (13) Vgl.: Rolf Wiese (Hrsg.): Museumsmanagement. Eine ausgewählte Bibliografie, Ehe- storf 1998. Herausgegeben vom Arbeitskreis Museumsmanagement. (14) Vgl.: Anja Dauschek: a.a.O., S. 49. (15) Vgl.: Deutscher Museumsbund (Hrsg.): Standards für Museen, 2. korrigierte Auflage, Juli 2006. (16) Wolfgang Klausewitz: Was ist ein Museum?, in: Museumskunde. Bd. 43, Heft 2, 1979, Heftrückseite. (17) Deutscher Museumsbund: a.a.O., S. 7. (18) Vgl.: Susanne Schau- le-Lohe: Müssen Museen ihren Blickwinkel erweitern?, in: Handbuch Kulturmanagement, De- zember 1995, D 2.4, S. 1 - 26

- Anzeige -

**EXPERTEN
T:B
FORUM**

Ticketm@nagement 2010

25. und 26. März 2010 in Düsseldorf/Neuss

Fachkongress mit Vorträgen, Praxisbeispielen, Workshops und Anbietermesse

Themen u.a. • aktuelle Branchentrends • Web 2.0 in der Kultur • social networks, twitter & co.
• online und mobile Ticketing • membercards & more • neue Vermarktungskonzepte

Jetzt Online buchen!
www.Trippe-Beratung.de

Trippe:Beratung Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Strategien und Lösungen mbH
Postfach 1128 · 53895 Bad Münstereifel · Tel. (02253) 5450-0 · Fax (02253) 5450-80

Expertenforum@Trippe-Beratung.de

Kooperationspartner: S-CARD Service, seatwave.de, st art. 10, ticket online

Medienpartner: musikmarkt, SPONSORS, Stadionwelt, TheaterManagement



ULLA-ALEXANDRA
MATTL

ist Fotografin und Finnougristin und studierte Kulturmanagement an der City University in London. Sie ist seit 2005 Korrespondentin beim Kulturmanagement Network und arbeitet derzeit als freiberufliche Kulturmanagerin in London. Ihre Hauptinteressen sind internationale Kulturkooperation und vergleichende Kulturpolitik.

Gratis ins Museum?

Wer sich am meisten darüber freut und freuen sollte

Seit Jahren gibt es Versuche, in ganz Europa zumindest für bestimmte Alters- oder Besuchergruppen freien Eintritt in staatliche Museen zu ermöglichen. Manche, wie in Großbritannien oder Dänemark haben sich durchgesetzt, andere hingegen, wie in Frankreich oder Schweden, sind teilweise gescheitert. Eines ist sicher, die Frage um den freien Museumseintritt ist komplexer als man meinen möchte.

Beitrag von Ulla-Alexandra Mattl, Korrespondentin, London
Email: um@kulturmanagement.net

Seit Anfang des Jahres sind die *Österreichischen Bundesmuseen* für alle unter 19 Jahren gratis. Und nachdem die Wiener Museen sich nach langen Diskussionen zu Beginn des neuen Jahres ebenfalls für einen freien Eintritt entschieden haben, wird vom *Wien-Museum* am Wiener Karlsplatz bereits von einem Besucherplus von 27 Prozent bei unter 19-Jährigen berichtet. Der Gratis-Eintritt wird durch Zuschüsse, museumsinterne Budgetumschichtungen und aus dem Steuertopf finanziert. Nicht-staatliche Museen und Galerien befürchten verständlicherweise einen Besucherrückgang und kontern mit Spezial- und Kombinationsangeboten, innovativen Ausstellungsideen sowie attraktiveren Öffnungszeiten. Etwas Wettbewerb könnte der Museumswelt somit ganz gut tun und durch ein verbessertes Angebot langfristig den Besucherstrom allgemein ordentlich ankurbeln. Aber was steckt hinter der Debatte um den freien Eintritt und warum sind staatliche Museen nicht schon längst für alle gratis, unabhängig vom Alter, wie das der Fall in Dänemark und Großbritannien ist?

In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten wie diesen wird natürlich allgemein eher versucht, die Abhängigkeit von Subventionen zu mindern und Kultureinrichtungen dazu zu bewegen, durch eigenständige Einnahmen aus etwa Café, Restaurant, Book Shop, Workshops usw. ihre Einnahmen aufzustocken. Denn etwaige Kürzungen der Subventionen hätten sofort dramatische Auswirkungen auf die Besucherzahlen. Dennoch, zur Weiterbildung der Bevölkerung oder Bewahrung von Kulturgütern werden europaweit jährlich neue Museen aus dem Boden gestampft, die auch besucht werden wollen. Freier Eintritt ist eine mögliche Lösung, um Besucher letztendlich in kostenpflichtige Ausstellungen zu locken. In Grossbritannien sind die permanenten Ausstellungen gratis, nicht jedoch Sonderausstellungen und ein Besuch der ständigen Sammlung führt oft zu einem anschließendem oder späteren Besuch kostenpflichtiger Ausstellungen.

Der Gratis-Eintritt generiert ein Besucherplus, aber wer sind diese Besucher? In Großbritannien wollte man nicht nur die Besucherzahl hinauftreiben,



... Gratis ins Museum

sondern natürlich auch ein breiteres Publikum anziehen. Es wäre dumm zu glauben, dass freier Eintritt automatisch auch dazu führt, dass ein breiteres Publikum die Museen besucht und Statistiken in Großbritannien zu Beginn des Gratis-Eintritts haben gezeigt, dass der Großteil der Besucher einfach öfter ins Museum ging als zuvor. Wer sonst nicht ins Museum geht, braucht in den meisten Fällen etwas mehr Aufmunterung als nur freien Eintritt. Um ein breiteres Publikum anzuziehen, bedarf es einfallreicher Marketingstrategien und Programmentwicklung sowie direkter Arbeit mit Bürgern, die traditionell nie oder nur sehr selten ein Museum besuchen. Denn spezielle Programme für Kinder, Schüler und Jugendliche haben bekanntlich langfristige positive Auswirkungen auf das Besucherverhalten. Eine weitere Studie in England zeigte schon vor Jahren, dass die Besucherzahlen zusätzlich aus ganz anderen Gründen in die Höhe schnellen können, nämlich aufgrund von Prestigeprojekten, kürzlich erfolgter Renovierung, Umbau oder einfach erstklassiger Ausstellungen. Auch in Frankreich wurde vor etwa zwei Jahren ein temporärer Versuch gestartet mit freiem Eintritt unter 26 Jahren Jugendliche und junge Erwachsene ins die Museen zu locken, tatsächlich mit der Annahme, dass Geld für viele das Hindernis Nummer Eins für einen Besuch darstellt. Der Versuch war damals offiziell eine Enttäuschung, weil hier einfach hauptsächlich die gleichen Besucher wieder kamen. Obwohl natürlich Besucher, die wieder kommen, bedingt auch neue Besucher ins Museum mitbringen. In Schweden waren 2005-2006 staatliche und vom Staat subventionierte Museen gratis, vorwiegend in Stockholm. In erster Linie aufgrund von Wettbewerbsverzerrung mit privaten Museen und Museen in anderen Regionen Schwedens wurde der Gratis-Eintritt 2007 dann auf unter 20-Jährige beschränkt, was sofort zu einem scharfen Besucherrückgang führte. Seit 2009 wurden die Subventionen für staatliche Museen aufgestockt und Museen können selbst wählen, ob sie diese für freien Eintritt oder andere Vorhaben verwenden wollen. Freier Eintritt hatte für manche Museen auch einige Schwierigkeiten mit sich gebracht, so waren sie zum Beispiel nicht auf den Besucherstrom vorbereitet und bekamen keine zusätzlichen Mittel, um sich um die große Anzahl neuer Besucher zu kümmern.

