

# ***Interkulturalität als Institutionalierungsprozess***

***dargestellt am Beispiel der internationalen Kooperation und der  
interkulturellen Verflechtungen der Museen in Mitteleuropa***

Zur Erlangung des akademischen Grades eines  
DOKTORS DER PHILOSOPHIE  
(Dr. phil.)

von der Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften  
der  
Universität Karlsruhe  
angenommene

DISSERTATION

von

***Stéphanie Wintzerith***

aus

Strasbourg (Frankreich)

Dekan: Prof. Dr. Uwe Japp

Erstgutachter: Prof. Dr. Hans Joachim Klein

Zweitgutachter: Prof. Dr. Bernhard Graf

Tag der mündlichen Prüfung: 23. Februar 2006

## *Danksagung*

„Ablenkungen gibt es viele, und sie sind alle schön!“ Mit diesem Satz, den mir ein guter Freund ganz am Anfang der Promotion sagte, versuchte ich, mich zur Arbeit aufzuraffen. Immer dann, wenn sich gerade eine gute Gelegenheit ergab, die freie Zeitgestaltung in Freizeitgestaltung zu verwandeln, kam mir sein warnender Spruch in den Sinn. Das kam oft genug vor! Meine Freunde und meine Familie mussten hinnehmen, dass ich egoistischerweise immer öfter Einladungen und Vorschläge ablehnte, um mich mit großer Freude und noch größerem Interesse meinem Dissertationsthema zu widmen.

Ich bekam von allen Seiten viel Unterstützung. Meinem Doktorvater, Prof. Dr. Hans Joachim Klein, habe ich weit mehr zu verdanken als „nur“ die Betreuung der Arbeit – was an sich schon Grund genug für ergiebigen Dank wäre. Er hat mir die Eingangstür der Museen geöffnet und den Weg durch die administrativen Hürden der Universität geebnet. Er hat mir immer wieder mit den interessanten Projekten, an denen ich mitwirken durfte, den notwendigen Lebensunterhalt gesichert und die Promotion somit ermöglicht. Seine Erfahrung stellte er mir zur Verfügung und war gerne bereit, sich bei Bedarf für mich einzusetzen. Vor allem habe ich von ihm sehr, sehr viel gelernt.

Ich möchte Ihnen, Hr. Klein, von ganzem Herzen meinen Dank aussprechen.

Prof. Dr. Bernhard Graf hat sich trotz überlastetem Terminkalender freundlicherweise bereit erklärt, als Zweitgutachter diese Arbeit zu betreuen. Für die Ehre, die er mir dadurch erweist und die Hilfe, die er mir bei den Recherchen – und bei anderen Gelegenheiten – geleistet hat, möchte ich mich ganz herzlich bedanken.

Inhaltliche Fragen konnte ich mit Prof. D. Volker Kirchberg und Dr. Bianca Lehmann ebenfalls diskutieren. Für all die Anregungen und Ermunterungen – auch hier nicht nur im direkten Zusammenhang mit der Dissertation –, die ich von beiden erhalten habe, bin ich sehr dankbar.

Dr. Bianca Lehmann, Beate Malcher, Isabel Zimmermann und Verena Klumpp mussten sich in diversen Stadien der Arbeit mit meinen Grammatikfehlern und tollpatschigen Formulierungen quälen. Für die Korrekturarbeiten möchte ich mich ganz besonders bedanken. Auch die Kollegen des Instituts für Soziologie und des ZEB (Zentrum für Evaluation und Besucherforschung) haben für ihre Unterstützung und vor allem für ihre Geduld mit mir ein großes Dankeschön verdient.

Ich hatte das große Glück, das Badische Landesmuseum nicht nur als Besucher kennen zu lernen, sondern auch mit anpacken zu dürfen. Das gesamte Team unter der Leitung von Prof. Dr. Harald Siebenmorgen, empfing mich mit offenen Armen und erlaubte mir, Erfahrungen zu sammeln. Für all die Unterstützung, die ich dort erhalten habe möchte ich meinen Dank aussprechen.

Es sind noch so viele, die geholfen haben, die ich hier noch kurz erwähnen möchte: ICOM-Deutschland, Zahava Doering und die Smithsonian Institution, Jacqueline Eidelmann, die Bibliotheken der DMF, des Instituts für Museumskunde, des Institut National du Patrimoine – alle drei waren Goldgrube für mich – Gilles Meyer und der Oberrheinische Museums-Pass, haben ihren Beitrag an den Recherchen geliefert. Das Land Baden-Württemberg hat mir mit einem Stipendium der Landesgraduierföderung die finanzielle Möglichkeit gegeben, mich auf diese Arbeit zu konzentrieren. Dafür bin ich allen sehr dankbar.

All die informelle Unterstützung, die ich von meinen Freunden und meiner Familie in dieser spannenden Zeit erhalten habe, ist an dieser Stelle nicht aufzulisten, es wäre viel zu lang. Meine Eltern, meine Schwester Carine und mein Schwager Laurent haben regelrecht für mein materielles Wohlbefinden und seelisches Gleichgewicht gesorgt. Dafür, und für all die Mühe, die sie sich immer für mich geben, bin ich ihnen unendlich dankbar.

Zu guter Letzt möchte ich Thomas und Marie danken für die erholsamen Stunden, die wir zusammen verbrachten und für die wunderschönste aller Ablenkungen.

Stéphanie Wintzerith

## *Gliederung*

<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>1. Drei Begriffe: Kultur(en), Institution, Museum</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Kultur, Kulturen und Interkulturalität</b>	<b>6</b>
1.1.1 Kultur und Kulturen	6
1.1.2 Interkulturalität	9
<b>1.2 Institution und Institutionalisierung</b>	<b>11</b>
1.2.1 Ein soziales Gebilde mit Doppelfunktion: der Versuch einer Definition	11
1.2.2 Der Wandel der Institutionen	12
<b>1.3 Interkulturelle Kompetenz</b>	<b>15</b>
1.3.1 Die künstlerische Kompetenz	16
1.3.2 Die interkulturelle Kompetenz	17
1.3.3 Interkulturelle Kompetenz und Institutionen	20
<b>1.4 Museen und Kultur(en)</b>	<b>22</b>
1.4.1 Das Museum, eine Institution mit besonderem gesellschaftlichen Stellenwert	22
1.4.2 Kultur, Museum und Kulturen	27
1.4.3 International und interkulturell	28
1.4.4 Kooperation: die Zusammenarbeit der Institutionen	29
<b>1.5 Besucher und Besucherorientierung</b>	<b>30</b>
1.5.1 Besucherorientierung, eine Grundeinstellung	31
1.5.2 Evaluation als methodischer Baustein der Besucherorientierung	35
<b>2. Das Museum, viele Museen</b>	<b>39</b>
<b>2.1 Die Vielfalt sortieren: Museumstypen</b>	<b>39</b>
<b>2.2 Die nationalen Unterschiede: Grundrisse einer europäischen Museumslandschaft</b>	<b>42</b>
2.2.1 Paris ist nicht Frankreich... oder doch?	45
2.2.1.1 Wie viele Museen gibt es in Frankreich?	45
2.2.1.2 Frankreichs Museen und die Obhut des Kulturministeriums	46
2.2.1.3 „Musées de France“, ein Label mit besonderen Auflagen	50

2.2.1.4	Weitere Tätigkeitsfelder der DMF	53
2.2.1.5	Von der DMF unabhängig: weitere Einrichtungen	56
2.2.2	Die Zuständigkeit der deutschen Bundesländer	57
2.2.2.1	Präzise Statistiken	57
2.2.2.2	Nach der Wende: eine veränderte Museumslandschaft	61
2.2.2.3	Berlin, ein hauptstädtischer Sonderfall	62
2.2.2.4	Mit Rat und Tat: Betreuung, Beratung, Interessensvertretung	63
2.2.3	Einblick in die Museumsstruktur anderer Länder	65
<b>2.3</b>	<b>Besucherstruktur der Museen: Wer geht ins Museum?</b>	<b>67</b>
2.3.1	Der Museumsbesucher: Unikum oder Normalbürger?	69
2.3.2	Was uns die Besucherbefragungen lehren können	75
2.3.3	...und wer geht nicht ins Museum?	79
2.3.4	Museumsbesuche im Ausland	81
<b>2.4</b>	<b>Mitarbeiteraustausch auf internationaler Ebene</b>	<b>83</b>
2.4.1	Deutsch-französische Ausbildung der Nachwuchskräfte	84
2.4.2	Mitarbeiter auf kultureller Entdeckungsreise	86
<b>3.</b>	<b>Museum International: die Institutionalisierung der Zusammenarbeit</b>	<b>89</b>
<b>3.1</b>	<b>International: von Botschaften über Fachverbände bis hin zum Internet</b>	<b>89</b>
3.1.1	Internet: das größte Inventar der Welt	90
3.1.2	Fachverbände	93
<b>3.2</b>	<b>ICOM: der Internationale Museumsrat</b>	<b>95</b>
3.2.1	ICOM: Ein Porträt	95
3.2.2	Die Institution der Interkulturalität: Aktivitäten und Auswirkungen von ICOM98	
3.2.2.1	Die internationalen Kontakte	99
3.2.2.2	Fachspezifische Errungenschaften	101
3.2.2.3	Der Internationale Museumstag, ein Fest der Museen	104
3.2.2.4	Die gesellschaftliche Rolle	105
3.2.2.5	Der Strategieplan: Beispiele einer durchdachten Institutionalisierung	106
3.2.2.6	Zusammenarbeit mit den assoziierten Organisationen	109

<b>3.3</b>	<b>Europäische Institutionen: der Europarat</b>	<b>112</b>
3.3.1	<i>Itinéraires Culturels du Conseil de l'Europe</i> : die Europäischen Kulturwege	114
3.3.2	Ausstellungen des Europarates	116
3.3.3	European Museum Forum	121
<b>4.</b>	<b>Europa und seine Museen: die Europäische Union</b>	<b>128</b>
<b>4.1</b>	<b>Die Finanzierungsmöglichkeiten europäischer Museumsprojekte</b>	<b>130</b>
4.1.1	Kultur 2000 – Culture 2000	131
4.1.1.1	Ein Rahmenprogramm, drei „Aktionen“: ein breites Spektrum der Förderung	131
4.1.1.2	Projektarbeit nach europäischem Rezept	132
4.1.1.3	Kultur 2000 und die Museen	136
4.1.1.4	Ein Hürdenlauf auf kurvenreichen Bahnen: Prozeduren und Zulässigkeiten	138
4.1.1.5	Anlass zur Selbstkritik: die Evaluation von Kultur 2000	140
4.1.1.6	Kultur 2007, das Kulturrahmenprogramm der Zukunft	141
4.1.2	Europäischer Mehrwert: Institutionalisierung der Interkulturalität	143
4.1.3	Weitere Finanzierungsmöglichkeiten	145
4.1.3.1	Museen forschen... auch mit EU-Forschungsgeldern	146
4.1.3.2	INTERREG oder die grenzüberschreitende Integration Europas	147
<b>4.2</b>	<b>Gebrauchsanweisungen zur interkulturellen Museumsarbeit</b>	<b>153</b>
4.2.1	Wissenswertes und Beachtenswertes: Empfehlungen und Barrieren zur Einreichung der Finanzierungsanträge	153
4.2.2	Welche Kriterien führen zum Erfolg? Gesammelte Erfahrungen von Projektleitern	159
4.2.3	Ein sorgfältig zu überlegener Schritt: die Auswahl der Projektpartner	165
<b>4.3</b>	<b>Vor- und Nachteile einer internationalen Zusammenarbeit dieser EU-Finanzierungen</b>	<b>169</b>
<b>5.</b>	<b>Interkulturelle Besucherorientierung am Beispiel einer Grenzregion: der Oberrhein</b>	<b>174</b>
<b>5.1</b>	<b>Und in der Mitte fließt der Rhein</b>	<b>174</b>
5.1.1	Die Oberrheinkonferenz	176
5.1.2	Pamina	177
5.1.3	Gemeinsame Ausstellungsprojekte	180

5.1.4	Exkurs am die Ufer der Mosel und der Saar	183
<b>5.2</b>	<b>Der Oberrheinische Museums-Pass</b>	<b>184</b>
5.2.1	Die Umsetzung des interkulturellen Gedankens	184
5.2.2	Ein Pass für „das größte Museum der Welt“	186
5.2.3	Zusammenarbeit der Museen?	190
5.2.4	Die Nutzung des Passes	192
5.2.4.1	Warum einen OMP? Und für wen?	193
5.2.4.2	Zum Museumsbesuch über die Grenze?	194
5.2.4.3	Verteilung der Besuche nach Teilregionen	197
5.2.4.4	Änderungen der Besuchsgewohnheiten: Steigerung der interkulturellen Kompetenz?	203
5.2.5	Grenzüberschreitendes Kulturverhalten	207
5.2.6	Zukunftsperspektiven	216
<b>5.3</b>	<b>Das Badische Landesmuseum: Ein Landesmuseum öffnet sich der Welt</b>	<b>217</b>
5.3.1	Das Badische Landesmuseum, Kontext, Organisation, Ziele	217
5.3.2	Der Minotaurus, die Kreter und die Karlsruher	222
5.3.3	Spätmittelalter am Oberrhein: auch für die Nachbarn ein Thema	224
5.3.4	Karthago: Wen das Schreckgespenst der Antike heute vereint	227
<b>6.</b>	<b>Das Fremde – der Fremde – im Museum</b>	<b>231</b>
<b>6.1</b>	<b>Das Fremde oder die Identität: Wenn Museen Kulturen ausstellen</b>	<b>232</b>
6.1.1	Exkurs über den Fremden	232
6.1.2	Das Museum und – der, die, das – Fremde	236
6.1.2.1	Die Ausstellung ist das Fremde	237
6.1.2.2	Der Besucher ist der Fremde	238
6.1.3	Exkurs in den Mäandern der Identität	239
6.1.3.1	Identität, diese Unbekannte	240
6.1.3.2	Das Entstehen einer Identität	242
6.1.3.3	Globale Einheit vs. Diversität	243
6.1.4	Das Museum: ein (verzerrender) Spiegel der Identität?	244
<b>6.2</b>	<b>Ausgestellte Kultur, Kultur der Besucher</b>	<b>249</b>
6.2.1	<i>Entrance narrative</i> : der Besucher, dieser Fremde	250
6.2.2	<i>La Différence</i> : Kultur macht den Unterschied	251

<b>6.3</b>	<b>Schaukästen der Kulturen</b>	<b>256</b>
6.3.1	Meine Kultur, Deine Kultur	256
6.3.2	Interkulturalität ausgestellt	258
<b>6.4</b>	<b>Der Museumsbesuch: Wechselspiele der Kulturen</b>	<b>265</b>
6.4.1	Museen, Institutionen der (inter)kulturellen Begegnung?	265
6.4.2	Interkulturelle Kompetenz der Besucher	268
	<b>Schlusswort</b>	<b>271</b>
	<b>Anhang</b>	<b>276</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>282</b>

