

Nora Wegner

Publikumsmagnet Sonderausstellung

Stiefkind Dauerausstellung?

Erfolgsfaktoren
einer zielgruppenorientierten
Museumsarbeit

Aus:

Nora Wegner

Publikumsmagnet Sonderausstellung – Stiefkind Dauerausstellung?

Erfolgsfaktoren einer zielgruppenorientierten Museumsarbeit

September 2015, 300 Seiten, kart., zahlr. z.T. farb. Abb.,
34,99 €, ISBN 978-3-8376-3229-3

Während Sonderausstellungen Publikumsmagnete für Museen sind, drohen ihre existenziellen Dauerausstellungen an Bedeutung zu verlieren. Was aber macht Sonderausstellungen so attraktiv? Und was unterscheidet das Publikum der Sonder- von dem der Dauerausstellungen?

Nora Wegner beantwortet diese Fragen mittels einer umfassenden Vergleichsstudie an verschiedenen Museen. Sie entwickelt eine Typologie von Ausstellungsbesucher_innen, ermittelt Erfolgsfaktoren von Sonderausstellungen und leitet zudem praktische Empfehlungen für eine zielgruppenorientierte Museumsarbeit ab, die dem Spannungsfeld zwischen den Ausstellungen gerecht wird und Publikum auch für Dauerausstellungen gewinnt.

Nora Wegner, geb. 1981, ist Geschäftsführerin eines Büros für Besucherforschung und Kulturevaluation in Karlsruhe sowie Referentin und Dozentin für Besucher- und Evaluationsstudien an verschiedenen Hochschulen.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

www.transcript-verlag.de/978-3-8376-3229-3

Inhalt

Vorwort | 7

Danksagung | 9

1. Einführung | 11

2. Rahmenbedingungen aktueller Museumsarbeit | 15

2.1 Finanzielle Schwierigkeiten und „Museumskrise“ | 16

2.2 Wachsende Konkurrenz für Museen | 18

2.3 Demografische Veränderungen | 20

2.4 Eventorientierung und Nachhaltigkeit | 21

2.5 Medialisierung und Veränderung der Publikumsrezeption | 23

2.6 Besucherorientierte Museumsarbeit | 25

**3. Dauer- und Sonderausstellungen:
Begriffe, Erfolgsfaktoren und Kritik** | 27

3.1 Definitionen von Museen und Museumsarten | 27

3.2 Dauerausstellungen/Schausammlungen | 28

3.2.1 Dauerausstellungen: Kennzeichen, Ziele und Geschichte | 28

3.2.2 Verschiedene Formen von Dauerausstellungen | 32

3.2.3 Kritik an Dauerausstellungen | 34

3.3 Sonderausstellungen/Wechselausstellungen | 35

3.3.1 Sonderausstellungen: Kennzeichen, Ziele und Geschichte | 35

3.3.2 Formen von Sonderausstellungen | 40

3.3.3 Sonderausstellungen: Erfolgsfaktoren und Kritik | 45

3.4 Aktuelle Entwicklungen bei Dauer- und Sonderausstellungen | 56

4. Empirische Studien über das Museumspublikum | 59

4.1 Besucherforschung an Museen | 59

4.1.1 Untersuchungsschwerpunkte der Besucherforschung an Museen | 59

4.1.2 Vergleichende Studien an Museen | 62

4.2 Untersuchungsergebnisse zu Publikumsmerkmalen | 69

4.3 Untersuchungsergebnisse zu Besuchsmotiven | 73

4.4 Segmentierung des Museumspublikums | 76

4.5 Merkmale des Publikums von Sonder- und Dauerausstellungen | 79

5. Design der Untersuchung	95
5.1 Forschungslücke	95
5.2 Forschungsziel und Forschungsfragen	98
5.3 Methodisches Vorgehen der Vorstudie	100
5.3.1 Experteninterviews	100
5.3.2 Besuchervorgespräche	104
5.4 Methodisches Vorgehen der Hauptstudie	105
5.4.1 Methodenwahl und Fragebogen	105
5.4.2 Auswahl der Erhebungsorte	117
5.4.3 Ablauf der Besucherbefragung	134
6. Ergebnisse der Untersuchung	137
6.1 Ergebnisse der Experteninterviews	137
6.1.1 Begrifflichkeiten und Ziele von Sonder- und Dauerausstellungen	137
6.1.2 Zielgruppen von Sonder- und Dauerausstellungen	139
6.1.3 Publikumsresonanz	142
6.1.4 Strategische Überlegungen	148
6.1.5 Einschätzung der Zukunftsentwicklung	155
6.2 Ergebnisse der vergleichenden Besucherbefragung	158
6.2.1 Unterschiede im Publikum von Sonder- und Dauerausstellungen	159
6.2.2 Strukturen der Ausstellungsbesucher	164
6.2.3 Besuchsentscheidungen und -verhaltensweisen	178
6.2.4 Besuchsmotive und Erwartungen	190
6.2.5 Anziehungskraft von Sonderausstellungen auf Museumsbesucher	197
7. Typologie von Ausstellungsbesuchern und Handlungsempfehlungen für Museen	217
7.1 Typologie von Sonder- und Dauerausstellungsbesuchern	217
7.1.1 Vorgehen bei der Typenbildung	217
7.1.2 Ergebnis der Typenbildung	221
7.2 Handlungsempfehlungen für Museen	231
7.2.1 Empfehlungen für Ausstellungspräsentationen	233
7.2.2 Empfehlungen für Kommunikation und Vermittlung	250
7.3 Fazit und Ausblick	259
8. Literaturverzeichnis	265
9. Weitere Quellen: Experteninterviews	297

Vorwort

Museen erfreuen sich in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten in Deutschland wachsender Besucherresonanz. Für das Jahr 2013 erfasste das Berliner Institut für Museumsforschung insgesamt über 110 Millionen Besuche in 6538 einbezogenen Museen. Hinter diesen eindrucksvollen pauschalen Gesamtzahlen steht das komplexe Zusammenwirken unterschiedlicher Einflussfaktoren: Zu diesen zählen Angebotsstrukturen der Museumslandschaft, etwa nach Größe der Museen, ihrer Bedeutung, Standorten oder Sammlungsarten. Nur stichwortartig seien weitere Dimensionen angedeutet, wie die vielfältige Kultur- und Freizeitkonkurrenz, deren Attraktivität für unterschiedliche Zielgruppen sowie ökonomische und politische Förderprioritäten.

Ein Teil dieses bemerkenswerten Besuchsaufkommens in Museen wird in aufsehenerregenden Sonderausstellungen generiert. Ob Monet in der Frankfurter Schirn, Porträts der Renaissance im Bode-Museum, Gauguin in der Fondation Beyeler in Basel oder „Das MoMA in Berlin“ – längst haben wir uns an Berichte über solche Großereignisse in den Medien gewöhnt. Und jede neue Großausstellung versucht, die letzte zu toppen: Noch mehr Besucher, noch längere Schlangen, noch höhere Erträge durch verkaufte Merchandising-Artikel, noch größeres Medienecho usw. Doch solche „Blockbuster“ genannten Präsentationen sind nur ein Teil der Museumswirklichkeit und ihrer Ausstellungstätigkeit. Nach wie vor haben die klassischen Grundaufgaben des Museums – Sammeln, Bewahren, Forschen und Präsentieren – ihre Gültigkeit. Sie finden ihren Niederschlag in der Regel nicht in spektakulären Sonderausstellungen, sondern im „Tagesgeschäft“: der eigenen Sammlung (die ihrerseits selbst teilweise höchst spektakuläre Einzelstücke enthalten kann).