Wie sich der freie Museumseintritt in Wien in diesem Jahr auf den Besucherstrom auswirken wird, kann man erraten. Bisher hat die Einführung von freiem Eintritt überall zu enormem Zuwachs an Besuchern geführt. In Großbritannien betrug der Zuwachs durchschnittlich 70 Prozent im ersten Jahr (2001), Tendenz steigend, und im siebten Jahr (2008/2009) wurden 9 Millionen zusätzliche Besucher verzeichnet. Es wird jedoch außerordentlich interessant sein zu sehen, was die Wiener Museen unternehmen werden, um ein breiteres Publikum anzuziehen und es langfristig an sich zu binden. Denn dies ist der wahre Schlüssel zum Erfolg und ein Blick in Richtung Großbritannien kann da helfen, denn auf dieser Ebene kann das Land bereits mit viel Erfahrung aufwarten.¶



Die globale Krise und die neue Rolle der Museen

Zusammenfassung einer Grundsatzrede auf der Jahrestagung 2009 von ICOM, ICR und ICTOP vom 19. bis 22. Oktober 2009 in Mantua

Alberto Garlandini, Vizepräsident von ICOM Italien, *Lombardei Mailand*, Italien

Seit 2005 organisiert ICOM Italien die *Annual National Conference of Italian Museums*. In den Jahren 2005 und 2006 ging es dabei zunächst um das italienische Diagramm von Museumsberufen. Im Jahr 2007 hieß das Thema dann "Eine neue Beziehung zwischen Berufstätigen und Freiwilligen für eine bessere Museumsverwaltung". Ein Jahr später beschäftigte sich die 4. Konferenz mit der "Ausbildung und Bildung von Museumsschaffenden". Im Jahr 2009 schließlich stand dann die Weltwirtschaftskrise und ihr Einfluss auf die Museen im Mittelpunkt.

Die globale Krise und die Rolle der neuen Museen

Sich mit einer internationalen Krise konfrontiert sehend, meinen einige Leute, dass Kultur, Museen und kulturelles Erbe ein Überschuss, ein Luxus sind, den die Gesellschaft sich nicht mehr leisten kann. Auf der anderen Seite handelt es sich hierbei um bedeutende Vermögenswerte, die erhalten und verbessert werden müssen. Die Wirtschaftskrise wurde durch eine Trennung zwischen Finanzen und Realwirtschaft verursacht, aber auch durch irrtümliche Meinungen wie z.B. der Illusion, dass das Wirtschaftswachstum endlos und ohne Regeln fortschreiten kann. Im Gegenteil, die Wirtschaft müsste verstärkt von öffentlichen Organisationen überwacht und sich zu mehr Nachhaltigkeit und Ausgewogenheit hin entwickeln. Wir sollten unsere traditionellen Überzeugungen nicht nur über Finanzen und Wirtschaft, sondern auch über unsere Gesellschaft und unsere Art zu leben, verändern. Wir müssen die kulturellen Werte der heutigen Gesellschaft neu formen.

Globalisierung ist ein zentrales Phänomen und die gegenwärtige Krise eine strukturelle. Beide können die soziale Kohäsion sowie das territoriale Organisationsprinzip zerstören. Globalisierung und Krise verändern mit rasantem Tempo und permanent die Strukturen der Gesellschaft. Sie beeinflussen das Leben einer steigenden Anzahl von Menschen in einer wachsenden Anzahl von Ländern.

Diese dramatischen Veränderungen können Ängste und Unsicherheit wie auch persönliche Krisen produzieren. Hier kommt den Museen eine neue Rolle zu. In den letzten Jahren haben sich Museen dramatisch verändert und stehen jetzt vornehmlich vor ernststen sozialen Transformationen. Zeitgenössische Museen nehmen eine größere soziale Verantwortung wahr als in der



... Die globale Krise und die neue Rolle der Museen

Vergangenheit ebenso wie relevante "politische" Funktionen. Museen mit moderner Kunst sollten ihre kulturelle Identitäten stärken, soziale Kohäsion, kulturelle Vermittlung und interkulturelle Kommunikation fördern. Die etablierten Funktionen von Museen sind inmitten der gegenwärtigen Krise zwar immer noch geeignet, müssen aber optimiert und wirksamer werden.

Ein erfolgreicher Ausgang aus der Krise erfordert eine bessere öffentliche Governance und eine globale Politik. Aber das ist nicht genug. Die Menschen müssen mit den Herausforderungen der Krise in ihrem täglichen Leben zu recht kommen. Museen sollten den Menschen dienen und sie unterstützen, kreative Wege aus der Krise zu finden. Sie sollten den Leuten dabei helfen, sich aufgeschlossener gegenüber aktuellen Gesellschaftsthemen zu verhalten sich aktiv in ihren Communities zu engagieren sowie ihre Art zu denken, zu leben und zu arbeiten von Zeit zu Zeit hinterfragen. Menschen, die sich ihrer kulturellen Wurzeln bewusst sind, sind offener für unterschiedliche Kulturen, Erfahrungen, Gewohnheiten und können die kontinuierlichen Änderungen, die das Leben tagtäglich mit sich bringt, oft besser bewältigen.

Neue Beziehungen zwischen Museen und Standorten

Museen bewahren und zeigen handfeste und immaterielle Beweise der Vergangenheit, um die Gegenwart zu verstehen und eine bessere Zukunft zu planen. Das Kerngeschäft von Museen war immer die Erhaltung des kulturellen Erbes. Heute haben Museen neue Ziele. Sie bieten öffentliche Dienstleistungen und soziale Aktivitäten an, ebenso wie Kultur, Wissen, Kreativität. Sie haben die Auflage, neue Besucher zu erreichen, neue Sprachen und Medien zu nutzen.

Museen sollten nicht nur ihre eigenen Sammlungen, sondern auch das in ihrem Einzugsgebiet verbreitete kulturelle Erbe fördern. Das ist enorm wichtig für italienische Museen. Die Hälfte der 5.000 italienischen Museen sind in Besitz von Gemeindeverwaltungen, 15% von Stiftungen und lokalen Verbänden, 10% von den Universitäten, 15% von den Regionalverbänden der katholischen Kirche. Lediglich 10% von ihnen gehören dem Ministerium für kulturelles Erbe. Ein Großteil der italienischen Museen nimmt einen starken Bezug zur lokalen Geschichte und Umgebung. Viele Museen erforschen, erhalten und fördern lokale Traditionen und Eigenheiten wie auch das lokale kulturelle Erbe. Diese regionalen Aktivitäten werden zunehmend wichtiger.

Museen sind ein Wert für nachhaltiges Wachstum

Museen sind regionale Einrichtungen und eine Ressource für lokale Gemeinschaften. Museen können nicht nur Wissen, Bildung, Kreativität und soziale Integration generieren, sondern auch Einkommen und Arbeit. Einerseits können Museen als Brücke zwischen lokalen und universalem Kulturerbe gesehen werden, als Verbindung zwischen lokalen und globalen Kulturen. Andererseits können Museen die regionalen Werte in der globalen Konkurrenz stärken.



... Die globale Krise und die neue Rolle der Museen

Communities sollten Museen sowie das kulturelle Erbe als Faktoren von Entwicklung eher denn als reinen Kostenaufwand betrachten. Es gibt kein nachhaltiges Wachstum ohne kulturelle Entwicklung. Ein Standort braucht Autobahnen, Schnellzüge, Flughäfen, Telekommunikationsdienste, aber auch eine kulturelle Infrastruktur. Um regionales Wachstum zu fördern und die Qualität des Lebens der Bürger zu verbessern, brauchen wir das kulturelle Erbe - die Museen, Bibliotheken, Archive, die Darstellenden Künste, die Theater, Konzerthallen, Ausstellungszentren ebenso wie die gesamte Kulturindustrie.

- Anzeige -

dr:Angewandte

/ecm
educating
curating
managing

masterlehrgang für
ausstellungstheorie & praxis
an der universität für
angewandte kunst wien

www.uni-ak.ac.at/ecm

dr:Angewandte

dr:Angewandte

2010-2012

www.uni-ak.ac.at/ecm

Bewerbungen sind
ab sofort möglich.



