

Elke Hartkopf

Konzepte bei Gründung oder Neueinrichtung – eine Überforderung für viele Museen

Die (Neu-)Konzeption bedeutet für jedes Museum eine enorme Leistung; sie bringt in kleinen und mittleren Museen die Mitwirkenden oft an ihre Grenzen, ist in nicht wenigen Fällen ohne fremde Hilfe nicht zu bewältigen. Der Erfahrungshorizont dieses Beitrags beruht auf der entgegengesetzten Perspektive: jener der ConCultura GmbH, einer spezialisierten Dienstleisterin, die solche Fälle als Vertragspartnerin im Outsourcing löst. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ConCultura arbeiten zum überwiegenden Teil für mittelgroße und kleine Museen, also für Häuser, die über wenig oder gar kein wissenschaftliches Personal verfügen. Sie fungieren seit 25 Jahren sozusagen als museale Wanderarbeiter. ConCultura ist im Schwerpunkt ein Zusammenschluss von Geisteswissenschaftlern aus dem kulturhistorischen Bereich (durchschnittlich vier bis fünf Personen aus Volkskunde, Geschichte, Kunstgeschichte, Kulturwissenschaft) und hat 1,5 Innenarchitekten/Gestalter und 1,5 Grafikerinnen als „feste Freie“ im Team. Hinzu kommen Fachleute, die projektbezogen eingebunden werden (zum Beispiel Archäologen, Restauratoren) und ein Netzwerk aller umsetzungsrelevanten Gewerke (wie Schreinerei, Glaserei, Medienproduktion, Modellbau).

Heimat-, Stadt- oder Regionalmuseen decken zahlreiche museale Sparten ab, verfügen aber nicht über entsprechend vielfältige Fachkompetenzen. Geologie, Archäologie, mittelalterliche Kunst, Handwerk, Gewerbe und Industrialisierung der Region finden sich in regionalen Ausstellungen – belegt mit über Jahrzehnte zusammengetragenen Artefakten und Exponaten. Alle diese Themen sollen in die regionale Geschichte eingebettet sein und den Museumsgästen einen umfassenden Einblick in die Entwicklung der Region ermöglichen. Die Bewertung und Einordnung der eigenen Sammlung ist kaum möglich, wenn kein spezifischer Sachverstand für sämtliche Sparten zur Verfügung steht. „Loslegen“ bedeutet für einen externen Dienstleister einen sehr unterschiedlichen Arbeitsumfang: von der Kurzberatung über die Erstellung von Machbarkeitsstudien, die klassischen musealen Arbeiten wie Inventarisierung und Recherche bis hin zur konzeptionellen Komplettüberarbeitung einer Ausstellung oder eines Museums.

Bei allen Unterschieden haben nahezu alle Auftraggeber etwas gemeinsam: Fehlende Zeit oder Manpower ist der gemeinsame Nenner. Fast immer führen drei Probleme zur Überforderung der Museen bei der Neukonzeption: Zeit, Kompetenz, Erfahrung. Versucht man zu verallgemeinern, was kleinen und mittelgroßen Museen fehlt, kommt man auf diese immer wiederkehrenden Punkte.

Die Hürde Nummer 1: Zeit

Das markanteste Problem liegt im Zeitmangel. Sei es die Museumsleitung, die als einzige fachwissenschaftlich besetzte Stelle für die Dauerausstellung, das Wechselausstellungsprogramm, Veranstaltungen im Jahreslauf und darüber hinaus nicht selten auch noch für die Leitung des Stadtarchivs, den Vorsitz in Vereinen und Gremien, das Management der Städtepartnerschaften und manches andere zuständig ist. So sieht man diese Einzelkämpfer im Notfall auch den Dienst an der Museumskasse verrichten, wenn eine Kassenkraft ausfällt. Andere Museen haben gar kein wissenschaftliches Personal, alle anfallenden Arbeiten werden ehrenamtlich erledigt. Dieses hohe Engagement ist nicht zu unterschätzen – die fehlende Zeit aber auch nicht: Das Problem der fehlenden Zeit besteht, ganz egal, ob es ein hauptberuflich geleitetes Museum ist oder auf Zeitspendenbasis gearbeitet wird.

