

ULRIKE LORENZ

PERSPEKTIVEN DER PRAXIS

Thesen zum (Kunst-)Museum der Gegenwart

Am Ende sind es einundzwanzig Thesen geworden. Quintessenz des unablässig reflektierenden Ausrichtens eines stürmischen Transformationsprozesses, in dem sich das Museum für moderne Kunst einer vitalen Industriestadt im Südwesten Deutschlands gemäß seiner sozialdemokratischen Gründungsmaximen neu erfand. Es ging nach 100 Jahren beispielhafter Geschichte, Jahrzehnten baulicher Vernachlässigung und Jahren konzeptioneller Hilflosigkeit noch einmal um alles: um Architektur und Infrastruktur, um Konzepte, Organisation und Finanzierung, um Position und Funktion in einer transkulturellen Stadtgesellschaft zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Die maßgeschneiderte Re-Definition und Wiederbelebung dieses Kunstmuseums und seiner *legacy* verlangte nach einer plausiblen und wirksamen Philosophie als Handlungsanleitung. Die folgenden allgemeinen Maximen und Normen, das erfahrungsgesättigte Resümee der Herausforderungen und Chancen für Museen heute, wurden in der zehnjährigen Alltagspraxis eines fast ununterbrochenen Ausstellungs- und Vermittlungsbetriebs während der parallel vorangetriebenen Prozesse des Sanierens und Bauens sowie der Organisationsentwicklung und einer digitalen Transformation gewonnen.

Das außergewöhnlich ganzheitliche Erfahrungs- und Erprobungsfeld hat einen Namen. Es heißt Kunsthalle Mannheim und es war eines der ersten Bürgermuseen der Moderne weltweit. 1909 mit sozialem Bildungsauftrag gegründet, sammelten vier weitsichtige Kunsthistoriker-Direktoren im 20. Jahrhundert systematisch zeitgenössische Kunst von Qualität und beeinflussten mit oft wagemutig programmatischen Ausstellungen Kunstgeschichte. Auf diesem institutionellen Fundament konnte mit der bedingungslosen 50-Millionen-Euro-Spende des mäzenatischen IT-Gründers Hans-Werner Hector von 2012 bis 2017 ein innovativer Neubau in *public private partnership* innerhalb des definierten Budgets und Zeitrahmens erdacht und realisiert werden. Seit Mitte 2018 sorgt die neue Kunsthalle Mannheim im Zusammenspiel der spannungsgeladenen porösen Architektur mit dynamischen Sammlungsräumen, partizipativen Vermittlungsangeboten und einer digitalen Strategie bei einem breiten Publikum und in der Fachwelt für Anerkennung und Impulse. Unter dem Leitbild »Stadt in der Stadt« sucht sie

sich als offener und öffentlicher Ort des sozialen Austauschs, der engagierten Auseinandersetzung mit zeitgenössischer Kunst und der intelligenten Erholung durch gesteigerte Wahrnehmung in die Vielfalt gesellschaftlicher Aktivitäten zu integrieren.

Seit Mitte 2019 für die Klassik Stiftung Weimar verantwortlich, gilt es diese an der Gattung Kunstmuseum entwickelten Erkenntnisse für einen Perspektivwechsel in der strategischen Ausrichtung einer komplexen Wissensorganisation fruchtbar zu machen. Mit fünfundzwanzig Dichterhäusern und Denkerklausen, Schloss- und Parklandschaften, einer historischen Forschungsbibliothek, dem ältesten deutschen Literaturarchiv und dem neu errichteten Bauhaus Museum, bewahrt, pflegt und entwickelt die Klassik Stiftung eine einzigartige Dichte aufeinander bezogener und geistesgeschichtlich für die Kulturnation höchst relevanter Orte und Objekte, Gedanken und Projekte in der menschlich dimensionierten Topografie einer mitteldeutschen Kleinstadt. Das weitgespannte Spektrum materieller und immaterieller Erbschaften ist Ausdruck einer ununterbrochenen europäischen Tradition von der Reformation über die Weimarer Klassik bis zur Moderne des 20. Jahrhunderts in ihrer ganzen Ambivalenz. Aus dieser netzartigen Gedächtnisstruktur soll sich eine in der Gesellschaft verankerte, der Gegenwart und künftigen Generationen verpflichtete moderne Kultur- und Forschungsinstitution entwickeln. Damit steht nicht mehr allein die Kultur der Erinnerung an den »Mythos Weimar« im Zentrum, sondern die Arbeit an der (Über-)Lebensfähigkeit einer auf demokratisch-liberalen Prinzipien basierenden Gesellschaft. Systemrelevant ist unser historisch informierter Beitrag zur Heranbildung urteils- und diskursfähiger Öffentlichkeit(en). Vielleicht könnte es dabei auch gelingen, aus dem dichten Ressourcenpool der Literatur, Philosophie und Künste prägender Kulturepochen der Vergangenheit ein überzeugendes Zukunftsnarrativ zu entwerfen, das Orientierung und Zuversicht ermöglicht.

