

Kurt Nagel | Peter Walker

Das Museum im Dorf lassen?

Museen neu sehen und bewerten



Verlag Wissenschaft & Praxis



EDITION MANAGEMENT

Kurt Nagel | Peter Walker

Das Museum im Dorf lassen?

Museen neu sehen und bewerten

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-719-9

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2016

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. +49 7045 93 00 93 Fax +49 7045 93 00 94

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

© Einbandbild: Joachim Kupke, Sindelfingen: Galerie von Delft¹

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druck und Bindung: Esser printSolutions GmbH, Bretten

¹ Vgl. hierzu u.a. Kottra, Kata: Eine Reise durch die Kunstgeschichte. In: Stuttgarter Zeitung, 16.2.2015, Nr. 38, S.19. Kupke, Joachim: Kate Moss in Delft. Hrsg. Joachim Kupke und Galerie der Stadt Sindelfingen, Sindelfingen 2014. Leisten, Georg: Vermeer plus Moss. In: Stuttgarter Zeitung, 27.2.2015, Nr. 48, S. 30.

Danksagung

Die Autoren sagen den Weggefährten, Gesprächspartnern und Unterstützern ein herzliches Dankeschön für die vielfältigen Handreichungen. Kurt Nagel und Peter Walker haben im Vorfeld festgelegt, dass bei der Danksagung keine Namen genannt werden. Eines ist aber deutlich festzuhalten: Ohne Ihre Hilfe wäre dieses Buch nicht entstanden. Dies gilt insbesondere für alle Damen und Herrn,

- die mit kritischen Anmerkungen spezielle Museen im Fokus hatten,
- die die klassischen und neueren Bewertungskennziffern von Museen hochhalten,
- die sich für intuitive Methoden in der Museums-Entwicklung einsetzen,
- die museale Einrichtung nicht nur auf der Basis analytischer Methoden beleuchten,
- die sehr zielführenden Gespräche mit Entscheidungsträgern aus der öffentlichen Verwaltung (wie Bürgermeister, Amtsleiter, Kulturbeauftragte, Archivleiter) führten,
- die im Gemeinderat oder im Landtag mit Kulturfragen immer kontaktiert sind und mit uns diskutieren,
- die als Kunstmäzene die Museumswelt entscheidend bereichert und beeinflusst haben,
- die als Entscheidungsträger mit einer Anzeige im Buch das Vorhaben fördern,
- die von Verlagsseite aus das Projekt unterstützten,
- die aus vielfältigsten unterschiedlichen Berufsgruppen die notwendige Bodenhaftung in das Projekt-Vorhaben einbrachten,
- die meist als Ehrenamtsträger sich für das optimale Zusammenspiel von Kultur, Verwaltung und Wirtschaft engagieren.

Sie sollen wissen, dass wir alles versuchen werden, uns dankbar und für Sie/Ihre Organisation förderlich zu wirken.

Ihre

Kurt Nagel und Peter Walker

Vorwort

Die Anlässe zum Schreiben dieses Buches sind für die Autoren im Wesentlichen drei:

In die Diskussion um die Entwicklung der Museen ist Bewegung geraten. Die Bandbreite der Meinungen reicht von den verstärkten Schließungen bis zur Förderung von Museen. Den meisten Meinungen fehlt ein Systematischer Ansatz zur Bewertung von Museen. Dies gilt sowohl für die Praxis als auch für die Literatur.

In diesem Buch wird ein Modell vorgestellt, das Antworten für die Bewertung von Museen heute und morgen geben kann. Natürlich ist dies nur ein erster Lösungsansatz, den es sowohl für die Praxis als auch für die Theorie zu verifizieren bzw. zu falsifizieren gilt. Wichtig ist, dass die vergleichbaren Instrumente, Methoden und Programme, die zum Thema „Management“ und „Praktische Unternehmensführung“ entwickelt wurden, von vielen tausenden von Entscheidungsträgern und Interessierten in Wirtschaft und Verwaltung aufgenommen und umgesetzt werden¹.