Die Hürde Nummer 2: Kompetenz

Der zweite Punkt ist die Kompetenz. Hauptberufliche Einzelkämpfer und ehrenamtliche Museumsleitungen verfügen über vielfältige Kompetenzen, leiten ihr Museum häufig bereits viele Jahre lang, sind aber nie mit der Neukonzeption ihres Hauses beschäftigt gewesen. Fehlende Kompetenz lässt sich daher häufig in diesem Bereich feststellen. Selbst wenn es Vorerfahrungen gibt, konnte niemals ein Planungsteam zusammengestellt werden – große Museen können unterschiedliche Expertise an einen Tisch bringen, indem sie vier, fünf oder sechs Personen zu einem Planungsstab mit ausreichendem Zeitbudget und Erfahrung im Arbeitsfeld Neukonzeption zusammenziehen.

Es stellt sich also die Frage nach dem Personalschlüssel für kleine und mittelgroße Museen. Benötigen diese Institutionen einfach nur mehr (kompetentes) Personal? Ganz grundsätzlich antwortet man auf diese Frage natürlich mit einem klaren „Ja“. Anstelle dieser schlichten Antwort möchte ich zwei Beispiele aus der eigenen Arbeit kurz skizzieren. Beide beziehen sich in unterschiedlicher Weise auf die Frage, ob ein üppigerer Personalschlüssel den kleinen Museen helfen kann, ihre Arbeit besser zu verrichten.

Ein „Ja, aber ...“ zeigt sich anhand des gerafften Berichtes aus der Planungsphase des Lutherhauses in Neustadt an der Orla. Ein wunderschönes, prächtiges Haus am Marktplatz der Kleinstadt stand im Mittelpunkt der Planung. „Lutherhaus“ wurde es lange genannt, bekanntermaßen war Luther mehrfach in Neustadt, freigelegte Fresken in einem Raum des Hauses mit religiösen Motiven, ein Cranachaltar in der nahegelegenen Kirche: Alles deutete darauf hin, das Thema „Luther in Neustadt“ in den Mittelpunkt der Präsentation zu rücken. Erster Arbeitsschritt war also, Informationen zu Luther in Neustadt zusammenzutragen und zu recherchieren, ob Belege für „Luther im Lutherhaus“ zu finden wären. Erste Zweifel kamen, als mein Kollege (Haus- und Handwerksforscher) die noch vage Vermutung äußerte, dass es sich bei diesem Haus um ein Handwerkerhaus handeln könnte. Ein Austausch mit der Denkmalpflege, eine archäologische Probegrabung im Innenhof sowie eine Recherche im Stadtarchiv ergaben zweifelsfrei: Das Haus war über mehrere Generationen ein Gerberhaus. Ein Gerberhaus in exponierter Lage zu Rathaus und Marktplatz? Wenn der Gerbermeister über viele Jahre auch Bürgermeister der Stadt ist, geht so Manches und selbst in den Quellen belegte Auseinandersetzungen über dieses geruchsintensive Gewerbe an dieser Stelle konnten so zugunsten des Gerbers entschieden werden. Gleichzeitig fand der Historiker, der das Stadtarchiv zu dieser und zur Luther-Frage durchkämmte,



Abb.: Nach der Neugestaltung des Glockenmuseums, die durch das Engagement vieler Freiwilliger möglich wurde: Die Funktionen der Glocken wie Mahnen, Bannen, Warnen und Rufen können seither aktiv erlebt werden. © Greifenstein-Verein e.V., 2013

keinen einzigen Beleg dafür, dass Luther woanders übernachtet haben könnte als im nahegelegenen Augustinerkloster. Aus diesen Erkenntnissen ergab sich also eine völlige Neuorientierung der inhaltlichen Konzeption! Was bedeutet das in Bezug auf die Frage nach mehr kompetentem Personal? Für einen überschaubaren Zeitraum von sechs bis acht Monaten arbeiteten ein Historiker, ein Volkskundler, ein Haus- und Bauforscher, ein Handwerksforscher, eine Restauratorin und ein archäologisches Grabungsteam an der gleichen Frage. Ein derart üppiger Personalbestand für ein Museum dieser Größe ist undenkbar. Und unnötig! Denn nach Klärung der Fragen, Dokumentation der Ergebnisse, Präsentation des Themas im Museum sind alle diese Fachleute auch ... überflüssig!