Grundlagen des Museums

1. Museen sind öffentliche Schutz- und Zeigeräume für treuhänderisch verwaltete Sammlungen, die einem freien Publikum zur geistigen Auseinandersetzung und zum offenen Gedankenaustausch angeboten werden. Sie haben sich zu seismografischen und zugleich robusten, komplexen Organisationen entwickelt, deren Existenz und Basisfunktionen von ihren jeweiligen Trägern finanziert oder zumindest entscheidend gefördert werden.
2. Museen in ihrer heutigen Form sind Errungenschaften der Aufklärung und der Französischen Revolution. Sie sind Resultat und Ausdruck der sich ent-

wickelnden bürgerlichen Gesellschaft der Moderne in Europa und Nordamerika, die sich im Wesentlichen demokratisch verfasste. Sie schuf sich Museen zur Verständigung mit sich selbst – Räume, in denen sie ihre Grundwerte und Existenzweisen, ihre Hoffnungen, Sehnsüchte und Ängste verhandeln konnte, Orte aber auch zur Selbstfeier und Selbstverzauberung. Das Museum erwies und erweist sich daher als Werkzeug der Selbstbeobachtung und Selbstentfaltung der bürgerlichen Gesellschaft, die es mutmaßlich solange unterhalten wird, wie es diese Funktion wirksam erfüllen kann. Zur professionellen Pflege und Entwicklung dieses Präzisionswerkzeugs bedient sich die zunehmend arbeitsteilige Gesellschaft seit dem späteren 19. Jahrhundert einer sich ihrerseits ausdifferenzierenden Expertenschar. Darunter findet sich zuletzt auch der Kulturmanager, der sich – immer noch weitgehend mit einer je spezifisch wissenschaftlichen Erstkompetenz ausgestattet – für die Direktionsfunktion in einem breiten Spektrum von Spezialmuseen empfiehlt. Die Direktoren übernehmen die strategisch-organisatorische Verantwortung für Existenz und Zukunftskonzept der jeweiligen Institution.

3. Die Eigenlogik des Museums erwächst aus der Vermittlung von Kenntnissen über Mensch, Welt und Kosmos. Ihre Funktion besteht in der Wahrnehmung und Überprüfung von Wert- und Ordnungskriterien, in der Einübung von vergleichenden Beobachtungs- und Beschreibungsmethoden und in der Heranbildung von Deutungsfähigkeiten ebenso wie von Fertigkeiten des symbolischen Denkens und Handelns. Kulturelle Bildung als Oberbegriff dafür ist viel zu kurzgefasst. Vielmehr handelt es sich um eine ganzheitliche Existenzversicherung der Spezies Mensch mittels anthropologischer Modellhandlungen (Gehen und Denken, Sammeln und Ordnen, Hegen und Pflegen, Zeigen und Erzählen, Vergleichen und Beschreiben, Erinnern und Vergessen), für das die Gesellschaft das Museum als einen für alle zugänglichen, neutralen, vertrauenswürdigen Funktionsraum zur Verfügung stellt.
4. Damit markieren Museen einen Sonderbereich im System der Gesellschaft. Im Gegensatz zur Logik der Ökonomie führen hier Kriterien wie Wachstum oder Rentabilität grundsätzlich am Wesen vorbei.
5. Museen sind in einem besonderen Maß der Geschichte verpflichtet. Zum einen kommunizieren sie historische oder historisch werdende Inhalte, zum anderen haben sie als Institutionen selber historischen Charakter.
6. Daraus folgt, dass sich Museen mit der sie materiell und ideell tragenden Gesellschaft ändern und zwar so, dass je grundsätzlicher der Wandel in dieser ist, desto strukturell-nachhaltiger die Neuorientierung in jenen sein müssen. Anpassung an und Antworten auf den gesellschaftlichen Wandel

mit seinen sich transformierenden Existenz- und Wirkungsbedingungen sowie den sich verändernden Bedürfnissen von Adressaten und Anspruchstellern sichern die Existenz der Institution Museum.