Im Untersuchungsfokus der vorliegenden Publikation steht die traditionsreiche Dualität der musealen Darbietungsformen Sonder- und Dauerausstellungen. Präziser formuliert geht es dabei nicht um einen konzeptionellen, theoretischen

schen Diskurs dieser Alternativen, sondern unter anderem um anteilige Mengen des jeweiligen Besuchsaufkommens in Sonder- und Dauerausstellungen. Aus methodologischen Gründen liegen hierfür keine präzisen Zahlen vor (etwa für die 110 Millionen Besucher in 2013). Für analytische Zwecke wären ohnehin angenäherte Stichproben aussagekräftiger, welche Schwankungen zum Beispiel zwischen Museen mit hoher, geringer oder völlig fehlender Bedeutung von Sonderausstellungsbesuchern aufzeigen können.

Was ist also über Teilpublika von Sonder- und Dauerausstellungen bekannt? Der Mitverfasser dieses Vorworts Hans Joachim Klein gehört zu den Sozialwissenschaftlern in Deutschland, die mit statistisch-analytisch differenzierenden Methoden die Besucherforschung in Museen etabliert haben. Nora Wegner, seine mehrjährige Mitarbeiterin, richtet mit der vorliegenden Publikation den Fokus nun auf einen wichtigen, bisher noch viel zu wenig beachteten Teilaspekt der Besucherforschung, nämlich die Fragen: Wer sind die Besucherinnen und Besucher von Dauer- und Sonderausstellungen? Wie unterscheiden sie sich? In welchen Merkmalen differieren sie, welche unterschiedlichen Besuchsmotive und -gewohnheiten haben sie?

Durch ihren im Studium des Kulturmanagement geschärften Blick geht Nora Wegner einen entscheidenden Schritt über die Analyse und Deskription hinaus und wagt sich an eine Typologie unterschiedlicher Ausstellungsbesucher. Sie entwickelt sehr plausible Strategievorschläge, wie diese unterschiedlichen Zielgruppen erreicht werden können. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie sich Besucher von Sonderausstellungen für die – oftmals zu Unrecht weniger beachteten – Dauerausstellungen gewinnen lassen können. Es ist sehr zu hoffen, dass diese so überzeugend formulierten theoretischen Erkenntnisse auf empirischer Grundlage ihren Weg in die praktische Museumsarbeit finden.

Ludwigsburg und Karlsbad, im Sommer 2015

Prof. Dr. Armin Klein

Prof. Dr. Hans Joachim Klein

1. Einführung

„Ein Museum ist wie ein Baum: Die Sammlung ist der Stamm, die Sonderausstellungen sind die Äste. Die Zweige können sie kappen, der Baum lebt trotzdem weiter. Den Stamm nicht.“

(KITTELMANN IN BUCHHOLZ 2010)

Museen sind zunehmend mit finanziellen Einschränkungen konfrontiert. Gleichzeitig hat sich die Konkurrenz um die Besucherinnen¹ und Besucher verschärft, da das Kultur- und Freizeitangebot in den vergangenen Jahren stark erweitert wurde. *Sonderausstellungen* kommt somit eine wichtige Rolle zu: Sie sind in vielen Museen ausschlaggebend für hohe Besuchszahlen, wie beispielsweise „Karl der Große. Macht Kunst Schätze“ in Aachen mit stolzen 233.000 Besuchen (2014), „Im Licht von Amarna. 100 Jahre Fund der Nofretete“ im Neuen Museum in Berlin mit beeindruckenden 600.000 Besuchen (2013) oder „Friederisiko. Friedrich der Große“ im Neuen Palais in Potsdam mit 350.000 Besuchen (2012) (vgl. Stadt Aachen 2014, Berliner Morgenpost 2013, Institut für Museumsforschung 2013: 7 f.). Das Vorzeigebispiel für eine Blockbuster-Sonderausstellung in Deutschland war „Das MoMA in Berlin“: Im Jahr 2004 wurden 1,2 Mio. Besuche in der Neuen Nationalgalerie in Berlin gezählt – vor dem Museum bildeten sich, begleitet von enormer Medienaufmerksamkeit, lange Besucherschlangen (vgl. Lüddemann 2011: 18).

„Das MoMA in Berlin, das war mehr als eine Ausstellung. Mindestens waren es zwei Ausstellungen. Die mehr als 200 Meisterwerke aus dem MoMA in Mies van der Rohes Neuer Nationalgalerie waren die eine Ausstellung. Die andere war die Schlange der

1 Auf die weibliche Form wird im Folgenden zu Gunsten der besseren Lesbarkeit verzichtet. Diese ist stets mitgemeint.

Besucher rund um den Tempel von Mies. Im Haus gab es die Ausstellung der Kunst, vor dem Haus die Ausstellung der Kunstfreunde: Eine nicht enden wollende Performance im öffentlichen Raum, veranstaltet von der Öffentlichkeit [...] Jeder wollte bei Mies vor MoMA schlafen, lesen, warten, dösen, sich amüsieren. [...] Worauf warten die Menschen? [...] Ist es ein Event oder ist es das Vergnügen, selbst das Event zu sein?“ (Schuster in Chlebowski/Odier 2005: 9 f.)

Auch die jährliche Statistik des Instituts für Museumsforschung belegt die hohe Besucherresonanz auf Sonderausstellungen. Stets geben die Museen an erster Stelle an, dass ein starker Anstieg ihrer Besuchszahlen durch diese Ausstellungsform bedingt ist (vgl. Institut für Museumsforschung 2014: 15 f.). Wenn man das Publikum betrachtet, bestätigen auch einige Besucherstudien, dass Sonderausstellungen Hauptanlässe für Museumsbesuche sind. So sagte in einer Bevölkerungsbefragung zum Schweizerischen Landesmuseum Zürich eine Mehrheit von 71 % der Auskunftspersonen, dass sie „hauptsächlich dann ins Museum gehen, wenn dort eine interessante Sonderausstellung stattfindet“ (vgl. Klein, H.J./Stiebel/Trinca 2000: 86 ff.). In einer Besucherbefragung in der Zeche Zollverein Essen stimmten zwei Drittel dieser Aussage zu (vgl. Klein, H.J./Trinca 2001: 44 ff.) und in einer Studie am Deutschen Museum München gut die Hälfte der Befragten (vgl. Klein, H.J. 2000: 36 ff.).

