

Geschichte Ausstellen.

Ausstellungsgestaltung zwischen Herausforderung und Erfolg

Herbsttagung der Fachgruppe Geschichtsmuseen im Deutschen Museumsbund vom 14. bis 16. November 2015 in Leipzig

Dr. Jochen Ramming

Bundesverband freiberuflicher Kulturwissenschaftler /
Kulturbüro FranKonzept Würzburg

Form follows Content!

Oder: Wir sollten wissen, was wir gestalten wollen.

Innerhalb der Vortragsabfolge der Leipziger Tagung fällt mir mit meinem Vortrag eine etwas undankbare Rolle zu; diejenige des Skeptikers nämlich, der trotz der vielen großartigen Ausstellungen, die in den vergangenen Jahren in bester Kooperation zwischen Museumswissenschaftlern und Gestaltern realisiert werden konnten, scheinbar weiterhin nach dem Haar in der Suppe sucht und überwunden geglaubte Gräben wieder aufreißt. Das jedoch ist keinesfalls das Ziel meiner Überlegungen. Ich möchte vielmehr durch eine möglichst exakte und differenzierte Beschreibung des bestehenden Konfliktpotentials in der Kooperation zwischen Kuratoren und Designern dazu beitragen, die Zusammenarbeit auf eine festere Basis zu stellen und insbesondere Problemstellungen beim Start eines Projektes von vorneherein zu umgehen.

Ausgangslage:

WIE EINE IDEALTYPISCHE HISTORISCHE AUSSTELLUNG ENTSTEHT

Es ist unübersehbar, dass sich das Verhältnis zwischen Kuratoren und Gestaltern in den letzten Jahren grundlegend verändert hat. Vor mittlerweile 10 Jahren organisierte der Bundesverband freiberuflicher Kulturwissenschaftler zusammen mit der Thomas-Morus-Akademie in Bensberg die Tagung *Das magische Dreieck* und fragte nach Kooperationsmodellen zwischen Designern, Wissenschaftlern und Museumspädagogen. Damals waren die Organisatoren von der „Vehemenz der Diskussion“¹ überrascht. Natürlich ging es im Kern um Kompetenzen, um Autorität und Rollenverteilung, doch es wurde in Bensberg zugleich auch intensiv die Frage verhandelt, was denn eine gute museale Ausstellung künftig auszeichnen sollte. Dabei standen sich – kurz gesagt – der Bildungsanspruch des Museums (vertreten durch die Museumswissenschaftler) und der Unterhaltungsfaktor (als angebliches Kennzeichen der Gestalterfraktion) gegenüber. In dieser schlichten Dichotomie befanden sich bereits damals die dem bürgerlichen Bildungsideal verpflichteten Wissenschaftler in einem Rückzugsgefecht. Das zumindest diagnostizierte Christine Bäumler in ihrem 2004 erschienenen Buch *Bildung*

und Unterhaltung im Museum: „Während (...) die Museumsexperten aufgrund zunehmender Legitimationszwänge und eines sich auflösenden bildungsbürgerlichen Hintergrunds derzeit ernstzunehmenden strukturellen Problemen einer Positionierung entgegenblicken, fällt den Designern eine Argumentation entlang der Unterhaltung ungleich leichter, da dieser Begriff in internen Diskursen oftmals eine positive Bedeutungszuschreibung besitzt (ganz im Gegensatz zur Bildung)“.²