7. Museen verdanken sich je konkreten Gründungsakten und Kontexten mannigfacher Partikularinteressen (vom einzelnen Stifter über Vereine und Gemeinden bis hin zu Nation und Staat, in Metropolen oder an Peripherien etc.). Demzufolge sind Museen so verschieden wie es ihre Institutionsgeschichten, Sammlungskomplexe, Aufgabenspektren und Gebäudeensembles, ihre Trägerschaften, Organisationsformen und infrastrukturellen Voraussetzungen, ihre Verwaltung und Finanzierung sowie ihre Standorte und ihr Publikum sind. Aus diesem differenzierten Geflecht von internen und externen Existenzvorgaben speist sich die individuelle »DNA« jeder Institution.

Spezialfall Kunstmuseum

8. Das Kunstmuseum ist eine frühe Sonderform des sich im 19. und 20. Jahrhundert differenzierenden Museumssystems. Kunst ist Rohstoff und Resultat der Kulturproduktion einer Gesellschaft. Demzufolge ermöglicht das Kunstmuseum die Beobachtung zweiter und -nter Ordnung der kulturellen Produktion von sich historisch wandelnden Gesellschaftssystemen. Es bezieht aus der fremdfinanzierten Bewältigung seiner strukturellen Paradoxien eine besondere Verzauberkraft. Das Museum für Gegenwartskunst entsteht als Derivat auf dem Höhepunkt der Moderne im frühen 20. Jahrhundert. In ihm kulminiert der Widerspruch von Bewahrung und Aktualisierung, den jedes Museum vorwärts und über sich hinaustreibt.
9. Grundsätzlich sorgt das Kunstmuseum dafür, dass der symbolische Reflektionsraum der Kunst, der seinerseits den »Laiendiskurs über Gott und die Welt«¹ ermöglicht, einen öffentlichen Kommunikations- und Handlungsrahmen erhält. Mehr noch: Das Kunstmuseum bietet der Kunst im geschützten, oft durch aktive Vermittlung zusätzlich flankierten Zusammentreffen mit dem Adressaten eine auf Kontinuität und Vertiefung angelegte Bühne, um ihre Potentiale zu entfalten und zu vollenden. Somit ist das Kunstmuseum der Ort einer sich im individuellen Moment der erkennenden Wahrnehmung ereignenden und stets erneuernden Gegenwart. Das gleichrangige Neben-

1 Beat Wyss: Nach dem Ende der großen Erzählungen, Frankfurt a. M. 2009, S. 99

einanderbestehen diametraler Deutungsperspektiven und die freie Verständigung über Beobachtungen und Bewertungen sind Sinn und Grenze der Institution zugleich.

10. Der Legitimationsanspruch des Kunstmuseums bezieht sich auf das basale Merkmal der Kunst, »eine Nachfrage zu erzeugen, für deren volle Befriedigung die Zeit noch nicht gekommen ist«². Damit ist das Kunstmuseum ungeachtet seiner Verantwortung für die sich im wahrnehmenden Subjekt unaufhörlich vergegenwärtigende (Kunst-)Geschichte grundsätzlich auf Zukunft ausgerichtet.

Herausforderungen der Gegenwart – Versuch einer Bestandsaufnahme in Stichworten

11. Die Gegenwart des frühen 21. Jahrhunderts hat mit den Phänomenen eines weltweit vernetzten kapitalistischen Wirtschaftssystems und seiner Krisenzyklen in einer internationalen Risikogemeinschaft, der Zerstörung der ökologischen Existenzgrundlagen der Menschheit und der aktuell beobachtbaren Aushöhlung demokratischer Staatsverfassungen Grundfesten unserer Welt und unseres Weltverständnisses erschüttert und einen tiefgreifenden Wandel in den meisten gesellschaftlichen Bereichen ausgelöst, der bereits auch zu strukturellen Änderungen in Kulturinstitutionen geführt hat. Bislang kommen viele Museumsträger ihrer Gründungsverantwortung im Wesentlichen noch nach. Doch wird zu Recht erwartet, dass selbstreflexive Kulturinstitutionen heute ihre *raison d'être* für Öffentlichkeit und Gesellschaft selbst begründen und ihre Systemrelevanz unter Beweis stellen: wirksam, plausibel und nachhaltig.
12. Einige wesentliche Herausforderungen, mit denen die meisten Museen ringen, sind etwa:
 - a. **Kulturpolitik in der Krise**
Mit sinkenden Etats wird eine stetig steigende Zahl relativ unbeweglicher Institutionen am Existenzminimum erhalten. Für Wandel, Innovation, Experiment und die Erschließung strategischer Potentiale reichen oft weder die finanziellen noch die geistigen Kräfte.

