

Tagung Museumsverband Baden-Württemberg e.V.
„Universität und Museum“
18./19. November 2011, Tübingen

Gottfried Fliedl, Graz

Im Museum arbeiten: Beruf ohne Ausbildung, Ausbildung ohne Beruf

1

Dieser Text wurde aus Notizen zum Vortrag auf der Herbsttagung des Museumsverbandes Baden-Württemberg e.V. und des Ludwig-Uhland-Instituts der Universität Tübingen zum Thema *Universität und Museum* verfasst.*

Die Einladung hat mich – zum ersten Mal – veranlasst, meine etwa dreißigjährige Tätigkeit im Feld der museumsbezogenen Aus- und Weiterbildung nach Erfahrungen** und Mitteilungswertem durchzukämmen. Die Überlegungen sind bruchstückhaft, auf das Thema der Tagung fokussiert und als Anstoß zu Diskussionen gedacht.

2

Off the record kann man sich unter Museumsleuten rasch darauf einigen, dass es so etwas wie eine Berufsausbildung kaum gibt und vielleicht sogar darauf, dass dies einen Mangel darstellt. Zu viele und zu besondere Anforderungen stellt die Museumsarbeit, als dass eine gezielte Vorbereitung zu entbehren wäre. Aber, wie wir wissen, eine solche Berufsausbildung existiert nicht, und ihrer Verwirklichung stehen nicht nur psychologische – wer will schon eingestehen, dass er möglicherweise ungenügend ausgebildet ist? - oder organisatorische Gründe entgegen, sondern vor allem der Umstand, dass es *den* Museumsberuf nicht gibt.

Kurzum, es gibt so etwas wie eine strukturelle Unprofessionalität der Museumsarbeit, fast jeder weiß das, die wenigsten gestehen sich das ein und fast niemand versucht eine Diskussion darüber in Gang zu bringen oder Abhilfe zu schaffen.

An Museen können je nach Größe und Museumstyp Personen arbeiten, die eine spezifische, auf das Museum bezogene Qualifikation haben wie etwa Restauratoren oder Präparatoren und gleichzeitig solche, die zwar für viele Tätigkeiten qualifiziert sind, aber keine oder kaum museumsspezifische Kenntnisse haben. So wenig ein hoch qualifizierter Mineraloge auch Ausstellungsmacher ist, so wenig ist ein Kunsthistoriker durch sein Studium mit der Inventarisierung vertraut und so weiter.

Bemerkenswert ist der Status jenes Berufs, an den man meist denkt, wenn man von museumsbezogener Berufsausbildung redet: der des Kurators, des wissenschaftlichen Mitarbeiters, der in der Regel die verantwortlichste und mächtigste Position im Museum innehat. Seine Berufsberechtigung gründet meist in der Absolvierung eines Hochschulstudiums mit Abschluss in einer Wissenschaftsdisziplin, die im Museum vertreten ist. Zwar werden bei der Einstellung von Personal vermehrt zusätzliche, museumsspezifische Kenntnisse verlangt, aber die Regel ist das nicht, es ist meist die fachdisziplinäre Qualifikation allein, die genügen soll.

Das ist problematisch, weil es offensichtlich viele und besondere Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen im Museum braucht, die nicht oder nur unzulänglich im Verlauf eines Fachstudiums vermittelt werden. Das Museum ist nun mal ein Hybrid, eine Institution, ein Medium, ein sozialer Raum, eine Sammlung, ein Schauort und vieles andere mehr, und wer kann sagen, dass ihn ein Studium der Ethnologie, Volkskunde oder Kunstgeschichte auf all das vorbereitet?

Die Einseitigkeit der Qualifikation - der Nachweis einer fachwissenschaftlichen Ausbildung - hat mit einem ebenso einseitigen (und veralteten) Verständnis vom Museum zu tun. Wer das Museum nur als wissenschaftliche Anstalt sieht, verengt das breite Spektrum seiner Eigenschaften und Potentiale dramatisch und legt ihm einen ebenso engen Wissensbegriff zugrunde. Ein Museumsverständnis, das sich in der Vorstellung erschöpft, dass ein Museum ein Ort der objektbezogenen Forschung ist und im Wesentlichen deren Resultate vermittelt (wenn das überhaupt der Fall ist und das gewonnene Wissen nicht bloß in engsten Fachkreisen und –journalen zirkuliert, ohne jede Auswirkung auf das Museum und seine Ausstellungen), entspricht längst nicht mehr der Realität – auch nicht an großen Häusern. Aus ihm sind zum Beispiel das Wissen der Besucher ebenso ausgeschlossen, also auch ihre Interessen

und Fragen, wie das - in den letzten Jahrzehnten unglaublich angewachsene und enorm differenzierte - praktische und theoretische Wissen der Museologie. Aus einer je nach Museumstyp mehr oder weniger intensiv gepflegten sammlungs- und daher auf Dinge bezogenen Forschung (die statistisch gesehen nur eine kleine Minderheit von Museen betreibt) kann nicht der Schluss gezogen werden, das Museum nahezu ausschließlich mit wissenschaftlichem Wissen zu identifizieren. Museen sind immer auch Orte des Sehens, der sozialen Interaktion, des unabschließbaren Fragens, der immer wieder abgleitenden Suche nach Bedeutung und Sinn, der Selbstausslegung, der Erinnerung und vieles andere mehr.