Aufgrund der hohen Publikumsgunst für Sonderausstellungen legen viele Museen einen Schwerpunkt ihrer Arbeit auf diese Angebote. Hierdurch kann sich aber der ursprüngliche Museumscharakter verändern, bei dem die traditionellen Aufgaben Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln mit der *Dauer-ausstellung* im Mittelpunkt stehen. Auch die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestags weist in ihrem Schlussbericht auf diese Entwicklung hin:

„Die Sammlung: Musealer Kern und Sorgenkind. [...]“

Der Stellenwert der verschiedenen Kernaufgaben hat sich hier in den letzten Jahrzehnten zugunsten unmittelbarer publikumswirksamer Museumsevents deutlich verschoben. [...] Dem steht aber die Gefahr gegenüber, dass zu viele zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen für kurzatmige Aktivitäten verwendet werden. Laut Expertenmeinung werden Museen durch den Erwartungsdruck der Zuwendungsgeber nach sichtbaren Erfolgen immer stärker gezwungen, sich auf das öffentlichkeitswirksame Ausstellen zu konzentrieren. [...] Ein Museum säge langfristig am eigenen Ast, wenn es das Sammeln, Bewahren und Forschen als die Basis künftiger zugkräftiger Ausstellungen und Events vernachlässige. Denn die Sammlung ist die *conditio sine qua non* eines jeden Museums.“ (Deutscher Bundestag 2007: 120 f.)

Museen befinden sich in Folge dessen in einem *Spannungsfeld*: Einerseits ist die Dauerausstellung der Kern ihres Angebots, für den sie Besucher gewinnen müssen. Andererseits brauchen sie Sonderausstellungen, um hohe Besuchszahlen zu generieren und Besuchererwartungen zu entsprechen. Vielen Museen stellt sich die Herausforderung, ausreichend Publikum auch für ihre Dauerausstellungen zu gewinnen. Klein, H.J. (1998a: 24) formuliert aus dieser Überlegung folgendes, mögliches Szenario: „Steht also der Tag bevor, an dem der ‚letzte Musekaner‘ schauernd durch die leeren Dauerausstellungen streift?“

In dem Zusammenhang wird die *Frage* aufgeworfen, woher diese Anziehungskraft von Sonderausstellungen kommt. Ebenso ist zu beantworten, wie das jeweilige Publikum von Sonder- und Dauerausstellungen charakterisiert werden kann. Hierbei handelt es sich um eine *Forschungslücke*: Obwohl Besucherstudien an Museen inzwischen ein recht breites Spektrum bearbeiten, ist spezifisch zu Unterschieden zwischen Publika der Ausstellungsformen sowie deren Einstellungen wenig bekannt. Die Aufgabenstellung eines fundierten, museumsübergreifenden Vergleichs wurde noch nicht systematisch angegangen und gezielte Gegenüberstellungen des jeweiligen Publikums der unterschiedlichen Ausstellungsteile sind auch an einzelnen Museen selten. Vorliegende Arbeit soll diese Forschungslücke schließen, indem die Angebote Sonder- und Dauerausstellungen aus Sicht der Besucher untersucht werden.

Das *Untersuchungsziel* wurde daher wie folgt formuliert: Durch eine vergleichende Untersuchung von Publika größerer Sonderausstellungen und Dauerausstellungen an verschiedenen Museen in Deutschland sollen die Publikumssegmente hinreichend charakterisiert und die Gründe für die besondere Anziehungskraft von Sonderausstellungen analysiert werden. Aus der Untersuchung sollen Handlungsempfehlungen für Museen in Bezug auf diese Publikumsteile abgeleitet werden.

Die Arbeit geht von folgenden *Thesen* aus: Das Publikum von Sonderausstellungen und Dauerausstellungen unterscheidet sich hinsichtlich soziodemografischer Strukturen, Besuchsentscheidungen und -verhaltensweisen sowie Besuchsmotiven. Eine besondere Anziehungskraft von Sonderausstellungen auf viele Museumsbesucher beeinflusst deren Erwartungen und Ansprüche.

Zur Überprüfung der Thesen wurden *Besucherstudien* durchgeführt. Die Hauptstudien umfassten vergleichende, schriftliche Befragungen an fünf deutschen Museen zu Zeiten mit und ohne Sonderausstellung. Rund 3800 Besucher wurden im Jahr 2012/2013 befragt. Erhebungsorte waren drei historische/ archäologische Museen (*Historisches Museum der Pfalz Speyer, Kulturhistorisches Museum*

Magdeburg, Landesmuseum für Vorgeschichte Halle) sowie zwei naturwissenschaftliche Häuser (Staatliches Museum für Naturkunde Stuttgart, TECHNOSEUM Mannheim). Der Untersuchung vorangestellt war eine Vorstudie mit Experteninterviews an zwölf Museen und drei Museumsberatungen sowie rund fünfundzwanzig offenen Besuchervorgesprächen.

Die Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel: *Kapitel 2* ordnet das Untersuchungsthema ein, indem relevante Rahmenbedingungen aktueller Museumsarbeit vorgestellt werden. Hieraus begründet sich der hohe Stellenwert von Besucherorientierung und damit die Zuwendung zum Sonder- und Dauerausstellungspublikum.

Kapitel 3 klärt wesentliche Begriffe des Untersuchungsfelds Museum sowie Dauer- und Sonderausstellungen. Erfolgs- und Kritikfaktoren der Ausstellungen werden im Rahmen einer Sekundäranalyse ermittelt und diskutiert. Zudem wird auf aktuelle Entwicklungen bei Dauer- und Sonderausstellungen eingegangen.

Der Forschungsstand zum Thema wird in *Kapitel 4* aufgearbeitet. Es erfolgt eine Analyse empirischer Studien zu Besuchsmotiven und Segmentierungsmöglichkeiten des Museumspublikums. Den Schwerpunkt nimmt die Darstellung bisheriger Untersuchungsergebnisse zu Sonder- und Dauerausstellungsbesuchern ein.

Kapitel 5 stellt das methodische Vorgehen der Primäranalyse dar. Die Forschungslücke wird aufgezeigt, Forschungsziel und Forschungsfragen werden erläutert. Außerdem wird das Untersuchungsdesign von Vor- und Hauptstudie begründet.

Die Studienergebnisse finden sich darauffolgend in *Kapitel 6*: Der erste Abschnitt beschreibt die Resultate der Interviews mit Museumsexperten zu Ausstellungszielen und Zielgruppen, zur Einschätzung der Ausstellungsformate und strategischen Überlegungen. Den Mittelpunkt bilden die Ergebnisse der vergleichenden Besucherbefragung. Diese beziehen sich auf die These zu Unterschieden des Sonder- und Dauerausstellungspublikums hinsichtlich Strukturmerkmalen, Besuchentscheidungen und -verhaltensweisen sowie Motiven und Erwartungen. Weiterhin sind die Anziehungskraft von Sonderausstellungen auf Museumsbesucher, und damit einhergehend Schwierigkeiten von Dauerausstellungen, Untersuchungsfragen.