Das zweite Beispiel bezieht sich auf die immer häufiger diskutierte Ehrenamtlichkeit: Können in der Freizeit Tätige das Gleiche leisten wie hauptberufliches Personal? Mangelt es ihnen an wissenschaftlichem Know-how,

an Professionalität? Das kann – wie übrigens auch bei hauptberuflichem Personal – gewiss der Fall sein – muss es aber bei weitem nicht! Mein Best-Practice-Beispiel liefert der Trägerverein des Glockenmuseums auf der Burg Greifenstein im hessischen Lahn-Dill-Kreis. Wir durften hier vor ein paar Jahren Inhalt, Gestaltung und Einrichtung erarbeiten und wurden dabei unterstützt von vier Vereinsmitgliedern, deren Zusammenspiel einen enormen Grad an professionellem Handeln ergab (Abb., S. 47). Für wirklich jede inhaltliche Frage stand der Glockengießer Rincker zur Verfügung, der im Nachbarort die jahrhundertealte Familientradition des Glockengießens aufrechterhält. Er erwies sich fachlich als äußerst kompetent, konnte jedes gewünschte Exponat besorgen, fertigte Spezialwünsche an und wurde letztlich im Kinder-Comic des Museums Bim & Bam verewigt. Für alle Fragen rund um Förderung und Verwaltung war der stellvertretende Landrat die denkbar beste Person, für alle Fragen rund um das Thema „Außerschulischer Lernort“ die Vereinsvorsitzende und stellvertretende Schulleiterin. Nicht zuletzt wurde dieses Team durch einen versierten Touristiker vervollständigt, der eine hervorragende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit macht(e) und die Vermarktung des Museums betrieb. Ohne hauptamtliche Leitung, an einem recht abgelegenen Ort, erreicht das Museum rund 25.000 Jahresbesuche, ist weit über die Kreisgrenzen bekannt und löst im alltäglichen Betrieb jedes Problem. Zugegeben, eine solche Vereinsspitze ist eine Ausnahme, aber eine der Ausnahmen, die die Frage nach Professionalisierung musealer Arbeit nicht eindeutig beantworten lässt. Selbstverständlich benötigt auch ein solcher Verein für die Neukonzeption und -gestaltung des Museums Unterstützung – aber mehr auch nicht.

Hierzu noch ein Wunsch in eigener Sache, den ich allerdings für kleine Museen für wichtig erachte: Beratung und Unterstützung durch Museumsämter und beratende Fachleute tut Not! Immer häufiger lässt sich feststellen, dass in dem Moment, in dem ein Museum Unterstützung benötigt, Folgendes passiert: Niemand weiß, wer gefragt werden sollte. Das bedeutet immer häufiger, dass Ausschreibungen falsch formuliert werden, sich selbsternannte Fachleute melden, die über keinerlei Erfahrung im ausgeschriebenen Bereich verfügen und das Formulieren oder Abschätzen der zu leistenden Arbeiten nicht exakt geleistet werden kann. Mitunter macht eine kleine Werbeagentur vor Ort ein Museumskonzept, schreibt eine Innenarchitektin ein Drehbuch, formuliert ein Grafiker historische Kernaussagen, führt eine üppige Gestaltung zu einem aussagelosen, unbenutzbaren, aber optisch beeindruckenden Ergebnis.