Es scheint sich immerhin – wenn gleich nur zaghaft, vielleicht auch unter dem Eindruck, den die lange Praxis der Kunstmuseen und der künstlerischen Interventionen hinterlässt - die Ahnung durchzusetzen, dass das Museum etwas *zwischen* Kunst und Wissenschaft ist, wobei dieses *etwas* aber auch nicht bloß als deren beider Summe oder Quotient gelten kann. Das heißt, es rückt (nicht überraschend) die Vermittlung, die Darstellung, die Repräsentation stärker ins Zentrum der Aufmerksamkeit, generell der soziale Prozess, der unter Einbeziehung von Architektur, Exponat, Besucher, ‚Autor‘ (Kurator), Gestalter und vielem anderen mehr zustande kommt. Hier endet in der Praxis oft auch die Forderung nach Wissenschaftlichkeit (obwohl auch dazu inzwischen ein reiches museologisches Wissen existiert) und man delegiert aus Verlegenheit, nicht selbst als Wissenschaftler für die Gestaltung verantwortlich sein zu wollen und zu können, gerne an Architekten, Grafiker oder an einschlägig tätige Büros, ganz zu schweigen von der eben kurz beschriebenen Performanz des Museums und seiner ‚Gestaltung‘.

3

Beeindruckt zeigt sich die Museumsroutine von solchen Widersprüchen und Problemen freilich wenig. Museumsarbeit reproduziert sich weitgehend aus sich heraus, oft ohne erkennbaren oder nur mit unglaublich langsamem Fortschritt. Dass die Rekrutierung von Personal oft überhaupt nicht nach qualitativen Gesichtspunkten erfolgt, sondern von internen institutionellen Sachzwängen, persönlichen Befindlichkeiten oder von politischen Wünschen von außen abhängt, darauf möchte ich hier gar nicht eingehen.

Hier liegt eines meiner Motive, für so etwas wie Aus- oder Weiterbildung zu argumentieren. Mein Plädoyer ist eines im Namen der Weiterentwicklung, Kreativität und Innovation, auch - aber das weniger - im Interesse der Professionalisierung der handwerklich-praktischen Fertigkeiten - wofür es aber inzwischen ohnehin viele Plätze der Aus- oder Weiterbildung gibt. Was es braucht, sind Räume und Zeiten der Reflexion des Museums und der Museumsberufe, also Gelegenheiten, ohne Tabus, experimentell, riskant, offen und ohne disziplinäre Scheuklappen zu diskutieren, erproben, basteln zu können. Dabei geht es nicht einfach um dieses oder jenes Museum, sondern um eine *Idee Museum*, ein *Projekt Museum*, das durch die konkrete Museumsarbeit weiterentwickelt werden soll.

Mein zweites Motiv für ein Plädoyer zu mehr Ausbildung ist der dem Museum aufgezwungene Strukturwandel. Es gibt nicht nur nicht *den* Museumsberuf, die Berufe ändern sich auch durch Reprivatisierungen, Ökonomisierung und Rentabilitätsdruck, durch die Konkurrenz der Museen untereinander und mit anderen kulturellen Angeboten, durch das scheinbare Veralten der Medialität der Institution. Das zwingt zur Adaption der Museumsarbeit, was wiederum veränderte Anforderungen an bestehende Berufe nach sich zieht, wenn nicht gar die Notwendigkeit, neue Berufe zu integrieren. Hier liegt eine ganz pragmatisch-politische Notwendigkeit, die Frage der Qualifikation zu stellen. Auch diese Qualifikationsstrategie nicht anders als reflexiv zu haben. Und das deshalb, weil sie es ja mit einer Bewertung der Rolle des Museums zu tun hat, mit anderen Worten, mit einer mehr oder minder gravierenden gesellschaftlichen Neudefinition dessen was ein Museum sein sollte. Auf Privatisierungsstrategien etwa (ich denke, man ahnt gar nicht, was da auf die Museen gerade zukommt) kann man affirmativ, produktiv, kritisch oder verweigernd reagieren. Aber man muss – und sei es um den Preis des Scheiterns - diese Entwicklung zur Kenntnis nehmen, sich ein Urteil bilden und Schlussfolgerungen bis in die feinen Verästelungen der Museumsarbeit hinein vornehmen. Das ist im übrigen, so meine ich, nicht zu haben, ohne sich auch der Frage zuzuwenden, was Museen einmal waren und wohin sie sich wünschenswerterweise entwickeln sollten, also nicht ohne Museumsgeschichte – ohne Nostalgie und Retrobedürfnisse – zu betreiben.

4

Ein weiterer Grund für eine – wiederum reflexive – Aus- und Weiterbildung zu argumentieren, ist eine einzigartige organisatorische Eigentümlichkeit des Museums. Wie etwa Spitäler oder Universitäten ist auch das Museum eine sogenannte Expertenorganisation. In solchen Organisationen gibt es einen Widerspruch der Expertise der einzelnen Mitglieder, die sie innerhalb einer Profession oder Disziplin besitzen und anwenden, einerseits und dem sozialen System der Organisation andererseits.