Kapitel 7 fasst schließlich die Resultate in Form einer Typologie von Sonder- und Dauerausstellungsbesuchern zusammen (*Abschnitt 7.1*). Hieraus werden strategische Handlungsempfehlungen für Museen entwickelt, um ihnen ein besucherorientiertes Vorgehen hinsichtlich der unterschiedlichen Ausstellungsformate an die Hand zu geben (*Abschnitt 7.2*). Das Fazit gibt schließlich einen Ausblick auf Vertiefungsmöglichkeiten der Studie (*Abschnitt 7.3*).

2. Rahmenbedingungen aktueller Museumsarbeit

Dieses Kapitel stellt gegenwärtige Rahmenbedingungen dar, die maßgeblichen Einfluss auf die Museumsarbeit nehmen.¹ Daran schließt die Einordnung des Stellenwerts von Besucherorientierung für Museen an.

Um ihre Existenz langfristig zu sichern, sind Museen angehalten, sich mit aktuellen Entwicklungen auseinanderzusetzen und dazu Position zu beziehen. Bereits im Jahr 1974 weist die „Denkschrift Museen“ auf den direkten Bezug von Museen zu einer sich ständig verändernden Gegenwart hin:

„Museen – aller Fachrichtungen – sollen keine statischen Gebilde sein. Sie sollen sich in ständiger Entwicklung, in ständigem Bezug auf die jeweilige Gegenwart befinden und ihre Aufgaben – in Forschung, Lehre und sinnvoller Freizeitgestaltung wie auch in der Erhaltung wertvollen Kulturgutes – aus dieser Gegenwart und mit Blick in die Zukunft herleiten. Ihnen kommt – im besten Sinne des Wortes – eine gesellschaftliche Bedeutung zu, in der ihnen nur wenige Institutionen des öffentlichen Lebens gleichstehen.“ (Deutsche Forschungsgemeinschaft 1974: 9)

Zahlreiche Publikationen thematisieren die gegenwärtigen Herausforderungen an öffentliche Kulturbetriebe (vgl. u.a. Deutscher Bundestag 2007, Klein, A. 2008a, Hausmann 2009, Sievers 2010, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2014). Auch speziell dem Museumsbereich sind viele Publikationen gewidmet (vgl. u.a. Haus der Geschichte 1996, Kotler/Kotler 1998, Kirchberg

1 Die Darstellung der Rahmenbedingungen beschränkt sich auf die Situation der Museen in Deutschland, da sich auch die vorliegende Untersuchung auf deutsche Museen konzentriert. Die meisten Entwicklungen sind entsprechend auch in anderen europäischen Ländern festzustellen, bei einigen handelt es sich um globale Trends (vgl. auch E=MU2 Policy analysis group 2010).

2005, Reussner 2010, Graf/Rodekamp 2012). Daher erfolgt die Darstellung zentraler Rahmenbedingungen in der vorliegenden Arbeit überblicksartig. Verweise zur Untersuchungsthematik Sonder- und Dauerausstellungen werden jeweils hergestellt.

2.1 FINANZIELLE SCHWIERIGKEITEN UND „MUSEUMSKRISE“

Der Rückgang öffentlicher Gelder stellt für viele Museen eine grundlegende Problematik dar und führt zu starken Einschnitten in ihre Arbeit: Es sind immer weniger operative Mittel vorhanden, was zur Folge hat, dass Museen zum Beispiel nicht mehr mit einer selbstverständlichen Finanzierung von Ankäufen für eine planmäßige Sammlungserweiterung oder Sonderetats für Ausstellungen rechnen können. Museen stehen somit einem Strukturproblem gegenüber, da der Großteil des Etats bereits für die Fixkosten wie Personal und Betrieb in Anspruch genommen wird und kaum mehr Gestaltungsspielraum für die inhaltliche Arbeit bleibt (vgl. u.a. Deutscher Bundestag 2007: 118).

Um ihren Bestand langfristig zu sichern und ihre Aufgaben zu erfüllen, sind Museen daher zunehmend auf andere Einnahmequellen angewiesen. Audience Development, das heißt Maßnahmen der Besucherbindung und der Nichtbesuchergewinnung sind heutzutage existentiell. Ohne eine systematische Zielgruppenorientierung und einem Schwerpunkt auf passgenauen Vermittlungsmaßnahmen kann kaum mehr ein Museum bestehen (vgl. hierzu auch Abschnitt 2.6 Besucherorientierte Museumsarbeit). Verstärkt sind Museen dazu aufgefordert, Teile ihres Budgets selbst zu erwirtschaften: Neben Einnahmen aus Eintrittsgeldern, Shop und Gastronomie wurde der Bereich Sponsoring und Fundraising vielerorts professionalisiert. Aufgrund geringer Kapazitäten haben viele Museen, insbesondere kleinere Häuser, jedoch häufig weniger Möglichkeiten weitere Finanzmittel zu erschließen (vgl. u.a. Kotler/Kotler 1998, Klein, A. 2008a). In diesem Zusammenhang streben immer mehr Museen durch Umwandlung ihrer Rechtsform mehr Selbstständigkeit an, vor allem im Hinblick auf den Umgang mit finanziellen Ressourcen. Damit können aber auch Schwierigkeiten einhergehen (vgl. Rauterberg 2009). Ein weiterer Lösungsansatz, der vermehrt in der Diskussion ist, sind Fusionen mehrerer Museen (vgl. Föhl 2011a).

Gegenwärtig wird der Zustand für Museen in Deutschland zum Teil sogar als „*Museumskrise*“ beschrieben (vgl. Blomberg 2002, Rauterberg 2004a und ausführlich Wegner 2011b: 192 ff.). In den letzten Jahrzehnten wurde eine große Zahl von Museen erbaut und eröffnet, vergrößert oder umgebaut. Die Besuchs-

zahlen in Deutschland nahmen aber nicht parallel mit der Anzahl der Museen zu (vgl. Deutscher Bundestag 2007: 119). Die meisten Besuche finden in populären Museen und großen Sonderausstellungen statt (siehe auch Kapitel 1). Aufgrund dessen sorgt sich der Deutsche Museumsbund um ein „Auseinanderdriften der Museumslandschaft“ in große „Museums-Leuchttürme“ mit vielen Besuchern und in kleinere, kommunale Museen, die ihre Aufgaben kaum noch wahrnehmen können (vgl. Kölner Stadtanzeiger 2010). Diese „Museumskrise“ ist ein Beispiel für wenig nachhaltige Planungen ohne solide Bedarfsermittlung und Abschätzung der Folgekosten. Für viele Neubauten fehlen dauerhafte Nutzungskonzepte. Dies widerspricht den Prinzipien nachhaltigen Handelns, die darauf abzielen, nur langfristig finanzierbare Unternehmungen zu realisieren (vgl. auch Abschnitt 2.4 Eventorientierung und Nachhaltigkeit).