... Die globale Krise und die neue Rolle der Museen

Museen und das europäische Szenario

Die 2006 veröffentlichte Studie der *Europäischen Kommission* über die Kulturwirtschaft in Europa zeigt, wie Kultur und Kreativität, ökonomisches und soziales Wachstum als auch Innovation und Kohäsion fördern. Die Kulturwirtschaft ist ein wachsender Sektor und trägt mit 2,6% mehr als die Textil- oder Chemieindustrie zum europäischen Bruttoprodukt bei. Sie entwickelt sich schneller als der Rest der Wirtschaft. Sie beschäftigt fast 6 Millionen Arbeitnehmer, die Hälfte davon mit Hochschulabschluss. Der Beschäftigungsgrad im Kultursektor nimmt zu, während der Gesamtbeschäftigungsgrad in Europa abnimmt. Wenn wir über Kultur- und Kreativberufe sprechen, beziehen wir uns nicht nur auf die Hauptsparten im Bereich von Kunst und Kultur - bildende und darstellende Künste, Museen, Bibliotheken und Kulturerbe, sondern auch auf die restliche Kulturindustrie wie Film, Video, Fernsehen, Radio, Videospiele, Verlage, sowie auf die Kreativindustrie wie industrielles Design, Architektur und Werbung.

Die Kulturwirtschaft und die Wissensberufe werden europaweit eine entscheidende Rolle spielen, um einen Weg aus der Krise zu finden und nachhaltiges Wachstum zu generieren. Am 11. November 2009 gab die Europäische Kommission ein Arbeitspapier über die zukünftige "EU 2020"-Strategie heraus. Die EU 2020 wird als Nachfolger der gegenwärtigen Lissabon-Strategie bedacht. Die Kommission zieht in Betracht, die Schlüsselfaktoren der EU 2020 auf drei Prioritäten zu richten: "Schaffen von Werten durch Wissen; Befähigung von Menschen in einer integrativen Gesellschaft; Schaffen einer konkurrenzfähigen vernetzten und grünen Wirtschaft". Es ist zu bemerken, dass die neue europäische Strategie Wissen als den Motor für nachhaltiges Wachstum betrachtet: "In einer sich schnell verändernden Welt sind es Bildung, Forschung, Innovation und Kreativität, die den Unterschied machen."

Museumsberufe ändern sich

Jene europäischen Studien bestätigen, dass Berufstätige im kulturellen Sektor in Zahl und Status zunehmen. Diese Berufstätigen sind unabhängig, innovativ, flexibel, offen gegenüber Konkurrenz und Leistungsgesellschaft. Andererseits müssen wir in Betracht ziehen, dass die europäische Perspektive in Sachen kultureller Arbeit Licht- und Schattenseiten hat. Der Anteil nicht angestellter Arbeiter ist doppelt so hoch wie bei Vollbeschäftigung (28,8% ggü. 14,1%). Der Kultursektor verzeichnet 17% Beschäftigte in befristeten Arbeitsverhältnissen (13,3% Vollbeschäftigung). Es existiert eine große Anzahl von Teilzeitbeschäftigten (25% ggü. 17,6% Vollbeschäftigung). Es gibt mehr Arbeiter mit Nebentätigkeiten als Vollzeitbeschäftigte im kulturellen Sektor. Dies ist die Lage zu vieler Berufstätiger in Museen sowohl in Italien als auch in anderen europäischen Ländern.

Museumsberufe sind Teil von Wissensberufen, die innerhalb der Informationsgesellschaft entscheidend sind. Eine große Anzahl von Menschen arbeitet für die 5.000 italienischen Museen. Statistiken belegen, dass es sich hierbei



... Die globale Krise und die neue Rolle der Museen

um ca. 40.000 Beschäftigte plus eine große Anzahl von Freiwilligen handelt. Bis vor einigen Jahren waren die große Mehrheit italienischer Arbeiter in Museen öffentliche Beamte, die ihr ganzes Leben oftmals in demselben Museum arbeiteten. Das ist heute nicht mehr so. Es gibt immer noch einige öffentliche Angestellte, die auf Beamtenbasis arbeiten. Jedoch ist eine wachsende Anzahl von Berufstätigen (vielleicht die Mehrheit) heutzutage selbstständig und arbeitet auf temporärer, freiberuflicher oder freiwilliger Basis, oftmals für die Privatwirtschaft. Durch das Outsourcen von öffentlichen Museumsaufgaben erhöht sich die Anzahl von Berufstätigen, die für Verbände, Genossenschaften oder Unternehmen arbeiten. Wie viele andere Berufstätige im Kultursektor sind auch sie häufig unterbezahlt und haben befristete, oftmals sehr prekäre Verträge.

ICOM Italien fragt mehr Fachpersonal und Freiwillige in Museen nach

Italienischen Museen fehlt es an Fachpersonal. Manchmal gibt es nur eine Person, die fachlich qualifiziert ist oder jemanden, der lediglich auf freiwilliger Basis arbeitet. Allesamt müssen sie den gesamten Museumbetrieb oftmals allein managen. ICOMs Hauptziel ist es, mehr qualifiziertes Museumspersonal und Ehrenamtliche aufzubieten. Der Verband sendet ein klares Signal an die Verwaltungen: kein Museum kann ohne Fachpersonal und Freiwillige leben.

Die Veränderungen in der Welt der Museen (neue Aktivitäten, Kulturwirtschaft, digitale Technologien, Outsourcen von Besucherdiensten usw.) bieten eine große Gelegenheit für Wachstum. Dennoch ist es wichtig, dass die Museen gut gemanagt werden, um die Ausstrahlung des Museum nicht zu gefährden. Hier kommt die neue Rolle der Berufstätigen im Museum ins Spiel. Museumspersonal muss dieselben Kompetenzen, dasselbe Wissen und denselben Status vorweisen können, egal ob sie in öffentlichen oder privaten Museen, in gemeinnützigen Organisationen oder in Unternehmen auf einer professionellen oder freiwilligen Basis arbeiten.

Museumsberufe ändern sich

Moderne Museen zu verwalten, ist eine innovative und kreative Aufgabe. Neue Aufgaben erfordern neue Fähigkeiten. Zwei kürzlich veröffentlichte Studien von ICOM zeigen die Veränderung der Museumsberufe: das *Italian Chart of Museums Professions*, übernommen im Jahr 2005 von ICOM Italien und dem *European Frame of Reference for Museum Professions*, erstellt im Jahre 2008 von ICTOP (Internationales Komitee für die Ausbildung des Personals), ICOM Italien, ICOM Frankreich und ICOM Schweiz.

Die *Italian Chart of Museums Professions* zeichnet die Kompetenzen, Fertigkeiten und Pflichten von zwanzig Museumsberufen auf. Manche dieser Berufsbilder wie Direktoren, Kuratoren und Konservatoren waren immer in italienischen Museen präsent, und das Diagramm zeichnet ihre Entwicklung auf. Andere Berufe sind neu und kaum verbreitet in italienischen Museen: Bildungsbe-



... Die globale Krise und die neue Rolle der Museen

auftragte und Manager; Leitung des Besucherservices und Manager; Fundraiser; Promoter; Marketingleiter; Archivare; Sicherheitsbeauftragte; Webmasters. Im italienischen Diagramm hat der Direktor die Kernverantwortung und arbeitet mit zahlreichen Mitarbeitern zusammen. Die anderen Berufe sind in vier spezifische Bereiche gruppiert: Forschung und Sammlungen; Besucherdienste; Verwaltung, Management und Public Relations; Facilities und Sicherheit.

Der *European Frame of Reference for Museum Professions* wurde dank einer ICOM-Förderung in Auftrag gegeben. Soweit Museen betroffen sind, haben Frankreich, Italien und die Schweiz verschiedene historische, politische, Verwaltungs-, Bildungs- und Gesetzeshintergründe. Trotz dieser Unterschiede konnte sich die internationale Gruppe auf einen gemeinsamen Ansatz einigen. Es gab keine größeren Meinungsverschiedenheiten zwischen den drei Referenzdokumenten (*Professions muséales - ICOM Schweiz*; *Musée et expositions. Metier et formations en 2001 - ICOM Frankreich*; *Carta nazionale delle professioni museali - ICOM Italien*). Außerdem wurde ein gemeinsamer Verweis auf den ICOM-Code der Ethik und der ICTOP-Richtlinien für die Entwicklung der Museumsberufstätigen erstellt.

Die zwanzig von ICOM erforschten Berufe sind: Direktor; Kurator; Inventurkoordinator; Registrar; Konservator; Assistent des Kurators; Bibliothekar/Archivar (Dokumentationszentrum); Ausstellungs- & Präsentationskurator; Ausstellungsdesigner; Bildungsmanager, Verantwortlicher Besucherdienste; Outreach-Koordinator; Leiter Besucherdienste; Assistent Besucherdienste; Bibliothekar (Bibliotheks-/Medienzentrum); Webmaster; Administrator; Leiter Facilities und Sicherheit; Leiter Computer Operations; Marketing, Promotion und Fundraising-Manager; Presse- und Medienbeauftragter.

