

Ist das klassische Format der Wechselausstellung zu überdenken?

Referat von Peter Fischer zur Tagung «Wechselausstellungen. Chancen, Risiken und Nebenwirkungen» von ICOM Schweiz 2017

Aarau, 24. August 2017

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen

Ich danke den Tagungsverantwortlichen von ICOM für die Einladung, heute zu Ihnen über eine zentrale und auch komplexe Thematik der Museumsarbeit zu sprechen. Die **medizinische Terminologie**, welche die Tagung strukturiert, bringt zum Glück auch einen schönen Schuss Ironie in unsere Reflexion, die – wie wir nur zu gut wissen – ja kaum in Patentrezepte mündet. So will mein Vortrag mit dem Titel «Ist das klassische Format der Wechselausstellung zu überdenken?» uns vor allem dazu anregen, Sinn und Funktionen von Wechselausstellungen zu befragen und – daran anknüpfend – dieses Format im Hinblick auf unsere je eigene Museumssituation optimal zu adaptieren und vielleicht auch zu ergänzen.

Der Wechselausstellungsbetrieb von Museen verkommt heute oft zu einer rastlosen Abfolge von durchgetakteten, standardisierten Events. Einer seiner vordergründigen Hauptzwecke besteht darin, Aufmerksamkeit und Besucherfrequenzen zu generieren. Um dieses Vermittlungsformat aber wirklich auf den Prüfstand zu erheben, möchte ich vor allem **die Frage stellen, welche weiteren Funktionen Wechselausstellungen in Museen erfüllen können**. Dabei werden wir sehen, dass das Format bei all seiner Diskussionswürdigkeit ein wahrscheinlich unverzichtbares, auf jeden Fall wertvolles Instrument zur Erfüllung unserer Museumsaufgaben darstellt.

In ihrem Einsatz und ihrer Ausgestaltung ist die Wechselausstellung flexibel, vielleicht **flexibler, als wir denken**, weshalb ich zum Schluss meiner Ausführungen sozusagen aus einer medienkritischen Haltung heraus anhand von ein paar Projekten aus meiner eigenen Praxis vier **experimentelle Vermittlungsmodelle** vorstelle, die das klassische Format der Wechselausstellung mit seinen zumeist starren und kaum hinterfragten Parametern «Raum», «Zeit», «Themensetzung» und «Deutungshoheit» zu erweitern vermögen.

Mein Erfahrungshintergrund ist die bildende Kunst, ich denke aber, die Fragestellungen und Herausforderungen sind in allen unseren Schwerpunkten in etwa dieselben. Die Wechselausstellung ist wohl allen von uns vertraut, sonst wäre Sie ja nicht hier.

Sie ist wichtig, nur schon, weil sie in vielen Fällen **den grössten Anteil an Zeit und Energie und Ressourcen beansprucht, welche Museen zur Verfügung stehen**. Schauen Sie sich mal Ihre Budgets

an: Wie viele Mittel werden im Vergleich mit der Sammlungsbetreuung für den Wechselausstellungsbetrieb eingesetzt?

Oder werfen Sie einen **Blick auf Ihr CV!** Ich habe meines durchgezählt und war ob dem Resultat recht erstaunt: In meinen vergangenen knapp 15 Jahren als Direktor des Kunstmuseums Luzern und danach des Zentrum Paul Klee habe ich 50 Wechselausstellungen kuratiert, und wenn ich alle dazu zähle, die ich in die Museumsprogramme eingebunden habe, ohne sie selbst zu kuratieren, verdoppelt sich diese Zahl auf mehr als 100. Ich denke, dass viele von Ihnen einem ähnlich dichten Takt unterworfen sind. Ja was sage ich da «unterworfen»? Wir verschreiben uns diese Überdosis meist selbst. Das Ausstellungswesen ist auch eine Art Droge. Und nach Meinung vieler ein Allerweltsmittel.

Damit gehen wir gleich in medias res. So nutze ich unsere Konzentration zu Beginn der Tagung für den Versuch, vorerst weitgehend theoretisch – d.h. auch bilderlos – die Komplexität des Formats der Wechselausstellung sowie dessen Implikationen für den Museumsbetrieb herzuleiten.