2 Walter Benjamin: Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit, in: Vollständige Neuausgabe, hg. v. Karl-Maria Guth, Berlin 2015, S. 28

b. **Strukturkonservatismus und Unmündigkeit der Museen**

Die Art und Weise, wie öffentliche Museen in Deutschland organisiert sind, wird den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts vielfach nicht gerecht. Es besteht die Gefahr, dass vor allem klein- und mittelformatige Institutionen zwischen den Anforderungen der Träger und den Ansprüchen einer mobilen, informierten Öffentlichkeit einerseits sowie den starren institutionellen Rahmenbedingungen und de facto sinkenden Etats andererseits zerrieben werden.

Zu den von Außen determinierten Organisationsschwächen zählen unter anderem:

- unzeitgemäße, oft zu starre Strukturen – etwa bei Trägerschafts- und Organisationsmodellen, Verwaltungsgliederungen und Haushaltsystemen;
- eine starke Bürokratisierung durch öffentliche Verwaltungsvorgaben und Rechtsvorschriften, die Ineffizienz, Optimierungshemmnisse und Demotivation erzeugt (Dienst- und Tarifrecht, Vergabe- und Bauverordnungen, Urheber- und Bildrechte);
- daher oft zu wenig Handlungsspielräume für ein selbstbestimmtes und effizienteres Kultur-Unternehmertum;
- zu wenig Leistungsorientierung, Leistungskontrolle, angemessene Evaluationsmethoden in öffentlichen Institutionen und
- zum Teil zu viel Mitsprache von Politik und Administration.

Immanente Strukturschwächen sind etwa:

- inkonsequente und zögerliche Öffnung der Museen in Richtung der sie umgebenden, sich rasant wandelnden Realitäten und Gesellschaft[en];
- mangelnde kritische Selbstreflexion der eigenen Position und Rolle im gesellschaftlichen Kontext, fehlende Souveränität gegenüber inhärenten Konventionen, Verhaltensmustern und veralteten Standards wie z. B. dem Aufgabenspektrum der ICOM-Definition von 1946;
- überholte Vermittlungsmethoden, keine Erfahrung mit ernsthafter Partizipation und Inklusion eines diversifizierten Publikums;
- kaum ausgeschöpfte Potentiale eines interdisziplinären, instituti- onsübergreifenden Zusammenarbeitens;
- fehlende Kriterien und gelegentlich auch zu wenig Selbstvertrauen im Umgang mit Politik, Medien, Sponsoren, Sammlern und anderen gesellschaftlichen Akteuren.

- c. Die **Ökonomisierung** der öffentlichen Debatten und des gesellschaftlichen Umgangs mit Museen bedingen eine Verlagerung der öffentlichen Basisfinanzierung auf Projektfinanzierungen, Eigenmittelerwirtschaftung und Fundraisingaktivitäten.

Aus dieser Situation erwachsen Risiken, die unterschätzt werden:

- Finanzmarktabhängigkeit, Einnahmeausfälle, kein langfristiger Planungsvorlauf;
 - Vernachlässigung von Kernaufgaben zugunsten von Drittmittelerwirtschaftung;
 - Popularitätsfalle: Abhängigkeit von Moden und vom Mainstream,
 - Entdemokratisierung: Abhängigkeit von Partikularinteressen, Aufgabe von Autonomie;
 - Gewinner im Wettbewerb sind Museen ohne Sammlungen, an touristischen Hotspots und mit einzigartigen Highlights.
- d. **Globalisierung und Transkulturalisierung – Kultureller Perspektivwechsel** Die Relativierung eurozentrischer, westlicher Perspektiven verändert nicht nur traditionelle, auf nationalstaatliche Verständnismuster beruhende Kulturbegriffe, Bildungskanons und Sammlungsstrategien, sondern auch Dispositive der Geisteswissenschaften und Identifikationsmuster der Institutionen. Viele Museen sind mit Forderungen nach einem globalen Engagement beim Sammeln, Forschen und Ausstellen, mit komplexeren Vernetzungsanforderungen im internationalen Austausch und Transformationsbedarfen bei der institutionellen Weiterentwicklung überfordert.
- e. Die irreversible **Diversifizierung der Zielöffentlichkeit[en]** – ausgelöst durch demografischen Wandel, multikulturelle Milieus und Migrationsbewegungen sowie durch einen grundsätzlichen Kulturwandel in unserer Gesellschaft, in dem das traditionelle Bildungsbürgertum zu Fangemeinden mutiert ist – erfordert völlig neue Herangehensweisen an die Kernaufgaben, die öffentliche Performance und das Selbstverständnis von Museen.
- f. Die **Digitale Transformation** ist ein zentraler Zukunftstreiber und Kommunikationsverstärker vor allem für mittlere und jüngere Generationen. Museen, die den Anschluss an die dritte technische Revolution verpassen, weil Infrastruktur und Investitionsmittel fehlen, geraten in die Gefahr, unsichtbar zu werden.