Der Ausweg aus diesem mittlerweile antiquiert wirkenden Grabenkampf deutete sich bereits 2005 unübersehbar an. Er lag in der konsequenten Ausrichtung einer jeden Ausstellung auf die Adressaten sowohl von Bildung als auch von Unterhaltung – mithin also auf die Besucher im Allgemeinen. Werden deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt gerückt, erhält die Ausstellungsplanung ein für alle Beteiligten akzeptables gemeinsames Ziel, nämlich die bestmögliche Vermittlung der Ausstellungsinhalte! Das Kompetenzgerangel wird befriedet und alle ziehen an einem Strang, allerdings mit gravierenden Konsequenzen für das, was wir unter einer Ausstellung verstehen. Überraschend selbstgewiss aber durchaus folgerichtig behaupten etwa Philipp Aumann und Frank Dürr in ihrer vor zwei Jahren erschienenen Anleitung *Ausstellungen machen*: „Eine Ausstellung vermittelt Wissen mittels der Exponate, ist also (...) ein Wissensmedium“.³ Tatsächlich? Die freie Kuratorin Nicola Lepp, die vor kurzem die Grimm-Welt in Kassel eröffnen konnte, bezeichnet diese Feststellung (mit erkennbarer Skepsis) gar als allgemeinen Konsens⁴. Nur zur Erinnerung: Bis vor etwa 20 Jahren stand noch das Exponat (und nicht etwa der Besucher) im Zentrum der Ausstellungskonzeption und das Planungsteam bestand aus dem wissenschaftlichen Kurator, dem Gestalter und einem Restaurator⁵ anstelle der Museumspädagogik.

Heute hingegen werden unter dem positiven Leitbegriff der besucherorientierten Vermittlung, zu der Kuratoren, Gestalter und Pädagogen gleichermaßen ihren jeweils spezifischen Beitrag leisten müssen, sämtliche Arbeitsabläufe der Ausstellungskonzeption und -realisierung zu einer komplexen Gesamtaufgabe geformt, die nur gemeinsam zu bewältigen ist. Oder um es ins Polemische zu wenden: Eine nach heutigen Begriffen „gute“ Ausstellung, die also ihr zentrales Ziel – nämlich die bestmögliche Vermittlung von Inhalten – erreichen will, kann nur entstehen, wenn alle möglichst frühzeitig zusammenarbeiten. Dementsprechend empfehlen Museumsberatungen – etwa die Bayerische Landesstelle für nichtstaatliche Museen – oder jüngst der DMB mit seiner Empfehlung zur Auftragsvergabe an Gestaltungsbüros –, möglichst bald im Konzeptionsprozess einen Gestalter mit ins Team zu holen. Aktuelle Praxisleitfäden, wie etwa *Die perfekte Ausstellung* von Barbara Alder und Barbara den Brok raten zu deren Einbeziehung, sobald das Ausstellungsprojekt gesichert finanziert ist⁶. Die frühzeitige Kooperation wird zum Mantra.

Und genau dieser Stelle scheinen Vorsicht und Geduld angeraten. Nicht, weil aus der frühzeitigen Kooperation keine großartigen Ausstellungen entstehen könnten – die Beispiele dafür sind Legion –, und erst recht nicht, weil die angesprochenen Grabenkämpfe fortgesetzt werden sollen. Geduld scheint angeraten, weil das soeben skizzierte Ideal von der „guten“ Ausstellung präziser hinterfragt werden sollte. Hier bildet sich aktuell ganz offensichtlich ein gewisses Unbehagen, wie es sich beispielsweise in

einem Interview mit Martin Roth vom Victoria & Albert Museum in der ZEIT vom 1. Oktober diesen Jahres zeigt. Roth spricht darin von einer „Überpädagogisierung“, die „die Dinge schwerfällig mache“⁷.

Im Folgenden soll die angebliche Allgemeingültigkeit einer publikumsorientierten Vermittlung als dem verbindenden Kernziel aller Ausstellungen insbesondere im Hinblick auf kleinere museale Einrichtungen kritisch beleuchtet werden, um dabei die bislang kaum bewusst registrierten Konsequenzen dieser Idealisierung sichtbar zu machen. Sollte sich dabei das Ausstellungsideal als brüchig erweisen, dann stünde letztlich auch das Mantra der möglichst frühzeitigen Zusammenarbeit von Museumswissenschaftlern und Gestaltern zur Disposition.