Wenn wir uns die **ICOM-Richtlinien** für die Museumsarbeit vor Augen halten, so erkennen wir schnell, dass die Wechselausstellung eigentlich überaus geeignet wäre, eine Vielzahl der dort geforderten Aufgaben im bekannten Fächer des Bewahrens, Zeigens, Vermitteln und Förderns zu leisten.

Hier ist nicht der Ort, die ICOM-Richtlinien kritisch zu hinterfragen. Unsere Thematik legt aber gewisse Inkonsistenzen offen, etwa wenn gleich zu Beginn grundsätzlich gefordert wird, dass Museen das «Verständnis für das Natur- und Kulturerbe der Menschheit zu fördern haben», dies dann unter Punkt 4 wieder soweit zurückgenommen wird, dass nur noch «Voraussetzungen für [... diese] Förderung» geschaffen werden sollen. Die **klare Priorisierung der Sammlungstätigkeit und ihre Beschränkung de facto auf die Funktion eines wissenschaftlichen Apparates**, wie es etwa auch Bibliotheken sind, bedeutet alles andere als eine Legitimation der Wechselausstellung, umso mehr, als das gesamte Ausstellungswesen dann unter Punkt 4.1. in klare Schranken gewiesen wird: Erstens soll es «mit dem erklärten Auftrag, den Richtlinien und den Zielen des Museums in Einklang stehen», zweitens dürfen die Ausstellungen «weder die Qualität noch die notwendige Pflege und den Erhalt der Sammlungen in Mitleidenschaft ziehen». (Was immer das heissen mag.)

Diese Gebote sind natürlich relevant im Zusammenhang etwa mit der Wahl populistischer Ausstellungsthemen, die in erster Linie gute Frequenzen erzielen sollen, aber auch mit der Verlagerung der ja stets limitierten Mittel etwa von der Konservierung hin zu Events.

Problematischer – nicht aus monetärer Sicht, aber unser Selbstverständnis als Museum betreffend – ist der einschränkende *Grundsatz* von Punkt 4. Vielleicht mache ich hier auch nur eine Überinterpretation im negativen Sinne. Hoffentlich, denn ich vertrete klar die Meinung, **dass das Museum in der Beforschung der Felder, auf welche es seine Sammlungen und seine Zweckbestimmung ausrichtet, aktiv mittun soll**. Das ist mehr, als nur Grundlagen zur Verfügung zu stellen, wie dies ICOM postuliert. Ein Hauptargument für mein umfassendes Verständnis der Museumsaufgaben liegt darin, dass wir den Diskurs über die zentralen Fragen im Zusammenhang mit dem Natur- und Kulturerbe der Menschheit nicht nur anderen überlassen sollten.

Das hat nichts mit Überheblichkeit oder Exklusivität zu tun, sondern mit der Überzeugung, dass *die* kulturellen Ausdrucksformen, mit denen *wir* uns beschäftigen, auf *andere* Weise, als es die klassischen Wissenschaften tun, geeignet sind, sich mit der Natur und der Kultur unserer Welt erkenntnisreich auseinanderzusetzen. Unsere primären Vermittlungsinstrumente sind nicht das Wort oder die analytische Herleitung, sondern unsere Sammlungen. Da sie mehrheitlich aus **Gegenständen unmittelbarer Anschauung** bestehen, sprechen sie vorerst einmal für sich selbst und vermögen somit Erkenntnisse auf ganz eigene Weise zu befördern.

Und im Unterschied auch zu derer zumeist hermetisch ablaufender Forschung, ist *unsere* Arbeit darauf ausgerichtet, den Diskurs via unsere Hauptadressaten, unser Publikum, in die *Öffentlichkeit* zu tragen, was heisst, dass unsere Methoden es uns ermöglichen, **die Öffentlichkeit am Prozess der Beschäftigung mit Bedeutungs- und Sinnfragen teilzuhaben.**

Dafür brauchen wir eben die **Sonderausstellung**, denn um die Kenntnis über unsere Sammlungsobjekte und unsere Interessenfelder zu vertiefen, müssen wir sie in einen **erweiterten Kontext** stellen, und da wir eben primär mit Objekten argumentieren, beschaffen wir uns diesen erweiterten Kontext in Form von Leihgaben und zeigen sie in wechselnden Ausstellungen.