Expertinnen und Experten identifizieren sich mit ihrem Fach weit mehr, als mit der Organisation und konzentrieren sich hochindividuell auf ihre Facharbeit. Sie haben Kenntnisse und Fertigkeiten in ihrem Gebiet, in der Regel aber kaum oder gar keine Kompetenz die Organisation betreffend. Typisch für Expertenorganisationen ist das mangelnde Engagement für das Gesamte der Organisation und ihre Ziele und ein Leitungsdefizit, wo an der Spitze der Organisation die Kluft zwischen fachlicher und organisatorischer Kompetenz besonders dramatische Konsequenzen haben kann.

Ein Resümee aus meinen Erfahrungen ist, dass Professionalisierung der Leitung das akuteste Problem ist.

Es gibt Unterschiede in der Ausformung der Wissensbasiertheit in unterschiedlichen Museumstypen. Für Naturmuseen scheint es eine lange Tradition der Orientierung an einem Verständnis von Forschung zu geben, das relativ isoliert vom Museum, das heißt vor allem von seiner Vermittlungsaufgabe (Ausstellungen) betrieben werden kann und das auf problematische Weise zu einer starken Verengung des Verständnisses vom Museum führt, während etwa Kunstmuseen bis zu einem gewissen Grad immer mit der Vermittlung eines forschungsbegründeten Kanons beschäftigt und ganz anders auf das Ausstellen bezogen sind. Traditionell objektorientierte Wissenschaften, wie die Archäologie, Ethnologie oder Volkskunde haben wieder andere Beziehungen zur Museumsarbeit entwickelt.

Die Substituierung der einschlägigen Fachwissenschaftlern fehlenden Kompetenz durch Anstellung von Buchhaltern, Personalentwicklern, Kulturmanagern usw. löst das Problem nicht, weil auch diesen Personen erst recht die museumsspezifische Erfahrung fehlt und gerade sie ziemlich blind gegenüber den Notwendigkeiten und Chancen des Museums bleiben.

Damit noch nicht genug der Probleme. In einem Spital oder an einer Universität gibt es eine Kongruenz von Ausbildung, Wissen und Anwendung: wer einen Blinddarm operiert, hat das gelernt, wer Kunstgeschichte studiert hat, wendet dieses Wissen z. B. in der Lehre an. Wer aber eine Ausstellung in einem Naturkundemuseum macht, hat als Mineraloge nie etwas von Gestaltungsfragen, Projektmanagement und Textredaktion gehört, eine Historikerin, die in einem Museum mit der Führung einer Medienabteilung betraut ist, hat mit großer Wahrscheinlichkeit noch nie von restauratorischen, konservatorischen Problemen gehört, mit denen sie es zu tun bekommen wird, und möglicherweise auch wenig von den technischen, ästhetischen, kommunikativen und museologischen Eigenheiten, Tücken und Qualitäten der ihr anvertrauten alten und neuen Medien.

Zu den wirklich erschreckenden Erfahrungen, die ich mir im Laufe der Zeit zugezogen habe, gehört die gelegentlich unbeschreiblich große Kluft zwischen dem Anspruch der Institution Museum einerseits und der spezifischen Kompetenz mancher Beteiligter andererseits. Das gilt, ich wiederhole mich, leider für die Leitungsfunktion in besonders zugespitzten Ausmaß. Ich kann mir schlecht eine andere kulturelle Institution denken, in der Unerfahrenheit, ja Ahnungslosigkeit bezüglich dessen, was die Institution ausmacht, derart groß und weit verbreitet ist.

Während in anderen Institutionen einschlägige Kompetenz – um den Preis des völligen Scheiterns – innerhalb der Produktionslogik unentbehrlich ist (ein Kameramann muss seine Kamera beherrschen, ein Musiker sein Instrument, eine Sängerin eine ausgebildete Stimme besitzen), ist das im Museum nicht der Fall. Der Satz einer Museumskollegin *Jeder kann Ausstellungen machen* hat schon seine Richtigkeit – wenn auch mit einem ziemlich herben Nebengeschmack.

5

Die vier *Plätze*, an denen Ausbildung stattfindet bzw. stattfinden könnte, haben alle ihre Vor- und Nachteile: *Museen* haben zu wenig Distanz zu sich und verfügen in der Regel nicht über museologische Metakompetenz, dafür können sie sehr praxisnah agieren. Wegen der eben genannten Widersprüche der typischen Expertenorganisation werden sie kaum von sich aus auf dem Feld der

Aus- und Weiterbildung tätig werden, weil das die Anerkennung eines Mangels voraussetzen würde. Ich glaube, der Eindruck trägt nicht, dass unter dem auch Museen erreichenden Spardruck gerade die Weiterbildung des Personals unter die Räder kommt.