### *Abbildungsverzeichnis*

Abb. 1	Verteilung der Museen nach unterschiedlichen Sammlungsarten in Deutschland und Frankreich	41
Abb. 2	Verteilung der Museen nach Museumsart in Frankreich	48
Abb. 3	Jährliche Besuchsfrequenz der Besucher in den verschiedenen Ausstellungseinrichtungen	70
Abb. 4	Besuche unterschiedlicher Ausstellungseinrichtungen nach Alter (Frankreich)	70
Abb. 5	Besuche verschiedener Ausstellungsstätten nach Schulabschluss (Frankreich)	71
Abb. 6	Begleitung bei Museumsbesuche (Frankreich)	72
Abb. 7	Besuche in verschiedenen Museen nach Museumstyp (Frankreich)	73
Abb. 8	Besuch unterschiedlicher Ausstellungsstätten nach Wohnort (Frankreich)	74
Abb. 9	Verteilung der Besuche in den Museen der Teilregionen nach Herkunft der Passinhaber	198
Abb. 10	Wer fährt zum Museumsbesuch über die Staatsgrenze? Verteilung der Museumsbesucher nach Herkunftsland	209
Abb. 11	Sind die Nachbarn am Oberrhein eher ähnliche oder verschiedene Nachbarn? Verteilung nach Herkunftsland	213
Abb. 12	In welcher Sprache verständigen sich die Museumsbesucher am Oberrhein? Verteilung nach Herkunftsland	215

## *Tabellenverzeichnis*

Tab. 1 Anzahl der Museen in verschiedenen Ländern Europas	44
Tab. 2 Verteilung der Museen nach Region	49
Tab. 3 Museumsstatistik nach Bundesländer	59
Tab. 4 Besuch der Ausstellungsorte (Frankreich)	69
Tab. 5 Museumsbesuche der europäischen Staatsbürger im In- und Ausland	82
Tab. 6 Kultur 2000: Einbindung der Museen in den geförderten Projekten	137
Tab. 7 Museumsbesuche: In welche Teilregionen sind die Passinhaber mindestens ein Mal zum Museumsbesuch gefahren?	195
Tab. 8 Merkmale der Interkulturalität in völkerkundlichen Museen	260

## *Abkürzungsverzeichnis*

BLM	Badisches Landesmuseum
DFJW	Deutsch-Französisches Jugendwerk
DMF	Direction des Musées de France
DRAC	Direction Régionale des Affaires Culturelles
EMF	European Museum Forum
EMYA	European Museum of the Year Award
EU	Europäische Union
ICBS	International Comitee of the Blue Shield
ICOM	International Council Of Museums
IfM	Institut für Museumskunde
OCIM	Office de Coopération et d'Information Muséographiques
OFAJ	Office Franco-Allemand pour la Jeunesse
OMP	Oberrheinischer Museums-Pass
OPP	Observatoire Permanent des Publics
RMN	Réunion des Musées Nationaux
SMPK	Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

## *Einleitung*

Museen sind so vielfältig wie die Sammlungen, die sie betreuen, wie die Dauer- und Sonderausstellungen, die sie zeigen, wie die Wege und Instrumente, die sie zur Vermittlung der Themen nutzen. Vielfalt ist ebenfalls ein Merkmal der Institutionen, die sich in ihren Zielen, Strukturen, Aktionen und Entstehungsprozessen zum Teil stark unterscheiden. Desgleichen ist Vielfalt charakteristisch für die internationale Kooperation, die eine Fülle von Institutionen in mannigfaltigsten Formen zur Erfüllung der verschiedensten Zwecke verbindet. Auch Kulturen zeichnen sich nicht zuletzt durch ihre Vielfalt aus.

Vielfalt ist ein gemeinsamer Nenner dieser Begriffe – Kulturen, internationale Kooperationen, Institutionen und Museen – einzeln betrachtet. Verbindet man sie miteinander, entsteht langsam aus dem Patchwork verschiedenster Teile ein Muster im Gesamtbild, das durchaus erkennbare Konturen annimmt. Wie wirkt sich z.B. die internationale Kooperation auf Institutionen aus? Oder präziser: Wie wirkt sich die mit internationaler Kooperation einhergehende Interkulturalität auf den Prozess der Institutionalisierung aus?

Die vorliegende Untersuchung ist der Beantwortung dieser Frage gewidmet. Um die reale Vielfalt etwas einzuschränken, konzentriert sie sich allerdings auf die Institution Museum, welche Beispiele internationaler Kooperationen und interkultureller Verflechtungen liefert. Auch der geographische Raum wird auf Mitteleuropa eingegrenzt, also hauptsächlich auf die Mitgliedstaaten der Europäischen Union (vor 2004 und dem Beitritt der neuen Mitgliederstaaten) und die Schweiz. Hier sind die Voraussetzungen und internationalen Aktivitäten der Museen am besten vergleichbar, so dass die Kohärenz der Thematik gewahrt bleibt. Nicht einbezogen werden dagegen internationale Kooperationen mit Museen aus den ehemaligen Ostblockstaaten sowie Hilfestellungen oder Entwicklungsberatungen in anderen Ländern oder Übersee, da dort die Problematik zum Teil eine grundlegend andere ist.

Internationale bzw. interkulturelle Zusammenarbeit – ob zwischen Museen oder anderen Einrichtungen – bereichern die Institution um neue Elemente im Vergleich zu den „üblichen“ Kooperationen im nationalen Rahmen. Weit entfernt von der Vorstellung, das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen und Mentalitäten sei nur eine Randerscheinung der internationalen Kooperation, wollen wir hier zeigen, wie Interkulturalität die Institution prägen kann. Welche sind nun die verschiedenen Möglichkeiten, die internationale

Kooperation bietet, welche Formen nimmt die Interkulturalität an und was bewirken sie? Ist ihr Einfluss auf die Institution Museum einseitig, oder entwickelt sich im Gegenteil eine „Inter-Aktion“? Wie funktioniert die Kooperation, welche interkulturellen Auswirkungen sind im Museum zu spüren, wie wirkt sich dies auf die Mitarbeiter, wie auf die Besucher aus? Wo liegen die Vor- und Nachteile einer internationalen Zusammenarbeit?

Oberstes Ziel dieser Untersuchung ist es, von den einzelnen Fallbeispielen internationaler und interkultureller Museumsarbeit die Prozesse einer allgemeiner geltenden Institutionalisierung der Interkulturalität abzuleiten, und somit den Nutzen der internationalen Kooperation sowie der damit verbundenen interkulturellen Verflechtungen für die Museen darzulegen. Daraus ergeben sich folgende Ziele:

- Die Formen und konkreten Auswirkungen der internationalen Kooperation von Museen aufzuzeigen;
- die interkulturellen Verflechtungen, die zu einer internationalen Kooperation führen oder daraus entstehen, zu analysieren, und
- den Nutzen, den die Museen aus einer solchen Zusammenarbeit ziehen können, zu verdeutlichen.

Damit sollen den Museen konkrete Hinweise geliefert werden, die zur Förderung ihrer internationalen Aktivitäten und der besseren Berücksichtigung der Interkulturalität beitragen. Trotz praxisorientierter Vorgehensweise kann das Hauptziel dennoch nicht in der Erstellung eines allgemeingültigen Kooperationsrezeptes mit Erfolgsgarantie bestehen. Gemeinsamkeiten, Möglichkeiten und Tendenzen, die zum Überlegen anregen und internationale Aktivitäten erleichtern können, sollen hier ermittelt werden. Doch müssen die Ergebnisse dieser Untersuchung stets auf Übertragbarkeit und weitere Anwendbarkeit unter Berücksichtigung der eigenen Rahmenbedingungen und Ziele jedes Museums geprüft werden.

Einen Anspruch auf Vollständigkeit besteht nicht, und sei es nur aus zwei wesentlichen Gründen: Erstens ist die internationale Kooperation generell flexibel und ständigen Veränderungen unterworfen. Gewiss, manches spielt sich ein und wird zur „Quasi-Institution“, aber gerade für „Randgebiete“ wie internationale Kooperation der Museen wird sich in den nächsten Jahren vieles erst weiterentwickeln. Der zweite Grund ist die schon erwähnte Vielfalt: Jedes Projekt, jedes Vorhaben einer internationalen Kooperation hat eine eigene Dynamik, die Anpassungsfähigkeit und oft auch Fantasie fordert. Alles zu

verallgemeinern würde dazu führen, dass man auf die Reichhaltigkeit und die Vielfalt verzichten müsste, die gerade die Museumswelt so interessant macht.

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einigen grundlegenden „axiomatischen“ Annahmen, die jedoch Ausnahmen nicht ausschließen. Eine wissenschaftliche Beweisführung der Richtigkeit dieser Annahmen würde hier aber zu weit führen. Folgende Aussagen werden zugrundegelegt:

- Internationale Kooperation ist nicht von interkulturellen Aspekten zu trennen. Sobald eine internationale Zusammenarbeit stattfindet, treffen unterschiedliche Kulturen und/oder Mentalitäten aufeinander, was zwangsläufig zu einer mehr oder weniger ausgeprägten interkulturellen Beziehung führt.
- International bzw. interkulturell zu arbeiten ist grundsätzlich positiv zu werten. Durch das Kennenlernen anderer Kulturen wird die eigene Kultur bereichert: Man vertieft sich in die eigene Kultur, kann auch neue, bisher unbekannte Verhaltensweisen erschließen.
- Die Museen sind bestrebt, ihre Funktionen (Sammeln, Bewahren, Erforschen, Zeigen/Vermitteln) nach besten Möglichkeiten zu erfüllen. Museen, die ihre Existenz und Erhaltung anderen Gründen zu verdanken haben, werden in die Untersuchung nicht mit einbezogen.

Das theoretische Fundament dieser Untersuchung bildet die Soziologie – insbesondere Institutionen- und Kulturosoziologie –, ergänzt durch Aspekte aus der Ethnologie und der Managementtheorie. Darauf werden die theoretisch-analytische Säule der Museologie und die empirische Säule der Besucherorientierung/Evaluation aufgestellt, welche die gesamte Untersuchung stützen. So werden sowohl die Perspektive der Institution an sich – also des Museums – als auch die seiner Besucher berücksichtigt.

Die herangezogenen Quellen sind, neben der einschlägigen Literatur, die gesammelte Erfahrung der Verantwortlichen und/oder Entscheidungsträgern im betrachteten Gebiet der internationalen Kooperation von Museen, eigene Teilnahme an internationalen Tagungen und Museumsprojekten, sowie empirische Daten. Letztere stammen aus drei Hauptquellen:

- Evaluationen

Die Ergebnisse dreier Besucherbefragungen, unter der Leitung von Prof. Dr. Hans Joachim Klein vom Institut für Soziologie der Universität Karlsruhe durchgeführt, wurden

im Hinblick auf ihre interkulturellen Komponenten analysiert. Es handelt sich um summative bzw. front-end Evaluationen, die zwar nicht eigens für die vorliegende Untersuchung durchgeführt wurden, dennoch Aspekte beinhalten, die sich hier hervorragend als Beispiel eignen. Die gewonnenen qualitativen und quantitativen Daten lieferten u.a. Aufschlüsse über das grenzüberschreitende Verhalten der Museumsbesucher und die Zusammenarbeit einer Gruppe von Museen.

- Erfahrungsberichte und Gespräche mit Projektleitern

Viele Informationen konnten in Einzel- und Expertengesprächen gewonnen werden. Zu den Experten zählten u.a. Vertreter der internationalen Einrichtungen (ICOM, Europäische Union, Europarat, etc.), Museumsdirektoren, Ausstellungskuratoren und Projektleiter, die europäische Projekte koordiniert haben. Diese Gespräche dienten ebenfalls der Bestätigung bzw. eventuellen Widerlegung einzelner Analysebefunde. „Indirekte“ Erfahrungsberichte – in Zeitschriften veröffentlichte Berichte, von anderen Autoren geführte Interviews u.ä. – waren ebenso wertvolle Informationsquellen.

- Ausschreibungen, Veröffentlichungen der Informations- bzw. Kooperationsstellen etc. Die Modalitäten vieler institutionalisierter Kooperationen sind den Ausschreibungen, Berichten, Kriterien etc. zu entnehmen, die meist im Internet veröffentlicht werden. Die Auswertung einer Fülle von online-Informationen sowie offiziellen Dokumenten und Broschüren zeichnet ein Bild der angestrebten Zusammenarbeit so, wie sie sich ihre Förderer bzw. Initiatoren vorstellen.

Im Folgenden sollen zuerst die Begriffe definiert werden, die Gegenstand der Untersuchung sind: Kultur bzw. Kulturen, Institution und Museum. Die Vorstellung dieser Begriffe erfolgt zunächst einzeln, anschließend sollen sie miteinander verknüpft werden. Besonders hervorzuheben sind an dieser Stelle die Doppelfunktion der Institutionen – Agieren und auf die Gesellschaft Reagieren – und das Konzept der interkulturellen Kompetenz, die sich wie ein roter Faden durch die gesamte Untersuchung ziehen. Im Kapitel 2 steht das Museum selbst im Rampenlicht. Die Museumslandschaft Europas wird kurz skizziert, zwei nationale Beispiele (Frankreich und Deutschland) etwas ausführlicher beschrieben. Nach der Betrachtung der Institution an sich richtet sich das Augenmerk auf die Museumsbesucher und anschließend auf die Mitarbeiter. Mit ihnen beginnt die eigentliche Reise in die Gefilde der internationalen Kooperation.

In welt- und europaweiten Einrichtungen nimmt die internationale bzw. interkulturelle Kooperation bestimmte Formen an, was im Kapitel 3 gezeigt wird. Der Internationale Museumsrat ist sicherlich die größte Organisation, die sich eine solche Zusammenarbeit als oberstes Ziel gesetzt hat. Der Europarat, Initiator einer institutionalisierten europäischen kulturellen Zusammenarbeit, hat auf der Ebene des Kontinents mit der Unterstützung des European Museum Forum einen entscheidenden Einfluss auf die Museen gewonnen. Im Vergleich zu den Subventionen der Europäischen Union ist allerdings selbst der Europarat kein Gegengewicht. Im vierten Kapitel werden Ziele, Modalitäten, (Erfolgs-)Kriterien und Auswirkungen der EU-Förderungen – bezogen auf Museumsprojekte – analysiert, ob Kultur 2000 oder INTERREG-Programme.

Auf regionaler bzw. lokaler Ebene zeichnet sich in der Grenzregion Oberrhein eine rege grenzüberschreitende Aktivität der Museen ab, wie im Kapitel 5 erläutert wird. Der Oberrheinische Museums-Pass wird als Beispiel einer weiten und stabilen Kooperation vieler Museen exemplarisch intensiver betrachtet. Eines der Partnermuseen, das Badische Landesmuseum, legt besonders hohen Wert auf seine internationalen und interkulturellen Kooperationen und wird daher in seinen Zielen und Aktivitäten noch eingehender beschrieben.

Kapitel 6 löst sich von den konkreten Beispielen und widmet sich den interkulturellen Verflechtungen in Museumsausstellungen. Das Zusammenspiel von Fremde und Identität, Ferne und Nähe, Alterität und Eigenheit prägt die Gestaltung und die Rezeption von Ausstellungen sowie die Rolle der Museen in ihrer Gesellschaft. Der Besucher – Fremder im Museum und doch mit ihm verbunden – ist mit seiner eigenen kulturellen Persönlichkeit kein kulturell „neutraler“ Betrachter einer Ausstellung. Der Einsatz einer gewissen interkulturellen Kompetenz ermöglicht eine bessere Kommunikation zwischen Museum und Besucher.

Vom Universellen der Begriffsdefinition über die weltweite, europäische und mittel-europäische Organisationen, über die trinationale Region bis hin zum lokalen, zum einzelnen Museum bahnt sich die Interkulturalität ihren Weg in die Welt der Museen. Es scheint an der Zeit, diesen Prozess, seine Formen und aktuellen Auswirkungen auf die Institution Museum eingehender als dies bisher geschehen ist, konstruktiv-kritisch zu hinterfragen.