So viel zum ersten Akt meines **Plädoyers für die Unverzichtbarkeit von Wechselausstellungen in Museen.** Es gibt natürlich noch andere, viel handfestere Gründe dafür:

So unterliegen permanente Präsentationen einem zunehmenden Schwund an externem Interesse. Demgegenüber bieten Wechselausstellungen jedes Mal etwas Neues (geben es zumindest vor). Die heutige Zeit giert nun mal nach Neuem, so sind die Wechselausstellungen auch gute Lockvögel.

Bezüglich der Themen der Wechselausstellungen können wir – unabhängig, ob sie nur aus der Sammlung schöpfen oder mit Leihgaben operieren – verschiedene **Kategorien** unterscheiden: Die **monografischen**, die sich einer Person widmen, sei dies ein Sammler, eine Künstlerin, ein Architekt, eine Persönlichkeit mit irgendeinem exemplarischen Charakter, oder – im Falle der Naturmuseen – vielleicht einer bestimmten Tier- oder Pflanzenart. Dann die **thematischen** und schliesslich die **historischen** Wechselausstellungen, die sich der Vermittlung einer Zeit, einer Epoche annehmen oder eine historische Entwicklung aufzeigen.

Solche Kategorisierungen sollen uns heute aber weniger interessieren, als der Umstand, dass die Handhabung des Ausstellungsbetriebs in bedeutendem Masse das **Profil unseres Museums** bestimmt. Er liefert die weitaus grösste Menge an Informationen, die wir öffentlich kommunizieren, und bestimmt dadurch unsere externe Wahrnehmung.

Insofern kommt der Programmierung an sich eine bedeutende Rolle in der strategischen Ausrichtung unseres Museums zu. Wir werden darüber heute Vormittag von Enrico Lunghi sicher noch mehr hören. Mittels der Programmgestaltung vermitteln wir die **Interessenschwerpunkte der Institution.**

Diese betreffen abgesehen von den sammlungsinhärenten Themen in der Regel **viele weitere, ganz unterschiedliche Kontexte**: vielleicht die Architektur unseres Museums und deren Besonderheiten, vielleicht die unmittelbare Umgebung oder auch die städtebauliche Lage, vielleicht den sozialen Kontext des benachbarten Quartiers, vielleicht die Geschichte oder die Trägerschaft der Institution.

Nebst diesen internen Motiven lassen wir uns für unsere Ausstellungsthemen auch von **externen Interessen** leiten, auch wenn wir möglicherweise mit den ICOM-Richtlinien in Konflikt geraten: Es gibt den Publikumsgeschmack, den wir vielleicht zu treffen versuchen, es gibt Wünsche der Subventionsgeber, es gibt auch welche von Sponsoren oder anderen Anspruchsgruppen, denken wir nur an unsere Freundesvereinigungen oder im Kunstbereich an die lokale Kunstszene.

Die Themen alleine ergeben aber noch nicht notwendigerweise ein klares Profil, umso weniger, als Themenvielfalt von vielen Museen per Leitbild und Subventionsvertrag gefordert wird. Es kommt also darauf an, wie wir die Vielfalt optimal und effizient, auch ökonomisch effizient, nutzen können: Entscheidend sind **die diachronen und die synchronen Relationen**, wobei die «diachronen» die Abfolge, also das Nacheinander der Ausstellungen betreffen, die «synchronen» das Nebeneinander mehrerer gleichzeitig im Hause stattfindender Ausstellungen. Die Art der **Handhabung dieser Parameter** entscheidet aber nicht nur über die Wahrnehmbarkeit unseres Profils, sondern lässt uns auch das Besucheraufkommen steuern, denn dank Erfahrung und guter statistischer Erhebungen wissen wir, welche Inhalte zu welchen Zeiten welche Nachfrage generieren. Und wir können damit erst noch beeinflussen, welches Publikum wir mit welchen Inhalten konfrontieren möchten. Wir locken es mit einer bestimmten Ausstellung an und gehen davon aus, dass es dann auch noch einen Blick in die Parallelausstellung wirft, deretwegen es aber nie extra hergekommen wäre.

Ausstellungsprogrammierung ist komplex. Und auch voll von **Risiken**.

