

Schweizer Museen: Nach der Coronakrise ist vor der nächsten Herausforderung

von Florian Schmidt-Gabain¹

Wenn die akute Phase der Coronakrise vorbei sein wird, stossen auch die Museen einen Seufzer der Erleichterung aus. Durch Zwangsschliessungen, Veranstaltungsverbote und strenge Hygienemassnahmen waren sie besonders hart von den Coronamassnahmen betroffen. Doch mit dem (optimistisch gedacht) absehbaren Ende der Krise rücken die Herausforderungen der Museen, die bereits vor Covid-19 bestanden haben, wieder ins Zentrum: Die sich ändernde Weise, sich mit Kunst auseinanderzusetzen, die Digitalisierung, Sammler, die ihre Werke Museen nur noch leihen oder sogar lieber in den eigenen Ausstellungsräumen zeigen, überquellende Lager sowie gestiegene Anforderungen der Öffentlichkeit und der Sponsoren. Was charakterisiert diese Herausforderungen? Was können Museen tun, um sie zu meistern? Und wer innerhalb eines Museums ist dafür zuständig, dass dies gelingt?

Bei der **Auseinandersetzung mit Kunst**, manche sagen: dem Kunstkonsum, wird das Erlebnis immer wichtiger. Für Museen bedeutet dies, dass ihr primäres Angebot – das Betrachten von Objekten – es immer schwerer hat, sich bei potentiellen Besucherinnen gegen andere Kulturangebote durchzusetzen. Dem können Museen entgegenwirken, indem sie vermehrt versuchen, das Betrachten zum Erlebnis zu machen, und vor allem indem sie den Besuchern zusätzliche Gründe geben, ins Museum zu gehen: Veranstaltungen, coole Shops, gastronomische Angebote etc. Die Tate Modern in London meistert dies mit Bravour, mit Fish and Chips etwa, an die man sich genauso gerne erinnert wie an Bacon. Bei vielen Schweizer Museen besteht hier einiger Nachholbedarf.

Die **Digitalisierung** trifft die Museen nicht nur in Bezug auf die Frage, inwiefern und in welcher Form die eigenen Bestände digitalisiert werden sollen, sondern ganz besonders auch in der Kommunikation mit den Besucherinnen. Diese hat sich in nur wenigen Jahren fundamental verändert. Doch brauchen die Museen vor der Herausforderung der digitalen Kommunikation keine Furcht zu haben, befinden sie sich doch im Vergleich mit anderen Unternehmen in einer beneidenswerten Ausgangslage. Sie haben das, was alle anderen wollen, im Übermass: hervorragendes visuelles Material und spannende Geschichten. Ein Blick auf die Instagram-Follower-Zahl zeigt, dass noch Luft nach oben besteht. Kommt die

¹ Florian Schmidt-Gabain ist Rechtsanwalt in Zürich und Lehrbeauftragter für Kunstrecht an verschiedenen Universitäten.

Fondation Beyeler immerhin auf 140 000 Follower, folgen dem Kunstmuseum Bern nur deren 7 800 und dem Kunsthaus Zürich 22 000. Zum Vergleich: Das New Yorker MoMA glänzt mit 5,3 Mio. Followern.

Auch für die Ausstellungsorganisation kann die Digitalisierung ein Segen sein. Wenn man sie zum Beispiel dazu nutzt, eine einzige grosse Datenbank aller sich in Museen befindlicher Werke zu schaffen. Heute müssen Kuratoren für die Suche der Werke zu ihrer nächsten Ausstellung immer noch aberdutzende elektronische wie physische Kataloge durchforsten oder einfach aus dem Gedächtnis wissen, wo sich welche Werke befinden.

Sammlerinnen sind seit langem eine wichtige Stütze, dass Museen ihre Bestände ausbauen und am Puls der Zeit halten können. Doch wird es für Museen immer schwieriger, Sammler dazu zu bewegen, ihnen Werke definitiv zu überlassen – sei es durch Schenkungen oder Vermächtnisse. Das eigene Museum lockt die Sammlerinnen genauso wie steigende Preise am Kunstmarkt. Auch an Dauerleihgaben finden Sammler immer mehr Gefallen. Das Kunsthaus Zürich zum Beispiel hat in letzter Zeit gleich vier grosse Privatsammlungen als Dauerleihgaben erhalten: Merzbacher, Looser, Knecht und natürlich Bührle. Nota bene: In 20 Jahren werden alle diese Leihgaben quasi zeitgleich zur Rückgabe fällig. Darauf muss man vorbereitet sein.

Taktiken der Museen, um die Verhandlungsposition gegenüber Sammlerinnen zu stärken, können strategische Zusammenschlüsse oder zumindest ein koordiniertes gemeinsames Vorgehen sein – so dass Sammler schon gar nicht auf die Idee kommen, Museen gegeneinander in Konkurrenz treten zu lassen, wer nun die nächste Schenkung oder Leihgabe erhält. Auch neue Finanzierungsmodelle können Museen in Betracht ziehen, um mit Sammlerinnen mithalten zu können, beispielsweise Crowdfunding. Besonders wichtig scheint auch, dass die Museen sich immer wieder vergegenwärtigen, dass sie etwas haben, was jeder Sammler will: kunsthistorische Glaubwürdigkeit. Diese «bargaining power» darf in Gesprächen mit Sammlern ohne schlechtes Gewissen eingesetzt werden.