# ***1. Drei Begriffe: Kultur(en), Institution, Museum***

Die soziologische Institutionentheorie bildet, verknüpft mit der ethnologischen Kulturtheorie, die theoretische Basis dieser Arbeit. Die Leitidee einer Institution ist in der Regel gesellschaftsübergreifend (etwa die Familie), kann aber je nach Gesellschaft unterschiedliche Formen annehmen (etwa Matriarchat/Patriarchat). In ihrer Umsetzung ist sie in der Regel ein Gebilde einer bestimmten Gesellschaft. Was geschieht aber, wenn zwei unterschiedliche Gesellschaften, zwei Kulturen sich begegnen? Was wenn zwei Institutionen aus verschiedenen Gesellschaften miteinander bzw. aufeinander agieren? Am Beispiel der Museen soll in dieser Untersuchung gezeigt werden, wie Institutionen aus verschiedenen kulturellen Kontexten aufeinandertreffen bzw. zusammenarbeiten. Im Folgenden wird zunächst auf die Begriffe der Kultur/Interkulturalität und der Institution eingegangen. Sie werden dann mit dem Begriff des Museums verknüpft, um dessen gesellschaftlichen und interkulturellen Stellenwert zu veranschaulichen.

## ***1.1 Kultur, Kulturen und Interkulturalität***

### ***1.1.1 Kultur und Kulturen***

„In der Kulturanthropologie ist Kultur im Wesentlichen zu verstehen als ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen, Wertorientierungen, die sowohl im Verhalten und Handeln der Menschen als auch in ihren geistigen und materiellen Produkten sichtbar werden.“ So definiert Gerhard Maletzke<sup>1</sup> die Kultur. Diese Definition wird allerdings um zwei Dimensionen<sup>2</sup> ergänzt, nämlich erstens den Bezug auf eine Menschengruppe, die in einem bestimmten geographischen Raum lebt, und zweitens den Bezug auf einen zeitlichen Rahmen bzw. eine gewisse Beständigkeit. Eine Kultur ist demnach ein komplexes, teilweise abstraktes Gebilde, das sowohl Konzepte als auch materielle Zeugnisse menschlichen Schaffens beinhaltet und eine Gesellschaft kennzeichnet.

Der Unterschied zwischen den Begriffen Kultur (etwa die nicht-materiellen Errungenschaften einer Gesellschaft nach der Auffassung von Norbert Elias oder Alfred Weber<sup>3</sup>) und Zivilisation (etwa die materiellen Dinge), soll nicht weiter betrachtet werden, da materielle

---

<sup>1</sup> Gerhard Maletzke, *Interkulturelle Kommunikation*, 1996, S. 16

<sup>2</sup> Vgl. Carmel Camilleri, *La culture et l'identité culturelle: champ notionnel et devenir*, 1989 S. 21-27

<sup>3</sup> Vgl. Jacques Lombard, *Introduction à l'ethnologie*, 1994 S. 76

und nicht-materielle Zeugnisse einer Kultur eng miteinander verbunden sind. Auch Hans Joachim Klein<sup>4</sup> schließt die materiellen Dinge in seine Definition von Kultur ein, die als „raum-zeitlich eingrenzbar Gesamtheit gemeinsamer materieller und ideeller Hervorbringungen internalisierter Werte und Sinndeutungen sowie institutionalisierter Lebensformen von Menschen“ zu verstehen ist. Zur Ausdifferenzierung des Begriffes werden entweder die Bezugsgruppen als Kriterium genutzt, wie etwa die Hochkulturen<sup>5</sup> der Eliten im Gegensatz zur Massenkultur des „gemeinen Volkes“ oder die Subkulturen bestimmter Teilgruppen der Gesellschaft (z.B. die Bergbauarbeiter), oder aber ausgesuchte Bestandteile der Kultur, wie etwa die materielle oder die symbolische Kultur. Zu unterscheiden ist die Frage „Was ist Kultur?“ im Sinne von „Was macht Kultur aus?“ von der anderen Frage „Was ist eine Kultur oder eine Zivilisation?“. Diese zweite Frage wird im folgenden Kapitel 1.1.2 wieder aufgenommen im Zusammenhang mit dem, was Kulturen voneinander unterscheidet. Antworten auf die erste Frage beziehen sich auf die Kultur als sozialwissenschaftliches Konzept.

Kultur wurde in den vergangenen Jahrhunderten im allgemeinen Sprachgebrauch wie auch in den Sozialwissenschaften (z.B. von Alfred Kroeber) oft als Gegensatz zur Natur definiert: Was gegeben, instinktiv und physiologisch bedingt war, gehörte zur Natur, was erlernt oder mit Einsatz des Denkvermögens geschah, wurde der Zivilisation bzw. der Kultur zugeschrieben. Mit dieser veralteten Auffassung der Kultur (Wechselwirkungen zwischen Natur und Kultur sind ausführlich analysiert worden) ist jedoch ein besonders wichtiges, heute noch aktuelles Charakteristikum angesprochen: Kultur ist erlernt<sup>6</sup>. Die Enkulturation, also das „Erlernen einer Kultur“, umfasst sowohl das praktische, technische und geistige Wissen als auch die Verinnerlichung bestimmter Werte, Denk- und Verhaltensmuster (siehe dazu z.B. die Theorie der Reproduktion von Pierre Bourdieu und Jean-Claude Passeron<sup>7</sup>). Sie vermittelt die Maßstäbe und Muster, nach denen das Individuum seine räumliche und soziale Umgebung ordnet und versteht und sich in seiner Gesellschaft bewegen kann.

Nach Carmel Camilleri<sup>8</sup> ist Kultur ein wesentlicher Teil des menschlichen Sozialisierungsprozesses, deren Funktion vor allem darin besteht, kollektive Sinneinheiten zu bilden. Stimuli werden als solche nur dann wahrgenommen (bewusst oder unbewusst), wenn

---

<sup>4</sup> Hans Joachim Klein, Kultur, in Bernhard Schäfers, Grundbegriffe der Soziologie, 6. Auflage, 2000, S. 196

<sup>5</sup> Vgl. Gabriele Klein, Kultur, in H. Korte, B. Schäfers, Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie, 2000

<sup>6</sup> Vgl. Egon Renner, Begriff und Phänomen Kultur, 2001 S. 14

<sup>7</sup> Pierre Bourdieu, Jean-Claude Passeron, La Reproduction, 1970

<sup>8</sup> Vgl. Carmel Camilleri, La culture et l'identité culturelle: champ notionnel et devenir, 1989 S. 21-27

sie einem gewissen Sinn zuzuordnen sind, welcher eine bestimmte Reaktion auslöst. Der Sinn und die dazu gehörende Reaktion sind kulturell bedingt. Auch vorwiegend „biologische“ Stimuli (z.B. Hunger) rufen kulturell bedingte Verhalten auf (z.B. gleich essen oder bis zum Familien-Mittagessen warten). Diese Sinneinheiten sind kollektiv, nicht nur gemeinsam für alle Individuen der Gruppe, sondern auch kennzeichnend für ihre Mitglieder. Auch bleiben sie generell im Laufe der Zeit erhalten und unverändert. Wäre dies nicht der Fall, würde sich jedes Individuum für ein bestimmtes Verhalten in jeder Situation, ob neu oder wiederkehrend, entscheiden müssen. Es müsste also auf die Sicherheit einer bewährten und gemeinsam erprobten vorgegebenen Antwort (Entlastungsfunktion der Selbstverständlichkeiten) verzichten. Konstante und gemeinsame Sinneinheiten ermöglichen das Leben in einer Gesellschaft, indem sie eine Basis der Verständigung zwischen den Individuen bilden. Beständigkeit der Sinneinheiten ist also ein wesentliches Merkmal der Kultur.

Doch ist die Kultur nicht nur ein „soziales Erbe“, das vom Individuum erlernt, selbst „erlebt“ und an seine Nachkommen übertragen wird. Das Erlernete wird verinnerlicht, genutzt und ggf. verändert, erweitert und weiterentwickelt. Kultur besteht aus Erlerntem und Erarbeitetem und ist daher einem gewissen Wandel unterworfen. Die Techniken ändern sich, der Erfindungsgeist der Menschen bringt neue Ideen hervor, Werte gewinnen/verlieren im Laufe der Zeit an Bedeutung. Auch der Kontakt mit anderen Gesellschaften bzw. mit anderen Kulturen kann eine Kultur verändern.

Wie bereits in ihrer Definition erwähnt, ist eine Kultur die einer Menschengruppe, welche auf einem bestimmten geographischen Raum lebt. Folglich kann sich der Plural „Kulturen“ sowohl auf unterschiedliche geographische Räume als auch auf unterschiedliche Gruppen beziehen, die auf dem gleichen geographischen Raum leben. Letztere werden als Sub- oder Teilkulturen bezeichnet. Diese fügen sich in die Kultur der gesamten Gesellschaft ein, weisen jedoch bestimmte Eigenschaften auf, die sie vom Rest der Gesellschaft und ihrer Kultur unterscheidet. In welchem Ausmaß verschiedene (Sub-)Kulturen miteinander in Berührung kommen, ist sehr unterschiedlich, ausschließlich auf sich allein gestellt ist jedoch keine. An dieser Stelle sei also der Begriff „interkulturell“ eingeführt.

### **1.1.2 Interkulturalität**

Interkulturalität setzt einen Unterschied zwischen den Kulturen voraus. Wie und vor allem worin unterscheiden sich Kulturen? Eine Kultur, so die Kulturalisten<sup>9</sup> – vor allem die amerikanische anthropologische Schule von Bronislaw Malinowski oder Margaret Mead beeinflusst –, basiert auf einem grundlegenden Konzept<sup>10</sup>, das allen Formen der gesellschaftlichen Organisation zu Grunde liegt und die Sinneinheiten nach einer gemeinsamen Logik ordnet. Die Schwierigkeit besteht darin, dieses Konzept zu erkennen. Besondere Eigenschaften der analysierten Kultur, die sich nicht anhand des Konzeptes erklären lassen, sind entweder Überbleibsel vergessener ursprünglicher Sinneinheiten oder im Laufe der Zeit aufgenommene Elemente einer anderen Kultur, die auf einem verschiedenen Konzept basiert. Das selbe Grundkonzept kann aber auch von unterschiedlichen Menschengruppen in unterschiedlichen Umgebungen in abgewandelter Form angewandt werden. Dadurch entstanden Kulturen (Plural), die sich auch im Laufe der Zeit anders entwickelten.

Angesichts ihrer Komplexität und ihrer Verflechtung mit anderen komplexen menschlichen Eigenschaften ist noch keine zufriedenstellend umfassende Charakterisierung von Kultur definiert worden. Dennoch ermöglichen diese Versuche, kulturelle Unterschiede in den genannten Kategorien zu erfassen. Für Alfred Kroeber und Clyde Kluckhohn<sup>11</sup> hat die Kultur Auswirkungen auf fünf wesentliche Teile des menschlichen Daseins: die geistige Verfassung (wie etwa Gefühle, Wahrnehmungen und Gedächtnis), die Verhaltenstypen, die Handfertigkeiten und Know-hows, die aus der Anwendung dieser Handfertigkeiten entstehenden Objekte sowie die Institutionen und Wege der kollektiven Organisation. Etwas präziser und nach eigener Angabe dennoch nicht vollständig betrachtet G. Maletzke zehn Strukturmerkmale<sup>12</sup> der Kultur: Nationalcharakter/Basispersönlichkeit, Wahrnehmung, Zeiterleben, Denken, Raumerleben, Sprache, nichtverbale Kommunikation, Wertorientierung, Verhaltensmuster (Sitten, Normen, Rollen), soziale Gruppierungen und Beziehungen. Im Fallbeispiel können diese Kategorien dem Ansatz einer deskriptiven Differenzierung der Kulturen dienen.

---

<sup>9</sup> Vgl. Carmel Camilleri, *La culture et l'identité culturelle: champ notionel et devenir*, 1989 S. 21-22

<sup>10</sup> sofern man davon ausgehen kann, dass es ein einziges Konzept ist. Die hoch komplexen (europäischen) Kulturen könnten sich eher durch eine Kombination einiger solcher Konzepten entwickelt haben.

<sup>11</sup> zitiert in Carmel Camilleri, *La culture et l'identité culturelle: champ notionel et devenir*, 1989 S. 21

<sup>12</sup> Vgl. G. Maletzke, *Interkulturelle Kommunikation*, 1996 S. 40 ff

Empirisch wurde ebenfalls mehrfach der Versuch unternommen, Kultur zu charakterisieren. Es sei hier nur beispielsweise Geert Hofstede<sup>13</sup> genannt, dessen Befragung von tausenden Mitarbeitern eines weltweiten großen Unternehmens Kategorien der nationalen Kulturen und Werte hervorbrachte – die wohl bekanntesten, wenn nicht ganz unumstrittenen, (und später weiterentwickelten) kulturellen Dimensionen: Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Feminität, Risikobereitschaft/Unsicherheitsvermeidung, Distanz/Nähe zur Macht und Langzeit-/Kurzzeitorientierung. Die Positionierung zwischen beiden Polen einer Dimension ermöglicht die Charakterisierung der Kulturen und somit auch eine Vergleichbarkeit – vorausgesetzt die gebildeten Kategorien sind tatsächlich messbar.

Wenn nun Personen aus unterschiedlichem kulturellem Umfeld aufeinander treffen, begegnen sich Individuen mit eigenen, als jeweils selbstverständlich empfundenen Verhaltensweisen, Werten, Normen und Denkmustern, die sich somit gegenseitig als „fremd“ betrachten. Die Sicherheit der Vorhersehbarkeit von normiertem Verhalten in bestimmten Situationen ist plötzlich nicht mehr gegeben. Sie befinden sich in einer interkulturellen Beziehung.

Um es mit den Worten von P. A. Bruck<sup>14</sup> zu sagen: „Als interkulturell werden alle Beziehungen verstanden, in denen die Beteiligten nicht ausschließlich auf ihre eigenen Codes, Konventionen, Einstellungen und Verhaltensformen zurückgreifen, sondern in denen andere Codes, Konventionen, Einstellungen und Alltagsverhaltensweisen erfahren werden. Dabei werden diese als fremd erlebt und/oder definiert. (...) Interkulturell sind alle jene menschlichen Beziehungen, in denen die kulturelle Systemhaftigkeit durch die Überschreitung der Systemgrenzen erfahren wird.“ Die Kultur als System von verinnerlichten Verhaltensmustern wird erst im Vergleich mit einem anderen System als solches erkannt.

Ausgangspunkt der Interkulturalität ist die eigene Kultur. Sie soll allerdings nicht das Maß aller Dinge sein – im Gegensatz zum Ethnozentrismus, der die ersten Aufsätze der vergleichenden Ethnologie kennzeichnete. Das Erlernte, das Bekannte, das Selbstverständliche der eigenen Kultur wird durch die Begegnung mit einer anderen Kultur, also mit dem Fremden, in ein anderes Licht gestellt. Prozesse der Anpassung an die neuen Gegebenheiten entstehen auf Seiten des Vertrauten sowie des Fremden. Akkulturation<sup>15</sup> bedeutet eine sukzessive Übernahme von Teilen der fremden Kultur, ohne die eigene Kultur

---

<sup>13</sup> Vgl. G. Hofstede, Interkulturelle Zusammenarbeit, 1993

<sup>14</sup> P. A. Bruck, zitiert in Gerhard Maletzke, Interkulturelle Kommunikation, 1996, S. 37

<sup>15</sup> Vgl. Jacques Lombard, Introduction à l'ethnologie, 1994 S. 73-76

jedoch ganz „aufzugeben“. Akkulturation ist als wechselseitiger Prozess zu verstehen, in dem beide Kulturen Elemente der anderen aufnehmen, wenn auch nicht immer im gleichen Ausmaß. Assimilation als weiterer Schritt setzt die Aufgabe der eigenen Kultur (sofern überhaupt möglich) voraus, um in der neuen Gesellschaft bzw. Kultur völlig aufzugehen. Findet der Prozess der Akkulturation nicht oder nur ganz gering statt, so ist die Begegnung nicht inter- sondern multikulturell, die Kulturen bestehen parallel (durchaus nicht kontaktlos oder gar konfliktfrei) auf einem gemeinsamen geographischen Raum, ohne sich gegenseitig zu beeinflussen.