Universitäre Ausbildung muss sich ins enge Korsett von Curricula und institutionellen Regeln zwängen, bietet aber z.B. bei Kooperationen viel wissenschaftliche, kaum aber eigene museologische Expertise an. Viele Universitäten stellen Kurse und dergleichen auf, um sich in Konkurrenz mit anderen Universitäten in einem Gebiet zu profilieren, wo sie Studierenden fragwürdige Versprechen auf neue berufliche Anwendungsfelder machen und womöglich diese Studien außerhalb ihrer Curricula und entgeltlich abhalten. Universitäten schieben gerade innovative, neue, auf neue berufliche Anforderungen und Chancen bezogene Inhalte in Curricula ab, die Studierende zusätzlich zum Regelstudium absolvieren sollen und das womöglich auch noch entgeltlich. Ich habe es aus nächster Nähe erlebt, wie unfähig eine Universitätsorganisation sein kann, ihre eingefahrenen Strukturen nur ein wenig nachzujustieren. Zu den ersten ‚offizielleren‘ Aufgaben nach meinem Arbeitsantritt am – damals hieß es noch so - Landesmuseum Joanneum gehörte der auf Leitungsebene ausverhandelte Letter of Intent, der die Kooperation im Bereich der museologischen Ausbildung betraf. Die gemeinsam mit einer sehr professionell agierenden Uni-Kollegin angestrebte Umsetzung in die Praxis zerrieb sich rasch im Getriebe der Universität und heute, acht Jahre nach dem Pressefoto mit Museums- und Universitätsleitung, gibt es kein substantielles Ergebnis.

Staatliche Ausbildung (gemeint ist eine erforderliche Qualifikation, um an einem Museum überhaupt arbeiten zu dürfen) ist, soweit ich sie kennen gelernt habe, sehr formell und bürokratisch und eher an verwaltungstechnische Bedingungen und das schon recht altbackene Ideal des loyalen Staatsbeamten geknüpft.

Freie Initiativen können sehr flexibel sein und am ehesten generalistisch agieren, das heißt, unterschiedlichste Aspekte, Personen, Institutionen vernetzen. Sie werden aber oft nicht anerkannt, gerade von den Museen nicht, die von der Ausbildung profitieren könnten und dürfen selten Zertifizierungen anbieten.

Das Ideal wären möglichst zwanglose Kooperationen zwischen den diversen

Orten, in denen das zentrale Ziel keiner ihrer institutionellen Zwänge geopfert werden müsste.

Was mich an Curricula, die ich kennengelernt habe, sehr stört, dass oft willkürlich einzelne mehr oder weniger wichtige Aspekte aus dem großen Feld der Museumspraxis und –theorie herausgebrochen und zusammengestoppelt werden. Was dabei so gut wie immer verloren geht, ist der Blick auf das Museum als Ganzes, auf seine Historizität, seine gesellschaftliche Funktion, auf sein Potential als Werkzeug der Erfahrung und Erinnerung in individueller wie in kollektiver Hinsicht. Besonders fragwürdig sind Angebote (derzeit vorwiegend an den Fachhochschulen), die nur eine einzige spezielle Fertigkeiten ausbilden, z.B. im Bereich Design, Neue Medien usw. Absolventen solch schmalspuriger Konzepte werden in Institutionen kaum mehr als abhängige Facharbeiter sein, ohne Orientierungs- und Reflexionskompetenz.

Derartige Ausbildungsgänge sind, könnte man zynisch sagen, enorm praxisgerecht. Denn sie tragen der zunehmenden Arbeitsteiligkeit Rechnung, in die inzwischen Ausstellungsprojekte gewissermaßen zerlegt werden können, setzen aber der Kooperation und Partizipation in einem Projekt Grenzen, weil – auch hier – das Verständnis für das Museum-Machen und Ausstellen in seinem mit seinen gesellschaftlichen Bedingungen und Ansprüchen eher unentwickelt bleibt.

Ich habe es unlängst bei einem – noch dazu ideologisch intensiv aufgeladenen - Museumsprojekt erlebt, wie Gestalter, Texter, Vermittler, Arrangeure, Medienexperten, Wissenschaftler, Manager usw. scharf gegeneinander abgegrenzt und kaum mehr als durch Zeitpläne und Sachzwänge koordiniert nebeneinander arbeiteten, ohne dass deren Arbeit in einem Gruppenprozess je wieder an die Projektziele zurückgebunden worden wäre.

(Zur Ausbildung in Form *Volontariaten* kann ich mich nicht äußern, weil es eine Deutschland vergleichbare Situation und Diskussion in Österreich nicht gibt und ich keinen Einblick in die Grenzen und Möglichkeiten dieser Form des Berufseinstiegs habe).

6

Ungelöst bei dem allem bleibt, wie angesichts der typologischen, organisatorischen, fachlichen, personellen, funktionalen Vielfalt von Museen

Ausbildung aussehen und ob es so etwas überhaupt geben könnte. Ich habe darauf keine andere Antwort, als die der praktischen Erfahrung aus der Zeit meiner Tätigkeit in verschiedenen einschlägigen Projekten. Vor allem in der Museumsakademie des Grazer Universal museums Joanneum habe ich stets vermieden, von Aus- oder Weiterbildung zu sprechen und unsere Veranstaltungen als solche auszugeben.

Es ging mir um Schaffung von Gelegenheiten, Zeiten und Orten der Reflexion, um Ermutigung, um Herstellung von Freiräumen, in denen ohne Einengung praktischer Zwänge experimentiert werden konnte, es ging um Austausch über ein so komplexes Medium, wie es das Museum nun mal ist.