„In Wahrheit allerdings ist der Boom eine Krise und die Krise der Boom – der Erfolg wird zum Fluch. Viele Kommunen haben zwar genug Geld für Planung und Bau, ja, sie brauchen diese Ausgaben sogar, denn weiter verschulden dürfen sie sich laut Verfassung nur, wenn sie auch in Neues investieren. Nur zählen zu diesen Neuinvestitionen nicht das Gehalt der Mitarbeiter oder die Heiz- und Sicherheitskosten. Und so wird teuer gebaut und billig betrieben. Viele Städte kürzen die Mittel, steigern aber ihre Erwartungen: Der Kunstschatz soll glänzen, und er soll Besucherrekorde brechen.“ (Rauterberg 2004a)

Die angespannte finanzielle Situation vieler Museen kann dazu führen, dass Museen sich gezwungen sehen, Teile ihrer Sammlungen zu verkaufen – eigentlich ein Tabubruch und eine Bedrohung für die Museumsidentität, worauf auch die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestags (2007: 122) hinweist (vgl. auch Stamm 2011, Rawert 2011). Inzwischen gibt es zahlreiche Museen, deren Unterhalt nicht mehr gesichert ist und die letztendlich sogar von der Schließung bedroht sind (vgl. u.a. Rauterberg 2009, Kindermann 2010, Schmitz 2012, Bernhard 2013).

Im Kontext der geschilderten finanziellen Schwierigkeiten erscheint es vielen Museen aussichtsreich, sich primär auf publikumswirksame Angebote wie zum Beispiel Sonderausstellungen zu konzentrieren. Es gestaltet sich deutlich schwieriger, für eine Dauerausstellungsabteilung oder eine kleine Spezialausstellung Sponsoren und andere Geldgeber zu gewinnen. Hier sieht die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestags (2007: 120 f.) die Gefahr, dass zu viele Ressourcen für „kurzzeitige Aktivitäten“ eingesetzt werden und Museen gezwungen sind, sich auf das „öffentlichkeitswirksame Ausstellen“ zu beschränken. Auf diesen Aspekt wird in Abschnitt 3.3.3 genauer eingegangen – er verweist auf ein zentrales Spannungsfeld der Museumsarbeit.

2.2 WACHSENDE KONKURRENZ FÜR MUSEEN

Durch die prekäre Finanzsituation sehen sich viele Museen einem wachsenden Rechtfertigungsdruck gegenüber Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit ausgesetzt. Der Erfolgswang steigt, ihre Arbeit wird zunehmend primär an Besuchszahlen gemessen. Die Leistungsfähigkeit von Museen im Vergleich zu anderen Kultur- und Freizeit Anbietern kann angezweifelt werden, was zu einer starken Konkurrenzsituation führt. Sie stehen dabei nicht nur mit anderen Museen und Kultureinrichtungen in Konkurrenz, sondern mit einer immer größeren Auswahl an organisierten, auch privatwirtschaftlichen, Unterhaltungs- und Freizeitangeboten (vgl. u.a. Klein, H.J. 1996: 78 ff., Koch, A. 2002: 23 ff., John 2011: 6 f.).

„Das Museum [...] konkurriert ja nicht nur mit den Spiel- und Juxhöllen der deutschen Freizeitgesellschaft. Im Wettstreit liegt es auch mit der steigenden Zahl der Sach- und Fachbücher, der populären Geschichtsromane, der raffinierten CD-ROMs, der aufwändig gemachten Fernsehdokumentationen und auskunftsstarken Internet-Seiten.“ (Rauterberg 2002)

Wiese (2000: 34 ff.) nennt zahlreiche Marktsegmente der Museumsarbeit, welche diese facettenreiche Konkurrenzsituation verdeutlichen: Museen operieren – neben dem Markt der Museen – auf dem Markt der Kultur, Wissenschaft, Bildung, Freizeit, Standorte, Identifikation, des Wohlfühlens, der Andenken, Gastronomie, Events, speziellen Locations und Medien.

Die nachlassende Bindung bestimmter Bevölkerungskreise an spezielle Kulturangebote, wie des Bildungsbürgertums an die Hochkultur, und eine gestiegene Mobilität vergrößern zudem die Wahlmöglichkeiten des Publikums und somit die Konkurrenzsituation. Der Kulturbegriff hat sich erweitert, das Kulturangebot diversifiziert. Bildung und Unterhaltung gehören für viele Besucher zusammen, was auf eine veränderte Erwartungshaltung des Publikums hinweist (vgl. u.a. Opaschowski 2008: 424 f., Schulze 2011: 37 ff.).

Konkurrenzsituationen jüngerer Zeit, die Ausstellungen von Museen besonders beeinflussen, sind unter anderem durch eine steigende Zahl von Privat- und Firmemuseen bedingt (wie z.B. das Museum Frieder Burda in Baden-Baden oder die Stuttgarter Museen von Mercedes-Benz und Porsche). Museen dieser Art können häufig mit populären Inhalten hohe Besuchszahlen erzielen, wodurch Publikumsansprüche sowie die Rolle der Museen als „Orte der Öffentlichkeit“ verändert werden (vgl. u.a. Deutschlandradio Kultur 2008, Ridler 2012). Insbesondere im Kunstbereich treten Privatsammler mit ihren Ausstellungen in Konkurrenz zu Museen: „Mit viel Geld, hoher Sachkenntnis und noch größerem

Selbstbewusstsein rollen einige Privatleute den Kunstmarkt von hinten auf. Sie diktieren Preise, bestimmen die Trends – und machen inzwischen sogar den Museen Konkurrenz“ (Herwig 2013). Diese dynamischen Entwicklungen des Kunstmarkts beeinflussen die Museumsarbeit. Privatsammler, Galeristen und Kunstmesse verändern auch Erwartungshaltungen des Publikums: „Der kommerzielle Kunstmarkt wird von vielen Betrachtern als expandierendes System wahrgenommen, das eine umfassende Kontrolle über die öffentliche Rezeption der Kunst gewinnt und schrittweise die Hegemonie musealer oder akademischer Expertise außer Kraft setzt.“ (Boll 2009: 9)

Vor allem für Kunstmuseen kann ein zuweilen spannungsreiches Verhältnis zu privaten Sammlern entstehen. Die Figur des Kunstsammlers hat sich teilweise weg vom großzügigen Mäzen hin zum Kunstspekulanten gewandelt. Einige Sammler nutzen Museen „als Vergoldungsmanufaktur des Kunstmarktes“ (Maak 2005: 35). Sie stellen ihre Werke als Dauerleihgaben zur Verfügung, die jedoch jederzeit zurückgenommen werden können. Die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestags (2007: 121) warnt Museen davor, schwer realisierbare Übereinkünfte mit Sammlern einzugehen, die sie einengen ihre Aufgaben zu erfüllen (vgl. Rauterberg 2004a, Schmidt 2005, Rossmann 2014).