Auf der gesellschaftlichen Ebene ist Interkulturalität, also das Begegnen zweier (oder mehrerer) Kulturen, ein Anstoß zum sozialen Wandel. Das Kennenlernen anderer Normen und Verhaltens- und Denkmuster kann dazu führen, die eigenen in Frage zu stellen und diese nach und nach zu ändern. Die Institutionen, die eine Gesellschaft und ihre Kultur prägen, sind ebenfalls in diesem Prozess eingebunden.

## ***1.2 Institution und Institutionalisierung***

### ***1.2.1 Ein soziales Gebilde mit Doppelfunktion: der Versuch einer Definition***

Wie auch die Kultur ist der Begriff der Institution in der Soziologie nicht eindeutig definiert. Im allgemeinen Sprachgebrauch werden Institutionen meistens als traditionelle und lang existierende soziale Gebilde – z.B. die Schule – oder habitualisierte Handlungsmuster – z.B. die Höflichkeitsformen – gesehen, die grundlegend und/oder typisch für Gesellschaften sind. Organisationen dagegen sind eher rationale Gebilde, die zur Verwirklichung eines besonderen Zweckes gegründet werden – z.B. das Unternehmen. Beide Begriffe sind sehr eng miteinander verbunden und doch nicht gleich zu setzen: Eine Institution braucht eine Organisation, um handlungsfähig zu sein; eine Organisation braucht eine gewisse Institutionalisierung, um auf Dauer stabil existieren zu können<sup>16</sup>.

Eine Institution ist nach Hermann Gukenbiehl<sup>17</sup> „eine Sinneinheit von habitualisierten Formen des Handelns und der sozialen Interaktion, deren Sinn und Rechtfertigung der jeweiligen Kultur entstammen und deren dauerhafte Beachtung die umgebende Gesellschaft sichert.“

---

<sup>16</sup> Vgl. Bianca Lehmann, Institutionen und institutioneller Wandel als Basis der Europäisierung, 2001

<sup>17</sup> Hermann Gukenbiehl, Institution und Organisation, in H. Korte, B. Schäfers, Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie, 2000, S. 142

Institutionen haben, so Bronislaw Malinowski<sup>18</sup>, vier Charakteristika: Die Idee der Institution (z.B. die kirchliche Trauung), den Personalbestand (Braut, Bräutigam, Pfarrer, Trauzeugen), die in ihr geregelten Normen und Regeln (rituelle Gesten, Reden, etc.) und den materiellen Apparat der Institution (Trauringe, Kirche, Altar, Hochzeitskleid...). Institutionen haben darüber hinaus bestimmte Funktionen und gewisse Aufgaben, eine Struktur und eine eigene Art, ihre Wertorientierungen zu repräsentieren.

Institutionen sind soziale Gebilde, die auf und in der Gesellschaft durch ihre Akteure agieren. Ihre Doppelfunktion<sup>19</sup> – agieren und reagieren – ist für die jeweilige Gesellschaft überlebenswichtig: In ihr verkörpern sich erstens die Werte der Gesellschaft. Institutionen gewährleisten somit eine dauerhafte Bestandssicherung dieser Werte. Zweitens verleihen sie den Bedürfnissen der Individuen und Gruppen einen Rahmen, in dem sie entstehen bzw. befriedigt werden können. Institutionen wirken daher doppelt stabilisierend auf die Gesellschaft, indem sie einerseits deren Strukturen mit Normen und Vorgaben sichern, in denen die Bedürfnisse der Individuen gelenkt, organisiert und befriedigt werden können. Andererseits werden sie durch ihre eigene Dauerhaftigkeit Merkmale dieser sozialen Struktur. Sie bewirken, dass die Individuen einer Gesellschaft sich in bestimmten Situationen voraussehbar verhalten, d.h. in den meisten sozialen Interaktionen zwischen Individuen gewisse gemeinschaftliche Verhaltensmuster beachtet werden, die die Kohärenz der Beziehungen sichern und ein Zusammenleben möglich machen. Die für die Institutionen handelnden Organisationen entwickeln außerdem Formen der Bestrafung und Belohnung, die die Bedürfnisse in eine gemeinsame Richtung leiten und die Art der Befriedigung prägen sollen. Abweichendes Verhalten wird daher tendenziell bestraft, die Handlungsfreiheit wird eingeeignet, gewisse Handlungsoptionen werden angeboten, andere wiederum untersagt.

### ***1.2.2 Der Wandel der Institutionen***

Stabilisierende Funktion und Dauerhaftigkeit bedeuten allerdings nicht, dass Institutionen unfähig sind, sich zu ändern. Sie stehen in Wechselwirkung<sup>20</sup> sowohl mit der Gesellschaft als auch den Individuen, sie vermitteln zwischen ihnen und dem sozialen System, das sie verbindet, der Gesellschaft. Durch ihre Entstehung, ihre Wandlungsfähigkeit oder gar ihre Auflösung sind sie gleichzeitig Ergebnisse und Akteure der Änderungen, die die Gesellschaft

---

<sup>18</sup> Zitiert in Gukenbiehl, Institution und Organisation in H. Korte, B. Schäfers, Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie, 2000, S. 144

<sup>19</sup> Vgl. W. Lipp, Institution in B. Schäfers, Grundbegriffe der Soziologie, 2000, S. 148

<sup>20</sup> Vgl. Bianca Lehmann, Institutionen und institutioneller Wandel als Basis der Europäisierung, 2001

prägen. Institutionen sind Ergebnisse menschlichen Handelns, gleichzeitig aber auch Einflussfaktor eines strukturierten Handelns der Individuen. Ändern sich die individuellen Bedürfnisse, so sind manchmal über die Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit bestehender Institutionen hinaus neue Institutionen notwendig, um sie zu befriedigen/zu steuern. Diese neuen Institutionen gewinnen an Bedeutung und fördern wiederum weitere Bedürfnisse. Ändern sich Institutionen, so ändern sich die Vorgaben und Normen, denen die Individuen folgen und so entwickelt sich auch die Gesellschaft als solche weiter. Ändert sich die Gesellschaft, so werden sich die Institutionen ebenfalls nach und nach anpassen.

Institutionen befinden sich in einem ständigen Wandel, der mehr oder weniger sichtbar mit unterschiedlicher Geschwindigkeit erfolgt. Institutionalisierung und Entinstitutionalisierung sind dabei die wichtigsten stattfindenden Prozesse. Wie schon erwähnt, entstehen Institutionen dann, wenn neue Bedürfnisse der Individuen und Handlungsmuster zur Gewohnheit werden, aber auch, wenn immer wiederkehrende Situationen normierter Handlungsabläufe bedürfen. In diesen Fällen ist die Institutionalisierung ein Prozess der Habitualisierung. Dies entspricht der Definition von Karl-Heinz Hillmann<sup>21</sup>: Institutionalisierung ist ein „Prozess der „Verfestigung“ von bestimmten Mustern regelmäßig wiederkehrenden Verhaltens (in bestimmten Situationen) zu Institutionen“. Nach Maurice Hauriou<sup>22</sup> können Institutionen jedoch auch gegründet werden bei Vorhandensein einer Leitidee, die ihre Grundlage bildet, einer materiell und personell besetzten Organisation, die agiert, und einer Gemeinsamkeitsbekennung im Sinne der Leitidee.

Institutioneller Wandel kann interne und externe Ursachen haben. Die Akteure einer Institution sind ebenso Faktor wie Rezipient des internen Wandels, deren Einfluss je nach Determinismusgrad – vom theoretischen Standpunkt der völligen sozialen und kulturellen Determinierung bis hin zum absoluten individuellen „rational choice“ – variiert. Auf den Begriff des „institutionellen Widerspruchs“ stützen sich mehrere Vertreter der These der institutioneninternen Änderungen<sup>23</sup>, womit sie die Wechselwirkungen mehrerer Institutionen bezeichnen, welche trotz unterschiedlicher Leitidee in einer Gesellschaft sehr eng verflochten sein können.

---

<sup>21</sup> Karl-Heinz Hillmann, Wörterbuch der Soziologie, 4. überar. u. erg. Auflage, 1994 S. 376

<sup>22</sup> Maurice Hauriou, Die Theorie der Institution und zwei andere Aufsätze, 1965

<sup>23</sup> Siehe Paul DiMaggio und Walter Powell, The New Institutionalism in Organizational Analysis, Introduction, S. 28-30

So beschreibt z.B. Lynne Zucker<sup>24</sup> Institutionalisierungsprozesse unter anderem als eine „Übertragung von Legitimität“ (*contagion of legitimacy*): Die Legitimität einer etablierten Institution überträgt sich allmählich auf neue, mit ihr in Berührung kommende Elemente, welche dann in die Institution aufgenommen werden – ob durch Habitualisierung oder bewusste Aufnahme. Meistens stammen diese neuen Elemente aus anderen Institutionen. Insbesondere zwischen Makro-Institutionen einerseits (etwa das nationale Schulsystem), welche für die gesamte Gesellschaft überlebenswichtig sind, und vielfältigen Mikro-Institutionen auf einem lokalen Niveau andererseits (etwa die einzelnen Schulen) kann es zu einer konfliktvollen Berührung und dennoch zur gegenseitigen Übernahme einiger Elemente kommen.

Damit ist eine wesentliche Erkenntnis der Neo-Institutionentheorie angesprochen<sup>25</sup>: Institutionen sind nicht als geschlossene, quasi organische Einzelsysteme in einer Gesellschaft zu betrachten. Vielmehr koexistiert eine Vielfalt von Institutionen, welche sich in Größe, Bedeutung, Leitidee, Organisation und vielem mehr unterscheiden (können). Sie agieren und reagieren nicht nur in der/auf die Gesellschaft, sondern auch aufeinander. Sie bestehen eher aus einem „Bündel standardisierter Elemente“, sagen Paul DiMaggio und Walter Powell<sup>26</sup>, welches kulturelle Aspekte durchaus einbeschließt. Obwohl Institutionen menschliche Erzeugnisse sind, können sie auch Ergebnisse unbewusster Handlungen sein.

Zurück zu den Gründen des institutionellen Wandels: Für Roger Friedland und Robert Alford gehen die „institutionellen Widersprüche“ auf verschiedene Institutionengattungen zurück, die mit unterschiedlicher Logik – von der Leitidee bis zur Organisation – das organisatorische Prinzip einer Gesellschaft bilden<sup>27</sup>. Das Zusammentreffen zweier widersprüchlicher Logiken führt zum Konflikt, was wiederum zum internen Institutionenwandel führt.

Externe Ursachen des institutionellen Wandels sind ebenso vielfältig. Für Ronald Jepperson und Neil Fligstein<sup>28</sup> sind es z.B. exogene Schocks (etwa ein neues Gesetz, das nun berücksichtigt werden muss), welche die Reproduktion eingefahrener institutioneller Muster

---

<sup>24</sup> Zitiert in Paul DiMaggio und Walter Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Introduction, S. 29

<sup>25</sup> Vgl. Paul DiMaggio und Walter Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Introduction, S. 1-30

<sup>26</sup> Paul DiMaggio und Walter Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Introduction, S. 14

<sup>27</sup> Zitiert in Paul DiMaggio und Walter Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Introduction, S. 29-30

<sup>28</sup> Zitiert in Paul DiMaggio und Walter Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Introduction, S. 30

aufhalten und somit Wandel verursachen. Für John Meyer und Brian Rowan<sup>29</sup> haben die die Institution umgebenden sozialen Geflechte und Verhaltensmuster einen entscheidenden Einfluss: Macht und eigene Interessen der sozialen Akteure verursachen Institutionenwandel.

International agierende Institutionen, auch internationale Regime genannt, sind „multilaterale Vereinbarungen, welche aus dem kooperativen Verhalten entstanden und es zugleich vereinfachen. Anhand dieser Vereinbarungen regulieren die Staaten ihre Beziehungen in einem bestimmten Gebiet“, so die Definition von P. DiMaggio und W. Powell<sup>30</sup>. Regime agieren und reagieren demnach in/auf mehrere(n) nationalen Gesellschaften sowie auf eine erweiterte internationale, so auch multikulturelle Gesellschaft, deren Interessen teilweise widersprüchlich sind. Sie sind sowohl Ergebnisse als auch Faktoren eines interkulturellen Institutionalisierungsprozesses.

In dieser Untersuchung soll gezeigt werden, wie interkulturelle Beziehungen zur Entwicklung neuer Institutionen führen oder Einfluss auf bereits existierende haben. Das Aufeinandertreffen zweier Kulturen konfrontiert Individuen sowie Institutionen in der eigenen Kultur mit unbekanntem, also unvorhersehbaren Verhaltensweisen und Normen, auf welche die Gesellschaft und ihre Institutionen und Individuen reagieren müssen. Ob Habitualisierung häufiger auftretender Verhaltensgewohnheiten oder rationell durchdachte Gründung einer neuen Institution, die Institutionalisierung der interkulturellen Beziehungen ist eine Antwort auf die damit aufkommenden Fragen. Bezogen auf die internationale Kooperation der Museen und die interkulturellen Verflechtungen in den Museen bedeutet dies sowohl Entstehen neuer Institutionen als auch Wandel und Anpassung schon bestehender Institutionen.

### ***1.3 Interkulturelle Kompetenz***

Interkulturelle Kontakte stellen Institutionen und Individuen vor gewisse Herausforderungen, die spezifische Haltungen und Verhalten erfordern, gar eine besondere Kompetenz. In Anlehnung an Pierre Bourdieus Konzept der künstlerischen Kompetenz<sup>31</sup> (*compétence*

---

<sup>29</sup> Zitiert in Paul DiMaggio und Walter Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Introduction, S. 30

<sup>30</sup> Paul DiMaggio und Walter Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Introduction, S. 6

<sup>31</sup> Pierre Bourdieu, Alain Darbel, *L'amour de l'art*, 1969, S. 69 ff.

*artistique*), das dem Kapitel 1.3 zu Grunde liegt, wird der Begriff der interkulturellen Kompetenz definiert und im Kontext der Institution Museum angewandt.

### **1.3.1 Die künstlerische Kompetenz**

In ihrem Werk *L'amour de l'art* analysieren Pierre Bourdieu und Alain Darbel das Verhalten der Besucher von Kunstmuseen. Neben den soziodemographischen Merkmalen dieser Besucher widmen sie sich auch der Frage, wie diese die ausgestellten Kunstwerke wahrnehmen. Weit entfernt von der naiven Vorstellung, man könne ein Kunstwerk am besten mit einem frischen, unbelasteten Auge ästhetisch verstehen/empfinden, zeigen P. Bourdieu und A. Darbel, dass das Verstehen und das genüssliche Betrachten dieser Werke im Gegenteil eine hohe künstlerische Bildung fordern. Diese Bildung nennen sie künstlerische Kompetenz (*compétence artistique*), die sie als „Vorkennntnis der Prinzipien von rein künstlerischen Aufgliederungen“ definieren, Aufgliederungen „die es ermöglichen, eine Darstellung anhand einer Einordnung der stilistischen Angaben, die sie beinhaltet, in allen anderen Möglichkeiten der Darstellungen der künstlerischen Gesamtheit einzuordnen.“<sup>32</sup>

Grundlage des Verstehens der Kunst ist also ein System von Codes und Eigenschaften, die in einer bestimmten Gesellschaft zu einer bestimmten Zeit gelten. Je höher einerseits die Komplexität und die Feinheit des Systems, andererseits die Beherrschung desselben, desto größer ist die künstlerische Kompetenz. Um so höher ist folglich auch das Bildungsniveau des Besuchers sowie seine Fähigkeit, Kunstwerke zu verstehen und ästhetisch zu genießen. Auf der Ebene einer Gesellschaft (und P. Bourdieu meint in diesem Fall ein Land) bildet sich ein nationales künstlerisches Kapital (*capital culturel national*), das sowohl aus Immateriellem als auch aus Materiellem besteht. Immateriell sind das genannte System der Codes und Eigenschaften sowie die Institutionen der Bildung, die dieses System vermitteln und erhalten. Materiell sind die im jeweiligen Land befindlichen eigentlichen Kunstwerke, Zeugnisse einer bestimmten Vergangenheit, Werke nationaler und ausländischer Künstler, private und öffentliche Sammlungen. Dieses nationale künstlerische Kapital ist durchaus mit dem der anderen (europäischen) Länder vergleichbar, obwohl gewisse Schwerpunkte anders liegen – wie etwa die nationalen Künstler in den Sammlungen oder die Wertschätzung der Kunst im Bildungssystem.