- g. Der **Paradigmenwechsel in den Wissenschaften** und die Differenzierung, Dynamisierung und Internationalisierung wissenschaftlicher Diskurse finden nur ungenügend Resonanz in der Museumspraxis. Universitäre Wissenschaft und Forschung im Museum nehmen zu wenig Notiz voneinander, statt sich zu verbünden.
- h. Als sammelnde Institutionen sind Museen für zeitgenössische Kunst seit den 1960er Jahren zudem ganz besonderen Zerreißproben ausgesetzt:
- Die **Kommerzialisierung des Kunstbetriebs** beeinflusst die Qualität von Kunst. Expandierende Kunstmärkte, spektakuläre Auktionspreise, anlagewillige und prestigeesüchtige Großsammler fordern und fördern warenförmige Kunstformate. Der Marktware steht eine anpassungsfähige und diskursaffine Kuratorenkunst gegenüber.
 - Die **Globalisierung des Kunstmarkts** hat Einfluss auf die Sammlungstätigkeit. Angesichts exorbitanter Preisentwicklungen und der destruktiven Konkurrenz zu privaten Sammlern spielen öffentliche Museen mit ihren äußerst begrenzten oder gar nicht mehr vorhandenen Ankaufsbudgets keine Rolle mehr.
 - Der daraus erwachsende **Verlust der normativen Kraft** und die Marginalisierung der Museen spiegeln sich auch im Zerfall des Bündnisses mit den Künstlern. Die *Celebrity-Culture* prägt den postmodernen Typus des Künstlerunternehmers und Künstlerstars.
 - Der erweiterte Kunstbegriff definiert sich außerhalb und teilweise gegen das Museum. Monumentale Formate, die Auflösung der Grenzen zum Alltag, Dematerialisierung und Mediatisierung treiben die Institution in eine **Krise der Differenz zwischen Künstlerischem und Nichtkünstlerischem**.
- i. **Museen sind prinzipiell paradoxe Institutionen.** Sie reiben sich nicht nur am Antagonismus von statischen Architekturen und stetig veraltender Infrastrukturen einerseits sowie ihren Anpassungsprozessen an neue Ansprüche und Herausforderungen andererseits. Sie sind auch gebeutelt von den strukturellen Widersprüchen zwischen Zeigen und Erhalten, Konservieren und Experimentieren, Forschung und Bildung, Innovation und Popularisierung. Das schärfste und schönste Paradox jedoch ist, dass sie als offene und öffentliche Orte sozialer Interaktion und Kommunikation zugleich auch den privaten, ja intimen Charakter von Wahrnehmung und Kontemplation ermöglichen.

Strukturwandel und Paradigmenwechsel im Kunstmuseum

13. Die durchaus als krisenhaft erlebte Gegenwartssituation ist Anstoß und Ausgangspunkt für einen überfälligen Strukturwandel im Museumsbereich. Wirkungsvolle Initiativen zur Bewältigung der Herausforderungen können nur von den handelnden und zum Handeln verpflichteten Institutionen selbst ausgehen. Maßgeschneiderte Strategiekonzepte und Maßnahmenkataloge lassen sich allein in der Analyse der »DNA« des jeweiligen Museums entwickeln, weil sie dort auch umgesetzt werden müssen.

Im Folgenden wird der Versuch unternommen, sieben Grundsätze und ein Nachsatz zum gegenwärtigen Wandel der (Kunst-)Museen zur Diskussion zu stellen.