So stellt uns die Realisation selbst von kleineren Sonderausstellungen schon vor **besondere Herausforderungen**. Sie verlangen schnell einmal nach einem durchdachten Projektmanagement. Ausserdem sind die Inhalte immer wieder neu und müssen zielgruppengerecht, d.h. in der Regel für unterschiedliche Publika gleichzeitig, sprich in unterschiedlichen Vertiefungsgraden und in unterschiedlichen Sprachen und Medien erarbeitet und vermittelt werden. Dasselbe gilt für das Marketing und die Kommunikation: Je nach Ausstellungsthema braucht es wieder neue, vielleicht unvertraute zielgruppenspezifische Kanäle. Selten ist das gesamte benötigte Fachwissen im Museum selbst verfügbar, sodass viele, auch interdisziplinäre Kooperationen eingegangen werden müssen.

Weitere Risiken liegen in den **illusionären Erwartungen** an die Umsätze von Sonderausstellungen. Erst recht angesichts des augenfälligen **Angebotsüberhangs** in der heutigen Zeit. Über diese Aspekte will ich mich hier nicht näher auslassen.

Dafür möchte ich von den Risiken zu den **Schwächen** wechseln: Eine besteht darin, dass die unerbittliche Abfolge der Projekte im Wechselausstellungsbetrieb ein **fixes Tempo** vorgibt. Zumeist sind wir mit mehreren Projekten in verschiedenen Entwicklungsstadien zugleich beschäftigt, was uns

verunmöglicht, die Planung in Ruhe anzugehen, sich und das anvisierte Publikum im Voraus angemessen einstimmen zu können, und erst recht unterbindet es jeden Nachklang, denn unsere ganze Aufmerksamkeit wendet sich sogleich dem nächsten Projekt zu.

Da uns das Tempo zu Effizienz zwingt, **bevorzugen wir traditionelle, vertraute Konzepte** von Wechselausstellungen: Planung, Kommunikation, die Vermittlungsformate, Besucherführung, alles ist möglichst standardisiert, für alles gibt es vorbereitete Checklisten, alles muss klar sein: Die Ausstellung findet während einer vorbestimmten Zeitdauer in bestimmten Räumen statt, umfasst bestimmte Inhalte, welche aufgrund bestimmter Kriterien und Deutungen ausgewählt wurden. Sie unterliegt somit der Geschlossenheit von Zeit, Raum, Inhalt und Bedeutung.

Diese **Determiniertheit widerspricht dem eingangs formulierten Anspruch der Offenheit**, sie unterdrückt das Potenzial der Museen, ihre Art von Forschung anzulegen, und diese wäre prozesshaft, partizipativ und offenen Ausgangs.

So möchte ich zum Schluss meines theoretischen Teils anregen, im Zuge einer Analyse und Selbstreflexion sich regelmässig mit den Inhalten, Gründen, Abfolgen, Zielen, Methoden der eigenen Sonderausstellungsaktivitäten zu befassen, und sich dabei immer wieder zu **überlegen, wie wir deren Format hin und wieder dehnen, sprengen oder mit anderen Vermittlungsformen kombinieren können**.

Ich weiss natürlich, dass viele von Ihnen diesbezüglich bereits klug und innovativ unterwegs sind, und wenn ich zum Schluss ein **paar Beispiele aus meiner eigenen Praxis** vorstelle, dann nicht, weil ich meine, ich hätte das Rad neu erfunden, sondern einfach als Anregung und vielleicht auch, um Mut für Experimente zu verbreiten.

Eine bewährte Art **das Publikum zu involvieren** besteht darin, es einzuladen, selbst zu unseren Inhalten beizutragen: Die Ausstellung «Lebenszeichen» ([Link zu Webseite](#)), die ich 2010 im Kunstmuseum Luzern zusammen mit Brigitt Bürgi organisierte, widmete sich in einer Sektion der Abstraktion als Reduktionsform von komplexem Wissen, konkret der Verwendung symbolhafter Zeichen in der Gegenwartskunst. Wir haben unser Publikum aufgefordert, in einem an die Ausstellung angrenzenden Raum die eigenen Zeichen zu Papier zu bringen. Während der Ausstellungsdauer waren sie dort aufgehängt und wurden auch im Internet veröffentlicht, sodass sich schliesslich eine umfassende Sammlung von mehr als 2000 persönlichen Zeichen ergab. Nach vier Monaten war die Ausstellung zu Ende, und obgleich die aufgeworfene Thematik – nämlich: wie Sinn und Bedeutung mittels visueller Kurzformen gefasst werden können – für ein Kunstmuseum eigentlich von dauerhaftem Interesse sein müsste, wurde dann auch die Zeichensammelaktion bald einmal abgeschlossen und ist heute nicht einmal mehr auf der Webseite dokumentiert.