Natürlich ist die Frage der Übertragbarkeit dieser Ansätze auf Museen zu stellen. Könnte der Hinweis von Herrn Dr. Bernhard Maaz, den Leiter der Bayerischen Staatsgemälde Sammlungen München, dass Entscheidungsträger im Museumsbereich über betriebswirtschaftliche Grundlagen und Entwicklungen mehr wissen sollten, uns weiterhelfen². Wir meinen ja!

Das unmittelbare Betroffen sein durch den Antrag zur Schließung eines von K. Nagel initiierten Museums. Es gilt hier auf der Basis von Fakten und nachvollziehbaren Grundlagen einer Objektivierung der Diskussion, Rechnung zu tragen. Am 19.11.2014 erschien in der Sindelfinger Zeitung der Beitrag von Marie Kaspar³ zur Schließung des Deutschen Fleischermuseum in Böblingen. Kathrin Haasis⁴ schreibt einen Tag darauf in der Stuttgarter Zeitung „SPD serviert das Fleischermuseum ab. Mit den Untertiteln: „Um Geld zu sparen, soll die Einrichtung geschlossen werden. Die Metzger finden den Antrag skandalös.“ Diese und weitere Veröffentlichungen initiierten zahlreiche Leserbriefe. Nachstehend sollen nur einige stellvertretend mit wenigen Aussagen wiedergegeben werden⁵.

¹ Vgl. hierzu insbesondere die Publikationen von Kurt Nagel wie: Praktische Unternehmensführung, 3 Ordner 1 – 3, 6. Aufl., München 2002, zusammen mit Prof. Dr. Jörg Knoblauch: Methodenordner, Temp-Praxisbuch, Giengen 2015.

² Vgl. Maaz, Bernhard: Mehr Aufbruchs-als Krisenstimmung. In: Stuttgarter Zeitung, Nr. 277, 30.11.2015, 10 KULTUR.

³ Siehe hierzu u.a. Kaspar, Marie: SPD-Fraktion will das Fleischermuseum schließen. Sindelfinger Zeitung, 19.11.2014, S. 7.

⁴ Haasis, Kathrin: SPD serviert das Fleischermuseum ab. Stuttgarter Zeitung, 20.11.2014, S. 25.

⁵ Diverse Leserbriefe. In: Sindelfinger Zeitung am 22.11.2014, S.13.

„Das Fleischermuseum ist Kulturarbeit.“ (Joachim und Sarah Kupke, Sindelfingen)

„Die Akzeptanz (des Museums, d. Verfasser) sei verschwindend gering. Was bedeutet, verschwindend gering? 200 pro Jahr? 500? 1000? (Besucher d. Verfasser), zu einer der letzten Ausstellung von Gerhard Glück kamen 5.300 Besucher, darunter 400 Kinder, die an einem Sonderprogramm teilnahmen. Die Sonderausstellung zum 30-jährigen Jubiläum mit Karikaturen aus 30 Jahren besuchten knapp 2000 Gäste in einem halben Jahr. Wir brauchen uns nicht zu verstecken (mit Vergleichszahlen anderer Kulturstätten, die Autoren) weder bei den Besucherzahlen noch bei den Aktivitäten.“ (Rolf Dickgiesser, Böblingen)

Der dritte Grund ist einen Diskussionsbeitrag zur Entwicklung von Museen zu liefern. Dabei geht es den Verfassern verstärkt darum, einen systematischen Modellansatz zur Standortentwicklung von Museen zu geben. Es werden dabei 5 Bausteine unterschieden. Bei allen Bausteinen wird versucht, Kennzahlen zur Bewertung zu entwickeln.