Die Hürde Nummer 3: Erfahrung

Zuletzt – und oft entscheidend – fehlt die Erfahrung im Arbeitsbereich Neukonzeption. Während in großen Häusern immer wieder einzelne Ausstellungseinheiten neu konzipiert, große Sonderausstellungen realisiert werden und die Zusammenarbeit mit Gestaltern und umsetzenden Gewerken zum Arbeitsalltag gehört, sind kleine Museen überwiegend ungeübt in diesen Prozessen. Das immer wieder aufgestellte Postulat, ein Museum nach spätestens 15 Jahren einmal rundzuerneuern, ist für kleine (und etliche andere) Museen kaum denkbar. In der Regel erlebt ein kleines Museum eine Überarbeitung pro Generation – also einmal in dreißig Jahren, bei manchen dauert es noch länger. Somit gibt es in der Regel keine Erfahrung mit diesem sehr komplexen Arbeitsschritt.

Den Verantwortlichen in den kleinen und mittelgroßen Museen fehlt oft Erfahrung damit, das Museum neu zu denken. Der Akt der Neukonzeption und der damit verbundene Abschied vom Gewohnten stellt dann eine Überforderung dar. Dies umgreift, den Raum „leerzudenken“, Alternativen im Raumgefüge zu suchen, Themen zu überprüfen, neue Themen zu definieren, die Sammlung darauf zu sichten und zu ergänzen, Vermittlungsziele zu definieren und Vermittlungsmöglichkeiten zu erweitern. Oftmals sind die Verantwortlichen kaum in der Lage, diese Schritte zu vollziehen, da sie nicht die nötige Distanz haben und gerne am Gewohnten festhalten. Der Blick von außen kann hierbei helfen.

Neukonzeption: mehr als Ausstellen

Schon eine der Gründungsüberlegungen unserer Agentur war, ein Team aus unterschiedlichen Wissenschaften anbieten zu können, um Herr über diese Probleme zu werden. Erste Überlegungen zur Neukonzeption gehen üblicherweise von der bestehenden Ausstellung aus und vergessen, dass es im Vorfeld zahlreicher anderer Arbeitsschritte bedarf, bevor man zur Betrachtung der Ausstellungsareale gelangt. Eine tragfähige Neukonzeption kann nur gelingen, wenn man zu Beginn eine museale und touristische Umfeldanalyse vornimmt, die Stadtgeschichte auf Alleinstellungsmerkmale hin untersucht, die Ziele möglicherweise in einem ausführlichen Prozess mit der Stadtgesellschaft diskutiert, neue Aufgaben des Museums definiert und entsprechende Zielerreichungsstrategien ableitet.

Darüber hinaus betrachtet man Lage und Struktur des Ausstellungsgebäudes, die Wegeführung und die für die jeweiligen Funktionen angebotenen Flächen und Areale. Hier spielt bei Leibe nicht nur die viel geforderte Barrierefreiheit eine Rolle. Auf den Prüfstand kommen auch Größe und Lage von Wechselausstellungsareal, Depot, Veranstaltungsraum, Flächen für Museumspädagogik, Foyer (mit Platz, um eine ganze Gästegruppe zu empfangen), Shop, Garderobe, bis hin zum Wickeltisch im Sanitärbereich. Ist das alles analysiert, kann der Fokus auf die bestehende Ausstellung gelegt werden, auf die vielleicht noch ungehobenen Schätze im Depot und auf die fehlenden Exponate zu neuen Themen. Es können die Personen befragt werden, die sich häufig mit der Vermittlung in der Ausstellung beschäftigen: Führungs- und Veranstaltungspersonal gibt oft Hinweise zu vermeintlich gut funktionierenden Ausstellungseinheiten und kann darauf hinweisen, wo Fallstricke in der Vermittlung lauern oder sich Desiderate auftun. Erst dann geht es an die konzeptionelle Feinarbeit.