Soviel als Hinweis auf die **Schwierigkeit, mit Sonderausstellungen nachhaltige Wirkungen zu erzielen**. Eine Ausnahme bilden da natürlich die Kataloge, die den eigentlichen Ausstellungsevent überdauern, aber leider ohne einen Prozess in Gang zu halten. Der Aufwand, solche partizipativen Aktivitäten permanent zu betreuen, wäre schlichtweg zu gross.

Gleichwohl war das kleine Projekt ein gelungener Versuch, die von den Museen normalerweise uneingeschränkt wahrgenommene **Deutungshoheit und Bestimmung der Inhalte**, die in Sonderausstellungen vielleicht noch mehr zementiert (und auch zelebriert) werden, als in der Arbeit mit der Sammlung, etwas **aufzuweichen**.

Ich habe dann am Zentrum Paul Klee zwei spezielle Formate entwickelt, die – als Nebeneffekt – eine weitere Determinante des Ausstellungsbetriebs, **die Einheit der Zeit und auch die des Ortes aufbrechen**, also diese festgelegten Räumlichkeiten für die Ausstellungen, die fixen Terminfenster und überhaupt diese immer gleiche Temporalität von Vorbereitung, Ausstellungsbeginn (Vernissage), regulärer Ausstellungsdauer (ab dann haben wir Kuratoren wegen der nächsten Projekte in der Regel keine Zeit mehr für das eben geborene Baby) und dem Ausstellungsende (vielleicht gibt es noch eine Finissage, auf jeden Fall wird am letzten Ausstellungstag fünf Minuten nach Museumsschliessung mit dem Abbruch begonnen, und wir interessieren uns nur noch für die Besucherzahlen und den Umfang des Pressespiegels).

Ein Fall betraf den unter dem Brand **«Fruchtland»** gefassten Schwerpunkt der «Agrikultur» im Zentrum Paul Klee ([Link zu Webseite](#)). «Fruchtland» bezieht sein Potenzial aus der nach bewussten Kriterien landwirtschaftlich genutzten Umgebung des ZPK. Die gewollten Analogien und Relationen zwischen der Agrikultur und den im Museum gepflegten Formen der Hochkultur haben wir dem Publikum so zu vermitteln versucht, dass die entsprechenden Themen die normalen, wechselnden Events des ZPK überdauern, bzw. diese mit einer grossen Klammer verbinden. Konkret werden sie im ZPK u.a. anhand der eigentlich unabhängig davon konzipierten wechselnden Ausstellungen exemplifiziert. So scheinen die «Fruchtland»-Themen in immer wieder neuen Zusammenhängen auf, spiegeln und erweitern aber auch die jeweiligen Ausstellungsthemen und sind wie ein roter Faden permanent anzutreffen.

Das zweite für das ZPK massgeschneiderte Langzeitformat setzte auf **Künstlerpartnerschaften**. Mit Blick auf die normalen «Geschäftsmodelle» zwischen Kunstinstitutionen und Kunstschaffenden habe ich mit dem Künstlerduo **Lutz & Guggisberg** für die Jahre 2013 und 2014 eine ungewöhnliche Zusammenarbeit vereinbart ([Link zu Webseite](#)). Statt wie üblich für eine bestimmte Dauer einen Ausstellungsraum zu bespielen oder an bestimmten Terminen eine Veranstaltung zu bestreiten, haben wir gemeinsam versucht, uns in einem unangestregten, nicht präzise abgesteckten Miteinander zu verbinden, bzw. unsere jeweiligen Programme, Anliegen und Interessen sozusagen parallel zu verfolgen. Die Zeichen, die Lutz & Guggisberg im ZPK setzten, waren gezielte, präzise Einmischungen, konnten aber auch als unabhängige Aktionen gelesen werden. Sie verliehen dem oft hektischen Betrieb der Kulturmaschine ZPK während zwei Jahren eine Konstanz. So bereicherten Lutz & Guggisberg einmal ein Konzert des Ensemble Paul Klee, ein anderes Mal tauchten sie in einer Klee-Ausstellung mit einer passenden Videoarbeit oder raumgreifenden Installation in der Museumsstrasse auf. Sie liessen auf dem Gelände des ZPK zum Entsetzen der Nachbarschaft und zur Besorgnis der Subventionsbehörden einen fiktiven Anbau ausstecken, was sie selbst aber eher als ein Piece of Land Art ansahen. Ihre Performances fanden mal an der Museumsnacht, mal am Mitarbeiterfest statt. Die beiden Künstler