Generell gilt doch, und dies sollte Allgemeingut sein, dass Tradition nicht Schnee von gestern ist, sondern ein unschätzbare Wert, zu dem nahezu alle Museen beitragen⁶. Tradition ist aber nicht nur das Bewahren der Glut unter der Asche, sondern das Vorantreiben des Feuers. Hier will dieses Buch ebenfalls einen Beitrag leisten. Zahlreiche neue Überlegungen und Systemansätze versuchen Denkanstöße und Lösungsansätze zu diesem sehr komplexen Themenkreis zu liefern.

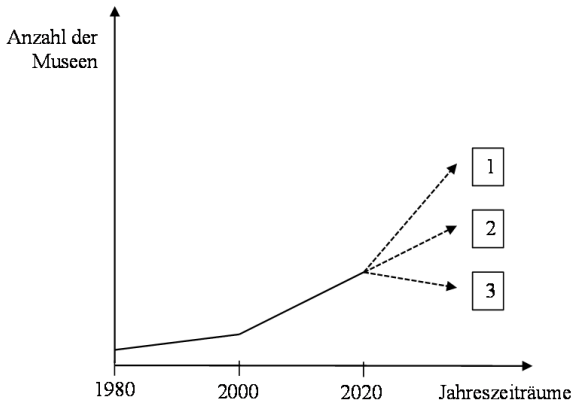
⁶ Hier sei auf die Tagungsdokumentation „Sportgeschichte vernetzt“ verwiesen. In diesem Sammelband wird in nahezu jedem Beitrag der Stellenwert der musealen Einrichtungen, auch wenn in diesem Band Sportmuseen, Sportarchive und Sportsammlungen im Vordergrund stehen, verdeutlicht. Hier gilt ein großes Lob den Herausgebern (M. Ehlers, M. Friedrich, Stefan Grus). Hildesheim 2014.

Inhalt

Danksagung.....	5
Vorwort.....	6
1 Quo Vadis Museen?.....	11
2 Brauchen wir neue Kennzahlen in Museumsbetrieben?	15
2.1 Die Problemanalyse.....	15
2.2 Neue Reflektionen vor dem Hintergrund der Meinungsäußerungen von Papst Franziskus, Alexander von Humboldt u.a.	17
2.3 Das System der 5 Ps als Vergleich	23
2.4 Ausgewählte Werkzeuge für die Anwender intuitiver und analytischer Methoden in Museen	27
2.4.1 Methode zu Einordnung von Problemen	28
2.4.2 Das Gewinner-Gewinner-Spiel.....	29
2.4.3 Live at Museum.....	30
2.4.4 Die größere Blickrichtung	31
2.4.5 Bewertung von Alternativen.....	32
2.4.6 Erfolgsfaktoren Modell	33
2.4.7 Stärken-/Schwächen-Bewertung.....	34
2.4.8 Druck- und Gegendruck-Wirkung	35
2.4.9 Museums-Beirat	36
2.4.10 Portfolio-Einordnung.....	37
2.4.11 Innovations-Werkstatt.....	38
2.4.12 Themen-Generator	39
2.4.13 Nutzen-Katalysator	40
2.4.14 Kennzahlen-Analysator	41
2.4.15 Druck/Kompetenzen-Bewertung.....	42
2.4.16 Vernetztes Denken	43
2.5 Grundsätze und generelles Vorgehen bei der Entwicklung von Lösungen	44