Wir wissen gut, dass in den meisten Museen all dieses Fachpersonal nicht verfügbar ist. Ich wies bereits darauf hin, dass die meisten Museen wenige qualifizierte Mitarbeiter haben, manchmal sogar nur einen, der alle Museumsfunktionen beherrschen muss. Die zwanzig von ICOM näher beleuchteten Berufe dienen nicht als ideales Organigramm eines Museums. Jedes Museum hat seine eigene Organisationsstruktur aufgrund seiner Geschichte, seines Auftrags, seiner Ressourcen.

Diese zwei ICOM-Forschungsstudien zeigen die Komplexität der Museumsverwaltung und sollen helfen, Museumsverwaltungen davon zu überzeugen, dass neues Personal zur Verfügung gestellt werden muss, um die jeweils individuelle Situation zu verbessern. Sie können nützliche Referenzen für Leitungspersonen in der Museumsverwaltung sein, sowohl der öffentlichen als auch privaten ohne Rücksicht auf Größe, Eigentum, Standort oder Typologie. Die ICOM-Forschungen blicken nach vorn zu den Museen der Zukunft statt in die Vergangenheit. Sie zeichnen die Veränderung von traditionellen Jobs und die Entwicklung neuer Berufsbilder auf. Sie beweisen, dass Fach- und ehren-



... Die globale Krise und die neue Rolle der Museen

amtliche Personal in Museen interdisziplinäres Wissen, aber auch transversale Fertigkeiten in der Team- und öffentlichen Arbeit haben muss.

Drei Vorschläge zur Verbesserung der Rolle von Fachpersonal und Ehrenamtlichen in der Museumsarbeit

Zuerst sollten offizieller Status und öffentliche Anerkennung des Museumspersonals verbessert werden. Sowohl in Italien als auch in vielen anderen europäischen Ländern sind die Berufsbilder in Museen nicht geschützt, und es gibt keine Qualitätsnormen für die Berufe. Die Europäische Kommission ist dabei, die *Reform of the intellectual professions* zu entwickeln. Die europäische Lisbon-Agenda empfiehlt, den Binnenmarkt auch für Fachpersonal in der Kultur- und Kreativwirtschaft, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Wir sollten die Professionalität in Museen auf europäischer und nationaler Ebene zielgerichteter fördern und mit den Programmen der Europäischen Kommission zusammen arbeiten.

Zweitens sollten die Beziehungen zwischen Museen und Universitäten verbessert werden. In Italien und in anderen europäischen Ländern fehlt es an Bildungs- und Ausbildungsprogrammen für Museumsfachpersonal und Ehrenamtliche oder das Angebot ist ungenügend. Wenige Universitäten haben Kurse in Museumsstudien konsolidiert, und wenn ja, sind sie selten auf die Bedürfnisse von Museen ausgerichtet. Die professionellen Profile, die durch *ICOM Italian Chart of Museum Professions* und dem *European Frame of Reference of Museum Professions* (aber auch der *ICOM Code of Ethics for the Museums* und *ICTOP Curricula Guidelines for Museum Professional Development*) entwickelt wurden, sollten als eine internationale Referenz betrachtet werden, um Ausbildungskurse und Universitätslehrpläne zu entwickeln, die für Museumserfordernisse geeignet sind.

Drittens sollte eine kontinuierliche Ausbildung aller Berufstätigen in Museen sowie Freiwilligen gewährleistet werden. Es ist die Pflicht der Museumsgrüner, die entsprechenden Ausbildungsmöglichkeiten für das Museumspersonal sicherzustellen. Auf der einen Seite sollten wir die Versuche von Universitäten und Ausbildungsinstituten unterstützen, geeignete Kurse zu den Bedürfnissen seitens der Museen zu gestalten. Andererseits sollte ICOM selbst Kurse, Seminare, Besprechungen für Museumsfachpersonal fördern, um deren Kompetenzen, Erfahrungen und Wissen kontinuierlich zu erweitern und zu vertiefen. ¶

Details: www.icom-italia.org

**AUTOREN**

Munro, P.,
E. Siekierski,
F. M. Weyer

VERLAG

oekom verlag

ISBN

3865811159

Wegweiser Evaluation

Von der Projektidee zum bleibenden Ausstellungserlebnis.

Rezension von Dr. Hartmut John

Erfolgsschlüssel Evaluation oder: Wie man gemeinsam mit Besuchern und Nutzern Spitzenangebote für Museen entwickelt

Nach einem vielfach zitierten Bonmot orientiert sich Qualitätsmanagement in der Wirtschaft heute vielfach am "Bananen-Prinzip" – das Produkt reift beim Kunden. Ob und inwieweit dieser Vorwurf gerechtfertigt ist, ist hier nicht von Belang. Fest steht: Kaum ein Unternehmen – egal welcher Branche – leistet es sich bei der Qualitätssicherung, Evaluation ähnlich souverän zu ignorieren, wie Museen dies überwiegend noch tun. Weit entwickelte Käufermärkte, auf denen der Wind des Wettbewerbs scharf weht, zwingen sie dazu, die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen ihrer Kunden in die Entwicklung und Gestaltung von Waren und Dienstleistungen einzubeziehen – vielfach sicher auch unzulänglich.

Evaluation – die konsequente nachhaltige Berücksichtigung von Besucherfeedback bei der Produktion von Kulturangeboten – ist hierzulande bislang nur marginal in der Museumspraxis verankert; nicht einmal die Werkzeuge zur methodischen Gewinnung von Besucherinformationen sind bei den Fachleuten in nennenswertem Umfang bekannt. Im angelsächsischen Raum, vor allem in den USA, werden die Methoden und Instrumente der Evaluation von Ausstellungen demgegenüber schon seit den 1980er Jahren ständig verfeinert. Längst sind sie selbstverständlicher Bestandteil der praktischen Museumsarbeit. Wo sich Museumseinrichtungen bei uns aus der großen "Tool-Box" der Evaluation bedienen, dominiert ein Instrument signifikant: die sog. "Summative" oder "Nachbesserungs-Evaluation". Als Stärken- und Schwächen-Analyse, Ergebnis- und Erfolgskontrolle dokumentiert sie den Grad der Übereinstimmung von Ausstellungszielen und -wirkungen. Ihre relative Verbreitung ist nicht zuletzt der Praxis öffentlicher Förderer und/oder privater Geldgeber geschuldet, die zunehmend entsprechende Leistungsnachweise einfordern.

Warum erkennt und akzeptiert das Gros unserer Museen Besucher noch immer nicht als unverzichtbare Partner bei der Planung und Umsetzung von Ausstellungen? Warum missachten viel zu viele mit öffentlichen Mitteln finanzierte und unterhaltene Museen so nachdrücklich und anhaltend die Rechte der Besucher? ("Visitor's Bill of Rights", Judy Rand); Besucher, die doch Adressaten, Kunden und unentbehrliche Nutzer der aufwändig entwickelten Kulturangebote und -programme sind.

Wohl nicht zuletzt deshalb, weil eine erhebliche Zahl von Museumsleuten sich noch den Luxus leistet, mit starrem "Tunnelblick" ihr überschätztes Expertentum zu kultivieren. Weil ihre "déformation professionnelle" sie verführt, an die Rolle des unangreifbaren "Machers" zu glauben (und sich



... Wegweiser Evaluation

manchmal auch darin zu gefallen); weil sie der Autosuggestion erliegen, es genüge, allein dem angesammelten Wissen, den entwickelten Instinkten und beruflichen Erfahrungen zu vertrauen. Dabei vergessen sie gerne, dass auch 20 Berufsjahre nicht davor schützen, die gleichen Fehler zu wiederholen und keine wirklich guten Ausstellungen zu machen.