Eine weitere Konkurrenzsituation ergibt sich durch Kommunen als Ausstellungsanbieter, die Ausstellungen mit besonders Erfolg versprechenden Themen zeigen. Auch sind immer mehr freie Ausstellungsbetriebe auf dem Markt, die ausschließlich populäre Themen besetzen, wie beispielsweise die Tourneeausstellung „Tutanchamun – Sein Grab und die Schätze. Die große Erlebnisausstellung“ oder „Dali Berlin“ am Potsdamer Platz. Im Bereich der naturkundlichen und technischen Museen sind Science Center, Zoologische Gärten, Planetarien sowie Themenparks mit eigenen museumsähnlichen Einrichtungen eine besondere Konkurrenz. Deren Darstellungsarten heben sich, unter anderem hinsichtlich Inszenierungen und Interaktivität, von vielen Museen ab. Auch Wanderausstellungen zu Themen mit enormer Publikumsresonanz, wie „Gunther von Hagens‘ Körperwelten. Das Original“ oder Dinosaurier-Ausstellungen, sind hier zu nennen. Diese werden teilweise auch in Museen gezeigt, wie „Körperwelten“ 1997 bis 1998 im Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim. Die Ausstellung war zwar die bis dahin bestbesuchte Ausstellung der Nachkriegszeit und erzielte mit 800.000 Besuchen eine enorme Besucher- und Medienresonanz, wurde aber aufgrund fehlender Nachhaltigkeit für das Museum kritisiert (vgl. Herzig 2012: 319).

Die „Herausforderung der institutionellen Identität“ (Loomis 1996: 32 f.) für Museen wird an dieser Auflistung deutlich, denn es stellt sich die Frage, was Museen von anderen, auch kommerziellen Unternehmen mit museumsähnlichen

Funktionen unterscheidet. Diese Entwicklungen definieren zunehmend, was Besucher von Museen und Ausstellungen erwarten. Auch Sonderausstellungen bekommen hiermit andere Funktionen zugeschrieben.

2.3 DEMOGRAFISCHE VERÄNDERUNGEN

Einschneidende gesellschaftliche Veränderungen, die an Museen zunehmende Anforderungen stellen, liegen auch im Bereich demografischer Entwicklungen (vgl. für den gesamten Abschnitt Stiftung Niedersachsen 2006, Hausmann/Körner 2009, Sievers 2010, Fricke/Winter 2011, Dreyer 2011). Museen sind dadurch bei ihrer Angebotsgestaltung mit neuen und ausdifferenzierten Zielgruppen sowie veränderten Erwartungen und Anspruchshaltungen konfrontiert.

Eine maßgebliche Entwicklung ist die rückläufige Bevölkerungszahl in Deutschland. Insbesondere in ländlichen Gebieten ist die Abwanderungsquote hoch. Die sinkende Auslastung für Museen und andere Kultureinrichtungen erhöht den Wettbewerb: „Die Museumsbesucher der nächsten 20 Jahre sind fast alle schon auf der Welt“ (Klein, H.J. 1996: 80). Daher wird die Frage nach der Legitimation von Museen lauter, was dazu führt, dass Museen vorhandene Altersjahrgänge verstärkt als Publikum gewinnen und zu mehr Besuchen anregen müssen (vgl. Roth/Richter 2006: 19).

Menschen werden heutzutage deutlich älter, die Lebenserwartung steigt. Hierdurch entsteht eine immer wichtiger werdende Publikumsgruppe für Museen. „Ältere Besucher“ sind dabei keine homogene Zielgruppe, diversifizierte Angebote sind für sie notwendig. Ihren Bedürfnissen bei einem Museumsbesuch, zum Beispiel hinsichtlich Barrierefreiheit, ist zu entsprechen. Formen einer besonderen Ansprache und Beteiligung, wie über Ehrenämter, sollten weiterentwickelt werden und häufiger Anwendung finden.

Beachtenswert ist aber ebenso die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen. Da ihr Anteil zurückgeht, wird auch von einer „Unterjüngung“ der Bevölkerung gesprochen (vgl. Sievers 2010: 224). Das Interesse an Kultur und damit die zukünftige Nachfrage werden aber hauptsächlich in jungen Jahren geprägt. Insbesondere da Kinder aus einem bildungsferneren Elternhaus von diesem häufig eine geringere kulturelle Anregung erfahren, ist ein gezieltes Angebot von Seiten der Museen wichtig. Verschärft wird die Situation dadurch, dass Akademiker heutzutage immer weniger Kinder bekommen (vgl. Danielczyk 2005: 194).

Bezüglich der Bildungsstrukturen können Museen nicht mehr nur mit dem klassischen Publikum mit einem hohen Maß an Vorbildung rechnen, unter anderem da das Bildungsbürgertum nicht mehr selbstverständlich bestimmte Angebo-

te der Hochkultur wahrnimmt. Es ist zudem zu beachten, dass gemeinsame Wissensbestände bei Besuchern nicht vorausgesetzt werden können und nur selten eine Auseinandersetzung mit dem Ausstellungsthema bereits vor dem Besuch stattfindet. Museen sollten daher in der Lage sein, ein breiteres Publikum mit unterschiedlichem Bildungsniveau anzusprechen und auch kulturfernere Zielgruppen zu erschließen (vgl. Hollein 2007: 27, Sievers 2010: 224 ff.).

Ein weiterer relevanter Aspekt gesellschaftlicher Entwicklungen ist die Migration und Internationalisierung. Menschen mit Migrationserfahrung sind neue und vielfältige Zielgruppen für Museen, die mit speziellen Angeboten und Ansprachen zu gewinnen sind, woraus sich besondere Anforderungen stellen. In diesem Bereich besteht noch ein großes Defizit, damit aber auch enormes Potenzial für die Museumsarbeit (vgl. Deuser 2012, Mandel 2013): So kann Migration unter anderem als Ausstellungsthema aufgegriffen oder auch Inhalt neuer Museumstypen werden (vgl. Wodzak 2012, Deutscher Museumsbund e.V. 2012, Wonisch/Hübel 2012, Bluche et al. 2013, Kamel/Gerbich 2014).

In diesem Kontext sind auch Individualisierungs- und Pluralisierungstendenzen in der Gesellschaft anzuführen: Museen haben es mit einer Vielfalt kultureller Lebensstile und Interessen im Publikum zu tun. In solch einer heterogenen Gesellschaft ist auch das Bedürfnis nach Orientierung und Identitätsstiftung ausgeprägter, wobei Museen wichtige Hilfestellungen geben können (vgl. Schellenberg/Bachmann 2011: 43).

2.4 EVENTORIENTIERUNG UND NACHHALTIGKEIT

Ein Aspekt veränderter Rezeptionsweisen des Publikums, der hier gesondert herausgegriffen wird, ist die „*Erlebnisorientierung*“ (vgl. für den Abschnitt Commandeur/Dennert 2004, Prehn 2006, Klein, A. 2006, Bröckers 2007, Müller 2010). Orientiert an Schulzes Theorie zur „*Erlebnisgesellschaft*“, einer Bestandsaufnahme der Kultur der Bundesrepublik Deutschland in den späten 1980er Jahren, bestimmt die „*Vermehrung der Möglichkeiten*“ (Schulze 1992: 54) in allen Lebensbereichen die Gesellschaft. Die Menschen sind bei jeder Entscheidung gezwungen aus einem massenhaften Angebot auszuwählen, wobei besonders die Anzahl an Erlebnisgegenständen kaum überschaubar ist. Daher werden bei diesen Entscheidungen ästhetische Werte und der subjektive Nutzen maßgeblich. Innenorientierte Problemdefinitionen bestimmen die Erlebnisorientierung zum Zentrum des Lebens (vgl. Schulze 1992: 33 ff.). Diese Einstellung führt dazu, dass das Publikum gestiegene Ansprüche an Erlebnisse und damit auch an Museumsbesuche geltend macht:

„The most successful museums offer a range of experiences that appeal to different audience segments and reflect the varying needs of individual visitors. Research has shown that museum visitors seek experiences that cross the boundaries of learning, doing, and relishing. [...] To the extent possible, successful museums provide multiple experiences: aesthetic and emotional delight, celebration and learning, recreation and sociability.“ (Kotler/Kotler 1998: XX)

John (1997: 9) spricht in diesem Zusammenhang von einer Erweiterung des Blickwinkels der Museumsverantwortlichen auf den umfassenden Erfahrungs- und Erlebnisraum Museum. Die Bedürfnisse der Besucher sind in Erfahrung zu bringen und – soweit vereinbar mit den inhaltlichen Zielen der Museen – zu erfüllen.