Die Finanzierung: ein Hürdenlauf

Eine weitere, erhebliche Hürde bei der (Neu-)Konzeption stellt die Finanzierung dar. In den letzten Jahren ist die Anzahl von Bedingungen, die an Fördergelder geknüpft werden, deutlich gestiegen. Wenn man vor zwei Jahrzehnten den kleinen Museen nur regelmäßige Öffnungszeiten abverlangte (und dabei mitunter sehr gnädig war, sodass die Öffnung am Wochenende ausreichte), füllt sich mittlerweile der Wunschzettel der Fördertöpfe sehr ordentlich: hauptberufliche Leitung, wissenschaftliche Recherchen, regelhafte Angebote an Sonderausstellungen. In den Bundesländern, die Zertifizierungen und Museumsgütesiegel anbieten, werden diese schleichend zur Verpflichtung oder sogar zur Voraussetzung einer Förderung gemacht. Der Wunsch einiger Zuwendungen gewährender Stellen nach einer Machbarkeitsstudie oder einem Rahmenkonzept vor Förder-Prüfung hängt meines Erachtens die Latte zumindest für kleine Museen in oft unerreichbare Höhe.

Der Effekt: Professionalisierung im Prozess – ein kurzes Fazit

Es kann also tatsächlich eine enorme Überforderung für kleine Museen sein, eine Neukonzeption ohne Unterstützung zu bewältigen. Allerdings birgt diese Arbeitsphase – so haben wir das immer wieder erfahren – auch die Möglichkeit

der Professionalisierung, vor allem dann, wenn die Museumsbeschäftigten sich auf diesen Akt einlassen und aktiv mitwirken. Oft erhalten sie dann als „Beifang“ ein neues Sammlungskonzept, setzen sich intensiv mit ihren alten und neuen Themen auseinander, entwickeln neue museumspädagogische Programme oder Veranstaltungsformate und haben am Ende der Umsetzung nicht nur eine neue Dauerausstellung, sondern zahlreiche Ideen für die nächsten Jahre.

Wenn wir neu konzipieren, wünschen wir uns einen engen Kontakt zur Auftraggeberschaft. Mindestens sollte der Kontakt in regelmäßig stattfindenden Sitzungen bestehen, in denen wir über unsere Arbeit und Ansätze berichten. Bestenfalls entsteht eine gemeinsame Arbeitsgruppe mit aktiver Teilnahme der Auftraggebenden am Konzeptionsprozess. So wird das bestmögliche Ergebnis erzielt: Profundes Detailwissen aus der Region, gepaart mit dem notwendigen Betrachtungsabstand auf Themen und Exponate (gleichsam der Blick des interessierten Touristen), ermöglicht eine thematische Aufbereitung, die nicht im Klein-Klein versinkt und ergiebige Zielgruppen anspricht. Nicht selten weicht anfängliche Skepsis für diese Arbeitsschritte einer euphorischen Haltung: Immer neue Details, Themen und Exponate bereichern das Museum. Aus anfänglicher Überforderung wird aktive Mitarbeit. Der von außen herangetragene neue Blick auf das Museum überträgt sich auf das Museumsteam.

Wenn es richtig gut läuft, wird auch eine breitere Stadtgesellschaft in die Neukonzeption einbezogen. Partizipative Prozesse – auch wenn die Beteiligten diesen aktuellen Schlüsselbegriff vielleicht nicht kennen – führen im besten Fall dazu, dass das regionale Publikum das Haus als seins begreift: Identifikationsplattform für Stadt, Dorf oder Region inbegriffen.

Der Blick der Auftragnehmerin „von der anderen Seite des Arbeitstisches“ mag ein einseitiger, vielleicht auch ein zu optimistischer Blick sein – nicht nur hauptberufliches Personal kann versagen, auch Outsourcing kann misslingen. Die vorgestellten Beispiele weisen aber in eine andere Richtung: Komplexe Projekte verlangen kleinen und mittleren Museen mehr Einsatz und mehr Kompetenzen ab, als ständig vorgehalten werden können. Die Perspektiven heißen hier nicht Gelingen oder Misslingen, sondern entweder eine auf das Machbare zurückgeschnittene Lösung mit Bordmitteln oder ein den örtlichen Bedingungen angemessenes und zugleich dem überörtlichen Vergleich standhaltendes Ergebnis, das in Kombination lokaler Kräfte und geschickten Outsourcings partnerschaftlich erarbeitet wurde – und mit etwas Glück neuen Schwung verleiht für die künftige, wieder auf sich allein gestellte Alltagsarbeit.