„(DAUER)AUSSTELLUNG IST AUCH KEINE LÖSUNG!“

– zumindest nicht für alle Probleme

Die beschriebene Teamarbeit im Zeichen der besucherorientierten Vermittlung basiert selbstverständlich noch immer in den allermeisten Fällen auf einer alten Rollenverteilung, wonach dem wissenschaftlichen Kurator die Vorgabe der wesentlichen Inhalte – in der Regel auf wissenschaftlicher Basis – zukommt und dem Gestalter deren verständliche Übersetzung für den Besucher. Es sind unstrittig die Designer, die die Kommunikation mit dem Publikum sicherstellen. Ihre narrativen Raumgestaltungen, ästhetischen Inszenierungen und diskursiven Arrangements, aber auch ihre Texte, Objekte und Medien prägen das Bild heutiger Ausstellungen in der öffentlichen Wahrnehmung. Wo der Kurator bewahrend und forschend Grundlegendes im Hintergrund erarbeitet, lockt der Gestalter mit der Ausstellung das Publikum an. Er ist damit auch wesentlich für den Erfolg einer Ausstellung verantwortlich – vor allem für einen Erfolg, der sich in Besucherzahlen misst.

Das Ringen um Besucherzuspruch durch eine publikumsorientierte, vom Besucher her gedachte und für ihn geplante Dauerausstellung, setzt jedoch einen bestimmten Rezipiententypus voraus, der – offen und wissbegierig – sich in einer Ausstellung ein ihm neues Wissensterrain erschließen will. Viele insbesondere kleinere museale Einrichtungen in touristisch weniger frequentierten Regionen treffen diesen Idealtypus in ihrer Dauerausstellung faktisch allerdings kaum an. Das gilt immerhin für etwa die Hälfte aller bundesdeutschen Museen. So viele verbuchen nämlich weniger als 10.000 Besucher pro Jahr, 40% sogar weniger als 5.000. In der Regel handelt es sich bei diesen Museen um lokal- und regionalgeschichtliche Einrichtungen⁸. Ihr tatsächliches Besucherklientel ist statistisch nicht zusammenhängend exakt erfasst, doch geben vereinzelte Evaluationen klare und wenig überraschende Hinweise: Es sind in der Hauptsache die örtlichen und regionalen Mehrfachbesucher – darunter auch zahlreiche ortsnahe Schulklassen – die zu Sonderveranstaltungen, Wechselausstellungen und pädagogischen Programmen in die kleineren Geschichtsmuseen kommen. Vielfach korreliert hier die Anzahl der jährlichen musealen Veranstaltungen direkt mit der Zahl der Museumsbesucher, wie ein Beispiel aus einer niederbayerischen Kleinstadt zeigt. Die

jährlichen Besucherzahlen schwankten in den letzten 10 Jahren zwischen 5.113 und 689, wobei den Ausschlag nach oben ein Jahr mit gleich mehreren Sonderausstellungen verursachte und den Einbruch ein Hochwasser, dem das alljährliche Museumsfest zu Opfer fiel⁹. Die Dauerausstellung und ihre Vermittlungsqualitäten standen demnach mit dem Besucheraufkommen in keinerlei Zusammenhang.

Dennoch drängt das Verdikt von der „guten“ Ausstellung heute auch derartige kleine Häuser dazu, aufwändig gestaltete Dauerausstellungen einzurichten, die ihre intensiven Vermittlungsbemühungen auf einen vergleichsweise seltenen Besuchertypus richten. Wäre es in diesen Fällen nicht weit sinnvoller, bei einer anstehenden Neukonzeption, zunächst ausführlich und sehr offen über die künftige Aufgabe der Dauerausstellung nachzudenken, anstatt sich sofort gemeinsam mit einem genau darauf spezialisierten Gestaltungsbüro auf die Entwicklung einer neuen publikumsorientierten Präsentation zu stürzen? Vielleicht ist eine partizipativ gestaltete Ausstellung ohne großen ästhetischen Anspruch allein für die eigene Community sinnvoll? Oder nur die Einrichtung eines schlichten Schaudepots, aus dem man sich dann für Wechselausstellungen bedienen kann? Eine solche offenere Herangehensweise könnte auch eine typische Gefahrenlage gerade bei kleineren Museen mit vergleichbaren Sammlungsbeständen entschärfen. Dort nämlich droht unverkennbar eine Vereinheitlichung in den Grundzügen der Ausstellungen, weil jedes dieser Museen mit vergleichbaren Sammlungsobjekten demselben publikumsorientierten Vermittlungsgedanken folgt. Vor allem volkskundliche Sammlungen stehen vor diesem Problem, etwa wenn sie Besuchern flächendeckend den Weg von Flachs zum Leinen oder die Grundprinzipien der Lebensmittelkonservierung in „guten“ Ausstellungen „vermitteln“ wollen.

