

Dr. Michael Fehr

Basis-Konzept zur Neuorientierung des Germanischen Nationalmuseums in Nürnberg

hier: Stichworte zu einem Sanierungsprogramm für die kommenden Jahre

I. Ausgangslage:

Das GNM ist in nahezu jeder Hinsicht ein klassischer Sanierungsfall. Die wichtigsten Merkmale dafür sind in Stichworten:

- diffuse inhaltliche Zielsetzung, unklare Position im Verhältnis zu vergleichbaren Häusern und zum akademischen Forschungsbetrieb
- erstarrte innere Verfassung, Abschottung gegenüber der Umwelt
- Überalterung und geringe Motivation des Personals
- verhältnismäßig geringes Output in allen Bereichen
- brachliegende oder nur unvollständig genutzte Ressourcen
- geringe Investitionsquote Dritter, Schulden: nicht ausreichende Ausstattung mit operativen Finanzmitteln,
- schwache Einbindung in den Kontext des nationalen und internationalen Museums- und Wissenschaftsbetriebs
- stagnierende Nutzung durch Besucher und Fachpublikum
- schlechtes Image in der Öffentlichkeit und in der Fachwelt

II. Zielsetzungen und Maßnahmen

Die Sanierung des GNM muß auf allen Ebenen und in allen Bereichen ansetzen. Sie muß,

- erstens, die Wiedergewinnung der Handlungsfähigkeit und,
- zweitens, die Konzeption und Entwicklung einer zukunftsorientierten Forschungs-, Ankaufs- und Veranstaltungsstrategie zum Ziel haben.

1. Inhaltliches

Die Chancen für eine eigenständige Position und ein unverwechselbares Profil des GNM liegen nach wie vor in der von Aufseß'schen Grundidee, wonach das GNM "keine Demonstration gegen andere Nationalitäten, vielmehr ein Werk des Friedens, der Wissenschaft und der Bildung" sein sollte, das sich allem zu widmen habe, was der "Cultur angehört, welche Gemeingut der ganzen europäischen Völkerfamilie ... war und woraus sich demgemäß nur die deutschen Zustände allein richtig beurteilen lassen". Diese generelle Zielsetzung hat gerade heute, im Hinblick auf das sich

verändernde Europa, wieder große kulturpolitische Bedeutung, und zwar vor allem dann,

- a) wenn ein starker Akzent auf den europäischen Aspekt dieser Museumsidee gesetzt und sie nicht nur vom Deutschen her gedacht, sondern zugleich auch als Versuch angelegt wird, Rückwirkungen der anderen Kulturen auf die deutsche ins Blickfeld zu nehmen,
- b) wenn der universalistische Anspruch, die deutsche Kunst- und Kulturgeschichte darzustellen, nicht nur aufrechterhalten, sondern zumindest in den bereits angelegten Feldern ausgebaut und bis in die jüngste Vergangenheit weitergeführt wird
- c) wenn das Schwergewicht der Tätigkeit in allen Bereichen auf spartenübergreifende, interdisziplinäre Fragestellungen und Themen aus dem kunst- und kulturgeschichtlichen Bereich gelegt wird.

Unter diesen inhaltlichen Prämissen sollte das GNM seine Aufgaben und Ziele neu definieren und sich sowohl im Verhältnis zur universitären Forschung als auch in der Museumslandschaft neu positionieren. Dieser Prozeß kann nur in enger Abstimmung mit den einschlägigen Einrichtungen und Institutionen vollzogen werden und sollte im Ergebnis, wo immer möglich, zu entsprechenden Kooperationen oder Absprachen führen. Im besonderen Maße gilt dies natürlich für das Verhältnis zum DHM und den regionalal ansässigen Instituten.

2. Form

Im Rahmen dieser allgemeinen Zielsetzungen kommt es in erster Linie darauf an, daß sich das GNM in als **Museum thematisiert, also als eigentümlicher Präsentationsort einer einzigartigen Sammlung seine Stärken ausspielt, seinen unverwechselbaren Charakter als Gesamtanlage herausarbeitet** und sich auf diese Weise, also vor allem mit den eigenen Mitteln als **stehendes Ziel für die Besucher wieder attraktiv macht**. Alle anderen Aspekte der Museumsarbeit haben sich diesem Ziel unterzuordnen. Kurzfristig einsetzbare Mittel dazu sind:

- Präsentation des magazinierten Materials
- Besetzung von nicht genutzten Räumlichkeiten
- Bau von 'Brücken' zwischen den verschiedenen Sammlungsteilen
- Neubewertung des Vorhandenen durch gezielte Leihnahmen oder Ankäufe
- 'Verrückung' von festen Installationen durch darauf bezogene künstlerische Beiträge
- experimentelle Präsentationsformen

Grundlage für einen freien und effektiven Umgang mit den Sammlungsbeständen ist deren wissenschaftliche Erfassung. Unter Zuhilfenahme neuerer Entwicklungen im Bereich der digitalen Bildherstellungsverfahren und der elektronischen Datenverarbeitung könnte und sollte diese Aufgabe rasch zum Abschluß gebracht werden und ließen sich die bisher dadurch gebundenen Arbeitspotentiale freisetzen.

Sonderausstellungen sollten als flexibles Instrument auf alle Sammlungsbereiche bezogen werden und möglichst unterschiedlichen Charakter haben. Kleinere Ausstellungen sollten aus den

Sammlungbeständen herausgearbeitet werden und auf die Überarbeitung der Dauerpräsentation zielen. Größere Formen sollten der Darstellung interdisziplinärer oder sammlungsübergreifender Themen dienen. Dieser Grundsatz darf allerdings nicht ausschließen, daß mit Ausstellungen auch neue Fragestellungen aufgeworfen werden können.

Generell sollte bei der Definition von Arbeitsfeldern auf Themen abgezielt werden, die einen Rückbezug des historischen Bestandes auf aktuelle Problemlagen erlauben. Unter diesem Gesichtspunkt würde ich die Bearbeitung von zum Beispiel folgenden Stoffen vorantreiben:

- Wunder - "Wunder"
- Utopien und Weltordnungen
- Die Genesis der Menschen - Vom Wort bis zum Klonen
- Nacktheit und Scham - Über das Intime
- Geschichte des Tauscherts (zur Numismatik)
- Altes Wissen/Neues Wissen - Heilende Pflanzen
- Die Folter - keine Geschichte
- West-östlicher Divan
- Das Deutsche Museum für Kunst in Handel und Gewerbe

3. Institut für Museologie und Museumsentwicklung

Als weitere Möglichkeit, die reichen und weitläufigen Bestände des GNM zu nutzen und neu zu beleben, schlage ich vor, das Forschungsinstitut für Realienkunde in ein Institut für Museologie und Museumsentwicklung umzuwidmen, das in Kooperation mit einer Universität der einschlägigen Ausbildung von Fachwissenschaftlern (post-graduate-Studium) und der Weiterbildung von Museumsleuten dienen soll. Kein Museum als GNM ist besser geeignet, dieses Desiderat zu erfüllen. In diesem Zusammenhang sollte auch der Versuch gemacht werden, das Kunstpädagogische Zentrum weiter auszubauen.

III. Organisation

Das GNM bedarf ganz offensichtlich einer umfassenden Reorganisation seiner inneren Struktur, einschließlich der Verwaltung und des Technik/Aufsichtsbereichs. Dabei sollte das generelle Ziel sein, das Museum nach den Prinzipien des modernen Managements (Budgetierung/Berichtswesen/Controlling) zu reorganisieren und den einzelnen Mitarbeitern soviel Verantwortung wie möglich zu übertragen. Dazu wird es notwendig sein, einschlägigen externen Sachverstand zu Rate zu ziehen und das Museum technisch aufzurüsten.

Die Zielsetzungen des GNM sollen in der Regel in Forschungsprojekten konkretisiert und ausgearbeitet, in Ausstellungen, Veranstaltungen und Publikationen veröffentlicht und schließlich auf Dauer in der Präsentation der Sammlungen sinnfällig gemacht werden, sodaß das GNM Zug um Zug unter neuen Fragestellungen durchgearbeitet und neu gefaßt werden kann. Das bedeutet

2. Systematische Bestandsaufnahme in Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitern, die auf

- die Aufdeckung von Ressourcen und Potentialen
- die Feststellung von Defiziten und Mängeln
- die Entwicklung einer zukunftsorientierten Konzeption

abzielt und die dem Verwaltungsrat als Bericht vorgelegt wird. Voraussichtliche Erarbeitungszeit: sechs bis neun Monate.