3 Das System der 5 Ws zur Bewertung eines Museums	46
3.1 Die Übersicht zu den 5 Ws und Beispiele zur Varietät der Museen	46
3.2 Baustein 1: WETTBEWERBS-ANALYSE	50
3.2.1 Inhalt und Schwerpunkte	50
3.2.2 Ansätze und Beispiele für Kennziffern	57
3.3 Baustein 2: Der Wirtschaftliche Status	59
3.3.1 Inhalt und Schwerpunkte	59
3.3.2 Ansätze und Beispiele für Kennziffern	60
3.4 Baustein3: Die Wohlfühl-Analyse.....	63
3.4.1 Inhalt und Schwerpunkte	63
3.4.2 Ansätze und Beispiele für Kennziffern	63
3.5 Baustein 4: Wirkungsvernetzung.....	66
3.5.1 Inhalt und Schwerpunkte	66
3.5.2 Ansätze und Beispiele für Kennziffern	73
3.6 Baustein 5: Wertschöpfungs-Ertrag.....	74
3.6.1 Inhalt und Schwerpunkte	74
3.6.2 Ansätze und Beispiele für Kennziffern	80
4 Mögliche Ansätze zur Verbesserung der Kennzahlen	81
4.1 Generelle Hinweise zur Verbesserung.....	81
4.2 Erfassen Sie Trends	81
4.3 Führen Sie eine Erfolgsfaktoren-Analyse für Ihr Museum durch.....	91
4.4 Vernetzen Sie die Erfolgsfaktoren	95
4.5 Lösen Sie Probleme mit der Museums-Berater-Werkstatt	106
5 Der Quicktest zum Inner-Circle (Bausteine 2,3,4,5 des Kap. 3) ...	115
6 Fragen zu den Kapiteln 1, 2 und 4 des Buches.....	117
Literaturverzeichnis.....	121

1 Quo Vadis Museen?



In jüngster Zeit wird mehr und mehr über die Zukunft von Museen diskutiert.

Besonders große Aufmerksamkeit erweckte das Symposium der Staatsgalerie Stuttgart von 26.11.-27.11.2015. Unter dem Titel „Das Kunstmuseum gestern, heute und morgen“ galt es die Grenzen des Wachstums⁷ auszuloten.

In der Programmbeschreibung der Staatsgalerie Stuttgart wird einleitend das Symposium mit Museums-Entwicklungen konfrontiert, die durch **Wachstum**, durch **gigantische Räumlichkeiten**, durch **immense Zunahmen der Bildergrößen** und durch **steigende Preise der Exponate** gekennzeichnet sind.

Seit 1990 hat nach der Direktorin der Staatsgalerie in Stuttgart, Frau Christiane Lange, das Wachstum der Museen in Deutschland bis November 2015 um mehr als fünfzig Prozent auf 6358 zugenommen.

Bei den Kunstmuseen sind in dieser Zeit rund 700 Neugründungen geschehen⁸.

Die gigantischen Räumlichkeiten der musealen Einrichtungen werden immer wieder aufgezeigt und diskutiert.

Die STAATSGALERIE STUTTGART wollte mit dieser Veranstaltung die interessierte Öffentlichkeit zum Thema „Grenzen des Wachstums“ in den Diskussionsprozess einbinden.“

⁷ Staatsgalerie Stuttgart (Hrsg.): Grenzen des Wachstums. Das Kunstmuseum gestern, heute und morgen. Symposium für die interessierte Öffentlichkeit vom 26.11. - 27.11.2015.

⁸ Sayah, Amber: Mehr Aufbruchs- als Krisenstimmung. In: Stuttgarter Zeitung, Nr. 277, Montag, 30. November 2015, S. 10 (Kultur).

Die Veröffentlichungen machen deutlich, dass die Kunstwelt und die Galerie-Besucher gefragt werden, ob wir auf diesem Gebiet entfesselte Märkte haben? Diese Entwicklung wird u.a. deutlich gemacht an

- den immer größeren Bauten, die sich Museen leisten,
- der Zunahme der Museen,
- der Erweiterung der Sammlungen,
- der Vielzahl der Wechsellausstellungen,
- den explodierenden Preisen auf dem Kunstmarkt,
- der Gründung und dem Ausbau von Marketing-Abteilungen.