Grosse Kunstlager verursachen hohe Kosten und können ein Hemmschuh bei der Sammlungserweiterung sein, weil diese den Lagerbestand zusätzlich erhöht. Und vor allem werden sie der Kunst nicht gerecht: Kunst will gesehen werden und nicht eingesperrt sein. Ein Ansatz, diese Probleme zu entschärfen, kann es sein, eingelagerte Kunstwerke nicht nur an andere Museen zu verleihen, sondern auch an Unternehmen und Privatpersonen zu vermieten. Damit würde man drei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Der Lagerbestand würde reduziert, die Einnahmen erhöht und die Sichtbarkeit der Kunst vergrößert. Das Herz vom Museumstraditionalisten und Konservatoren mag beim Lesen dieses Satzes

einige Sekunden stillgestanden haben. Doch hält auch der Verstand inne, kommt man zum Schluss, dass Private nicht per se schlechter dazu in der Lage sind, Kunst aufzubewahren als Museen. Freilich muss der Kunstvermietung ein äusserst ausgeklügeltes Sicherheitskonzept und eine hervorragende Logistik zugrunde liegen.

Eine weitere Möglichkeit der Lagerbewirtschaftung, die Museumsdirektorenherzstillstandspotential aufweist, nennt sich Deakzession. Gemeint ist damit der Verkauf von Werken durch ein Museum. Schweizer Museen schliessen heute diese Möglichkeit meistens schon im Vorneherein aus. Amerikanische Museen sind der Deakzession gegenüber etwas aufgeschlossener, was gerade in der Coronakrise zu einigen heftigen Kontroversen über geplante und durchgeführte Museumsverkäufe geführt hat. Und Museumsverkäufe sehr kritisch zu hinterfragen, ist auch richtig, gehört die Bewahrung von Kunstwerken doch zu den zentralen Aufgaben eines Museums. Dennoch scheint es klug, wenn sich Schweizer Museen zumindest auf dem Papier eine Deakzessionsstrategie geben. So ist sichergestellt, dass die Deakzessionsdiskussion sachlich geführt werden kann, wenn sie denn einmal geführt werden müsste.

Dass die **Öffentlichkeit gesteigerte Anforderungen** an die Museen hat, zeigt sich exemplarisch an der Debatte um die Provenienzen von Kunstwerken. Es wird heute erwartet, dass ein Museum weiss, woher seine Werke stammen, oder sich zumindest darum kümmert, dies herauszufinden. Die Museen können auf diese gesteigerten Anforderungen nur auf eine Weise reagieren: mit voller Erfüllung. Vorbildlich war hier die Ausstellung «Kader Attia. Remembering the Future» im Kunsthaus Zürich zu Fragen kolonialzeitlich verbrachter Kunstwerke. Vom selben Haus hätte man sich bei der Erstellung des jüngsten Berichts zur Geschichte der Sammlung Bührlé aber etwas mehr Einsatz zu Gunsten der Wissenschaftsfreiheit erwarten können.

Auch der Umgang mit dem Thema Diversity steht heute im Fokus der Öffentlichkeit. In den USA gibt es sogar Museen, die Werke arrivierter Künstler verkaufen, um Mittel zur Diversifizierung ihrer Sammlungen zu äufnen. Auch Schweizer Museen sind gehalten, sich mit Diversity auseinanderzusetzen, und tun dies auch. Zum Beispiel mit der Ausstellung «Ottillie W. Roederstein – Eine Schweizer Künstlerin wiederentdeckt», die derzeit im Kunsthaus Zürich zu sehen ist. Auf diesem Weg sollen die Museen weitergehen.

Das **Sponsoring** hat sich in den letzten Jahren verändert. Dass es zum «guten Ton» gehört, als Unternehmen das Museum zu unterstützen, das sich am gleichen Sitz befindet, wird bei Sponsoringentscheiden immer weniger wichtig. Je grösser das Unternehmen ist, desto mehr gilt dies. Für ihre finanzielle Unterstützung erwarten Sponsoren heute eine klare Gegenleistung in Form von (positiver)

Aufmerksamkeit. Das verlangt von Museen, dass sie sich mit den Bedürfnissen der Sponsoren auskennen und passende Angebote machen können. Das ist ein schwieriger Balanceakt, weil hier auch die Anforderungen der Öffentlichkeit hineinspielen. Zum Erfüllungsgehilfen des Sponsors darf das Museum nämlich auf keinen Fall werden. In diesem Zusammenhang mag man überlegen, inwiefern die gängige Praxis, Exponenten von Sponsoren gewichtigen Einsitz in Museums-gremien zu gewähren, mit den Grundsätzen einer Good Governance für Museen in Einklang steht.

Die hier diskutierten Herausforderungen für Museen sind **Chefsache**. In erster Linie heisst das, dass sich die Museumsdirektion darum zu kümmern hat. Selbstverständlich darf (und muss) sie sich dabei unterstützen lassen. Man denke beispielsweise an das Amt eines Chief Digital Officers, das sich in der Schweizer Museumslandschaft freilich noch nicht durchgesetzt hat. Zuständig für die skizzierten Herausforderungen sind neben den Direktionen aber auch die Aufsichtsorgane der Museen, denen es schon von Gesetzes wegen obliegt, Entscheidungen von grundsätzlicher strategischer Bedeutung zu fällen.

Die Idee des Museums als öffentliches Gedächtnis der Kultur ist ungefähr 250 Jahre alt. Da kann es nicht schaden, wenn die Museen einige Gedächtnisübungen machen, um fit bleiben – auch wenn einige der Übungen, die hier zum Durchdenken vorgeschlagen werden, zunächst Kopfweh bereiten können. Aber schliesslich soll unser Kulturgedächtnis auch in Zukunft so phänomenal bleiben, wie es heute ist.

Zürich, 12. März 2020

Mit leichten Änderungen vom 15. April 2021