

# Haltung!

STARKE KOMMUNIKATION, GROSSES ENGAGEMENT  
UND VIEL LEIDENSCHAFT

Von STEPHAN MANN



ABB. 1 — Blick in die Sammlung mit Auke de Vries, Katharina Hinsberg, Günter Uecker und Adolf Luther.  
Foto: Stephan Mann, © Museum Goch.

**Wann gilt ein Museum eigentlich als klein? Ist dies überhaupt die richtige Frage, oder sollte es uns nicht vielmehr interessieren, mit welcher Haltung ein Museum in die Öffentlichkeit tritt? Mit welchen Schwächen und mit welchen Stärken müssen und können kleinere Museen leben und arbeiten? Im letzten sind es das Engagement und die Leidenschaft, die Qualität der Kommunikation und der gesellschaftlichen Relevanz, die über Groß oder Klein entscheiden: Klein ist, wer sich klein macht.**

Ist das kleine Museum nun klein, weil es wenig Ausstellungsfläche oder wenig Personal hat? Ist es klein, weil sein Sammlungsbestand gering ist? Oder aber ist das sogenannte kleine Museum klein an Ideen, klein an Inspiration, klein an Mut?

Vor dem Hintergrund dieser Fragen steht das Motto unseres Hauses: Klein sein — nicht klein denken! oder: Wie gelingt es, ein „kleines“ Museum heute so aufzustellen, dass es aus dem Schatten der oberflächlichen Außenbespiegelung (klein = bedeutungslos) herauszutreten vermag mit dem Ziel, einen eigenen Platz innerhalb einer Museumslandschaft selbstbewusst einzunehmen und ein eigenes Profil zu entwickeln? Der niederländische Künstler Cees Andriessen formulierte dies einmal so: „*Kleine Museen sind für die Liebhaber, die großen sind für jedermann*“.<sup>1</sup>

#### KOMMUNIKATION ALS KERNKOMPETENZ

Für die Bestimmung des eigenen Standorts ist es von zentraler Bedeutung, immer wieder die Frage nach der grundsätzlichen Bedeutung des Museums neu zu stellen. Was definiert das eigene Haus, was macht es innerhalb der Museumslandschaft einzigartig, was sind seine Stärken und natürlich auch, was sind die Schwächen? Dieser Dialog muss immer wieder geführt und moderiert werden, Selbstverständlichkeit gibt es nicht. Deshalb ist eine der Schlüsselqualifikationen in diesem Prozess die Kommunikation und zwar gleichermaßen nach außen wie nach Innen.

Im Gespräch nach außen gilt es, die Bedeutung und gesellschaftliche Relevanz des Museums mit allen

Kräften der Kommune, der Region und des Landes zu führen. Der Dialog mit der Politik und den verantwortlichen Kräften ist kein „notwendiges Übel“, vielmehr bildet dieser Austausch den Grundstein für ein lokales Museum innerhalb des demokratischen Lebens. Das Gespräch nach außen sollte von Leidenschaft für die Sache erfüllt sein. Es ist ein Gespräch auf Augenhöhe, nicht aus einem vermeintlichen intellektuellen Elfenbeinturm heraus. Wir müssen immer wieder neu heraustreten aus unserer Blase und nicht müde werden zu erklären, warum das, was wir tun, relevant für unsere Gesellschaft und jeden Einzelnen ist.

Das Gespräch darf sich nicht auf finanzielle Fragen reduzieren. Im Letzten geht es selten nur ums Geld. Wir möchten die Verantwortlichen in der Politik mitreißen und



ABB. 2 — Museumsansicht mit Eingangsbereich.

Foto: Archiv Museum Goch, © Museum Goch.

mitnehmen bei unseren Ideen. Final geht es stets um das Gleiche, wir vermitteln Kunst und Kultur als einen existenziellen Baustein unserer freiheitlichen Gesellschaft. Die Gespräche nach innen beziehen sich auf das Team der Kolleg\*innen. Sie alle mitzunehmen ist ein kontinuierlicher Prozess. Insbesondere in kleinen Teams gibt es kaum Nischen, in denen man abtauchen kann. Die Hierarchien sind meist sehr durchlässig und es gibt selten eine stringente Aufgabenverteilung. Eine Freistellung eines Kurators für eine Ausstellung ist eine Illusion. Im Gegenzug wachsen die wissenschaftlichen Anforderungen und es wird immer schwieriger und komplexer, Schritt zu halten mit den Großen. Dies lässt das tägliche Arbeiten oft zu einer logistischen wie auch emotionalen Herausforderung werden.