„DRUM PRÜFE WER SICH ZEITIG BINDET“

– jeder Bewerber hat eine eigene Profession

Eine gewissenhafte Prüfung künftiger Optionen wird jedoch nicht selten erschwert durch die Träger der musealen Einrichtungen – namentlich die lokale und regionale Politik –, die in der stringenten Publikumsorientierung und einer modernen und ästhetischen Gestaltung das Versprechen auf steigende Besucherzahlen erkennen. In Umkehrung des Gedankens, dass eine „gute“ Ausstellung für das bestehende Publikum geplant werden müsse, herrscht hier meist die vielfach trügerische Vorstellung, dass eine solche Ausstellung quasi automatisch neues Publikum finden würde. Als Garant für den Erfolg einer solchen Präsentation gilt meist nicht der wissenschaftliche Kurator, sondern in der Hauptsache der für die Kommunikation mit dem Publikum zuständige, kreative Gestalter. Es soll an dieser Stelle nicht auf die Problematik prestigeträchtiger, politisch motivierter, aber wenig nachhaltiger Ausstellungsprojekte eingegangen werden, die immer wieder auch im ländlichen Raum entstehen und – getragen von der Hoffnung auf eine immense touristische Ausstrahlung – vergeblich ihren ganz eigenen Bilbao-Effekt erwarten. Auch jenseits solcher Extrembeispiele sehen sich viele der klei-

neren, „bodenständigen“ Geschichtsmuseen im Zuge von Überarbeitungs- und Neuaufstellungsplänen mit vielfach überzogenen Hoffnungen auf massive Besucherzuwächse durch eine publikumswirksam gestaltete Ausstellung konfrontiert.

Unter den Mitgliedern des Bundesverbands freiberuflicher Kulturwissenschaftler hat der Vorstand in den vergangenen Monaten Erfahrungsberichte zum Ablauf von Ausschreibungs- und Vergabeverfahren für Ausstellungsplanungen und Museumskonzeptionen gesammelt. Die Ergebnisse waren erwartungsgemäß disparat, schließlich handelt es sich um Leistungen, die grundsätzlich frei vergeben werden können, wobei die Museumsberatungsstellen in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich intensiv in die Auswahlverfahren mit einbezogen werden. Erkennbar ist insgesamt jedoch die Tendenz, dass die Ausschreibung konzeptioneller Leistungen immer frühzeitiger innerhalb des Projektverlaufs erfolgt, mitunter bereits so früh, dass noch kaum konkrete inhaltliche Vorgaben existieren; manchmal ist nicht mehr als der Wille oder der Zwang zur Veränderung erkennbar. Darüber hinaus werden in den zur Bewerbung aufgeforderten Kreis von Museumsplanern offenbar immer wieder gleichermaßen inhaltliche Planer und Gestaltungs- oder Architekturbüros miteinbezogen, ohne dass eine entsprechende Differenzierung von inhaltlich-konzeptionellen und gestalterisch-baulichen Planungsanforderungen erfolgt. Damit bleibt die Herangehensweise an die Entwicklungsplanung für ein Museum vollkommen offen – der Träger vertraut ausschließlich auf eine auswärtige Museumsexpertise, ohne im Vorfeld ausreichend genau geprüft zu haben, welche Art der Planung – und damit welche Art von Auftragnehmer – er überhaupt braucht.