14. **Kultureller Paradigmenwechsel**

Geprägt vom europäischen Gründungskontext und einem entsprechend spezifischen Kulturbegriff, der bislang zu wenig mit Integration und Inklusion verbunden ist, steht die Diskussion eben dieses Kulturbegriffs und damit ein kultureller Paradigmenwechsel ganz oben auf der Agenda des Museums. Die Museumsfunktion verschiebt sich von der Identitätsstiftung zur »Fremdheitsvermittlung«³. Damit wird die globale Lebensrealität der Gegenwart zum Movens: kulturelle Vielfalt und ethnischer Pluralismus – unauflöslich verwoben mit dem Wandel urbaner Lebenswelten – werden zum inhärenten Bestandteil der Museumsprogrammatik (vom Arbeitsalltag über die Vermittlungsarbeit bis zu Forschungs- und Sammlungsstrategien). Mit diesem Perspektivwechsel rückt eine elementare menschliche Grunderfahrung in den Fokus: Alterität und der produktive Umgang mit Fremdheit. Das Museum wird zum Schutz-, Zeige- und Kommunikationsort für Vielfalt und Andersartigkeit von Parallelkulturen – und überraschender existentieller Gemeinsamkeiten.

15. **Institutionsspezifische Entwicklungskonzepte**

Die unreflektierte Übernahme der Wachstumslogik des Kapitalismus auf den gesellschaftlichen Sonderbereich des Museums ist zu hinterfragen und durch institutions- und ortsspezifische Entwicklungskonzepte zu ersetzen, in denen sich Visionskraft mit Pragmatismus, Selbstreflexion und Realisierungswillen paart. Das kann heißen, die traditionellen Kernaufgaben der

3 Peter Sloterdijk, zit. nach Hartmut John: Rethink, Redesign, Rebuild Museums, in: Kultur und Management im Dialog, Ausgabe 41/2010, S. 13 <http://www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km1003.pdf> (aufgerufen am 9.5.2020)

Institution unterschiedlich zu gewichten, zu erweitern oder zu reduzieren. Es könnte auch bedeuten, Organisationsstrukturen auf den Prüfstand zu stellen oder Finanz- und Personal-Ressourcen temporär auf Projektaufgaben umzuverteilen, z. B. auf den Ausbau der digitalen Distribution. Denkbar ist sinnvollerweise auch, Neubauten einmal nicht nur größer, sondern vor allem wirtschaftlicher und nachhaltiger zu gestalten. Grundsätzlich gilt es, Quantitätsvorgaben durch fundierte Qualitätskriterien und -standards (geistiges Koordinatensystem) zu ersetzen. Qualitätskriterien für Kernbereiche der musealen Arbeit sind durch die Institutionen selbst zu entwickeln und Anspruchstellern wirksam zu vermitteln. Dazu gehören auch Standards im Umgang mit Politik und Publikum. Leistungs- und Wirkungsevaluationen sind an diesen Qualitätskriterien auszurichten.

16. **Unternehmerische Eigenverantwortung**

Zur Sicherung des Betriebs ist ein wirkungsorientierter Umgang mit den Betriebskostenzuschüssen der öffentlichen Hand als Grundfinanzierung sowie Eigeneinnahmen sicherzustellen und die dritte Säule der Museumsfinanzierung über Drittmittel durch Fundraising, Sponsoring oder Mäzenatentum so zu entwickeln, dass Qualitätskriterien und demokratische Verfassung der Institution nicht beschädigt werden. Dabei gilt es, eine sinnvolle Balance zwischen fixen Kosten und operativen Mitteln herzustellen, die ein eigeninitiatives Agieren ermöglichen. Um das inhaltliche Maximum aus der öffentlichen Grundfinanzierung zu generieren und mit umverteilten oder eingesparten Ressourcen Handlungsspielräume für Strukturwandel, Innovationen und die Erschließung strategischer Potentiale zu gewinnen, ist die Politik zu effizienzsteigernden rechtlichen Sonderkonditionen für den Museumsbereich zu bewegen. Im Schulterschluss von Institution und Politik und mit wägendem Blick auf Erfolgsmodelle der Privatwirtschaft wird nach Wegen der Verschlinkung und Flexibilisierung gesucht. Das gemeinsame Ziel ist, Museen mehr Eigenverantwortung und Unabhängigkeit zu ermöglichen.