3. Systematische Kontaktaufnahme mit allen Instituten ähnlicher Zielsetzung zur Abklärung der Arbeitsgebiete und Zielsetzungen.

4. Vorläufige Zusammenfassung der Mittel (Titel) für Fachveröffentlichungen, Werbung, Ausstellungen, Veranstaltungen und Neuerwerbungen.

5. Aufhebung des Einstellungsstops bzw. Freigabe der entsprechenden Mittel zur Einstellung von freien Mitarbeitern.

6. Forcierung der EDV-gestützten Erfassung der Bestände

7. "Demonstrative Einrichtung" nicht bespielter Räume

5. Zusammenfassung

Die Neuorientierung des GNM nach diesen Vorstellungen kann sofort beginnen, würde das ganze Haus betreffen und setzt zunächst vor allem die Bereitschaft des Verwaltungsrats voraus, entsprechende Schritte und Maßnahmen, die im Einzelfall zu Konflikten führen werden, mit Nachdruck und über einen längeren Zeitraum zu unterstützen.

Die Realisierung der vor allem aus der Selbstuntersuchung gewonnenen Einsichten und Verbesserungsvorschläge wird allerdings nicht ohne erhebliche Investitionen in die Struktur des Museums zu bewerkstelligen sein. Sollten diese Voraussetzungen und dazu etwas Glück gegeben sein, rechne ich mit einem Zeitraum von etwa fünf Jahren, innerhalb dessen das GNM zu einem modernen, für die Zukunft gerüsteten Haus umstruktuiert werden kann und eine ihm angemessene Position in der internationalen Museumslandschaft einnehmen wird.

1. Inhaltliches

Die Chancen für eine zielgerichtete Entwicklung und ein unverwundbares Profil des GNM liegen vor allem in der von Aufsichtlichen qualifizierten, wissenschaftlichen Konzeption sowie

- a) einerseits, daß Forschung, Ausstellungstätigkeit und die Entwicklung der Sammlungspräsentation inhaltlich Hand in Hand arbeiten und koordiniert zur Entfaltung der Museumsidee beitragen sollen,
- b) andererseits, daß Forschung, Ausstellungstätigkeit und Sammlungspräsentation als verschiedene Aspekte der Museumsarbeit formal klar von einander getrennt vollzogen und nach Maßgabe ihrer jeweils eigenen Bedingungen verwirklicht werden können;

Denn nur so ist auf Dauer zu garantieren,

- daß Forschung Forschung bleibt und nicht zur Magd von Ausstellungsideen wird;
- daß Ausstellungen wie Dauerpräsentation als unterschiedlich argumentierende, an die Öffentlichkeit gerichtete Präsentationsstrategien ihren eigenen Charakter entwickeln können und ihrerseits nicht nur zur Legitimation von Forschungsinteressen veranstaltet oder eingerichtet werden
- daß im Haus eine dynamische Konstellation erhalten bleibt, die zur Identifikation der einzelnen Mitarbeiter mit ihrem jeweiligen Aufgabengebiet führt, ihre Motivation erhöht und sie zugleich zur Zusammenarbeit veranlaßt.

Ich schlage vor, das Museum nach dem Divisionalprinzip in fünf Sachbereiche

- Forschung
- Bibliothek/Archiv
- Ausstellungen/Publikationen
- Museumspädagogik/Museumsschule
- Restaurierung

und vier Funktionsbereiche

- Finanzen/Verwaltung
- EDV/Dokumentation
- Öffentlichkeitsarbeit/Marketing/Fundraising
- Haustechnik/Aufsicht/Service-Einrichtungen

zu gliedern, die nach den Prinzipien des Projektmanagments miteinander arbeiten und von einem kleinen Stab kooperativ geführt werden.

IV. Sofortmaßnahmen

Um die Sanierung des GNM in Angriff nehmen zu können, sind aus meiner Sicht neben den in meinem ersten Papier bereits genannten, folgende Maßnahmen sofort und unbedingt erforderlich:

1. Einrichtung einer dem Generaldirektor direkt zugeordneten 'Stabsstelle', die gezielte Aufgaben wie koordinierende Funktionen übernimmt, die Einrichtung einer schlagkräftigen Presse- und PR-Stelle, eines Lektorats für die hauseigenen Publikationen sowie der Aufbau einer "fundraising"- und Marketingabteilung. Diese Positionen möchte ich zum Teil mit (vier) Personen meines Vertrauens sofort besetzen können.