Nicht wenige Ausschreibungen lassen jedoch erkennen, dass sie trotz fehlender inhaltlicher oder funktionaler Vorkonzepte, von dem grundsätzlichen Wunsch nach einer modern-vermittelnden, publikumsorientierten Ausstellung geprägt sind, wie sie in der Hauptsache von erfahrenen Ausstellungsgestaltern geplant werden. Die „guten“ Präsentationen großer Häuser (wie sie eingangs als aktuelles Ausstellungsideal beschrieben wurden) scheinen nicht selten auch in kleinen Einrichtungen als Vorbild zu dienen. Deshalb fordern viele Ausschreibungen auch gleich erste Vorstellungen oder Ideenskizzen einer möglichen künftigen Ausstellung mit ein oder veranstalten einen kleineren Ideenwettbewerb. Wenn die entsprechenden Vorschläge dann im Rahmen des Auswahlverfahrens bei persönlichen Vorstellungsrunden präsentiert werden, fällt mitunter die kuriose Entscheidung für einen Gestaltungsentwurf, ohne dass die Ausstellungsinhalte vorhanden sind oder gar die Sinnhaftigkeit einer neuen Ausstellung mit umfassenden Vermittlungszielen überhaupt geprüft worden wäre. Zu solchen Entscheidungen trägt meist auch die Zusammensetzung der Auswahlgremien bei, die oft maßgeblich von Politikern und Verwaltungsbeamten bestimmt werden und nur in weit geringerem Maß von Museumsfachleuten – nicht selten nur vertreten von der örtlichen Museumsleitung, die unter Umständen lediglich ehrenamtlich tätig ist. An diesem Punkt kommt dann insbesondere den Beratungsstellen in den einzelnen Bundesländern ein hohes Maß an Verantwortung zu.

„DIE MACHT IST AUS DEM GLEICHGEWICHT“

– zu oft sind Kuratoren wehrlos

Auf ein letztes Problem, dass sich aus einer allzu frühen Einbeziehung von Gestaltern gerade für kleinere Museen (aber nicht nur für diese) ergibt, soll noch eingegangen werden: Die fehlende Waffengleichheit. Dabei handelt es sich um ein strukturelles Problem, dass in größeren Einrichtungen von einer differenzierten Personalstruktur aufgefangen wird, in kleineren Museen hingegen voll durchschlägt. Hintergrund ist die Tatsache, dass die personelle Ausstattung der deutschen Museen seit Jahren vielfach auf demselben Niveau verharrt, wenn es nicht gar zu vereinzelt Stellenstreichungen und -kürzungen kommt. Kleinere Häuser werden demnach von einem kleinen Team von Wissenschaftlern oder nicht selten auch von Einzelkämpfern geleitet, denen bekanntermaßen eine Vielzahl, keineswegs nur wissenschaftlich-kuratorischer Aufgaben zufällt. Bei einer 2011 durchgeführten Umfrage unter 886 hauptamtlich geführten Museen gaben 49% an, die Museumsleitung sei die einzige wissenschaftlich besetzte Stelle im Haus. Ihre Ausbildung absolvierten viele heute aktive Museumsleute in der Regel noch in einem der klassischen museumsaffinen Studienfächer, wie Kunstgeschichte, Geschichte oder Volkskunde¹⁰. Trotz dieser insgesamt eher schrumpfenden als wachsenden Personaldecke stiegen jedoch zugleich die Anforderungen an die Museen während der vergangenen zwei Jahrzehnte stetig an. Dabei spielen nicht zuletzt die mit der Idee von der „guten“ Ausstellung verbundenen Hoffnungen auf Besucherzuwächse, touristische Effekte und lokale Identitätsbildung eine wesentliche Rolle.