---

<sup>32</sup> Pierre Bourdieu, Alain Darbel, *L'amour de l'art*, 1969, S. 73

Der Einzelne muss sich seine Kunstkompetenz aneignen, was auf drei Wegen möglich ist: durch die Schule, die Familie und autodidaktisches Lernen. Theoretisch ist es die Aufgabe der Schule, allen Individuen die gleiche Grundbildung zu vermitteln, laut Zielen und Lehrplänen auch in Sachen Kunst. Einige Mindestkenntnisse sollten jedem Schüler beigebracht werden. So demokratisch korrekt dieses in der Theorie klingt, erweist es sich für P. Bourdieu als irreführend. In seiner Analyse der (Klassen-)Gesellschaft sind die Individuen nämlich nicht von Geburt auf gesellschaftlich gleichgestellt: Wer in einem bestimmten Milieu aufwächst, bleibt meistens auch sein ganzes Leben in diesem Milieu. Das gilt auch für die Vermittlung der Kunst: Wer in seiner Familie schon mit Kunst in Kontakt kam, der hat gute Chancen, auch das in der Schule mühsam Erlernte zu verinnerlichen. Einem Kind, das dagegen in einer Umgebung ohne direkten Bezug zur Kunst aufwächst, wird auch die Schule in Sachen Kunst wenig beibringen<sup>33</sup>.

Individuen aus einem hohen Bildungsmilieu haben entsprechend meistens ein besseres Startkapital an künstlerischer Kompetenz und können es durch Schule, Studium und eigenes Interesse erheblich vergrößern. Je mehr man mit Kunstwerken in Berührung kommt, desto besser kennt man sich aus (das heißt, desto größer ist die künstlerische Kompetenz), und um so stärker wird das Bedürfnis nach weiterem künstlerischen Betrachten (also nach Steigerung der künstlerischen Kompetenz).

### ***1.3.2. Die interkulturelle Kompetenz***

P. Bourdieu entwickelte den Begriff der *compétence artistique* vorerst im nationalen Kontext. Sein Konzept lässt sich von einer künstlerischen auf eine kulturelle Kompetenz erweitern, wobei er die Kultur in diesem Zusammenhang hauptsächlich in ihrer elitären Definition der hohen Bildung und der Künste versteht. Betrachtet man die Kultur als System von Verhaltensnormen, so ist das Konzept der kulturellen Kompetenz ebenfalls durchaus anwendbar. Um noch einen Schritt weiter zu gehen, wird nun der Begriff der interkulturellen Kompetenz eingeführt, dessen Definition die der künstlerischen Kompetenz umwandelt bzw. erweitert.

---

<sup>33</sup> Siehe dazu sowohl die Theorie der Reproduktion (Fortpflanzung und Weiterbestehen der gesellschaftlichen Klassenunterschiede durch das angeblich neutrale Schulsystem) in *La Reproduction* als auch die Theorie des Erhalts der kulturellen Merkmale einzelner Klassen in *Die feinen Unterschiede. (La Distinction)* von Pierre Bourdieu, 1970 und 1979.

Die interkulturelle Kompetenz besteht aus zwei eng verbundenen Teilen: angeeignetes Wissen und geistige Haltung. Sie lässt sich definieren als

- 1) Vorkenntnis der Codes und Normen, die es ermöglichen, das eigene Verhalten sowie das der Gesprächspartner anhand dieser Wertsysteme einem bestimmten Kulturkreis zuzuordnen,
- 2) Fähigkeit, dieses Wissen anzuwenden und danach zu handeln,
- 3) Bereitschaft, dieses Wissen anhand der eigenen Erfahrungen zu ergänzen.

Wie die künstlerische ist die interkulturelle Kompetenz eine Strukturierung des Wissens, ein Schlüssel zum Ordnen und Verstehen. Allerdings stellt erstere ein Individuum einem Kunstwerk gegenüber, so dass – abgesehen von der emotionalen Wirkung eines Werkes auf den Betrachter/Hörer/Leser – eine einseitige Aktion des Rezipienten erfolgt, nämlich das Einordnen in unterschiedliche stilistische Kategorien. In einer interkulturellen Begegnung dagegen geht es nicht nur um passive Betrachtung, sondern auch um Verhalten, Reaktionen und Handlungen. Es besteht eine Wechselbeziehung zwischen Akteuren zweier Kulturen. Interkulturelle Kompetenz hat demnach eine aktive Dimension, indem nicht die Kenntnis der Systeme als solche angestrebt wird, sondern vor allem die Anwendung dieses Wissens und damit die Begründung von Verhalten und Handlungen. Die Auseinandersetzung mit fremden Kulturen ist also auch interkulturelles Kompetenzhandeln.

Zur Definition der Kultur gehört, dass sie erlernt (und weiterentwickelt) wird<sup>34</sup>. Folglich wird auch die interkulturelle Kompetenz, wie P. Bourdieus künstlerische Kompetenz, per Definition erlernt und erweitert. Dies gilt auch für die Fähigkeit, die Kenntnisse der Codes und Normen im eigenen Verhalten umzusetzen, sowie für die Bereitschaft, diese Kenntnisse ständig zu ergänzen. Erlernt wird die interkulturelle Kompetenz<sup>35</sup> durch Familie/Milieu; Schule/Bildung; Kontakt mit anderen Kulturen (Auslandsaufenthalte, Informationen über Medien, Kontakte mit Ausländern, Auseinandersetzung mit (Kunst)Werken und Literatur einer anderen Kultur etc.). Ergänzend zu den von P. Bourdieu beschriebenen Merkmalen der künstlerischen Kompetenz spielen geographische Kriterien eine größere Rolle<sup>36</sup>. In den

---

<sup>34</sup> Siehe Teil 1.1.1

<sup>35</sup> auch hier in Anlehnung an P. Bourdieus künstlerische Kompetenz.

<sup>36</sup> Die Museumsdichte ist in den (Groß-)Städten viel höher, die Qualität der ausgestellten Werke in den großen Museen besser, also ist der Zugang zur Kunst für Stadtbewohner leichter. Dennoch spielt für P. Bourdieu (in *L'amour de l'art*) der Wohnort der potentiellen Besucher keine entscheidende Rolle, da ersterer mit anderen Variablen wie Beruf und Bildung stark korreliert. Tendenziell wohnen die Mitglieder der Gruppen, aus denen die Besucher der Museen kommen, sowieso in einer Stadt, also ist selbst die Dichotomie Stadt/Land kein entscheidendes Kriterium des Museumsbesuchs bzw. des Kunstgenusses. Allerdings beruht diese Analyse auf

Grenzregionen sind Kontakte mit dem Nachbarland häufiger, in den Metropolen sind interkulturelle Begegnungen geläufiger, was eine fruchtbare Basis zum autodidaktischen Aneignen einer interkulturellen Kompetenz bildet.

Ausschlaggebend bleibt auch hier die Erziehung bzw. die Werte, die von Familie und Gesellschaftsgruppe vermittelt werden. Darauf aufbauend bringen Schule und ggf. auch Studium eine Art Mindestkompetenz. Anders als beim Kunstunterricht im Frankreich der 1960er Jahre<sup>37</sup> spielt die Schule eine größere Rolle in der Entwicklung einer interkulturellen Kompetenz: Durch Fremdsprachen<sup>38</sup> kommen die Schüler mit anderen Kulturen direkt in Berührung, Erdkunde und Geschichte sind indirekte Kulturvermittler und Kunst und Literatur, sofern sie unterrichtet werden, öffnen ebenfalls Tore zu anderen Kulturen. Die schulische Bildung wird allerdings, trotz verstärktem Einfluss, die Lücken der familiären und milieubedingten Erziehung nur in Ausnahmefällen schließen können. Die Analyse von P. Bourdieu ist auch hier von der Kunst auf die Kulturen übertragbar, da Voraussetzungen und Bedingungen ähnlich sind.

Anders als bei der Kunst sind die Kategorien und Systeme, welche die interkulturelle Kompetenz bilden, schwerer zu definieren und werden entsprechend auch nicht im schulischen Unterricht als solche vermittelt. Charakteristika einer bestimmten künstlerischen Schule oder eines besonderen Künstlers sind deutlicher zu formulieren, auch wenn Kunst einer permanenten Entwicklung unterliegt. Kulturen dagegen sind weitaus komplexere Gebilde, deren Eigenschaften, Ähnlichkeiten und Unterschiede an sich nur von einigen wenigen Spezialisten erforscht und von den Betroffenen meistens nur unbewusst wahrgenommen werden. Dadurch ist eine Erfassung der Kulturen in Kategorien (siehe 1.1.2) und eine Vermittlung derselben schwieriger. Daraus folgt, dass die interkulturelle Kompetenz einen Anteil an Subjektivität nicht ausschließen kann. Sind die kulturellen Kategorien nicht einheitlich definiert/definierbar, so werden sich die Individuen teilweise ihre eigenen Kategorien bilden, die von ihrer persönlichen Wahrnehmung, also auch vom Ausgangspunkt der eigenen Kultur sowie der eigenen Persönlichkeit, abhängen.

---

die Lage im Frankreich der 1960-er Jahre und beschränkt sich auf Kunstmuseen. Angesichts der Änderungen in Gesellschaft und Museumswelt in den letzten 40 Jahren müsste diese Analyse aus heutiger Sicht gründlich überprüft werden.

<sup>37</sup> Wie es P. Bourdieu bedauert, und es dürfte sich inzwischen zumindest in der Schule nicht sehr viel gebessert haben, da Kunst auch heute kaum unterrichtet wird.

<sup>38</sup> Mit Ausnahme der englischen Schulen ist in allen europäischen Ländern mindestens eine Fremdsprache im Laufe der Schulzeit Pflicht.

Die Rolle der Schule besteht folglich eher darin, den Schülern eine Grundlage des Lernens beizubringen, eine Methode viel mehr als vorformuliertes Wissen. Gewiss sind die Sprachen die Basis des Kennenlernens einer Kultur und spielen in der interkulturellen Annäherung eine entscheidende Rolle. Sicherlich werden auch im Sprachunterricht einige (wenige?) kulturelle Merkmale des jeweiligen Landes vermittelt. Allerdings besteht in kultureller Hinsicht der Hauptnutzen dieses Sprachunterrichts darin zu zeigen, dass es auch anders geht: Andere Länder und Kulturen haben unterschiedliche Gewohnheiten und Verhaltensmuster, die erlernt werden können. Es bleibt dem Einzelnen überlassen, ob er sich intensiver damit beschäftigen will und ob er sich autodidaktisch eine erweiterte interkulturelle Kompetenz aneignen will.

Parallel zur künstlerischen Kompetenz gilt auch für die interkulturelle Kompetenz: Je höher die Komplexität und Feinheit des Kategoriensystems und seine Beherrschung, desto höher die interkulturelle Kompetenz und das Bildungsniveau des Individuums. Zeichen einer hohen interkulturellen Kompetenz ist aber auch eine hohe Anpassungsfähigkeit an neue kulturelle Situationen und die Bereitschaft, von den eigenen kulturellen Verhaltensmustern abzuweichen. Auch die Neugier auf die Kultur des Anderen – der dritte Aspekt ihrer Definition – trägt zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz bei.

Wie bei der Kunst ist das Wissen um die eigene und um andere Kulturen nicht vollständig auszuschöpfen, so dass die interkulturelle Kompetenz eines Individuums die Vollständigkeit nie erreichen kann. Dennoch kann sich eine solche Kompetenz zu einem hohen Grad entwickeln und richtige „Connaisseurs“ hervorbringen. Das Bedürfnis nach interkultureller Bildung, also nach Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz, steigt mit zunehmender Kompetenz.

### ***1.3.3 Interkulturelle Kompetenz und Institutionen***

Die Rolle der Schule, einer der wichtigen Institutionen einer Gesellschaft, für das Erlernen einer interkulturellen Kompetenz wurde bereits erwähnt.

Institutionen vermitteln aber nicht nur interkulturelle Kompetenz, sie können auch selbst über eine gewisse interkulturelle Kompetenz verfügen, die zum Teil auf dem Wissen ihrer Akteure beruht, sich zum Teil aus ihrer Geschichte und Entwicklung ableitet und nicht zuletzt auf ihren Strukturen aufbaut. Je flexibler ihr Handlungsspielraum ist, desto besser ist interkulturelle Zusammenarbeit möglich. Die Institution kann ihre Akteure zum

internationalen Handeln anregen ggf. es als Leitidee einsetzen, und so auch die institutionelle interkulturelle Kompetenz steigern.

Institutionen wie die großen internationalen Organisationen (etwa die EU, die UNESCO oder ICOM, um hier nur offensichtliche bzw. museumsrelevante Beispiele zu nennen) haben sich zum Ziel gesetzt, die internationale Kooperation auf ihrem jeweiligen Gebiet zu fördern. Aus den organisatorischen Strukturen dieser Institutionen allein geht schon hervor, dass dies nur unter engster interkultureller Zusammenarbeit erfolgen kann. In diesem Sinne wird von den Akteuren der Institutionen eine hohe interkulturelle Kompetenz gefordert. In ihrem Handeln und Agieren sammeln sie ständig neue interkulturelle Erfahrungen, was wiederum ihre eigene interkulturelle Kompetenz steigert.

Parallel zu dieser individuellen interkulturellen Weiterbildung hat die Institution auch eine entscheidende Rolle auf die Gesellschaft. Durch ihr Agieren steigert sie das Bewusstsein der ganzen Gesellschaft und lenkt einen Teil der Aufmerksamkeit auf die internationale bzw. interkulturelle Thematik. Dadurch wird in der Gesellschaft erstens die Bereitschaft höher, sich mit interkulturellen Themen auseinander zu setzen. Zweitens gliedern sich Akteure mit hoher interkultureller Kompetenz in diese Gesellschaft ein, wenn auch manchmal nur für kurze Zeit, was wiederum die milieubedingten Voraussetzungen zum Aneignen einer interkulturellen Kompetenz bessert. Drittens bringen die Handlungen der Institution wie das Entwickeln und Durchführen internationaler Projekte ihren Akteuren und weiteren Gesellschaftsmitgliedern interkulturelle Erfahrungen und helfen somit, deren interkulturelle Kompetenz weiter zu entwickeln. Insofern spielen auch Institutionen für die Gesellschaft eine wichtige Rolle hinsichtlich der Steigerung ihrer interkulturellen Kompetenz.