Das paradigmatische Beispiel dafür war die seit 1999 entwickelte Sommerakademie Museologie, die als einwöchige Klausur eine besonders konzentrierte Form der museologischen Reflexion ermöglichte. Sie geht auf die Initiative eines damals in der steirischen Kulturpolitik erfolgreich engagierten Landtagsabgeordneten, Günter Getzinger, zurück, die es mir und meinen Freunden – Eva Grabherr (Gründungsdirektorin des Jüdischen Museum Hohenems) und Helmut Eberhardt (Professor für Volkskunde der Universität Graz) erlaubte, mit wohlwollender und konstruktiver Unterstützung die Akademie zu entwickeln.

Mit der Einladung der Geschäftsführung des Landesmuseum Joanneum, die Museumsakademie aufzubauen, brachte ich die Sommerakademie sozusagen als ‚Geschenk‘ ein, wo sie bis zuletzt das Projekt mit dem größten internationalen Echo und der wohlwollendsten Wertschätzung war. (Um vor einigen Wochen von der derzeitigen Leitung der Museumsakademie, trotz deren Erfolgs, eingestellt zu werden.)

Für alle anderen Veranstaltungen der Museumsakademie gab es zwar so etwas wie ein *verstecktes Curriculum, Felder*, in die wir die Museumsanforderungen sortierten, aber der Versuch, daraus ein modulares Angebot zu machen, das individuell zu einem Curriculum zusammengestellt werden konnte, wurde kaum angenommen. Es blieb bei der Idee, unterschiedliche, möglichst offene Formate anzubieten, wobei *offen* zum einen bedeutete, sehr unterschiedliche *Gäste* einzuladen, die nicht zwangsläufig aus den klassischen *Fächern* kommen mussten, und zum andern dieselbe Offenheit bei der Zulassung von Teilnehmern zu unseren Veranstaltungen zu zeigen: Die Vielfalt der Herkünfte

und Kenntnisse wie der unterschiedlichen Erfahrungen hat sich sehr oft bewährt und überraschende Aspekte eingebracht.

Eine zentrale methodische Schwierigkeit zeigte sich in allen Formaten, mit denen ich je gearbeitet habe. Aus praktischen Gründen zerlegt man die Komplexität des Museums in kleine und handhabbare Einheiten. In der Weiterbildungspraxis sind das oft eher periphere Aspekte, über die sich keine Kompetenz in Bezug auf das Museum als hybrides Ganzes einstellt. Aber auch da, wo man versucht, die wichtigsten Aspekte des Museums in den Griff zu bekommen, bleibt die Repräsentativität der Auswahl der Aspekte ein Problem und erst recht die generalisierende Verknüpfung der einzelnen ‚Bestandteile‘.

Auf dieses Problem haben wir oft mit einer Leitung vor allem der lange dauernden Veranstaltungen durch ein Team reagiert. Mir scheint das noch immer die vernünftigste Form zu sein, wenngleich sie aufwändig und kostspielig ist. Eine Leitung durch eine einzige Person ist fachlich und physisch überfordernd.

7

Wenn man Curricula plant, wird einem notorisch die Frage gestellt, welchen Stellenwert denn das fachliche Wissen hat. Hier kehrt die Frage zurück, in welchem Ausmaß eine akademische wissenschaftliche Ausbildung nötig ist und ob man sie voraussetzt und museologische ‚Lehre‘ daran anschließt oder ob man beides zusammen anbietet. Für beides gibt es Beispiele und gegenüber beiden Konzepten bin ich deshalb skeptisch, weil ich dazu neige, dem Sachwissen gegenüber dem Reflexionswissen den Nachrang einzuräumen. Freunde mache ich mir damit nicht und auch nicht mit dem Argument, dass das museologische Wissen – z.B. eine für das Museum charakteristische visuelle Kompetenz, als Kompetenz, mit ‚Bildern‘ (im weitesten Sinn) argumentieren, deuten, erzählen zu können -, bis zu einem gewissen Grad unbedingt selbst beherrscht werden muss, dagegen das Fachliche sozusagen ‚zugekauft‘ werden kann. Ich wiederhole damit nur noch einmal die Überlegung, dass das beste Fachwissen einem bei den Kernaufgaben des Museum wenig bis nichts nützt, während ‚Inhalte‘ auf vielfältige Weise beschafft werden können. Das ist übrigens keine weltfremde Theoriebildung im Kopf des Schreibtischtäters, sondern aus Beobachtung in Projekten gewonnen. An der Besetzung der

Leitungsposition zweier namhafter Wiener Museen kann ich vielleicht anschaulicher machen, was ich meine. Die Bestellung des neuen Direktors des Wiener Naturhistorischen Museums wurde in den Medien sehr begrüßt. Die Liste seiner Kompetenzen und Qualifikationen ist tatsächlich eindrucksvoll: Astronom, Meteoriten-Spezialist, Leiter eines Departments für Lithosphärenforschung sowie Professor für Impaktforschung und planetare Geologie, stellvertretender Leiter des Geowissenschaftlichen Zentrums der Österreichischen Akademie der Wissenschaften.