Grundlage für den Diskurs nach innen wie nach außen ist die Haltung des Museums und seines Teams. Im Zentrum unseres Hauses in Goch stehen die Künstler\*innen. Ihre Ideen und künstlerischen Ansätze zu vermitteln, ist unser Antrieb. Die Konzeption von Ausstellungen bildet hier nur eine Facette für die gemeinsame Arbeit. Viel weitreichender und nachhaltiger ist der Aufbau eines Netzwerkes mit den Kunstschaffenden, um ihnen auch langfristig ein Partner zu sein. Dieser Ansatz ist eine ganz besondere Qualität der kleineren Institutionen und er bildet gleichsam ein wichtiges Fundament für deren Zukunft.

### DREI SÄULEN FÜR EIN MUSEUM

Im Besonderen für die kleineren Häuser stellt das kommunale Budget eine ständige Herausforderung dar. Es ist deshalb von elementarer Bedeutung, dass sich die Museen finanziell für die Zukunft klug aufstellen: Klein sein, bedeutet nicht, klein zu denken. Im Gegenteil, gerade in Zeiten schwieriger kommunaler Haushalte, kann sich das Museum nicht auf bestehende Strukturen verlassen. Kreative Ansätze und viel Phantasie sind gefragt, um die eigene Institution finanziell gut ausgestattet in die Zukunft zu führen. In Goch setzen wir dabei auf ein Drei-Säulen-Modell: kommunale Verantwortung, Museum & Freunde e. V. und Kunststiftung Goch. Dabei geht es um die finanzielle und ideelle Unterstützung des Museums und seiner Aufgaben in den kommenden Jahren. In meinen Augen bleibt insbesondere für die kleineren und mittleren Häuser die Kommune als politischer und demokratisch legitimer Träger unverzichtbar. Innerhalb der traditionellen Vereinsstrukturen unserer Mu-



ABB. 3 — Blick in den Ausstellungsraum mit Werken von Harald Fuchs. Foto: Harald Fuchs, © Museum Goch.

seums- und Fördervereine lassen sich nicht alle finanziellen Herausforderungen angehen. Mit der Gründung einer eigenen Kunststiftung konnten wir seit 2008 mit engagiertem privatem Engagement dieses Finanzmodell ausbauen und auf breite Füße stellen. Die unabhängige, bürgerliche Stiftung genießt sehr hohes Vertrauen in der Gesellschaft. Dies wird vor allem im Gespräch mit potenziellen Zu-Stiftern deutlich. Der Umgang mit Nach- und Vorlässen kann über die Zukunft eines kleineren Hauses mitentscheiden, vor allem, weil sich der Ankaufsetat der Träger kontinuierlich reduziert. Hier bietet eine privatrechtliche Stiftung klare Vorteile.

2015 konnten wir dank unserer Kunststiftung eine umfangreiche private Sammlung rheinländischer Kunst der letzten 40 Jahre als Geschenk entgegennehmen. Mit der *Sammlung Neumann* erweiterten wir das Fundament unserer Sammlung beträchtlich und stellen uns mit einem noch ungehobenen Potenzial an künstlerischen Arbeiten inhaltlich gut für die Zukunft auf.