Solche Attitüden sind um so unzeitgemäßer, als sich das einstige Ausstellungsmonopol der Museen längst verflüchtigt hat; als die überkommene "Form des Zeigens" längst ein ubiquitäres Phänomen ist – mit anderen wirkmächtigen Bild- und Erlebniswelten muss es unerbittlich um Aufmerksamkeit und Beachtung konkurrieren. Museumsleute dürfen nur unter einer Voraussetzung darauf vertrauen, dass die Erfolgsgeschichte des "Prinzips Ausstellung" – "Herzstück des Museumserlebnisses" (Friedrich Waidacher) fortgeschrieben wird: wenn sie mit ihren Ausstellungen nach Spitzenleistungen streben, wenn sie durch umfassende Berücksichtigung von Publikumsinteressen, -kenntnissen und -wünschen Premium-Ausstellungen realisieren.

Nebenbei bemerkt können "museum professionals" inzwischen nicht mehr so sicher sein, dass das "System Museum" in den bekannten Strukturen überlebt – trotz oder gerade auch wegen seiner bemerkenswert autopoietischen und selbstreferenziellen Qualitäten.

Der Gefahr, dass Museumskultur im isolierten Biotop elitärer Kunst- und Kulturblüte verkümmert, kann nicht zuletzt durch Evaluation wirkungsvoll entgegengewirkt werden.

Entsprechend der marginalen Beachtung und Bedeutung des Einsatzes ihrer Verfahren in der Praxis der Museumsarbeit, konnte man bis jetzt die Zahl der dazu im deutschsprachigen Raum veröffentlichten Publikationen an einer Hand abzählen. Darunter fand sich bislang keine Darstellung mit einem umfassenden Überblick über das gesamte Spektrum der Evaluationsformen und ihrer konkreten Einsatzfelder und Anwendungsmöglichkeiten im Museum. Diese in der Szene nur selten bemerkte Lücke haben Patricia Munro, Eva Siekierski und Monika Weyer mit ihrem "Wegweiser Evaluation" endlich professionell geschlossen. Ihr klar und verständlich aus der Praxis für die Praxis verfasstes Buch ist nunmehr das wissenschaftliche Standardwerk zur Evaluation im Museum im deutschsprachigen Raum – nicht nur wegen der eingehenden Rezeption und Auswertung der einschlägigen angelsächsischen Literatur. Der Band befruchtet und führt den Diskurs um Verständnis, Stellenwert und Praxis der Evaluation im Museumskontext zudem eigenständig und fundiert weiter.

Von einem weit gefassten Methodenverständnis aus entwickeln die Autorinnen ein geschlossenes Evaluationskonzept und fächern das Spektrum der Verfahren zur Qualitätsentwicklung und Produktoptimierung breit auf. Wesentliches Verdienst des "Wegweisers" ist es, dass er sich nicht einseitig auf das Produkt Ausstellung und die projektbezogenen Evaluationsformen kapri-



... Wegweiser Evaluation

ziert. Der Museumskontext bleibt in den Horizont der Analyse einbezogen. Um die Museumsperspektive stärker als bislang zu berücksichtigen, führen die Verfasserinnen erstmals zwei neue Untersuchungsverfahren in die "Evaluationskette" ein: die Basis- und die Weiterentwicklungs-Evaluation. Damit erhält das Führungspersonal wichtige Managementinstrumente für einen kontinuierlichen Prozess der Reflexion, des Hinterfragens, der kritischen Bewertung und der Revision eigener Annahmen, Positionen, Handlungskonzepte/-strategien – ganz im Sinne der Prinzipien "lernender Organisationen". Evaluation kann so die Implementierung und feste Verankerung strategischer Qualitätsentwicklungs-, Verbesserungs- und Innovationsprozesse im Museum wirkungsvoll unterstützen.

Trotz ganzheitlicher Problemsicht und eines komplexen Verständnisses von Evaluation verlieren die drei Expertinnen nicht die museumspraktische Bodenhaftung. Pragmatisch, ziel- und ergebnisorientiert empfehlen sie nachdrücklich, auch bei der Evaluation die "Kirche im Dorf" zu lassen; nicht unreflektiert zu vieles zu aufwändig zu evaluieren – mit der Gefahr, sich an der Opulenz von Projekten zu verheben und/oder "Datenhalden" zu produzieren, die unausgewertet liegen bleiben. Denn entscheidend ist, dass aus Daten Erkenntnisse abgeleitet werden, die in Handeln münden. Überhaupt plädieren die Autorinnen dafür, stets kritisch und exakt zu ermitteln, in welcher Projektphase zu welchen Frage- und Problemstellungen dringend Untersuchungsbedarf besteht.

Mit Evaluation überhaupt anfangen, bescheiden starten, einfache Verfahren wählen, lautet ihre Devise. Unter dem Rubrum "klein & fein" unterfüttern sie diese Empfehlung mit einer Fülle von Beispielen; mit praktischen Hinweisen wie Museen auch selbst zu aussagestarken Ergebnissen gelangen können – ohne die Unterstützung von Experten, ohne Rückgriff auf die "klassischen" Evaluationsmethoden, ohne überfordernden Aufwand.

Und noch eine wichtige Botschaft vermittelt das Buch: Evaluation hält zwar für alle Phasen des "Lebenszyklus" von Ausstellungen und für andere Vermittlungsangebote geeignete Methoden und Werkzeuge zur Gewinnung fundierter Besucherinformationen bereit. Effektiver und effizienter als korrigierende und nachbessernde Verfahren sind jedoch präventive, möglichst früh in Planung und Entwicklung eingreifende Prozeduren. Wie in der Medizin gelangt man auch im Museum mit Prophylaxe wirkungsvoller und kostengünstiger zu deutlich besseren Ergebnissen.

Fazit: eine basale, längst überfällige Publikation, der man eine weite Verbreitung wünscht und die in jede Museumsbibliothek gehört – allerdings selten im Regal stehen sollte.¶

DETAILS UND BESTELLEN

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_752/cs_11/index.html



Seitensprünge

Linksammlung zum Thema *Museum in der Krise?*

- Blödorn, A. und M. Gerhards (2005): Veränderungen der Medienzuwendung mit dem Älterwerden, in: *Media Perspektiven*, 6, S. 271-282
- *Institut für Museumsforschung* (1993-2009): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1992-2008. Institut für Museumsforschung, Berlin
- Günter, B. und A. Hausmann (2009): *Kulturmarketing*. Wiesbaden
- Haus der Geschichte, Hrsg. (1996): *Museen und ihre Besucher. Herausforderungen in der Zukunft*. Berlin
- Klein, H.J. (1990): *Der gläserne Besucher – Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft*. Berlin
- Klingler, W. (2008): Jugendliche und ihre Mediennutzung 1998 bis 2008, in: *Media Perspektiven*, 12, S. 625-634
- Peiser, W. (1996): *Die Fernsehgeneration*. Wiesbaden
- *Media Perspektiven* (2009): Daten zur Mediensituation in Deutschland 2009. Basisdaten. Frankfurt/M.
- Reuband, K.-H. (1980): Life Histories. Problems and prospects of longitudinal designs, in: J.M. Clubb und E.K. Scheuch, Hrsg., *Historical social research. The use of historical and process produced data*. Stuttgart 1980, S. 135-163
- Reuband, K.-H. (2006): Teilhabe der Bürger an der „Hochkultur“. Die Nutzung kultureller Infrastruktur und ihre sozialen Determinanten, in: A. Labisch, Hrsg., *Jahrbuch der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf 2005/06*. Düsseldorf, S. 263-283 [ebenfalls www.uni-duesseldorf.de/Jahrbuch/2005]
- Reuband, K.-H. (2009): Die Institution Oper in der Krise? Generationsbedingte Änderungen des Opernbesuchs und des Musikgeschmacks im Langzeitvergleich, in: *KM. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network*, Nr. 38, Themenschwerpunkt „Generationen“, S. 8-12
- Rössel, J., R. Hackenbroch und A. Göllnitz (2005): Soziale Differenzierung und Strukturwandel des Hochkulturpublikums, in: *Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Hrsg., Jahrbuch für Kulturpolitik 2005*. Essen, S. 225-234
- Ernst, M./Ernst, K. (2007): *Handbuch Museumsmanagement: Bd. 1: Aufgabenreflexion - Öffentlichkeitsorientierung Zielentwicklung / Bd. 2: Ergebnisreflexion - Dienstleistungsorientierung - Organisationsentwicklung*, Köln
- Hausmann, A. (2007): Erfolgreiches Innovationsmanagement in Kulturbetrieben, in: Loock, F./Scheytt, O. (Hrsg.): *Kulturmanagement und Kulturbetriebe*, Berlin, D 1.4, S. 1-11
- Kostka, C./Mönch, A. (2009): *Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*, 4. Aufl., München. ¶

**AUTOR**

Thomas Schmidt

VERLAGManagerseminare
Verlag**ISBN**

3936075905

Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten**Der Seminarfahrplan**

Rezension von Monika Seiffert, Jena

Das Buch „Konfliktmanagementtrainings erfolgreich leiten“ stellt ein weiteres von Thomas Schmidt vorgestelltes Seminar-design dar und schließt an seinen Vorgänger „Kommunikationstrainings erfolgreich leiten“ positiv an. Merkwürdig kann der Leser auch bei diesem Leitfaden wieder von der langjährigen Berufserfahrung und fachlichen Qualifikation des Diplompsychologen und Diplompädagogen profitieren.