Um dem Herausgeber Staatsgalerie Stuttgart und dem Redaktionsteam des booklet gerecht zu werden, wird der folgende Abschnitt wörtlich übernommen⁹:

„Angesichts dieser Entwicklung wurden folgende Fragen kaum gestellt: Gibt es Grenzen dieses Wachstums? Wie könnte nachhaltiges Wachstum aussehen? Das Museum des 21. Jahrhunderts ist vor neue Aufgaben gestellt, die eine eingehende Diskussion dieser Fragen unumgänglich machen. Dabei geht es nicht darum, zu einem Museumsbegriff vergangener Jahrhunderte zurückzukehren. Vielmehr muss im Zentrum stehen, wie neue Technologien – etwa die Digitalisierung – dafür genutzt werden können, um ein zukunftsweisendes Museumsmodell zu entwickeln. Wie kann etwa die Bedeutung der ständigen Sammlungen gestärkt werden? Welche Bildungsaufgaben übernimmt das Kunstmuseum im Vergleich zu anderen Institutionen? Darüber und über vieles mehr werden Experten aus Kunst, Politik und Wirtschaft berichten und diskutieren.“

Diese Fragestellungen sind notwendig und das Bemühen um Antworten zu finden, ist mehr als legitim und notwendig.

Sicherlich hat auch die folgende Abbildung mit dem Text einen hohen Wahrheitsgehalt.

Im Rahmen eines Informationsabends für Vorstände der kulturtreibenden Vereine in Böblingen hat der Leiter Amt für Kultur der Stadt Böblingen, Herr Peter Conzelmann u.a. Frau Dr. Yvonne Pröbstle eingeladen, die einleitend zur Ihren Ausführungen auf die beiden Darstellungen (siehe S. 14) „Begrenzter Nutzermarkt“ und „Die Nachfrage hinkt dem Angebot hinterher“ verwies.

Diese Darstellungen sind sehr aufschlussreich und stimmen nachdenklich. Wie ist die Abbildung „Begrenzter Nutzermarkt“ zu interpretieren?

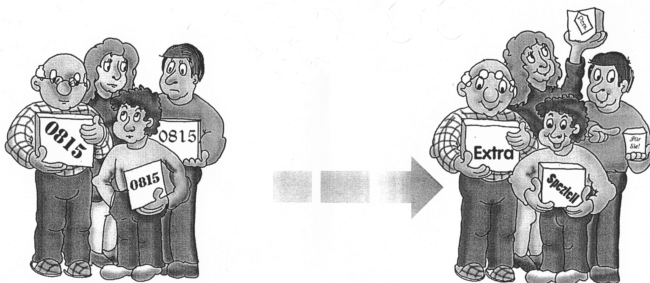
⁹ Staatsgalerie Stuttgart (Hrsg.): Grenzen des Wachstums. Ein Symposium für die interessierte Öffentlichkeit. Dresden 2015, S. 3.

50% der Bevölkerung werden als „Nie-Besucher“ eingestuft,
40% sind Gelegenheitsbesucher und
10% sind die Kernbesucher.

Sicherlich gibt es viele Vorschläge zur analytischen Betrachtung dieser Besucher-Strukturierung.

Könnte es sein, dass

- die meisten Bemühungen um die inhaltlichen, methodischen und zeitlichen Angeboten sich den Kernbesuchern widmen?
- zu wenige Bemühungen für die Analyse bei den „Nie-Besuchern“ und „Gelegenheitsbesuchern“ stattfinden? Gilt es hier nicht, zu hinterfragen
 - was sind die Gründe?
 - welchen Einfluss hat die Technologie?
 - welche Nutzenkategorien können heute und morgen an Bedeutung gewinnen und mit welchen Techniken und Methoden lassen sich die Vorteile transformieren?
 - wie gelingt es, insbesondere die „Nie-Besucher“ und die „Gelegenheitsbesucher“ aufzuschließen bzw. zu gewinnen?
- für diese Zielgruppen der „Nie-Besucher“ und der „Gelegenheitsbesucher“ muss ein wesentlicher Nutzen generiert werden – evtl. zunächst auf anderen als den klassischen Nutzenebenen (daher haben die Autoren das Beispiel eines Nutzengenerators für das Deutsche Fleischermuseum entwickelt).¹⁰



¹⁰ Siehe hierzu insbesondere Kapitel 3.5