Museen können sich dabei aber in einem Spannungsfeld zwischen ihrer inhaltlichen Zielsetzung und der Eventorientierung des Publikums befinden. Das richtige Maß im Umgang mit Museumsevents ist zu finden. Denn wenn zu viele, insbesondere inhaltslose Events ohne Bezug zum eigentlichen Museumsangebot veranstaltet werden, kann dies auch zu einer Bedrohung für Museen werden:

Das Museum „[...] verhökert seine Erfahrung und Würde, es biedert sich an mit Mode- und Autoschauen, mit Galadiners und langen Trubelnächten und verspielt so sein größtes Kapital: seine Glaubwürdigkeit. Nicht, dass es falsch wäre, um ein großes Publikum zu werben und auch ungewöhnliche Finanzierungswege zu gehen. Doch der Boom der Neueröffnungen, die Vervielfachung des Angebots droht aus dem Museum einen Allerweltsort zu machen – und zerstört damit seine Macht.“ (Rauterberg 2004a)

Im Sinne *nachhaltiger Kulturangebote* ist zu beachten,

„[...] dass in der Kulturpolitik und der öffentlichen Kulturförderung dringend eine Neuorientierung erforderlich ist – ein Umdenken weg von der Kurzfristigkeit, weg von der öffentlichkeitswirksamen Eventorientierung mit ihren verpuffenden Strohfeuereffekten hin zu einer nachhaltig und langfristig orientierten Kulturpolitik, die sicher stellt, dass die Angebote auch in Zukunft von einer ausreichend großen Menge von interessierten Besuchern nachgefragt“ werden. (Klein, A. 2005: 8)

Entwicklungen, wie verstärktes Nachdenken über nachhaltige Kulturangebote (vgl. Föhl et al. 2011), über die Denkfehler der Erlebnisgesellschaft (vgl. Schulze 2007: 311) oder über eine „Sinngesellschaft“ (vgl. Romeiß-Stracke 2006), zeigen Veränderungen auf. Zunehmend wird es auch Aufgabe von

Museen, Orientierungshilfen beim gesellschaftlichen Wandel zu bieten und auf Sinnfragen einzugehen.

Events spielen dennoch weiterhin eine große Rolle für Kulturanbieter. Für Museen sind es, neben Veranstaltungen wie Museumsnächten, vor allem Sonderausstellungen, die Eventmerkmale aufweisen. Denn Events können folgendermaßen beschrieben werden: Nach Schulze (2007: 313) bestimmen die vier Faktoren Einzigartigkeit, Episodenhaftigkeit (Spannungsbogen und Dramaturgie), Gemeinschaftlichkeit und Beteiligung ein Event. Mit Gebhardt (2000: 18 ff.) lässt sich ergänzen: Events werden planmäßig erzeugt, als einzigartige Erlebnisse geplant, das heißt dazwischen liegen bemerkbare zeitliche Abstände, sie verbinden unterschiedliche ästhetische Ausdrucksformen und Existenzbereiche. Events vermitteln ein Gefühl von exklusiver Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit und sind monothematisch fokussiert (auf kommunikations-, identifikations- und distinktionsfähige Inhalte).

Auf den Aspekt der Eventorientierung von Museen im Bereich Sonderausstellungen nimmt auch Kapitel 3.3.3 zu Erfolgsfaktoren der Ausstellungen Bezug.

2.5 MEDIALISIERUNG UND VERÄNDERUNG DER PUBLIKUMSREZEPTION

Einer der prägendsten Einflüsse auf die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts ist die rasante Entwicklung von elektronischen Medien sowie Kommunikations- und Informationstechnologien. Museen sind hierdurch mit sich ändernden Seh- und Wahrnehmungsgewohnheiten ihres Publikums konfrontiert. Die „Medialisierung in Alltag und Museum“ (Graf 1996: 228) bringt enorme Neuerungen für die museale Arbeit mit sich, die sowohl Risiken als auch Chancen darstellen können (vgl. u.a. Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland 2006: 20, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. 2011, Franken-Wendelstorf 2011, Thamer 2012: 33 ff., Hagedorn-Saupe 2012: 195 ff.).

So kann der Medieneinfluss unter anderem die *Gefahr* einer nur noch kurzlebigen und oberflächlichen Betrachtungsweise bergen. Medien „[...] verführen zum Konsum einer massenträchtigen und dazu noch profitablen ‚Bilderflut‘, die die traditionelle Beziehung des Betrachters zum Bild als ein Akt des Schauens, Verstehens und natürlich auch der Muße grundlegend verändert“ (Arnhold 2000: 18 f.). Dies kann sich auf die Authentizität und Identität musealer Ausstellungen auswirken, da dynamische, mediale Darstellungen neben unbewegliche Original-

exponate treten und drohen, diese zu verdrängen (vgl. Klein, H.J. 1996: 82 f., Blomberg 2002, Rauterberg 2010). Zunehmend werden demzufolge Aufgabenerfüllung und Effektivität von Museen angezweifelt:

„Wozu braucht es noch Museen? Ist nicht das Internet längst das viel größere, viel bessere, viel demokratischere Archiv der Bilder und Dinge? Spätestens wenn Google alle Bibliotheken dieser Welt in sich aufgesogen hat, werden auch die Museen von oben bis unten abgescannt und ins Reich des Digitalen verlegt werden. Schon heute lassen sich viele Gemälde des Prado in Madrid am heimischen Bildschirm besser, detaillierter und in weit größerer Ruhe betrachten als im Museum.“ (Rauterberg 2010)

Auftrag und Aufgaben von Museen können sich mit diesen Entwicklungen ändern. Beispielsweise sieht Siebenmorgen in dem Kontext veränderte Museumsaufgaben: „Der enzyklopädische Auftrag des Museums ist zu Ende“ (Badische Neueste Nachrichten 2014: 33). Aufgrund der Möglichkeit, jederzeit unzählige Informationen über das Internet zu erhalten, dienen Museumsbesuche aus seiner Sicht nicht mehr dazu, vor Ort reines Wissen abzurufen. Stattdessen bestimmen die originalen Ausstellungsexponate, deren Kontextualisierung und die Partizipation der Besucher eine neue Museumsidee.