Zielgruppe des Buches sind sowohl erfahrene Trainer als auch Trainer, die am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stehen. Der erfahrene Trainer profitiert von der detaillierten Darstellung der vorgestellten - auch neueren- Methoden und kann so neue Impulse für seine bestehenden Seminare erhalten. Für den unerfahreneren Trainer ist dieses Buch ein hilfreiches Nachschlagewerk, dass auf dem Weg zur weiteren Aneignung der Thematik ein wertvoller Begleiter ist und der zielgruppengerechten Gestaltung der eigenen Seminare wesentlichen Vorschub leisten kann. Eine sehr gute Quelle bietet sich auch für Trainer, die einen anderen Themenfokus haben und bestimmte Elemente der Thematik in ihre Seminare einfließen lassen möchten. Weiterhin können Ausbilder und Pädagogen Elemente nutzen, um ihren Schülern die Thematik effektiv näher zu bringen. Für Führungskräfte im Unternehmen liegt der Vorteil in der möglichen Weiterentwicklung der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter bezüglich des Umgangs mit Konflikten. Zudem werden alle thematisch Interessierten in dem Buch eine interessante und anregende Lektüre finden.

Auf den ca. 500 Seiten gelingt es dem Autor, eine optimale Unterstützung anzubieten, um sich einen fundierten Überblick zur Thematik zu verschaffen. Hierfür ist seine abwechslungsreiche und unterhaltsame Schreibweise genauso förderlich, wie die angebotenen Visualisierungen und das gewählte Layout. Besonders hilfreich ist der Aufbau des Buches. Dieses gliedert sich in drei Bereiche. Im ersten Teil beschreibt der Autor detailliert, wie ein Konfliktseminar bei Mitarbeitern ausgestaltet werden kann, die keine Führungsverantwortung innehaben. Im zweiten Teil geht er auf Ergänzungen ein, die für ein Führungskräfte-Training notwendig sind. Dies ist insoweit sinnvoll, als diese über die eigene Reflexion im Umgang mit Konflikten und der eigenen Fortentwicklung hinaus, auch für das frühzeitige Erkennen und Bearbeiten der Konflikte unter ihren Mitarbeitern gefordert sind. Der dritte Teil beschäftigt sich mit weiteren Methoden des Konfliktmanagements, die als Seminarbausteine für die Ausgestaltung eigener Seminare gut Anwendung finden können. Insbesondere widmet sich Schmidt hierbei der Transaktionsanalyse.

Innerhalb der Kapitel greift der Autor auf den bewährten Aufbau der Seminarbausteine zurück. Nach Nennung von Zielen, Zeit und benötigten Ma-



... Konfliktmanagementtrainings erfolgreich leiten

aterialien gibt er zunächst einen kurzen Überblick zu den jeweiligen wichtigsten Schritten beim Vorgehen. Der besondere Vorteil liegt dabei darin, dass der Leser sich auf der Suche nach geeigneten Bausteinen für seine eigenen Seminare flexibel und zeitsparend einen Überblick verschaffen und passende Varianten auswählen kann. Darauf folgen die theoretischen Hintergründe der zu behandelnden Thematik, um dann ausführlich mit dem Vorschlag zu einem praktischen Vorgehen bei der Vermittlung des Wissens anzuschließen. Dieses basiert immer auf handlungsorientierte Methoden, die den Seminar Teilnehmer eine dauerhafte Verankerung des Wissens ermöglichen. Besonders hilfreich sind hierbei die in Wortlaut abgedruckten vom Seminarleiter perspektivisch zu gebenden Erklärungen und die Abbildung der im Seminar nutzbaren Visualisierungen. Diese ermöglichen es dem Leser, sich einen gedanklich-praktischen Eindruck vermitteln zu lassen, man wird gewissermaßen zum „Beobachter“ eines vom Autor gehaltenen Seminars. Abgerundet werden die einzelnen Seminarbausteine mit Hinweisen zu Variationsmöglichkeiten und den vertiefenden Literaturhinweisen.

Fazit: Dieses Buch ist als wertvolle Lektüre allen interessierten Lesern zu empfehlen, die ein Handbuch zum Thema „Konfliktmanagementtraining“ suchen und hierauf aufbauend ihr eigenes zielgruppengerechtes Seminar design gestalten wollen, Aspekte des Themas in eine Lehrveranstaltung integrieren wollen oder vielfältige Anregungen zu einem bereits bestehenden Seminar suchen. Dabei ist es keinesfalls notwendig das Buch chronologisch durchzuarbeiten, vielmehr kann man sich sehr zeitsparend einen Überblick über die angebotenen Themen und Methoden für deren Bearbeitung verschaffen und die passenden hieraus auswählen. Alle Seminarbausteine sind detailliert beschrieben, leicht in die Praxis umzusetzen und bauen zudem auf die langjährige Erfahrung des Autors, d.h. sie haben sich in der Praxis bereits bewährt. Neben Fallstudien und Rollenspielen kommen auch neuere Methoden, hier u.a. das Improvisationstheater, die Metaphernarbeit oder das Forumtheaters, zum Einsatz. Besonderes Augenmerk wird vom Autor auf die dauerhafte Verankerung des Wissens durch die Nutzung handlungsorientierter Arrangements gelegt. Zusätzlich bringt er einige neue Ideen ein, wie die Nutzung der „SAG ES Formel“ um Konflikte anzusprechen. Das Buch entspricht in seiner Ausgestaltung der Grundhaltung des Autors, dass Konflikte eine wertvolle und bereichernde Funktion haben, soweit es gelingt diese konstruktiv zu bearbeiten. Dementsprechend wäre es zu wünschen, dass möglichst viele Trainer, Lehrer, Coachs oder auch Pädagogen von dem angebotenen, reichen Fundus des Buches profitieren und diesen in ihre Praxis umsetzen können. ¶

DETAILS UND BESTELLEN

amazon.de/exec/obidos/ASIN/3936075905/ref=nosim/kulturmanagement



Wie steht es um die Kulturturnation Deutschland?

Rückblick auf das 55. Kulturpolitische Kolloquium in Loccum

Der Evangelischen Akademie Loccum wohnt offenkundig ein Zauber inne. Man reist zu den jährlich dort stattfindenden kulturpolitischen Tagungen nicht nur des Themas wegen, sondern auch aufgrund der einzigartigen, fast familiären Atmosphäre und der Debattenkultur. Auch in diesem Jahr war es so, als es darum ging, beim 55. Kulturpolitischen Kolloquium mit rund 200 Teilnehmern das Ost-West-Verhältnis 20 Jahre nach der Wende zu beleuchten. Wie steht es um die Kulturturnation Deutschland? Ist neben dem wirtschaftlichen Einigungsprozess auch eine gemeinsame kulturelle Identität entstanden? Und was ist von der kulturpolitischen Aufbruchstimmung nach der politischen Wende 1989/90 übrig geblieben? Diese Fragen wurden mit Sachverstand und Leidenschaft vom 19.-21.2.2010 diskutiert.