Der neue Leiter des Völkerkundemuseums in Wien dagegen ist Mathematiker und Wissenschaftshistoriker und hat sich mit dem Thema Families of Curves and the Origins of Partial Differentiation promoviert. Er stand als Mathematiker am Beginn einer erfolgreichen Universitätskarriere, kam aber mit einem Job an einem wissenschaftshistorischen Museum erstmals mit dem Museum in Berührung, erwarb sich offenbar große spezifische Managementkenntnisse, die zu seiner Berufung an eines der berühmtesten europäischen ethnologischen Museen führte, mit dessen Reorganisation und internationalen Vernetzung er erfolgreich war.

Wie eine Quizfrage könnte man jetzt nach dem ‚geeigneteren‘ Leiter eines Museums fragen. Natürlich ist beiden zu wünschen, dass sie erfolgreich sind, aber wirft dieses kleine Vergleichsspiel nicht die Frage auf, wie hinderlich eigentlich gerade höchste wissenschaftliche Qualifikation sein könnte oder wie förderlich das ‚Quereinsteigen‘?

Dazu kommt eine zweite, ebenfalls aus der Praxis gewonnene Einsicht: Inhaltliche Fragen, die bei der Konzeption einer (Dauer)Ausstellung auftauchen, sind oft so originell, idiosynkratisch, individuell und ungewöhnlich, dass dazu weder die universitäre Forschung noch meist die hauseigene, am Objekt und der Sammlung sich abarbeitende Forschung etwas beitragen kann. Gerade wenn Ausstellungen innovative Repräsentationsweisen und Erzählstrategien verfolgen und gerade weil sie es mit vielen Mitteln tun und dabei die beiden ältesten Medien, ‚Bild‘ (im weitesten Sinn) und ‚Text‘ kombinieren, hilft das fachlich-akademische Wissen (noch dazu das im konventionellen Aggregatzustand des fußnotenverseuchten Aufsatzes verpackte) weniger als man denkt.

Selbstverständlich kann man bei der Planung von Aus- und Weiterbildung Hierarchien bilden, und ein (nicht besonders origineller, aber plausibler) Weg ist der, Kompetenzen, die an einem bestimmten funktionellen ‚Platz‘ des Museums unverzichtbar sind, zu bevorzugen und anderen weniger Gewicht zu geben. Zum Beispiel denen, wo Kenntnisse ohne eigene Anwendungskompetenz erforderlich sind oder die Erfahrung ausreicht, Expertise, die man nicht selbst besitzt und besitzen muss, zu organisieren.

Immer aber muss meiner festen Meinung nach ein generalistisches Verständnis vom Museum vorangehen, und idealerweise immer wieder die einzelnen Schritte des Lernens, Erprobens, Diskurses an eine Vorstellung und einen Begriff vom Museum rückgekoppelt werden.

Die Aufspaltung in praxisnahes und theoretisches Wissen, die man so oft bei Ausbildung beobachten kann und das notorische Ausspielen der ‚eigentlichen‘ Praxis gegen die ‚luxuriöse‘ und im Grunde entbehrliche Theorie halte ich für groben Unfug. Nur ein Pragmatismus, der blind geworden ist gegenüber der Theorie, ohne die er nicht Praxis sein könnte, kann Theorie als überflüssig erklären. Die bleibt aber im Spiel, als etwas, wovon der Pragmatiker nicht mehr weiß, dass er sie entbehrt: Der Leiter eines namhaften Museums nimmt aktiv und lebhaft an einem unserer Workshops teil und äußert sich im Feedback, um das wir die Gruppe bitten, sehr positiv. „Aber das anzuwenden“, sagt er, der er an einer Dauerausstellung plant und arbeitet, „dazu haben wir keine Zeit“.

8

Dass ein Denken, Lernen und Arbeiten, das von Theorie und Reflexion geleitet ist, anspruchsvoll ist, versteht sich. Das Problem, das dabei – nicht nur ‚didaktisch‘ - entsteht, und das der Vernetzung der beim Museum so weit gespannten Themenfelder, habe ich nie wirklich restlos gelöst, da blieb es beim ständigen Erproben und Verändern. Bei der Sommerakademie Museologie führte das schließlich zu einer Beschäftigung mit der Begrifflichkeit, mit der das Museum, möglichst auf der Höhe der museologischen Forschung, angemessen beschreibbar sein sollte. Praktische und theoretische Differenzierungen und das während der Woche laufende Ausstellungsprojekt, das Renate Flagmeier obligatorisch eingeführt hat, als sie von mir die Leitung der Sommerakademie übernommen hat, wurden, so gut es ging, miteinander verkoppelt.

Schon als ich vor Jahren mit Karl Josef Pazzini ein ‚museologisches Privatgespräch‘ (etwas missverständlich ‚Schreibwerkstatt‘ genannt) im niederösterreichischen Drosendorf gegründet habe, standen dabei Schlüsselbegriffe wie Raum, Ritual oder Intervention im Mittelpunkt. Roswitha Muttenthaler hat das dann in die Sommerakademie eingebracht. Das ist eine interessante, immer noch offene und vielleicht auch nicht abschließbare Frage: Welche Begriffe sind geeignet und genügen, um dem Museum als Arbeitsgebiet und als Objekt der Theorie gerecht zu werden?