17. **Strategische Partnerschaften**

Durch Partizipations- und Empowerment-Strategien werden Unterstützer und Förderer, Partner und Verbündete in Zivilgesellschaft und Wirtschaft (hier sind auch neue Ökonomien wie Kulturtourismus und Kreativwirtschaft zu gewinnen), in der Kultur-, Bildungs-, Sozial- und Gesundheitspolitik strukturell in die Museumsarbeit eingebunden. Es gilt, das kooperative Zusammenspiel und die partnerschaftliche Verantwortung von Corporate Governance in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft für Museumsbelange zu aktivieren. Mitwirkung, Mitverantwortung, Mitentscheidung und Mit-

finanzierung eröffnen neue Handlungsspielräume und Wirkungsfelder für Museen. Das gilt umso mehr für die ureigene internationale Museums-gemeinschaft bezüglich neuartiger Arbeits-, Sammlungs-, Forschungs- und Ausstellungsbündnisse. Es gilt aber auch interdisziplinäre Kooperationen anzustreben, in denen z. B. wissenschaftliche und empirische Erkenntnisse von Gehirn- und Lernforschung, Medien- und Besucherforschung ebenso wie Erfolgskonzepte des Marketings, der Kommunikation und Digitalisierung für Museumsarbeit und Kulturproduktion nutzbar gemacht werden. Für diesen Strukturwandel sind die Wissens-, Synergie- und Finanzierungspotentiale der Partner auszuschöpfen und neue Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung zu erproben.

18. **Gesellschaftliche Relevanz durch Partizipation und Inklusion**

Das Museum ist prädestiniert, durch Partizipation und Partnerschaften seine Systemrelevanz für die postmoderne Gesellschaft zu behaupten. Im Zentrum der Museumspolitik steht der Adressat, der nicht selten auch als »Eigentümer« der Sammlung anzusprechen ist. Es gilt, deutlich mehr als 5 % der Bevölkerung ins und im Museum zu bewegen. Evaluation als nachhaltige Partizipations- und empirische Erkenntnismethode macht Programme und Angebote wirksamer. Dabei gilt es Wirkungssynergien zwischen Vermittlungs- und Nachfrageorientierung zu erreichen. Aus dem Minderheitenpublikum muss eine Mehrheit werden, die Museen als Lebenserfahrung und zur Lebensbewältigung für unverzichtbar hält, während sich im Gegenzug das Museum öffnet, seine Fühler ausfährt und sich nach außen stülpt, um Kontaktzonen und Verständigungsformen auszuweiten und auszudifferenzieren. Das poröse Museum liegt mitten in der Gesellschaft und arbeitet an seiner Antwortfähigkeit auf neue Herausforderungen, Fragestellungen und Orientierungsbedürfnisse. Als offene und öffentliche Institution, die aufzusuchen »nicht gewöhnlicher oder gewichtiger ist, als in den Autobus zu steigen«⁴, bietet es sich als ein sozialer Freiraum für Begegnung, Austausch und Geselligkeit an. Dabei können demographischer Wandel, die Vielfalt der Kulturen, das hybride Mit-, Neben- und Durcheinander der Milieus und Lebensstile zum Vorteil werden. Voraussetzung dafür freilich ist, dass das Museum sein historisch verbürgtes Repräsentations- und Definitionsmonopol relativiert und die Einbahnstraße des traditionellen Sender-Empfänger-Verständnisses öffnet für den geistigen Gegenverkehr. In der wechselseitigen, gleichberechtigten Kommunikation mit dem Publikum lassen sich individuelle, emotionale, grundsätzlich andere Zugangsweisen und Deutungen für

4 Rémy Zaugg: Das Kunstmuseum, das ich mir erträume, Nürnberg 1998, S. 107

den akademischen Wissensapparat gewinnen. Geschichte kann in die Wirklichkeit der Gegenwart nur eindringen, wenn sich die historisch informierte Rede mit persönlichen Empfindungswelten verbindet. Das ist die Basis der Verständigung zwischen Welt und Museum. Für das Kunstmuseum heißt das, eine tiefsitzende Angst der Kuratoren zu überwinden und »Kunstwerke mit dem Anliegen zu verbinden, uns beim Leben zu helfen«⁵. Letztlich geht es um eine Wiederaneignung des Museums durch die Zivilgesellschaft gemäß seiner freigemeinnützigen Gründungsmaximen.