Wenn auch die internationalen Organisationen einen prägnanten Sonderfall bilden, so ist der gegenseitige Einfluss von Institutionen und interkultureller Kompetenz ebenso in anderen Fällen nicht zu unterschätzen, was hier insbesondere für Museen gezeigt werden soll. Diese liefern die Beispiele zur Überprüfung der theoretischen Überlegungen und veranschaulichen die Wechselwirkungen zwischen Interkulturalität und Institution. Das Konzept der interkulturellen Kompetenz dient hier als Bindeglied und Artikulation zwischen beiden genannten Begriffen, anhand dessen der Institutionalisierungsprozess analysiert werden kann. Museen sind öffentliche Einrichtungen und üben dadurch ihren Einfluss auf den drei Ebenen

aus – individuelle, institutionelle und gesellschaftliche –, in denen auch die interkulturelle Kompetenz zu betrachten ist.

## ***1.4 Museen und Kultur(en)***

Bestimmte Begriffe haben für diese Untersuchung eine zentrale Bedeutung, allen voran das Museum, auf welches hier in Verbindung mit seinen interkulturellen und institutionellen Aspekten eingegangen wird. Damit ist der Institution Museum jedoch nicht ganz gerecht zu werden, so dass sie in dem ihr gewidmeten weiteren Teil (Kapitel 2) ausführlicher dargestellt wird. Die Begriffe Institution, Kultur und Interkulturalität wurden im vorigen Paragraphen auf theoretischer Ebene definiert. Nun sollen sie präziser im Kontext der Museen und deren interkulturellen Spezifitäten betrachtet werden.

### ***1.4.1 Das Museum, eine Institution mit besonderem gesellschaftlichen Stellenwert***

Was versteht man unter einem Museum? Auch dies ist es eine Frage der Definition. Im Folgenden soll die ICOM-Definition zugrunde gelegt werden. Sie entsprang dem Versuch, auf internationaler Ebene eine gewisse Standardisierung der Bezeichnung „Museum“ zu etablieren. Weder zwingend noch rechtlich verbindlich ist sie dennoch weit verbreitet und im allgemeinen Gebrauch gut akzeptiert.

Ein Museum ist eine „nicht gewinn-orientierte ständige Einrichtung, die der Gesellschaft und ihrer Entwicklung dient, der Öffentlichkeit zugänglich ist und materielle Zeugnisse des Menschen und seiner Umwelt für Studien- und Unterhaltungszwecke sammelt, bewahrt, erforscht, vermittelt und ausstellt.“<sup>39</sup>

Schlösser, die keine eigenständigen Sammlungen besitzen, sind nach dieser Definition ebenso keine Museen wie Denkmäler, reine Ausstellungshäuser, Galerien und Ausstellungshallen, dafür aber Zoos, Nationalparks und Sammlungen lebender Tiere und Pflanzen, die sich wie „Objektmuseen“ verhalten. Allerdings ist eine solche erweiterte Definition der Museen eher im angelsächsischen Raum üblich, in Europa jedoch weitestgehend umstritten, so dass Sammlungen lebender Tiere und Pflanzen hier nicht einbezogen werden sollen. Allgemein

---

<sup>39</sup> ICOM Kodex der Berufsethik, Deutsches Nationalkomitee, 1998, S. 4

betrachtet obliegen den Museen – wie schon in der Definition erwähnt – vier Aufgaben: Sammeln, Bewahren, Erforschen, Ausstellen/der Öffentlichkeit zugänglich machen. Welche Schwerpunkte von den Museen gesetzt werden, ist sehr unterschiedlich, doch verstehen sie sich selten als reine „Ausstellungsräume“.

Aus der ICOM-Definition geht auch hervor, dass die meisten Museen im Gegensatz zu Unternehmen z.B. häufig keine finanziell profitablen Einrichtungen sind, oder zumindest nicht den Zweck haben, den höchstmöglichen Umsatz bzw. Profit zu erwirtschaften. Idealerweise werden Objekte und Kunstwerke nicht spekulativ, im Sinne von Profit bringend, erworben, sondern nach fachlichen und wissenschaftlichen Kriterien zum Zwecke der Vervollständigung der Sammlung, was ein Weiterverkaufen ausschließt. Objekte und Kunstwerke, die zum Inventar eines Museums (in öffentlicher Trägerschaft) zählen, sind im Prinzip unveräußerlich<sup>40</sup>. Museen sind Institutionen, deren Funktion hauptsächlich darin besteht, Erzeugnisse der Menschen und der Natur für ihre Gesellschaft zu dokumentieren.

Museen entstanden aus der Sammelleidenschaft der Europäer: Aus den mittelalterlichen Schatzkammern<sup>41</sup>, die zur Sicherung von Wohlstand (Edelmetalle) und Macht (Reliquien) der Klöster, Kirchen und fürstlichen Familien dienten, entwickelten sich in ganz Europa (14. bis 18. Jahrhundert) auch private Sammlungen, die in so genannten Kunst- und Wunderkammern untergebracht waren. Diese liebevoll zusammengetragenen Raritätensammlungen – von exotischen Naturalien bis hin zu Meisterwerken menschlicher Fertigkeit – wurden meistens nur den Bekannten des Sammlers gezeigt. In Italien wurden allerdings einige (Kunst)Sammlungen der Fürsten und Patrizierfamilien einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht (15.-16. Jahrhundert): Die ersten Museen waren entstanden.

Das Konzept fand in England (Ashmolean Museum in Oxford) eine Erweiterung von der reinen Kunstbetrachtung hin zu Studienzwecken<sup>42</sup>. Die Französische Revolution regte die Entwicklung der Museen schlagartig an. Konfiszierte und erbeutete Kunstwerke wurden dem Publikum vorgestellt, Paläste wurden zu Ausstellungsräumen umfunktioniert, das Volk sollte die Macht seines Landes an seinem Reichtum an Kunstwerken und Monumenten sehen können. Den eigentlichen Durchbruch erlangten die Museen allerdings erst um die

---

<sup>40</sup> Zu den unterschiedlichen Gesetzgebungen in europäischen Ländern, siehe Xavier Buffet Delmas d'Autane, *L'inaliénabilité des oeuvres: la législation européenne* in J. Galard, *L'avenir des musées*, 2001 S. 245-260

<sup>41</sup> Krzysztof Pomian, *Museum und kulturelles Erbe*, in G. Korff, M. Roth, *Das historische Museum*, 1990

<sup>42</sup> Vgl. Roland Schauer, *L'invention des musées*, 1993, S. 33-36

Jahrhundertwende (etwa 1880-1914) in Europa, wo das Bürgertum sie eifrig besuchte. Die Sammlungen wurden der breiten Masse zugänglich gemacht und sollten zu ihrer Bildung beitragen. In dieser Zeit wurden zahlreiche Museen gegründet, auch mit dem Ziel, die Identität der jungen Nationen zu bilden/stärken. In den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts wurden europaweit viele Museen gegründet. Museen entwickelten sich vom „reinen“ Lernort hin zu einem Ort, der auch der Unterhaltung diene.

Aus der historischen Entwicklung geht hervor, dass die Institution Museum zugleich Ergebnis von, Antwort auf und Anregung zur Erhaltung eines zentralen Wertes der westlichen Gesellschaften ist: dem Bewahren. Das menschliche Schaffen, die materiellen Zeugen der vergangenen und jetzigen Generationen sollen erhalten, Anhaltspunkte im linearen Zeitablauf von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft dadurch gesichert werden. Die Identität der Gegenwart stützt sich auch auf die Artefakte der Vergangenheit und bildet die Grundlage der Zukunft. Im gesellschaftlichen Identitätsfindungsprozess spielt das Erhalten bzw. Weiterentwickeln des bereits existierenden Wissens und der Werte eine zentrale Rolle. Folglich gehört auch das Erhalten, besser das Bewahren der Objekte, die diese Werte in materieller Form vertreten, zu den für die Gesellschaft überlebenswichtigen Aufgaben.

Prinzipiell steht das Bewahren im Mittelpunkt aller Museen, wenn auch manche neu geschaffenen Häuser den Schwerpunkt auf andere Museumsfunktionen legen, was wiederum mit dem Prozess des institutionellen Wandels zusammenhängt. Demnach entsprechen Museen der Institutions-Definition von H. Gukenbiehl<sup>43</sup>: Sie bilden eine Sinneinheit, deren Rechtfertigung im Bewahren liegt, und deren Formen sich aus einer Habitualisierung der Objekterhaltungsprozesse sowie des gesellschaftlichen Nutzens der Sammlungen entwickelten. Auch die etwas konkretere Definition einer Institution nach B. Malinowski<sup>44</sup> lässt sich für Museen wie folgt anwenden: Das Bewahren bildet die Idee der Institution Museum, von dem Personalbestand (Mitarbeiter, Besucher, Nutzer) aufgebaut und betrieben, die geregelte Normen beachten (Verhaltensregeln der Besucher und Mitarbeiter innerhalb des Museums, Umgang mit den Objekten etc.) und den materiellen Apparat der Institution (Objekte, Museumsgebäude bzw. Ausstellungsräume, Depots, Vitrinen etc.) nutzen. Die Funktionen und Aufgaben des Museums sind schon erwähnt worden.

---

<sup>43</sup> Siehe Teil 1.2.1 und Hermann Gukenbiehl, Institution und Organisation, in H. Korte, B. Schäfers, Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie, 2000, S. 142

<sup>44</sup> Siehe Teil 1.2.1 und die Definition zitiert in H. Gukenbiehl, Institution und Organisation, in H. Korte, B. Schäfers, Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie, 2000, S. 144

Dennoch ist das Bewahren weder die einzige noch die wichtigste gesellschaftliche Funktion des Museums. Betrachtet man nämlich einen weiteren Wert der westlichen Gesellschaft, die Rationalität, würde Bewahren alleine, also Aufstapeln von nicht (mehr) genutzten Objekten, keinen Sinn ergeben. Nur im gleichwertigen Zusammenwirken von Bewahren (also den Zerfall vorhandener Objekte so lange wie möglich aufhalten), Sammeln (also Objekte aussuchen und im Hinblick auf deren Erhalt zusammentragen), Forschen (also den Nutzen, den Sinn und den Wert der gesammelten bzw. noch zu sammelnden Objekte ermitteln) und das Vermitteln im Sinne von „der Öffentlichkeit zugänglich machen“ (also der Gesellschaft direkt die ermittelten Sinneinheiten wiedergeben) ist die gesellschaftliche Funktion der Museen zu gewährleisten. Konkret mögen sich Museen unterschiedliche Schwerpunkte oder ggf. andere Ziele gesetzt haben, was aber der gesamten gesellschaftlichen Berechtigung der Institution nicht widerspricht.

Auch für das Museum als Institution gilt die Doppelfunktion von Agieren und Reagieren auf und für die Gesellschaft. Museen agieren, in dem sie den Erhalt der Werte dauerhaft sichern, allen voran das Bewahren. Auf der Ebene der einzelnen Häuser werden, je nach Sammlungsschwerpunkten, Sonderausstellungs-Politiken und Trägerschaftsaufträgen weitere Werte vertreten. Bestimmte Themen werden aufgegriffen und bearbeitet, die direkten Einfluss auf die Gesellschaft anstreben, wie etwa die Sammlungsstrategie auf den Kunst- oder Kulturgutmarkt oder eine Sonderausstellung, welche die öffentliche Aufmerksamkeit auf eine besondere Thematik richten kann. Sie agieren, in dem sie den Stand der Forschung voranbringen und selbst aktiv neues Wissen über ihre Objekte und deren Kontext erlangen und verbreiten. Sie agieren auch, in dem sie entscheiden, welche Objekte des Museums würdig sind, d.h. welche gesellschaftlicher Bedeutung sind und welche nicht.

Museen reagieren auf die Gesellschaft, in dem sie aktuelle Themen bearbeiten, wie etwa auf Grund von Jubiläen oder sonstigen Anlässen die Themen mancher Sonderausstellung wählen. Sie reagieren aber auch, wenn sie die kurz- oder längerfristigen Ausrichtungen einer Gesellschaft in den Sammlungen berücksichtigen. Als Beispiele seien hier die zeitgenössische Kunst (die Modeschwankungen beeinflussen auch den Erwerb der Kunstwerke für Museen) und die Überalterung von Dauerausstellungen (nach einigen Jahren bedürfen oft sowohl Inhalt als auch Präsentation der Dauerausstellung einer gründlichen Erneuerung, da sie nicht mehr „zeitgemäß“ sind) genannt.

In der komplexen Institution Museum fließen oft Agieren und Reagieren auf die Gesellschaft zusammen, was die eigentliche Relevanz des Unterschiedes etwas dämpft. Museen reagieren, wenn sie z.B. Schenkungen bekommen. Sie agieren, wenn sie sie annehmen bzw. zurückweisen. Das Ergebnis ist eine Aktion: die Entscheidung, ob die geschenkten Objekte gesellschaftlicher und musealer Relevanz sind oder nicht. Auch bei vielen im weiteren Verlauf dieser Untersuchung erwähnten Themen verwischt sich die Trennlinie zwischen Aktion und Reaktion, wie etwa beim unzulässigen Handel mit Kulturgütern oder bei der Besucherforschung.

Aus einem Habitualisierungsprozess entstand die Institution Museum (Makroebene), doch können sich einzelne Häuser (Mikroebene) durchaus auch aus einer Gründung im Sinne von M. Hauriou<sup>45</sup> entwickelt haben. Betrachtet man die Makroebene, so stehen die Interaktionen der Museen und der gesamten europäischen Gesellschaft im Mittelpunkt der theoretischen Analyse. Betrachtet man die Mikroebene, so lassen sich eine Fülle von kleineren Institutionen konkreter analysieren, die eigene Ziele haben und Werte in einem bestimmten geographischen Raum, also einem je nach Reichweite des Publikums mehr oder minder abgegrenzten Teil der Gesellschaft, vertreten und daher auch eigene Funktionen übernehmen. Zusammenschlüsse von Einrichtungen ergaben weitere Institutionen (konkret etwa ICOM, nationale Museumsverbände etc.), bildeten so eine Mesoebene, die als Bindeglied zwischen Museen und Gesellschaft agiert, deren Akteure und Adressaten zugleich sowohl das einzelne Museum als auch die Gesellschaft sind.

Volker Kirchberg<sup>46</sup> unterscheidet zwischen den manifesten Funktionen eines Museums, also den offensichtlichen, anerkannten, oft in den Statuten bzw. Aufträgen der Trägerschaft festgelegten Funktionen einerseits, und den latenten, weniger offensichtlichen, aber nicht minderwertigen Funktionen andererseits. Manifeste Funktionen bewirken Aktionen und Reaktionen auf der Makroebene einer Institution, sind sie doch meistens mit ihren festen Regeln verknüpft – manifeste Funktionen sind z.B. im Leitbild oder in der Satzung eines Museums festgelegt. Latente Funktionen entfalten sich eher auf der Mikroebene einer einzelnen Organisation, denn sie sind das Ergebnis von Entscheidungen und Verhalten/Präferenzen einzelner Institutionsakteure bzw. Adressaten, und entsprechend auch

---

<sup>45</sup> Vgl. Maurice Hauriou, Die Theorie der Institution und zwei andere Aufsätze, 1965, siehe auch Teil 1.2

<sup>46</sup> Vgl. Volker Kirchberg, Categorizing urban tasks : functions of museums in the post-industrial city, in Curator 46/1, 2003 S. 60-79

nicht fremd einer gewissen Willkür – wie etwa die vom Museum gepflegten Sammlungsbereiche oder die Ausstellungsstrategie.