Neben Risiken bestehen in der medialen und technologischen Entwicklung aber ebenso *Chancen* und Bereicherungsmöglichkeiten für Museen. Neue Medien können bei durchdachtem Einsatz die Originalobjekte eines Museums sinnvoll ergänzen, zum Beispiel in Form von Multimedia-Guides in Ausstellungen. Sie machen potenzielles Publikum auf Museumsangebote aufmerksam und binden über Social Media-Aktivitäten Besucher als Multiplikatoren ein (z.B. Facebook-Fans, Twitter-Follower, Blogger) (vgl. Frank 2011, Wissenschaftsportal der Gerda Henkel Stiftung 2011). Möglichkeiten der Besucherteilnahme an Museumsaktivitäten sind in diesem Bereich vielfältig. Das Einholen von Besuchermeinungen vor der Ausstellungsplanung bis hin zu partizipativen Modellen des Ausstellens findet vermehrt statt. Zum Beispiel sind „crowd-curated-exhibitions“ vollständig aus öffentlichen Netzwerken kuratierte Ausstellungen (vgl. Baur 2012: 150 ff., Gries 2011). Simon (2012: 96) beschreibt dieses Konzept eines „partizipativen Museums“ folgendermaßen:

„Wenn Menschen aktiv an Kulturinstitutionen teilhaben können, dann werden diese Institutionen zu zentralen Orten des kulturellen und gesellschaftlichen Lebens. Eine partizipative Kulturinstitution definiere ich als einen Ort, an dem Besucher Inhalte miteinander schaffen, teilen und sich darüber miteinander vernetzen können. [...] Statt jedem Besucher

die gleichen Inhalte zu präsentieren, sammeln und teilen partizipative Institutionen mit ihrem Publikum vielfältige, individualisierte und sich ständig ändernde Inhalte.“

Das Internet wird auch zu einer neuen Präsentationsfläche für Ausstellungen (vgl. Karich 2013). Museen zeigen ihre digitalisierten Exponate zusätzlich im Internet, wie beim Google Art Project, oder präsentieren bestimmte Inhalte ausschließlich in Onlineausstellungen (vgl. Hanke 2011, Scheurer/Spiller 2010). Dabei werden diese Angebote nicht als Ersatz für Museumsbesuche gesehen, sondern als zusätzlicher Besuchsanreiz: „Diese sind meiner Meinung nach auch gleichzeitig immer ein Appetizer für das Live-Erlebnis im Museum (oder unterstützen es dabei). Und genau darum geht es ja bei allen Möglichkeiten von Social Media. Als Museumsgänger möchte ich ja nicht jede Ausstellung virtuell aufs ‚Tablett‘ geliefert bekommen, sondern real vor Ort erleben.“ (Hartmann 2012)

Darüber hinaus können Museen „als Orte der Stille und Vermittlung von authentischen Objekten“ (Koch, A. 2002: 27) in der schnelllebigen Gesellschaft einen wirksamen Gegensatz darstellen. Hier liegen Chancen für Museen sich von anderen Kultureinrichtungen abzugrenzen (vgl. Deutscher Bundestag 2007: 123, Janeke 2011a: 308 ff.).

2.6 BESUCHERORIENTIERTE MUSEUMSARBEIT

„Ich sage hier klar und ohne Einschränkung: Was nützt eine sehr gute, wissenschaftlich fundierte Ausstellung, wenn keine oder eben nur sehr wenige Besucher sie anschauen und weder an der gezeigten großartigen Kunst noch an den neuen Erkenntnissen teilhaben, also alle Mühen letztlich vergeblich bleiben. In meinen Augen wäre dies weder ein verantwortlicher Umgang mit öffentlichen oder privaten Geldern, noch mit dem Bewahrungs- und Bildungsauftrag des Museums oder den Bildungs- und Unterhaltungsbedürfnissen der Besucher.“ (Arnhold 2011: 5)

Vorstehend erläuterte Herausforderungen untermauern, wie bedeutend konsequentes, besucherorientiertes Arbeiten für Museen ist. Museen sind auf Besucher angewiesen, um ihre Aufgaben zu erfüllen und ihre Existenz zu legitimieren. Ihr aktuelles und potenzielles Publikum zu kennen und einzubeziehen ist für sie daher entscheidend. Voraussetzung hierfür ist der regelmäßige und systematische Einsatz von Besucherforschung und Evaluation (vgl. u.a. ausführlich Wegner 2011b). Eine gezielte und besucherorientierte Vermittlung der Museumsangebote ist unabdingbar, denn hierdurch können Wettbewerbsvorteile erar-

beitet und erhalten werden, die zur Bestandssicherung und Legitimation der Museen beitragen. Neue, ausdifferenzierte Zielgruppen sind einfacher zu erreichen, wenn fundierte Informationen über sie vorliegen und ihre Bedürfnisse in die Angebotsgestaltung einfließen können. Insbesondere im Kontext nachhaltigen Handelns von Museen ist solch besucherorientiertes Handeln elementar (vgl. Föhl 2011b, Klein, A. 2005: 14).

Dabei ist mit *besucherorientiertem Arbeiten* folgendes gemeint: „Eine Kultureinrichtung arbeitet dann besucherorientiert, wenn sie – immer im Rahmen ihrer künstlerischen und kulturellen Zielsetzungen – alle Anstrengungen unternimmt, sensibel jeweilige Besucherwünsche und Bedürfnisse wahrzunehmen, zu bedienen und vor allem langfristig zu befriedigen.“ (Klein, A. 2003: 27) Alle nach außen wirkenden Museumsbereiche sollten umfassend und systematisch an den Nutzern, auch den potenziellen, ausgerichtet werden. Dabei ist Besucherorientierung die Voraussetzung für Besucherzufriedenheit und dauerhafte Besucherbindung (vgl. Klein, A. 2003). Unbeschadet dessen gilt, dass die Ausrichtung an Besucherbedürfnissen immer im Rahmen der inhaltlichen Zielsetzungen des Museums erfolgt. Diese stehen weiter im Mittelpunkt (vgl. John 1997: 7, Klein, A. 2008: 105 ff.).

Für vorliegende Arbeit bedeutet der grundlegende Stellenwert von Besucherorientierung, dass auch die Museumsangebote Sonder- und Dauerausstellungen aus Sicht des Publikums betrachtet werden müssen. Kenntnisse über die jeweiligen Zielgruppen der Ausstellungen sind für Museen grundlegend, Einstellungen und Meinungen der Besucher zu den Angeboten sind in Erfahrung zu bringen. Wie auch andere Museumsangebote müssen die Ausstellungsformen auf Publikumsresonanz, Besuchergerechtigkeit, Überarbeitungs- und Optimierungsmöglichkeiten überprüft werden.

Das folgende Kapitel 3 definiert zuerst die Begriffe zum Untersuchungsfeld Sonder- und Dauerausstellungen, bevor in Kapitel 4 auf den Forschungsstand zu den aufgezeigten Fragestellungen eingegangen wird.