19. **Museum 4.0 und Audience Engagement**

Die dritte technische Revolution gibt den Museen ein reiches, allerdings auch kostenintensives Instrumentarium für Publikumspartizipation und Besucherbindung, strategische Partnerschaften, unternehmerische Eigeninitiativen und nicht zuletzt für die Aktivierung des Bildungsauftrags (Extended Learning) in die Hand. Damit eröffnen sich völlig neue Handlungs- und Wirkungsfelder. Neben das analoge Museum als einzigartiger, ganzheitlicher Erlebnisraum tritt das digitale Museum mit seinen unverwechselbaren, aber auch unverzichtbaren Vorteilen im Kontextualisieren, Subjektivieren und Vergegenwärtigen von Wissen sowie im Vernetzen und Vergemeinschaften. Nutzer werden zu aktiven Gestaltern und Produzenten neuer Inhalte. Die Netzökonomie kreiert Produkte, schöpft Werte, ermöglicht Kommunikation und bildet Gemeinschaften, an denen umgekehrt auch das Museum partizipieren kann. Digitale Strategie oder noch umfassender eCulture werden integraler Bestandteil der Museumsphilosophie. Sie erweitern, durchdringen, verändern und transzendieren das traditionelle Aufgabenverständnis des Museums. Es geht nicht mehr allein um Vermittlung von Wissen und die Ermöglichung von Erfahrungen zur Bildung kritikfähiger Öffentlichkeit(en), sondern um eine Emanzipation des Publikums vom Museum als Kontrollinstanz.

20. **Seinsmodell und Selbstreflexion**

Am Kunstmuseum haben sich einst die Grundsätze der Institution herauskristallisiert, die bis heute Zugangsweisen, Erwartungen und Vorurteile prägen: ruhiges Stehen vor dem Objekt, Betrachtung als Voraussetzung von Erkenntnis, Denkräume der Besonnenheit, die durchschritten werden, die Erfahrung eines gültigen Kanons der Übereinkunft von Experten. Doch längst ist die Kulturtechnik der Ausstellung kein Alleinstellungsmerkmal des Museums mehr. Dennoch gilt die wissensgeleitete Präsentation von Objekten in einem räumlichen Kontext, der sinnliche Erkenntnis und intelligentes

5 Alain de Botton: »Warum Kunst?«, in: Philosophie Magazin 3 (2012)

Genießen gleichermaßen ermöglicht, weiterhin als Herzstück des Museums. Will es diese Quintessenz nicht verlieren, muss es seine ganze Kompetenz und Kreativität, all seine intellektuelle Schärfe und Innovationskraft auf die singuläre Vermittlungs- und Erkenntnisqualität, eine herausragende Vergegenwärtigungs- und Verlebendigungsleistung konzentrieren. Erst wenn sich der Schock einer Wahrnehmungs-Einleuchtung beim Betrachter einstellt, hat das Museum seinen Sinn ganz erfüllt. Für das Kunstmuseum stellt sich dabei die Frage, ob es Kunst und Künstlerkonzepte eigenverantwortlich auf dem Prüfstand stellen soll bezüglich ihrer Relevanz für die Existenz des Menschen hier und heute. Wäre es gar in der Lage, sich in kritischer Auseinandersetzung mit utopischen und künstlerischen Museumsentwürfen der Moderne und Postmoderne als ein anthropologisches Modell der Seinsbewältigung anzubieten?

In jedem Fall gibt sich das selbstreflexive, gelegentlich sogar zur Selbstironie fähige Museum als ein historisches Konstrukt zu erkennen. Es bekennt sich zu seinen demokratischen Wurzeln, Maximen und Grenzen. Es thematisiert diese Prägungen im Kontext der Welt und heutiger globaler Zusammenhänge. Es analysiert und zeigt seine wechselnden Methoden, Prinzipien, Wertungs- und Ordnungskriterien sowie die zugrundeliegenden Ideologien und Kulturstrukturen. Es entschlüsselt die Konstruiertheit von Wissen und enthüllt die konstituierenden Wechselbeziehungen zwischen präsentiertem Objekt und betrachtendem Subjekt. Es geht kritisch mit den Prozessen der De-Kontextualisierung, Repräsentation und Bedeutungsherstellung um. Es beansprucht aber auch eine für seine gesellschaftliche Funktion notwendige Souveränität gegenüber der eigenen Geschichte, den Objekten, für die es verantwortlich ist, und den Menschen, die in ihm und mit ihm interagieren.

21. Vielleicht geht es heute um nicht weniger, als um eine Wiedererfindung des Museums unter den Bedingungen des 21. Jahrhunderts und in eigener Verantwortung. Die *Wissenschaften haben* die Museen *nur verschieden interpretiert*; es *kommt aber darauf an, sie zu verändern*.⁶

6 Frei nach Karl Marx' elfter These über Feuerbach: »Die Philosophen haben die Welt nur verschieden *interpretiert*; es kommt aber darauf an, sie zu *verändern*.« (1845), in: Karl Marx, Friedrich Engels: *Über Geschichte der Philosophie*, Leipzig 1983, S. 641.