Ein Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur, Weimar

Dr. Wolfgang Thierse hob in seinem Eingangsreferat die bemerkenswerten Leistungen beim Wiederaufbau von Kulturdenkmälern, Theatern, Schlössern oder Bibliotheken hervor. Das Substanzerhaltungsprogramm, die Förderung für die Hauptstadt Berlin, das Leuchtturmprogramm oder die Gründung der Bundeskulturstiftung beweisen das besondere Engagement des Bundes. Dies sei einerseits schon bemerkenswert, weil bis dahin in Westdeutschland die Kulturförderung fast ausschließlich Sache der Länder und Kommunen gewesen sei. Zudem stünde es als Beleg für einen kulturellen Gewinn im Einigungsprozess, "weil ja zumeist die Elegien des Verlusts gesungen werden". Zuvor hatte Prof. Olaf Schwencke darauf hingewiesen, dass die Sozio- und Breitenkultur im Gegensatz zur Hochkultur kaum von der Einheit profitiert habe. Man habe den Artikel 35 des Einigungsvertrags, wonach die kulturelle Substanz in der ehemaligen DDR keinen Schaden nehmen solle, wohl zu ernst genommen. Stimmen aus dem Publikum unterstützten seine These, es würden vorrangig kulturelle Bedürfnisse einer Mittel- und Oberschicht bedient - in Ost wie West. Der Vortrag Wolfgang Thierses beschäftigte sich im weiteren Verlauf mit dem Begriff der Staatsnation, ein Prozess, so Thierse, der in Deutschland "geschichtlich erledigt" schien. Aus seiner Sicht bildeten die Deutschen eine Erinnerungsgemeinschaft, die eine immer stärkere Herkunftsneugier entwickelt. Ein Indiz dafür: „Die Museen sind rappellvoll“.

In diesem Punkt schien **Dr. Wolfgang Bergem** (Universität Düsseldorf) Thierse zu folgen. Die Bedeutung der Kultur habe in den letzten 20 Jahren deutlich zugenommen, sie reiche inzwischen weit in ökonomische Sphären hinein, was Begriffe wie Unternehmenskultur oder gar Aktienkultur belegen. Berg-



... 55. Kulturpolitisches Kolloquium

em nahm ansonsten die Rolle der Gegenrede ein und stellte die Existenz einer Staatsnation infrage. Das verbindende Element der Nation sei mit den 40 Jahren deutscher Teilung verblasst. Zudem "habe es die Linke versäumt, den Begriff der Nation mit emanzipatorischen Dimensionen zu füllen". Bergems Vortrag litt insgesamt unter einem allzu theoretischen Ansatz, der es insbesondere der abschließenden Podiumsdiskussion von jüngeren Kulturpolitikern am Freitagabend erschwerte, daran inhaltlich anzuknüpfen. Die an sie von Moderator Bernd Wagner gerichtete Frage, was die Kulturnation Deutschland 2010 konstituiere, blieb leider – zumindest am ersten Konferenztag – weitestgehend unbeantwortet.

Bestens aufgelegt war am darauf folgenden Tag **Dr. Manfred Ackermann**, der ehemalige Leiter des Referates "Förderung der Einheit Deutschland auf kulturellem Gebiet". Er machte noch einmal deutlich, dass es nach 1990 im Gegensatz zur Wirtschaft auf dem Gebiet der Kultur keine Abwicklung gegeben habe – Bewahrung und Weiterentwicklung standen im Vordergrund. Als Folge davon sei mehr Kultur vorhanden, "als man konsumieren und verkraften kann". Kultur sei wichtig für die Zufriedenheit der Bevölkerung insbesondere in Problemregionen, aber letztlich könne sie auch nicht die Abwanderung verhindern. Ackermann warnte davor, Kultur zum weichen Standortfaktor "degenerieren zu lassen". Man mache sich damit als Lobby hochgradig angreifbar, wenn Kultur nur noch Teil eines allumfassenden Sozialmanagements verstanden werde. Beliebigkeit und mangelnde Sinnstiftung sei die Folge. Er lobte den "kooperativen Föderalismus" der ostdeutschen Bundesländer, der für die Kultur besser sei. In Westdeutschland werde dies aber nach wie vor ignoriert. Für Aufsehen sorgte Ackermanns These, in Deutschland sei seit dem Bauhaus keine Kulturleistung von Weltrang mehr entstanden. Vielleicht habe dies ja mit dem Umstand zu tun, dass weite Teile der Kultur seiner Einschätzung nach inzwischen verbeamtet seien. Der Kunst, so Ackermann abschließend, schade ein Zuviel an öffentlichem Dienst.

Für die anschließende **Podiumsrunde** mit Dr. Thomas Strittmatter (Kulturberater), Volker Heller (Leiter der Kulturabteilung im Berliner Senat), Iris Magdowski (Beigeordnete für Kultur der Stadt Potsdam) und Tobias Wellermeier (Intendant des *Hans-Otto-Theaters* Potsdam) waren diese Thesen Impulse genug, um die Diskussion zu vertiefen. Thomas Strittmatter hielt die Übergangsfinanzierung des Bundes für die Kultur im Osten für überaus erfolgreich. Strittmatter, der wissenschaftlicher Mitarbeiter im damaligen Institut für Kulturforschung der DDR war, bezweifelte aber, ob man diesen tradierten, durchaus teuren kulturellen Kanon bei der mangelnden wirtschaftlichen Potenz halten könne. Braucht es überhaupt ein Stadttheater oder genügt ein Theater in der Stadt? Dem pflichtete Volker Heller bei, der reine Substanzerhaltung als Sicherung des Status quo ansieht, der lediglich Milieus bediene, aber Neues nicht zulasse.



... 55. Kulturpolitisches Kolloquium

Potsdams Schauspielintendant Wellermeier stellte eine Vision von Theater als "Laboratorien des Glücks" entgegen. Er hält ein sog. Beispieltheater für problematisch, wünschte sich eher mehr Initiativen wie die des Theaterjugendclubs in Leipzig. Die **Debatte**, die später für das Publikum geöffnet wurde, entzündete sich insbesondere daran, was zum Bildungskanon gehöre. Iris Magdowski sprach von "Freiräumen statt Preußenträumen" - eine Anspielung auf den umstrittenen Wiederaufbau des Berliner Stadtschlosses. Sie räumte ein, dass man in der Vergangenheit zu viele Kulturimmobilien gebaut und sich zu wenig um die jüngere Generation gekümmert habe. Ein Gegenkonzept lieferte dafür die Berliner Publizistin Kristina Volke mit dem Labor Ost. Dies stehe für neue Aushandlungsprozesse, für ein aktives, selbstbestimmtes Publikum. Träger eines solchen kulturell-sozialen Wandels seien Soziale Entrepreneurinnen oder auch Change Maker.

Wie dieser kulturell-soziale Wandel aussehen kann und was vom Wertekanon bleibt, wurde in fünf parallelen Foren diskutiert und anschließend im Plenum zusammengefasst. Es schien, als ob dabei Kulturpolitiker aus Ost und West letztlich vor den gleichen Herausforderungen stehen. Und das wäre doch ein Stück Normalität, die mancher nach 20 Jahren nicht für möglich gehalten hätte. ¶

Weitere Informationen: www.loccum.de und www.kupoge.de

Anzeige -

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- > 11 x im Jahr
- > in über 40 Ländern
- > größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

Abonnieren Sie jetzt!

- > www.dasorchester.de
- > Tel. 0 61 31 / 24 68 57
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com





CLAUDIA BRINKER

ist für Öffentlichkeitsarbeit
bei der Internationalen

Bachakademie in Stuttgart
verantwortlich.

Für Kulturmanagement

Network berichtet sie seit
vielen Jahren regelmäßig

über die Entwicklungen im
Musiktheater und

Orchestermanagement.