Die Bewältigung der wachsenden Herausforderungen kann daher aktuell nur mit Hilfe externer Museumsexperten gelingen. Seit rund zwanzig Jahren wächst demgemäß der Markt für Museumsberater, Konzeptionsbüros, Ausstellungsgestalter und Museumspädagogen kontinuierlich – als Beleg sei hier nur auf die Gründung einschlägiger Berufsverbände verwiesen: Der Bundesverband freiberuflicher Kulturwissenschaftler entstand beispielsweise schon 1997, der Verband der Ausstellungsgestalter 2012. Hochprofessionelle Anbieter mit nicht selten dynamischem Mitarbeiterpool, flexiblen Strukturen und modernster technischer Ausstattung stehen heute zur Übernahme musealer Aufgabenstellungen bereit. Gerade im Bereich der Ausstellungsgestaltung – einst eher ein Nebenerwerb für Innenarchitekten und Werbeagenturen – entstanden spezialisierte Studiengänge und nicht wenige, zum Teil sehr große Büros. Beim Aufeinandertreffen von solchen hochprofessionellen, oft mit mehreren Mitarbeitern an zahlreichen Ausstellungsprojekten zugleich arbeitenden Gestaltungsbüros und den in eine Vielzahl völlig unterschiedlicher Tätigkeiten verstrickten, nicht selten ganz auf sich allein gestellten Museumswissenschaftlern vor Ort, herrscht das, was als Ungleichheit der Waffen beschrieben werden kann.

Verschärft wird diese Ungleichheit zusätzlich, wenn der weiter oben beschriebene Mechanismus einer allzu frühen Beauftragung des Gestalters greift: Dann tritt nämlich die örtliche Museumsleitung ohne konkrete Zielvorstellungen über das gewünschte Ergebnis einer hervorragend ausgebildeten und eingespielten Gestaltungsmaschinerie ge-

genüber, die zuvorderst darauf ausgerichtet ist, eine hochwertige Ausstellung zu planen. Das darf auf keinen Fall als Vorwurf missverstanden werden, denn Professionalität, Effizienz und Kreativität sind für freie Unternehmen unabdingbare Voraussetzungen, um am Markt zu bestehen. Das Problem der ungleichen Waffen ist ausschließlich struktureller Natur. Womöglich tragen die derzeit überall entstehenden neuen Studiengänge für Museologie dazu bei, das Ungleichgewicht zu mindern, indem sie künftige Kuratoren besser auf die Verhandlungen mit externen Partnern vorbereiten – an den grundsätzlicheren Fehlentwicklungen werden sie indes nichts ändern können. Das ist Beratungseinrichtungen und Trägern vorbehalten.

Fazit:

WIR SOLLTEN WISSEN, WAS WIR GESTALTEN WOLLEN

Ausgangspunkt der vorangegangenen Beobachtungen war die Feststellung, dass die enge Zusammenarbeit zwischen Museumswissenschaftlern und Ausstellungsgestaltern in der Regel darauf ausgerichtet ist, eine „gute“ Ausstellung zu entwickeln, die im Falle von Geschichtsmuseen, wissenschaftlich erarbeitete historische Inhalte seriös und unterhaltsam zugleich an die Besucher vermittelt. Dieses grundsätzlich richtige und in vielen Fällen äußerst erfolgreiche Modell hat sich in den letzten 10 bis 15 Jahren zu einem scheinbar monopolistischen Ideal entwickelt, das für größere Häuser mit engmaschiger Ausstellungsaktivität und differenziertem Personalbestand ein durchaus praktikables Rezept darstellt, kleinere stadt- und regionalgeschichtliche Museen aber zu Maßnahmen verführt oder drängt, die den Einrichtungen nicht immer angemessen sind. Zu vorschnell wird die „gute“ publikumsorientierte Dauerausstellung als Allheilmittel für sämtliche musealen Probleme vor Ort betrachtet und andere womöglich sinnvollere Maßnahmen, etwa im Bereich der Personalstruktur zugleich übersehen. Allzu undifferenzierte Ausschreibungs- und Auswahlverfahren für externe Museumsfachleute können diesen Automatismus verstärken, wenn nämlich spezialisierte Gestaltungsbüros, als die ausgewiesenen Experten für die Entwicklung hochwertiger Ausstellungen zu frühzeitig hinzugezogen werden und den nicht hinterfragten Weg in Richtung einer neuen Ausstellung konsequent fortsetzen. Steht ihnen darüber hinaus noch eine in ihrer Aufgabenvielfalt gefangene und auf die Umgestaltung nicht ausreichend vorbereitete Museumsleitung gegenüber, ist die Gefahr groß, dass die Fortentwicklung des Hauses mit viel gutem Willen und einer „guten“ Ausstellung dennoch in eine völlig falsche Richtung gelenkt wird.