Einen vergleichbaren Weg ging man in einer 2011 veranstalteten Tagung *Museen verstehen: Begriffe* (07.04.2011-08.04.2011) der Universität Tübingen / Ludwig-Uhland-Institut für empirische Kulturwissenschaft ([hier](#) eine Rezension zur Tagung und [hier](#) ein Link zum Projekt in dessen Kontext die Tagung stattfand). Eine Begrifflichkeit zur Beschreibung des Museums zu entwickeln, ist didaktisch meiner Meinung nach sehr sinnvoll, weil so von Anfang an auf eine umfassende Deutung des Museums und Analyse seiner zentralen Funktionen hingearbeitet wird und weil damit eine Entwicklung der Museologie zur Wissenschaft weitergetrieben wird.

Generell glaube ich, dass offene, flexible Formen, die sich verändern dürfen, die Adaptionen möglich machen, es gestatten, gelegentlich auch auf günstige Situationen, aktuelle Bedürfnisse, interessante Orte zu reagieren, die am besten geeignete Form sind, um *Qualifikation* zu vermitteln. Dazu dürften eher unabhängige Foren, die punktuell strategische Kooperationen suchen, die am besten geeignete Struktur sein. Ich misstrauere sich verfestigenden Strukturen, weil sie tendenziell auf Kontrolle bauen und auf Störungsfreiheit gerichtet sind. Das Potential, das die Museumsakademie am Joanneum hatte, wurde durch eine offene und flexible Haltung der Geschäftsführung möglich und durch eine die Autonomie innerhalb des Museums stärkende, weitgehend externe Finanzierung.

Solche offene und komplexe Formen stellen höchste Anforderungen an eine Leitung. Bei manchen Kursen waren wir bis zu sechs Personen, aus denen das Leitungsteam bestand, bei der Sommerakademie waren es nie weniger als drei und wir versuchten, immer alle bei jedem Teil der Veranstaltung anwesend zu sein. Abgesehen von der psychischen und physischen Anstrengung kann ein Team am ehesten auf die vielfältigen inhaltlichen Fragen eingehen

(selbstverständlich auch organisatorischen und gruppendynamischen Notwendigkeiten).

Je höher man den Anspruch auf Reflexion schraubt, desto anspruchsvoller wird das für Gruppe und Leitung. Ich habe lange Jahre die daraus resultierenden Probleme als konzeptuelle Schwächen und ungenügende persönliche Kompetenz im Moderieren und Leiten von Gruppen verstanden, bis anlässlich einer Supervision klar wurde, dass ein Konzept, das die Institution im Dienste der Analyse grundlegend infrage stellt, für alle Beteiligten über Grenzen gehen kann und manchmal auch geht. Die schonungslose Frage nach Sinn und Zweck des Museums, muss, wenn sie konsequent gestellt wird, zu einer radikalen Infragestellung führen, mit der aber auch die berufliche und persönliche Identifikation aller Beteiligten mit der Institution generell und mit der, in der sie arbeiten, notwendigerweise einhergeht.

Um nicht missverstanden zu werden: es geht nicht um eine abstrakte Kritik als Negation der kulturellen Praktiken, die wir in Summe ‚Museum‘ nennen, sondern um die methodische Redlichkeit, keiner Frage, aber auch wirklich keiner, aus dem Weg zu gehen.

Ein großes Vorbild ist der von mir leider spät ‚entdeckte‘ Stephen E. Weil, Direktor und Kurator am Smithsonian Institute in Washington, der mit seinen Texten unter dem Titel *To Help Think about Museums More Intensely* zur radikalen Befragung des gesellschaftlichen Sinns des Museums einlädt.

9

Ich führe ein langes, durchaus von wechselseitiger Anerkennung und Respekt getragenes Gespräch mit der Mitarbeiterin eines über Österreich hinaus angesehenen universitären Instituts, das sich im Kulturmanagement profiliert hat. Es geht um die Frage, ob beide Institute kooperieren können. Wir reden aneinander vorbei. Ich scheine es nicht zu schaffen, jene Haltung der Distanz zur eigenen Tätigkeit verständlich zu machen, die für mich ein Kern von Reflexion ist. Endlich sagt mein Gegenüber, leicht spöttisch, „Ah! Ich verstehe, sie sind eine sokratische Institution.“

10

Ich habe zwei Gründe genannt, warum jede Qualifikation, die diesen Namen verdient, *reflexiv* sein sollte. Wenn Ausbildung etwas am Status Quo ändern soll, macht das nur Sinn, wenn sie es besser machen will. Dann ist es aber nötig, dieses *besser* zu bestimmen, und wie sollte das anders möglich sein, als sich Gedanken über Sinn und Zweck, über Ist und Soll zu machen? Weil das Museum (seit etwa zweihundert Jahren) ein *gesellschaftliches Projekt* ist, muss sich jede Ausbildung mit all jenen gesellschaftlichen, kulturellen oder organisatorischen Rahmenbedingungen beschäftigen, die ins Museum ohnehin hineinwirken - bis in die Feinstrukturen und bis an die Arbeitsplätze der Mitarbeiterinnen. Theorie ist auch hier – das war mein zentrales Motto während der Arbeit an der Museumsakademie - *Reflexion der Praxis*.