Mit dem Bauch ansprechen

Bericht vom Tourismuskongress „Stuttgart Culture Open“

Zum zweiten Mal fand im Rahmen der Stuttgarter Urlaubsmesse CMT ein Kultur-Tourismus-Kongress statt, der von der Messegesellschaft veranstaltet wurde. Das eintägige Kongressprogramm richtete sich an „Kulturmanager und Kulturschaffende, Touristiker sowie Dienstleister, die sich besonders den Themen Kultur und Kulturvermittlung annehmen.“

Ein Beitrag von Claudia Brinker, Korrespondentin, Stuttgart
Email: cb@kulturmanagement.net

Drei Themenschwerpunkte hatten sich die Veranstalter ausgewählt, dabei wurden den theoretischen Einführungsvorträgen jeweils „Best-Practice“-Beispiele gegenübergestellt. Im Vormittagsprogramm referierte beispielsweise Prof. Dr. Dieter Haselbach, *Zentrum für Kulturforschung*, über „Perspektiven der Kulturwirtschaft“. Dabei machte Haselbach Potential für die Kulturwirtschaft aus, die volkswirtschaftlich eine interessante Größe darstelle, konstatierte jedoch auch Probleme der Branche, wie die teilweise prekären Selbständigkeiten vieler Kulturschaffender oder die starke Abhängigkeit von der Konjunktur. Begrifflich abzugrenzen sei der „Kulturtourismus“ von der „Kulturwirtschaft“. Denn anders als die Kulturwirtschaft richte sich der Kulturtourismus auf kulturelle Infrastrukturen aus und nicht auf ein wie auch immer geartetes kulturelles Geschäft.

Ein beeindruckendes Beispiel für eine gelungene Symbiose für Kulturwirtschaft und die touristische Aufwertung einer ganzen Region lieferte im Anschluss Prof. Dr. Oliver Scheytt, Geschäftsführer von *RUHR.2010*; die Europäische Kulturhauptstadt war die in diesem Jahr auch als Partner der CMT vertreten. Scheytt überzeugte mit seiner Schilderung, wie es den Verantwortlichen von 52 Städten und 5,3 Mio. Einwohnern gelungen ist, eine gemeinsame Marke *RUHR.2010* aufzubauen. Dabei ist ein Netzwerk entstanden, das im gemeinsamen Tun Möglichkeiten eröffnet, die die einzelnen Kommunen niemals allein gehabt hätten.

Der zweite Kongress-Teil war dann auch den beiden Bereichen Networking und Standortmarketing gewidmet. Gemeinsame Kulturarbeit lässt Projekte möglich werden, die eine Stadt allein nicht Verwirklichen könnte, es entstehen neue Ideen und Impulse, so fasste Dr. Christiane Fuchs, die Initiative der *Arbeitsgemeinschaft gemeinsame Kulturarbeit bayrischer Städte* zusammen.

Das im Herbst 2009 erstmals in Dresden veranstaltete *World Culture Forum* hat sich das ehrgeizige Ziel gesetzt, kulturelle Netzwerke auf internationaler E-



... Stuttgart Culture Open

bene aufzubauen. Eine ganz andere Form der Vernetzung präsentierte Prof. Dr. Karl Wöber von der Wiener MODUL University mit den Möglichkeiten und der Handhabung des *Tourism Management Information System (TourMis)*, einer elektronischen Bereitstellung von Marktforschungsdaten für die Tourismuswirtschaft, die übrigens für jedermann frei zugänglich ist.

- Anzeige -

ESSEN MARKETING

**bcsd-Frühjahrstagung
mit Erfahrungsaustausch**

18.-20. April 2010, Rathaus Essen

Veranstalter
bcsd
bundesvereinigung city- und
stadtmarketing deutschland e.V.
Hackescher Markt 4 / Neue Promenade 3
10178 Berlin

Programm-Download
www.bcsd.de

Information und Anmeldung
Essen Marketing GmbH
Marcia Stapleton
Rathenaustraße 2
45127 Essen
Fon: +49(0)201/88 72026
Fax: +49(0)201/88 72022
E-Mail: stapleton@emg.essen.de

Medienpartner

KULTUR
MANAGEMENT
NETWORK

PUBLIC MARKETING

bcsd Bundesvereinigung
City- und Stadtmarketing
Deutschland e.V.

Stadtmarketing und Kultur

Zwangsehe oder fruchtbare Beziehung?

Die Kulturszene einer Stadt ist Attraktion, Imagefaktor und Multiplikator zugleich. Die Funktionen von Stadtmarketing und Kulturinstitutionen haben sich in den letzten Jahren deutlich aufeinander zubewegt. Zwischen ihnen entstehen neue Kooperationsfelder, aber auch Konflikte. Wie arbeiten Marketing-Entscheider, die ein Image der Stadt stärken und verbreiten wollen, mit Kultur-Entscheidern zusammen, die Images hinterfragen?

Die Beziehung zwischen Stadtmarketing und Kultur wird dabei aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und interpretiert. Experten stellen praxisbewährte Methoden, kreative Instrumente und erfolgreiche Ansätze zur Kultur-Finanzierung vor, die für das Stadtmarketing zum Marketingfaktor werden können.

Unser Tagungsort Essen präsentiert sich 2010 weltweit als Kulturstadt, stärkt das Interesse für Industriekultur und zeigt neue Seiten vom Ruhrgebiet. Veranstaltungs- und Kulturangebot werden mit offensiver Kommunikation verzahnt.

Ihr Nutzen:

- Vorträge von internationalen Experten
- Persönliche Kontakte zu Berufskollegen aus über 250 Städten
- Anregungen und neue Ideen für Projekte

Teilnahmegebühr

- 340 EUR zzgl. MWST für bcsd-Mitglieder
- 440 EUR zzgl. MWST für bcsd Fördermitglieder
- 540 EUR zzgl. MWST für Nichtmitglieder (ermäßigte Teilnahme je nach Mitgliedsstatus begrenzt)

Zusätzlich bieten wir am 18. April 2010 ein attraktives Vorprogramm an. Die Höchstteilnehmerzahl ist festgelegt, um einen effizienten Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Anmeldeschluss: 15. März 2010



... Stuttgart Culture Open

Drei Beispiele für Kulturmarketing als Teil des Standortmarketings rundeten den Vortragsreigen ab: Zunächst berichtete Jens Joost-Krüger am Beispiel der Stadt Bremen über den konsequenten Einsatz einer Markenstrategie für die Stadt Bremen und zeigte, wie gezielte Kulturveranstaltungsförderung die Attraktivität und überregionale Wahrnehmung Bremens gesteigert hat. Von der norddeutschen Tiefebene in die Schweizer Alpen führte der Vortrag von Pascal Jenny (Direktor Arosa Tourismus), der die Außenwirkung des „Arosa Humor Festivals“ darlegte. In einer ganz anderen Tradition stehen die berühmten Oberammergauer Passionsspiele, die seit 1632 im Zehnjahresturnus stattfinden und auf ein Gelübde zurückgehen, nach dem alle zehn Jahre „das Leben und Sterben Christi aufzuführen sein, wenn Gott das Dorf von der Pest befreie“. Überzeugend berichtete Arno Nunn, der erste Bürgermeister von Oberammergau, inwieweit sein ganzes Dorf über Monate in den Bann der Festivalvorbereitungen gezogen wird.

Foto: Ansichtssache Sarah Schmid

Die Stuttgarter Messe hat mit der an die CMT angegliederten Culture open geschickt den Nerv der Zeit aufgegriffen, in der sich das Reiseverhalten vom klassischen Pauschal-tourismus zu individuelleren Formen und Angeboten verändert. In dieser Entwicklung spielt das kulturelle Angebot einer Region eine immer größere Rolle. Kulturmarketing, Stadtmarketing und Tourismus greifen eng ineinander. „Kultur und Kreativität werden heute als sehr bedeutend in der Entwicklung von Städten und Regionen angesehen.“ Es bleibt zu hoffen, dass die positiven Beispiele – wie hier gezeigt – von anderen Kommunen wahrgenommen und aufgegriffen werden

und die gerade in Zeiten knapper kommunaler Kassen zunehmende Tendenz zu Kürzungen im Kulturbereich nicht die Bedeutung von Kulturangeboten als Standortfaktoren aus dem Auge verliert.

„Zukünftig können diesen Wettbewerb nur noch Standorte gewinnen, denen es gelingt nicht nur den Kopf, sondern auch den Bauch anzusprechen.“
Dr. Roland Scherrer, Universität St. Gallen[¶]

WEITERE INFORMATIONEN

www.stuttgart-culture-open.de





Impressum



KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Paul-Schneider-Str. 17 · D-99423 Weimar
(ab 1.6.: Amalienstr. 15, 99423 Weimar)

TEL +49 (0) 3643.494.869 | FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

V.i.S.d.P.: Dirk Heinze

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 19.350

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net