Die Forderung, die sich aus diesem Befund ableiten lässt, ist einfach: Museen – insbesondere die kleineren – brauchen mehr Zeit zur Selbstfindung, weit bevor mit Hilfe von Gestaltern eine neue Ausstellung geplant wird; schließlich besteht kein Automatismus, der beim Wunsch nach der Fortentwicklung oder Neuausrichtung eines Museums zwangsläufig zur Einrichtung einer publikumsorientierten hochwertigen Dauerausstellung führt. Eine solche Ausstellung kann, muss aber keine Einzelmaßnahme innerhalb eines Veränderungsprozesses sein. Für die umfassende Vorbereitung einer

musealen Erneuerung haben sich drei eigentlich völlig banale aber dennoch keineswegs durchgängig angewandte Arbeitsschritte als zielführend erwiesen:

1. Die Analyse des Bestehenden
2. Die Diskussion der künftigen Ziele
3. Die Entwicklung eines Maßnahmenplans

Die Analysephase sollte wirklich umfassend nicht nur das Museum selbst mit seiner Sammlung, seinem Gebäude, seiner Ausstellung, dem Personalbestand etc. unter die Lupe nehmen, sondern insbesondere auch das Umfeld, den Tourismus, Konkurrenz- und Bildungsangebote oder kommunale und regionale Entwicklungsprogramme mit einschließen. Bei der Entwicklung künftiger Leitziele gilt es dann alle sinnvollen Formen der öffentlichen Diskussion – vom Einzelgespräch mit lokalen Kulturakteuren bis hin zu partizipativen Veranstaltungen mit einer breiten Öffentlichkeit – zu nutzen. Der fertige Maßnahmenplan muss schließlich alle nur denkbaren Lösungsansätze zur Zielerreichung in Betracht ziehen, etwa personelle Veränderungen, neue synergetische Kooperationsmodelle oder eben auch eine neue Dauerausstellung. Derart umfassende Voruntersuchungen werden unter dem Begriff der „Machbarkeitsstudie“ mittlerweile in einigen Regionen nicht zuletzt auf Druck von Förderstellen bereits eingefordert. Die Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern erstellt diesbezüglich gerade eine Arbeitshilfe für Museen und deren Träger. Darin wird ausdrücklich betont, dass solche Studien strikt von gestalterisch-architektonischen Machbarkeitsstudien zu trennen sind. Die Forcierung solcher vorbereitenden Untersuchungen und Konzepte weist sicherlich in die richtige Richtung. Sie geben den Museen einen ganz grundlegenden Orientierungsplan an die Hand, der im besten Fall ein ganzes Spektrum von Optionen aufweist. Gestaltungsbüros sind in dieser Phase noch nicht vonnöten.