Mit meiner Forderung nach Reflexivität stoße meist auf Zustimmung, aber mit dem Museumsalltag deckt sich dieses freimütige Reflexionsbekenntnis nicht. An den einander rasch abwechselnden Konjunkturen von Modebegriffen wie „Besucherorientierung“, „New Museology“, „Museum 2.0“ und – der Hit des Jahres 2011 – „Partizipation“, läßt sich ablesen, wie kurzatmig und oberflächlich das ist, was man als Reflexion anzuerkennen bereit ist. In der Regel ist das aber weit weg von jeder Institutionenkritik.

Gibt es noch eine andere kulturelle Institution, in und zu es derart wenig Kritik, kaum Auseinandersetzung gibt? Wo existiert diese Kritik in den inneren Abläufen und Entscheidungsprozessen? Wo gibt es so etwas auf einschlägigen Kongressen und Interessensorganisationen? Wo in den Journalen der Verbände? Wo gibt es eine fundierte Ausstellungskritik - ganz zu schweigen von einer Museumskritik - in den Medien?

Reflexivität ist, so meine ich, keine zufällige und nebensächliche ethische Forderung, die man auch bleiben lassen kann, sondern sie gehört strukturell zum – un abgeschlossenen – Museum als Projekt der Moderne. Dieses Museum ist ein eminent politischer und als solcher veritabel unterschätzter Ort.

Das Museum der Moderne etablierte sich im Kontext von Aufklärung und Bürgerlicher Revolution als *zivilisierendes Ritual*, als öffentlicher Bildungsort, als Agenda des Wohlfahrtsstaates, der treuhänderisch das kulturelle Erbe besitzt, verwaltet und seine Erschließung und Vermittlung finanziert – nicht als Selbstzweck, wie die völlig verschlissene Definition von ICOM es nahe legt, sondern als Grundlage eben der wohlfahrtstaatlichen Idee von Bildung und Zivilisierung. Das Museum ermöglicht auf dieser Grundlage in kollektiver wie

individueller Hinsicht Selbsterfahrung und Selbstausslegung, gemeinschaftliche und wechselseitige Identifizierung des Citoyen mit Nation und Demokratie, des Bürgers mit der Gesellschaft. Und es ist einer der Orte, an denen sich öffentliche Debatten geschützt entfalten können, jener Diskurs, der dann der Idealvorstellung nach unter Gleichen und unter Achtung und Anerkennung des Anderen möglich wird.

Der Gründungstag des Louvre-Museums, der 10. August 1793, ist das paradigmatische Datum dafür. Das Museum, das damals entstand, ermöglicht bis heute Diskurse über das Eigene und Fremde, über Vergangenheit und Zukunft, über Natur und Kultur, und es ist ein Laboratorium unserer Vorstellung von Ethnie, Gender und Klasse. Das Museum war aber auch immer ein Ort - und ist es vermehrt bewusst und intentional -, in der Gesellschaften ihre katastrophischen Erfahrungen, Schuld, Opfer, Traumata aushandeln, abarbeiten und repräsentieren können. Und es läuft immer auch Gefahr, politisch und kulturell hegemonial zu wirken, mit Einschluss und Ausschluss, mit Entstellung und undurchlässiger Autorität zu agieren. Museen haben raffinierte Strategien entwickelt, ihre Macht zu verschleiern, die sie im Interesse der Repräsentation und Symbolisierung gesellschaftlich elitärer Interessen ausüben.

Dennoch: Solche Orte sind kostbar und sie geraten in Gefahr, ihre besondere Qualität durch Druck von außen wie durch Sorg- und Gedankenlosigkeit von innen zu verlieren.

Was in der gängigen und aktuellen Museumspraxis und was in der Ausbildung zu den Museumsberufen davon zur Kenntnis genommen werden wird, das wird darüber entscheiden, ob man das Museum *erfolgreich aufgibt* oder ob die Ideen des diskursiven, öffentlichen und zivilisatorischen Museums im Licht neuer Entwicklungen und Erfahrungen regeneriert werden.

*Die Beiträge der übrigen Referenten finden sich auf der Website des Museumsverbandes (www.museumsverband-bw.de). Eine Zusammenfassung der Tagung wird in der nächsten Ausgabe der Zeitschrift "Momente – Beiträge zur Landeskunde" des Staatsanzeigerverlages in Stuttgart erscheinen.

Eine Kurzversion des Vorgetragenen wurde unter dem Titel *Beruf ohne Ausbildung, Ausbildung ohne Beruf* veröffentlicht in: museums.brief 2/2011, Nachrichten aus Museen und Sammlungen in Baden-Württemberg, hgg. von der Landesstelle für Museumsbetreuung Baden-Württemberg, S.1-3.

**Dies sind Erfahrungen vor allem aus folgenden Projekten: Arbeitsgruppe Museologie am Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universitäten Wien und Klagenfurt; mehrere Fakultätslehrgänge an der Universität Wien; Nachdiplomstudium Museologie Basel; mehrere Lehrgänge zur Museumsvermittlung; Planungen für einen Studiengang an der Donau-Universität Krems; Konzeption und Aufbau der Museumsakademie am Landesmuseum (später: Universalmuseum) Joanneum.