Mit dieser Unterscheidung soll betont werden, dass die Komplexität der Funktionen nicht auf die ausgesprochenen oder offensichtlichen zu reduzieren ist. Latente Funktionen sind keine geringfügigen hinzunehmenden Nebenerscheinungen. Im Gegenteil sind sie zu beachtende, wenn auch schwer identifizierbare Aktionen bzw. Reaktionen auf die Gesellschaft, die auf unterschiedliche Ebenen wirken. Als Beispiel einer latenten Funktion sei hier nur auf die Wechselwirkungen zwischen Museen und Gesellschaft in Sachen interkultureller Kompetenz hingewiesen (mehr dazu siehe folgende Teile).

#### ***1.4.2 Kultur, Museum und Kulturen***

Besucher eines Museums kommen nicht als unbeschriebenes Blatt, sondern bringen bestimmte Denkmuster, Vorkenntnisse und Verhaltensregeln mit. Sie sind Vertreter einer Kultur, im völkerkundlichen Sinne des Wortes (siehe Definition der Kultur in 1.1.1), der Kultur einer bestimmten Gruppe. In dieser Untersuchung werden nationale Staatsgrenzen und sprachliche Kriterien eine große Rolle spielen: Eine Kultur ist die eines Landes (Deutschland, Frankreich), eventuell die einer Region (Bundesland, *région*) an denjenigen Stellen, an denen es auf eine feinere Analyse ankommt. Ganz wichtig ist hier, nicht in die üblichen nationalen Klischees zu verfallen, sondern die kulturell relevanten Unterschiede zu suchen (z.B. der föderalistische Gedanke in Deutschland, das zentralisierte Staatsdenken in Frankreich), die Auswirkungen auf die Museumsarbeit und die Zusammenarbeit der Museen haben (z.B. überwiegend lokale Entscheidung und größere Vielfalt in Deutschland, meistens zentrale Entscheidungsstelle und einheitliche Entscheidung ohne Berücksichtigung von Sondersituationen in Frankreich). Sicherlich gibt es innerhalb Europas viele Gemeinsamkeiten, die auch eine „europäische Kultur“ im Vergleich zu anderen Kontinenten erkennen lassen. Allerdings bestehen noch genug Unterschiede zwischen den europäischen Staaten, so dass man von Kulturen (Plural), genauer gesagt, von nationalen Kulturen, sprechen kann.

Man könnte Kultur auch als Sammelbegriff für die als „nobel“ geltenden menschlichen Aktivitäten verstehen, wie etwa Bildung, Kunst, Wissenschaft, die nicht primär der materiellen Wertschöpfung dienen, sondern der Belehrung des Geistes. Museen sind für die meisten Besucher in diesem Sinne „Kultur pur“. Auch rühmt sich diese Kultur einer

internationalen Gültigkeit, ungeachtet der zeitlichen und geographischen Herkunft der großen Denker und Künstler. Diese etwas elitäre Definition der Kultur (ohne Pluralform) wird uns hier nicht sehr oft begegnen, da es eben bei der internationalen Kooperation hauptsächlich um die kulturellen Unterschiede in der ersten Definition der Kultur geht – auch im Museum.

### ***1.4.3 International und interkulturell***

Wenn zwei Museen, die in zwei unterschiedlichen Staaten angesiedelt sind, ein gemeinsames Projekt durchführen, so ist dieses Projekt „international“. Sich allein auf diese offensichtliche Definition einzuschränken wäre jedoch eine unzulässige Vereinfachung. Auch Aktivitäten, die ein Museum in anderen Staaten ausübt, wie etwa Marketing in den Nachbarländern, sowie Aktivitäten an seinem eigenen Standort mit Einbezug von ausländischen Kollegen, wie etwa eine Tagung europäischer Museumsfachleute, werden als internationale Projekte bezeichnet.

Die internationale Zusammenarbeit unterscheidet sich von einer Zusammenarbeit mit Museen des eigenen Landes dadurch, dass sie, zusätzlich zu den ohnehin notwendigen Anpassungsprozessen zwischen Menschen und zwischen Institutionen, auch Unterschiede der Mentalitäten, Gewohnheiten, Verhaltensmuster, Erwartungen und Arbeitsabläufe mit sich bringt. Die Gesetze, die Statuten, die Rechtsgrundlagen weisen manchmal beträchtliche Unterschiede auf, die nicht so einfach zu überwinden sind.

Interkulturelle Beziehungen sind nicht von einer internationalen Kooperation zu trennen: Sobald sich Partner aus zwei Staaten begegnen, treffen auch ihre Kulturen aufeinander. Meist ist allein die Sprache schon unterschiedlich, so dass man sich erst auf eine gemeinsame Sprache einigt. Man muss sich kennen lernen, die Denkmuster der Partnerländer langsam verstehen, die Selbstverständlichkeiten, die nicht ausgesprochen werden, erkennen, die Arbeitsmethoden auf einen gemeinsamen Nenner bringen und die Strukturen der jeweiligen Partnerorganisationen erschließen. Man befindet sich also in einer interkulturellen Anpassungsphase, ja in einer interkulturellen Kommunikation (vgl. G. Maletzke<sup>47</sup>), selbst wenn diese Prozesse nicht immer bewusst von den Beteiligten als interkulturell wahrgenommen werden.

---

<sup>47</sup> Gerhard Maletzke, *Interkulturelle Kommunikation*, 1996

Interkulturelle Wechselwirkungen sind allerdings nicht zwangsläufig internationale: Auch innerhalb eines Staates koexistieren mehrere Kulturen und Subkulturen. Man denke da z.B. an unterschiedliche soziale Schichten, die durchaus als Gruppen mit eigener (Sub-)Kultur betrachtet werden können. Gewiss bestehen innerhalb eines Landes, eines Staates große Gemeinsamkeiten, die auch die Einheit des Landes ausmachen. Doch würde ein Besucher aus dem Ruhrgebiet kaum Heimatgefühle in einem Heimatmuseum hoch oben in den bayrischen Alpen empfinden. Auch wird sich der Schwarzwälder Bauer zu Besuch in einem Fischermuseum der Insel Sylt wohl nicht besonders zuhause fühlen! Damit wird deutlich, dass auch innerhalb Deutschlands interkulturelle Museumserlebnisse stattfinden können.

#### ***1.4.4 Kooperation: die Zusammenarbeit der Institutionen***

Eine Kooperation entsteht, wenn mindestens zwei Partnerorganisationen (in diesem Fall mindestens eines davon ein Museum) ein gemeinsames Projekt zusammen entwickeln und durchführen. Das Projekt kann sowohl eine zeitlich befristete Aktion sein, wie z.B. eine Ausstellung, als auch eine dauerhafte Beziehung wie z.B. ein gemeinsamer Pass oder regelmäßige Informationsaustauschprozesse. In einer Kooperation sind die Tätigkeitsfelder der Partner klar definiert, jedem obliegt eine bestimmte Aufgabe. Die Projektleitung übernimmt meistens ein Mitarbeiter eines der beiden Museen als klar identifizierbarer Ansprechpartner.

In der Managementtheorie gilt nach Johannes Bidlingmeier als Definition der Kooperation „wenn zwei oder mehrere Unternehmen aufgrund freiwilliger vertraglicher Abmachung gewisse Aufgaben gemeinschaftlich erfüllen in der Erwartung, hierdurch einen – gegenüber dem jeweils individuellen Vorgehen – höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen“<sup>48</sup>. Auch im Non-Profit-Sektor, in dem sich die Museen befinden, weisen Kooperationen die genannten Merkmale des gegenseitigen Gewinns – durchaus auch nicht-finanzieller Art –, der formalen – meist vertraglichen – Verbindung und des gemeinsam angestrebten Zieles auf.

Der Entstehungsprozess<sup>49</sup> einer Kooperation beginnt mit der Definition der zu erreichenden sachlichen Ziele und der Identifikation der potentiellen Kooperationspartner. Anschließend wird die Intensität der Zusammenarbeit, also die Kooperationsform beschlossen und

---

<sup>48</sup> zitiert in Cécile Wendling, Grenzüberschreitende Kooperation zwischen Museen in Europa – Drei empirische Fallstudien – 2003, S. 4

<sup>49</sup> frei nach Cécile Wendling, Grenzüberschreitende Kooperation zwischen Museen in Europa – Drei empirische Fallstudien – 2003, S. 18-19

ausgehandelt. Schließlich wird sie durchgeführt, was oft genug ein Problemlösungsprozess erfordert. Insbesondere im grenzüberschreitenden Kontext beeinflussen die interkulturellen Gegebenheiten der Kooperationspartner dabei Aspekte wie Zuständigkeiten (und deren Ausführung), interne und externe Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen sowie Lernbereitschaft bzw. Anpassungsfähigkeit.

Kooperation und Zusammenarbeit können ein weites Spektrum an Formen annehmen, von denen einige Beispiele in dieser Untersuchung dargestellt werden. Sie befasst sich mit der internationalen Kooperation von Museen, also mit generellen Merkmalen der Projektleitung, aber auch mit spezifischen internationalen und damit verbundenen interkulturellen Charakteristika. Bestimmte Erfolgskriterien sollen analysiert werden, die internationale Projekte kennzeichnen.

### ***1.5 Besucher und Besucherorientierung***

Eine der Aufgaben der Museen besteht darin, ihre Sammlungen und Forschungsergebnisse der Öffentlichkeit zugänglich zu machen, Öffentlichkeit die hauptsächlich in Form von Besuchern dieses Angebot wahrnimmt. Der Besucher ist ein Individuum, das ins Museum geht und sich eine Sonder- oder Dauerausstellung ansieht, gegebenenfalls auch an sonstigen vom Museum angebotenen Aktivitäten teilnimmt. In Großbritannien schließt die offizielle Definition vom Nutzer<sup>50</sup> eines Museums (*user*) den Besucher (also die Privatperson, die körperlich in die Ausstellungsräume kommt), den Informationssuchenden (Nutzung der Internetseiten sowie eingegangene Fragen per Post, Telefon und Email, ausgenommen Fragen zu Öffnungszeiten, Anfahrtswege, Eintrittspreise und dergleichen), und Schulklassen sowie den Zuhörer eines Vortrages bzw. einer Präsentation des Museums durch seine Mitarbeiter ein. So trivial diese Definition erscheint, so lassen sich doch bestimmte Merkmale der Besucher feststellen. Empirische Ergebnisse der Besucherforschung geben Aufschluss über Museumsbesucher beispielsweise in Deutschland (vgl. H. J. Klein<sup>51</sup>) oder Frankreich (vgl. P. Bourdieu/A. Darbel<sup>52</sup>, Luc Champarnaud/René Teboul<sup>53</sup> und Lucien Mironer<sup>54</sup>).

---

<sup>50</sup> Vgl. MLA, Users and non-users of museums, libraries and archives, S. 11, Bericht über das Internet bezogen auf den Seiten des Museums, Libraries and Archives Councils <http://www.mla.gov.uk>

<sup>51</sup> Hans Joachim Klein, Der gläserne Besucher, 1990

<sup>52</sup> Pierre Bourdieu, Alain Darbel, L'amour de l'art, 1969

<sup>53</sup> Luc Champarnaud, René Teboul, Le public des musées, 1999

<sup>54</sup> Lucien Mironer, Cent musées à la rencontre du public, 2001

Häufig kommen Besucher aus zwei Gründen ins Museum: Bildung und/oder Unterhaltung. Museen entwickelten sich in den 1960er-1970er Jahre vom Tempel der Fachleute zum Lernort der Massen. In den 1980er Jahre lösten sich viele Museen von dieser langweilig wirkenden Auffassung, sie seien hauptsächlich Stätte der Bildung und könnten keine als unwissenschaftlich, also unseriös geltende Unterhaltung bieten. Heute gilt das Museum als ein Ort, wo Wissen durchaus unterhaltsam vermittelt werden kann, auch dank der Museumspädagogik. Allerdings verzichten die Museen nicht auf ihre Bildungsfunktion. Gerade in der interkulturellen Perspektive schaffen sie zahlreiche Möglichkeiten, mit einer fremden Kultur in Berührung zu kommen und sie kennen zu lernen.

Aus Sicht der Museen sind Besucher eine entscheidende Bezugsgröße: Sie sind die wichtigsten Adressaten der Institution Museum. Sie sind ihr Publikum, so zu sagen ihre Kunden, und bilden einen wesentlichen Teil ihrer Existenzberechtigung. Die Zahl der Besucher (genau genommen die Zahl der Besuche) gilt meistens als das wichtigste Kriterium, an dem der Erfolg einer Ausstellung gemessen wird, wenn es auch keineswegs das einzige sein darf. Im Museum selbst wird der Besucher immer öfter z.B. als „Gast“ bezeichnet<sup>55</sup> – man sollte ihn eigentlich „Benutzer“ nennen, so Kenneth Hudson<sup>56</sup>. Der Versuch, dem Besucher einen vorteilhafteren, attraktiveren oder aktiver klingenden Namen zu geben – kurz: ihm ein positives Image zu verleihen – zeugt von einer zunehmenden Besucherorientierung der Museen.

### ***1.5.1 Besucherorientierung, eine Grundeinstellung***

Besucherorientierung<sup>57</sup> ist eine ganzheitliche Einstellung der Museen, die den Besucher, seine Bedürfnisse und Erwartungen in den Mittelpunkt stellen, und alle Anstrengungen einsetzen, um ihm die bestmögliche Leistung zu bieten: hohe Qualität der Ausstellungen und Sammlungsbestände, hervorragendes Fachwissen, verständliche und interessante Vermittlung, attraktive Angebote und räumliches Wohlbefinden. Das Museum integriert die Erwartungen und Ansprüche der Besucher von Anfang an in die Planung der Ausstellungen und richtet seine komplette interne Organisation nach dem obersten Ziel der Kundenzufriedenheit aus, in diesem Fall also der Besucherzufriedenheit. Dies bedeutet keineswegs, dass das Museum die fachliche Excellence im Sammeln, Bewahren und Forschen in den Hintergrund stellen muss, und sich ausschließlich der Vermittlung an die Öffentlichkeit widmen soll, ganz im Gegenteil.

---

<sup>55</sup> Wie unter anderem im Baseler Museum Jean Tinguely

<sup>56</sup> Kenneth Hudson, in Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Museen und ihre Besucher S. 264

<sup>57</sup> Hans Joachim Klein, z.B. in Klein, Bachmayer, Museum und Öffentlichkeit, 1981

Der Anspruch auf die schon erwähnte bestmögliche Leistung ist nur unter der Bedingung erreichbar, dass eben diese fachliche Höchstleistung angestrebt wird.

Über die fachliche Excellence hinaus besteht Besucherorientierung auch darin, die Rahmenbedingungen des Museumsbesuches im Hinblick auf die Erwartungen des Publikums zu gestalten, angefangen von einer angenehmen Atmosphäre, einladendem Empfang und Garderobe, ausreichenden Sitzmöglichkeiten, einfacher Raumorientierung, freundlichem Personal bis hin zu gut sortiertem Museumsshop, erholsamem Museumscafé, einfacher Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel, Parkmöglichkeiten, sauberen Toiletten und sonstigen „Selbstverständlichkeiten“. Kurz: Es geht auch darum, den Aufenthalt des Besuchers so angenehm wie möglich zu gestalten. Zum Gesamtkonzept der Besucherorientierung gehören laut Patricia Munro<sup>58</sup> „die physischen Einrichtungen, der Ablauf (der „Fluss“) des Museumsbesuches; die Darstellung/Präsentation der Ausstellungselemente, die öffentlichen Veranstaltungsprogramme des Museums, sowie die Qualität des Service, den das Museum seinen Besuchern bietet.“

Besucherorientierung bedeutet ebenfalls, dass man seine Besucher und deren Interessen und Erwartungen besser kennen lernt und ihre Zufriedenheit ermittelt. Dazu können Methoden der Besucherforschung und Evaluation<sup>59</sup> der Museen und Ausstellungen eingesetzt werden. Jedes Museum kann damit ein Profil seiner Besucher erkennen. So kann es das Angebot besser an die Besucher anpassen und auch gezielter versuchen, neue Besucher zu gewinnen.