wurden für regelmässige Besucherinnen und Besucher wie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem festen und – wer sie kennt glaubt das sofort – geliebten Teil des Zentrum Paul Klee.

Die zweite Staffel der Künstlerpartnerschaften machten wir 2015 mit der Video- und Fotokünstlerin **Catherine Gfeller** ([Link zu Webseite](#)). Mit der ihr eigenen Neugierde beforstete sie die Institution in ihren wichtigsten Zusammenhängen: Sie erkundete die Stadt Bern, den Künstler Paul Klee und das ZPK selbst, worauf sie letzteres manchmal buchstäblich mit ihren Interventionen in Besitz nahm, manchmal aber auch subtile Beiträge verfasste, etwa die «Reise ins Land der besseren Erkenntnis», wie sie ihre Audioguide-Tour durch das Haus und die Umgebung aus künstlerischer Sicht nannte.

Nebst der wohltuenden zeitlichen Ausdehnung entfalteten diese Projekte eine Wirkung, die ich nicht explizit bedacht hatte, nämlich eine nach innen. Es gehört zu wertvollsten Erfahrungen dieser Künstlerpartnerschaften, dass sie ein **gegenseitiges Verständnis der beiden wichtigsten Mitspieler im Betrieb von Kunstmuseen – des Künstlers, bzw. der Künstlerin und andererseits der Museumsmitarbeitenden** – erzeugten, wie es sich im normalen, hektischen Ausstellungsbetrieb nie einstellen kann.

Ganz zum Schluss möchte ich noch das ambitionierte Projekt **«Löwendenkmal21» der Kunsthalle Luzern** ([Link zu Webseite](#)), die zwar kein Museum mit Sammlung, aber sehr wohl ein seriöses Ausstellungsinstitut ist, streifen. Ich wurde mit der Leitung des Projekts betraut. Wir verfolgen damit gleich mehrere Ansätze, die ich als vielversprechend für die Weiterentwicklung der klassischen institutionellen Vermittlungsarbeit ansehe, aber über die noch wenig Erfahrungswerte bekannt sind. Das **Mehrjahresprojekt** bezweckt die **künstlerische und transdisziplinäre Befragung** des Luzerner Löwendenkmals im Hinblick auf dessen 200-Jahrjubiläum 2021. Der Ausgang ist völlig offen, denn es wird **prozesshaft und partizipativ** entwickelt, konkret in Zusammenarbeit mit Kunstschaffenden aller Sparten, mit Partnern aus der Kulturszene, der Bildung, dem Tourismus sowie mit der öffentlichen Hand. Auch die lokale Bevölkerung wird involviert, gleichermassen wie ein Teil der jährlich 1,5 Millionen Touristen, die sich an der vermeintlichen Idylle dieses Denkmals erfreuen.

«Löwendenkmal21» ist ein **Experiment**, und ich hoffe sehr, dass ein solches Modell künstlerischer Forschung in echte **Transdisziplinarität** münden kann und die damit verbundene Haltung der Zusammenarbeit etwas zu erzeugen vermag, was heute landauf landab von uns Museen mit der Worthülse **«kulturelle Teilhabe»** gefordert wird und ja eigentlich in etwas **Nachhaltiges** (eine weitere Worthülse) münden sollte. So kann das Modell vielleicht ein taugliches Mittel abgeben, den inflationären Wechselausstellungsbetrieb – nein, nicht zu ersetzen, denn wir wollen ihn ja nicht abschaffen, aber vielleicht **weiterzubringen, zu verlangsamen, zu vervollkommen**.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.