Laufen die Umstrukturierungsplanungen dann schließlich doch auf eine neue Dauerausstellung hinaus, gilt es wiederum erst exakt zu prüfen, welche Art von Ausstellung im Rahmen des Gesamtkonzeptes sinnvoll ist, und welche zentralen Inhalte dargestellt werden sollen. Hier müssen Museumsleitungen und Kuratoren auch bereit sein, Verantwortung zu übernehmen und eigene Ideen und Ziele formulieren. Erst auf einer solchermaßen gesicherten Basis sollte dann die Suche nach einem geeigneten Gestaltungspartner erfolgen. Es ist anzunehmen, dass auch viele Gestalter sich in den Museen ein Gegenüber wünschen, das mit Ihnen auf Augenhöhe verhandeln kann, weil es genau weiß, wohin die neue Ausstellung das Haus bringen soll. Das geht zumindest aus der *Empfehlung zur Vergabe von Aufträgen an Gestalterbüros* hervor, die die Fachgruppe Ausstellungsplanung im Deutschen Museumsbund gemeinsam mit dem Verband der Ausstellungsgestalter entwickelt und 2015 vorgestellt hat. Geben wir also den Museumskuratorinnen und –kuratoren die Zeit und die Hilfe, die sie tatsächlich brauchen.

Dr. Jochen Ramming, M.A. ist Inhaber des Kulturbüros FranKonzept in Würzburg und stellvertretender Vorsitzender des Bundesverbands freiberuflicher Kulturwissenschaftler e.V.

Nach dem Studium der Volkskunde, Kunstgeschichte und Archäologie an der Universität gründete er gemeinsam mit seiner Partnerin Dagmar Stonus 1996 das Kulturbüro FranKonzept in Würzburg. Seither konzipiert und realisiert er Museen und Ausstellungen und befasst sich intensiv mit Vorplanungsprozessen und musealen Machbarkeitsstudien für Museen und andere kulturelle Einrichtungen (www.frankonzept.de). Er ist Lehrbeauftragter am Lehrstuhl für Europäische Ethnologie / Volkskunde der Universität Würzburg und Gründungsmitglied des Bundesverbands freiberuflicher Kulturwissenschaftler e.V. Von Anfang an war er dort im Vorstand aktiv.

¹ Osses, Dietmar: Kreative Spannungen. Zur Gestaltung von Bildung Unterhaltung und Vermittlung in historischen Ausstellungen. In: Kirchhoff, Heike; Schmidt, Martin (Hg.): Das magische Dreieck. Die Museumsausstellung als Zusammenspiel von Kuratoren, Museumspädagogen und Gestaltern. Bielefeld 2007, S. 75-88. Hier: S. 79, Anm. 12.

² Bäumler, Christine: Bildung und Unterhaltung im Museum. Das museale Selbstbild im Wandel. Münster 2004, S.151.

³ Aumann, Philipp; Dürr, Frank: Ausstellungen machen. München 2013, S. 18.

⁴ Lepp, Nicola: Diesseits der Narration. Ausstellen im Zwischenraum. In: Lichtensteiger, Sibylle; Minder, Aline; Vögeli, Detlef (Hg.): Dramaturgie in der Ausstellung. Begriffe und Konzepte für die Praxis. Bielefeld 2014, S. 111.

⁵ Ognibeni, Günter: Ausstellungen im Museum und anderswo. Planung, Technik, Präsentation. München 1988, S. 21.

⁶ Alder, Barbara; den Brok, Barbara: Die perfekte Ausstellung. Ein Praxisleitfaden zum Projektmanagement von Ausstellungen. Bielefeld 2012, Grafik S. 55.

⁷ „Diesen Mut muss man haben“. Ein Gespräch mit Martin Roth, dem Direktor des Londoner Victoria & Albert Museums über sein Museumsverständnis und darüber, was das Humboldtforum in Berlin eigentlich werden soll. In: DIE ZEIT Nr. 40, 1.10.2015, S. 52.

⁸ Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2013 (=Materialien aus dem Institut für Museumsforschung Heft 68). Berlin 2014. Online unter: http://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Materialien/Mat68.pdf

⁹ Die Zahlen stammen vom „Hallertauer Heimat- und Hopfenmuseum Mainburg“ und betreffen die Jahre 2005 – 2014.

¹⁰ Zahlen und Angaben nach: Bernhardt, Gunther; Henker, Michael und Köstering, Susanne: Zur Situation der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Museen in Deutschland: Umfrage zur Eingruppierung 2011/12.