### EIN MITEINANDER VON ZENTRUM UND PERIPHERIE

Bei aller Leidenschaft und allem persönlichem Engagement, ein kleineres Museum bedeutet auch, weniger Personal sowie zu wenig Raum für die stetig zunehmenden und anspruchsvolleren inhaltlichen Aufgaben zu haben. Allein die Programme in den Bereichen *Vermittlung* und *Digitalisierung* sind in den letzten Jahren überproportional gestiegen.<sup>2</sup> Hier kann der Personalbestand nicht Schritt halten, zumal diese Verantwortung meist bei den kommunalen Trägern liegt. Die Konsequenz lautet: Die Schere zwischen den großen Flaggschiffen und den kleineren



ABB. 4 — Ein ganz besonderes Vermittlungsformat:  
KidsOpening mit Museumsmitarbeiterin Jasmin Schön.  
Foto: Zhenia Couso Martell, © Museum Goch.

und mittleren Häusern wird in Zukunft größer werden. Einerseits muss das Museum die neuesten Herausforderungen, die als Standards von den Großen gesetzt werden, bedienen (zum Beispiel Social Media, Digitalisierung der Sammlung, Nachhaltigkeit), andererseits ist dies personell und räumlich nicht zu leisten. Die Konsequenzen liegen auf der Hand: zurückgehende öffentliche Präsenz und Wahrnehmung in den Medien und damit verbunden eine nur selten wahrgenommene inhaltliche Positionierung. Hier ist es wichtig, dass die Politik klare Signale zum Bestand auch der kleineren Häuser setzt.

Dabei begann die Zeit digitaler Vernetzung mit der Verheißung, dass dies insbesondere den Museen in der Provinz zu Gute kommt. Dies war zu Beginn der Social-Media-Revolution auch zweifellos der Fall. Eine gute Homepage, gute Social-Media-Kanäle und permanente Präsenz veränderten die Wahrnehmung nach außen. Dies bescherte uns neue digitale Besucher\*innen-Gruppen. Aber auch hier werden wir das Rennen verlieren, wenn wir nicht gegensteuern. Zu kleine Budgets

für Soft- und Hardware sowie für Personal, machen es immer schwerer die notwendigen Innovationen umzusetzen.

Aber es ist dies ein Klagen auf hohem Niveau und es ist wichtig, dass man sich erst gar nicht auf den Wettlauf zwischen Hase und Igel einlässt. Vielmehr ist es entscheidend, die räumliche Größe und geografische Lage nicht als einschränkend wahrzunehmen. Es ist wichtig, den eigenen Standort anzunehmen und die Chancen, die gerade hierin liegen, zu nutzen sowie die potenziellen Möglichkeiten auszuschöpfen und immer wieder neu das Limit von finanziellen, baulichen, aber auch personellen Grenzen auszuloten und auszureizen. Eine unvergessliche *Nacht im Museum*, die wir beispielsweise für Grundschulklassen seit über 15 Jahren anbieten, ist zweifellos in einem kleineren Haus leichter durchzuführen. Inmitten von Werken von Picasso oder Matisse ist dies unmöglich. Auch die örtliche Nähe zu den Schulen, Kindergärten und anderen Bildungseinrichtungen hilft bei vielfach unkomplizierten bis hin zu spontanen Begegnungen, durch die eine Identifikation für die großen und kleinen Bürger\*innen mit dem Museum leicht ermöglicht wird. Das Museum wird auf diese Weise spielerisch und ohne Hürden als Ort inmitten der Gesellschaft wahrgenommen und respektiert.

Die Idee eines dynamischen, engagierten und offenen Museums, das seinen Auftrag des Bewahrens kultureller Identitäten und des gesellschaftlichen Diskurses gerecht wird, lässt uns an die einzigartige Vielfalt der deutschen Museumslandschaft glauben, als ein Miteinander von Groß und Klein, von Zentrum und Peripherie.

Dr. Stephan Mann  
Direktor  
Museum Goch  
Kastellstraße 9, 47574 Goch  
[stephan.mann@goch.de](mailto:stephan.mann@goch.de)  
twitter: [@museumgoch](https://twitter.com/museumgoch)  
facebook: [Museum Goch](https://www.facebook.com/MuseumGoch)  
instagram: [@museumgoch](https://www.instagram.com/museumgoch)

#### Anmerkungen

- 1 Vgl. hierzu: Stephan Mann (Hrsg.), *Museum Goch: Täglich geöffnet*, Petersberg 2006, S. 10 f.
- 2 Vgl. hierzu: **Museum Goch** (Hrsg.), *Eine Geschichte von Leidenschaft und Freundschaft. Die Geschichte der Gocher Kinderedition*, Goch 2018.