Den Vorwurf der Demagogie weist die Besucherorientierung entschieden zurück. Den Besucher nach seinem vorhandenen Wissensstand zu fragen, darf nicht zur Folge haben, das Niveau der Ausstellung so nach unten zu drücken, dass auch derjenige mit niedrigster Bildung sich auf bekanntes Terrain begibt (und dementsprechend keiner dazu lernen kann, so der Vorwurf). Vielmehr geht es darum, frühzeitig die Stolpersteine und Hürden zu identifizieren, denen der Besucher eventuell begegnen könnte, und die Ausstellung dann so zu präsentieren, dass sie ihm hilft, diese zu umgehen bzw. überspringen. Werden Vorurteile und einschränkende Ideenverbindungen zum Ausstellungsthema festgestellt, so soll schon bei der Planung der Ausstellung ein Weg gefunden werden, sie abzubauen. Werden Wünsche der Besucher ermittelt, so dürfen sie nicht als buchstäblich anzuwendendes „Diktat der Masse“

---

<sup>58</sup> Patricia Munro, Besucherorientierung: Was ist das eigentlich? In *Museum Aktuell*, 1999, S. 1831

<sup>59</sup> Vgl. Hans Joachim Klein, z.B. in *Evaluation für Museen: Grundfragen – Aussagemöglichkeiten – Besucherforschung*, 1991 und Hans Joachim Klein *Neue Methoden der Ausstellungsplanung in Museen*, 1993

übernommen werden, sondern als Hinweise und Anregungen. Die Zufriedenheit der Besucher gilt nicht etwa als Bestätigung der eigenen (guten) Leistung, sondern gibt Aufschlüsse auf in ihrer Sicht bestehende Stärken und Schwachstellen, die nach Möglichkeit zu kreativen Problemlösungsfindungen anregen sollten.

Der Besucher rückt immer mehr in den Mittelpunkt der Museumsarbeit, und wird somit Bestandteil der Institution. Vom Adressaten hat er sich zugleich zum Akteur entwickelt, zumindest in den Museen, die zunehmend besucherorientiert arbeiten. Die Aufnahme des Besuchers als Adressat und zugleich institutioneller Akteur des Museums verändert die Ziele und entsprechend die Arbeitsweisen. Die zentrale Frage des „was“ (also das Objekt und die Inhalte der bearbeiteten Sinneinheiten) wird um die genauso zentrale Frage des „wie“ (also die Vermittlung) ergänzt. Wo früher das Museum als eine Insel des Wissens und Hüter der Schätze betrachtet werden konnte, soll es sich nun für die Gesellschaft öffnen und Anregungen derselben bewusst aufnehmen.

Nach Zahava Doering<sup>60</sup> betrachten Museen ihre Besucher als Fremde (*strangers*), Gäste (*guests*) oder Kunden (*clients*) je nach Grad der Besucherorientierung. Museen, die ihre Aufmerksamkeit vorwiegend auf ihre Sammlung richten, betrachten Besucher bestenfalls als Fremde, von denen sie so gut wie nichts wissen, vereinzelt sogar als Störfaktor. Ihre Funktion bestünde vor allem darin, den Objekten/Kunstwerken einen Sammel- und Bewahrungsort, eine Forschungsstelle zu gewährleisten. Andere Museen sehen ihr Dasein mit der Aufgabe gerechtfertigt, der Öffentlichkeit Wissen zu vermitteln und bemühen sich, mit didaktischen und museumspädagogischen Mitteln ihren Gästen „was Gutes zu tun“, sie zu bilden. Museen der dritten Kategorie haben ihre gesellschaftliche Verantwortung erkannt, vor allem ihren Kunden gegenüber: Wie die Kunden eines Geschäftes haben Museumsbesucher Bedürfnisse und Erwartungen, denen es gilt, gerecht zu werden.

Die Grenzen zwischen den drei Typen sind auch hier ziemlich fließend. Historisch gesehen entwickelten sich die Museen zuerst in der ersten Kategorie, und viele betrachten ihre Besucher immer noch als Fremde. Allerdings, so die Einschätzung von Z. Doering, befinden sich mittlerweile die meisten Museen – verstärkt in Z. Doerings angelsächsischem Umfeld – nun in der zweiten Gruppe, wobei der Trend und die gesellschaftliche Entwicklung sie mehr

---

<sup>60</sup> Vgl. Zahava Doering, *Strangers, Guests or Clients? Visitor experiences in museums*, 1999

und mehr dazu bringen werden, ihre Besucher wie Kunden zu betrachten. Damit etabliert sich die Besucherorientierung nach und nach in den Museen.

In der Literatur wird oft der Prozess der Besucherorientierung als eine Antwort auf die immer größer werdende Geldnot<sup>61</sup> der Museen dargestellt, die Folge der allgegenwärtigen Etat- und Subventionenkürzungen. Indem man seine Besucher besser kennt, kann man auch erfolgreichere Ausstellungen organisieren, so hofft man, und ein breiteres Publikum ansprechen. Dies wirkt sich positiv auf die finanzielle Lage des Hauses aus: Sponsoren und sogar Subventionen sind für erfolgreiche Museen besser zu gewinnen, mögliche zusätzliche Einnahmen können sich ergeben (mehr Eintrittsgelder durch erhöhten Besuch, Einnahmen aus Sonderveranstaltungen und Rahmenprogrammen), wenn sie auch meistens sehr bescheiden ausfallen. Das Image verbessert sich, es gibt immer öfter Anlass zu positiven Berichterstattungen in den Medien. Kreative, für den Besucher maßgeschneiderte (Rahmen-) Programme werden entwickelt, die, wenn sie sich bewähren, in das Gesamtangebot des Museums aufgenommen werden können.

Im Grunde ist Besucherorientierung eine Wechselwirkung zwischen dem Teil der Gesellschaft, der die Museen besucht, dem Teil, der sie nicht besucht und der Institution Museum – das bekannte Agieren und Reagieren. Wünsche und Anregungen der potentiellen Besuchern aufnehmen, mögliche Zugangsbarrieren abschaffen, welche die Nicht-Besucher hindern, Interessen erkunden und die gesamte Struktur des Institutionapparates (die interne Arbeitsaufteilung) in Bezug auf den Adressaten Besucher sind eine Reaktion auf die Gesellschaft und ihre veränderten Ansprüche. Auch die Präsentation der Exponate ist eine solche Reaktion. Wie schon betont, bedeutet Besucherorientierung keineswegs eine übertriebene Vereinfachung der Ausstellungen, denn weder die Auswahl der Exponate noch die der Themen werden vom Besucher beeinflusst/bestimmt. Sie bedeutet aber, dass die Themen so bearbeitet werden, dass sie die größtmögliche Wirkung (Lerneffekte, Betrachtung der Kunstwerke, besseres Verständnis einer fremden oder der eigenen Kultur, welche Ziele auch immer der Ausstellung zugrunde liegen) auf die Gesellschaft haben, und dies ist wiederum ein Agieren der Institution. Der Prozess der Besucherorientierung beruht nicht zuletzt auf der Habitualisierung gewisser Arbeitsabläufe – allen voran die Methoden der Evaluation – die neben den Objekten auch den Besucher in den Vordergrund rücken.

---

<sup>61</sup> vgl. dazu Haus der Geschichte der Bundesrepublik, Museen und ihre Besucher, oder auch Visitor studies

### ***1.5.2 Evaluation als methodischer Baustein der Besucherorientierung***

Evaluation ist ein Instrument, das dem besucherorientierten Museum eine empirisch fundierte Basis zur Entscheidungsfindung liefert und als wesentlicher Bestandteil der Besucherorientierung zugleich Mittel und Konsequenz derselben. Denn nur derjenige, der weiß, wer seine Besucher sind, was sie erwarten und wie zufrieden sie sind, kann gezielte Maßnahmen zur Steigerung ihrer Zufriedenheit ergreifen. Nach Chandler Screven<sup>62</sup> „ist Evaluation ein Informationsgewinnungsprozess über Besucher, der zur Effizienzsteigerung einer Ausstellung, ihrer interpretativen Komponenten auf Verhalten und Interessen des Besuchers sowie der kommunikativen Fähigkeiten der Exponate beitragen kann“. Zentrale Frage jeglicher Evaluation und eingesetzter Methoden sollte stets sein, welchen Nutzen die gewonnenen Informationen für das Museum haben bzw. wie sie umgesetzt werden können.

Idealerweise wird bei jeder Phase der Ausstellungsplanung ein Evaluationstyp eingesetzt (siehe Anhang 1 „Kreislaufschema musealer Evaluationsformen“). Formen und Methoden wurden im angloamerikanischen Raum (vgl. Ross Loomis<sup>63</sup>, Harris Shettel<sup>64</sup>, Chandler Screven<sup>65</sup>, Roger Miles<sup>66</sup>) eingesetzt und auch im deutschsprachigen Raum weiterentwickelt (vgl. H. J. Klein<sup>67</sup>).

#### **- Vorab-Evaluation (auch als Front-End Evaluation bezeichnet)**

Die Vorab-Evaluation wird in den frühen Phasen der Ausstellungsplanung mit dem Ziel eingesetzt, Vorstellungen, Interessen, ggf. Gründe des Nicht-Interesses, Besuchsabsichten Wissensstand u.ä. der potentiellen Besucher zu erkunden. So können gezielt vorhandenes Wissen genutzt und Voreingenommenheiten abgebaut sowie Interessenschwerpunkte in die Themenbearbeitung integriert werden. Weit entfernt von einem „Diktat des potentiellen Publikums“ liefert die Vorab-Evaluation Daten zur empirisch fundierten Planung. Geringes Besucherinteresse an einem vorgeschlagenen Thema darf keinesfalls dessen Verwurf bedeuten. Es sollte im Gegenteil die Ausstellungsmacher stimulieren, kreative Lösungen zu finden, um das Interesse der Besucher doch zu wecken.

---

<sup>62</sup> Chandler G. Screven, *Uses of Evaluation before, during and after exhibit design*, 1996, S. 36

<sup>63</sup> Vgl. z.B. Ross Loomis, *Museum visitor evaluation: new tool for management*, 1987

<sup>64</sup> Vgl. z.B. Harris Shettel, *Front-end evaluation, another useful tool*, 1989

<sup>65</sup> Vgl. z.B. Chandler G. Screven, *Uses of Evaluation before, during and after exhibit design*, 1996, S. 36

<sup>66</sup> Vgl. z.B. Roger Miles, *Exhibit evaluation in the British Museum (Natural History)*, 1988

<sup>67</sup> siehe unter anderem H.J. Klein, *Neue Methoden der Ausstellungsplanung*, 1993; *Besucher und Ihr Verhalten im Museum*, in *Handbuch Kulturmanagement*, 1996; *Evaluation für Besucherorientierte Einrichtungen – Ursprünge, Formen und Methoden, Nutzenwendungen und Grenzen – in M.A. Scher, Umweltausstellungen und Ihre Wirkung*, 1998

- Formative Evaluation

Im Laufe der Planung können Fragen der Nutzung oder der kommunikativen Wirkung mancher Exponate, der Gestaltung von Beschriftungen und Texttafeln anhand einer formativen Evaluation beantwortet werden. Die zu testenden Eigenschaften werden mit leicht veränderbaren Prototypen einfacher Machart, so genannte „*mock-ups*“, von einigen Besuchern vor Ort getestet. Deren Reaktionen, Nutzungsschwierigkeiten und Verbesserungsvorschläge werden aufgenommen und zur Erstellung eines verbesserten *mock-ups* eingearbeitet, das erneut geprüft wird. Der Prozess wird bis zur Fassung wiederholt, die sämtliche Ziele der Ausstellungsmacher erfüllt. Erst dann wird das endgültige Exponat produziert.

- Status-Quo Evaluation

Die Status-Quo Evaluation dient der Datengewinnung zu Stärken und Schwächen einer bereits lange bestehenden Ausstellung, so dass z.B. im Hinblick auf Neueinrichtung Aspekte, die beizubehalten sind, sowie verbesserungsbedürftige Bereiche besser identifiziert werden können. Auch können neue Gestaltungsideen und -konzepte in die Evaluation einfließen.

- Nachbesserungsevaluation (*remedial evaluation*)

In der (neu) aufgebauten, dem Publikum zugänglichen Dauerausstellung sollte eine weitere Evaluation stattfinden, welche die Zusammenhänge von Exponaten, Besucher und Räumlichkeiten untersucht. Konkrete Verbesserungsvorschläge können so gewonnen werden, die reale Einflüsse der Exponate aufeinander, des Besucherstroms, der Texte, des Lichts etc. berücksichtigen. Etwas Freiraum für deren Umsetzung sollte im Vorfeld eingeplant sein.

- Summative Evaluation

Summative Evaluationen sind eine Art „Erfolgskontrolle“ der fertigen Ausstellung und somit insbesondere für Sonderausstellungen die häufigste Evaluationsform. Sie ermitteln z.B. Besucherdaten (Erstellen eines Besucherprofils), gestalterische Aspekte (erzielte Lerneffekte etwa) oder Besucherinteressen. Die gewonnenen Einsichten über Fehlentscheidungen oder Erfolg dienen der Berichterstattung, verursachen allerdings nur selten Veränderungen der Schau an sich. Auch für weitere Ausstellungen sind die Erkenntnisse nur mit Vorsicht zu nutzen – etwa erfolgreiche Elemente anpassen oder größere Probleme vermeiden. Summative Evaluationen sind detaillierte Fallanalysen, also nur selten verallgemeinerbar.

- Analog-komparative Evaluation

Bei Gründung eines neuen Museums bzw. Entwicklung eines neuen Konzeptes, für die es keine vergleichbaren Einrichtungen gibt, werden unterschiedliche bestehende Ausstellungen hinsichtlich der Effektivität inhaltlicher und formeller Komponenten kritisch und analysiert. Aus den Ergebnissen der Vergleiche können Schnittstellen identifiziert werden, die auf das geplante Projekt übertragbar sind und konkrete Entscheidungen erleichtern.

- Nicht-Besucher Evaluation

Unabhängig von Zeitpunkt und konkreten Ausstellungen sollte sich das Museum auch der Frage widmen, warum viele potentielle Besucher nicht kommen. Dazu werden Analysen der Nicht-Besucher durchgeführt, um ggf. gezielter auf diese Gruppen einzugehen.

Angewandte Methoden sind den Zielen der Untersuchung anzupassen. Konkret werden folgende Instrumente häufig eingesetzt:

- Schriftlicher Fragebogen, der den Besuchern/Auskunftspersonen ausgehändigt wird, möglicherweise auch per Post zugeschickt.
- Fragebogen mit Interviewer, ggf. auch als Telefongespräche.
- Beobachtungen direkt im Museum, mit Beobachtungsbogen bzw. Leitfaden.
- Gruppengespräche (ähnlich der Marketing-Methode der *Focus Groups*) mit potentiellen Besuchern und Nicht-Besuchern, vom Evaluatoren moderiert.
- Expertengespräche (englisch *critical appraisal*), in denen nicht direkt einbezogene Fachexperten ihre Meinung zum geplanten Ausstellungsvorhaben äußern.

Evaluation ist dennoch nicht mit reiner Besucherforschung gleichzusetzen<sup>68</sup>. Letztere bezieht Inhalte anderer Wissenschaften wie etwa Psychologie, Architektur, Didaktik oder Semiotik spezifisch auf den (Museums)Besucher, sein Verhalten, seine Motivation und seine Einstellungen auf der Ebene der Grundlagenforschung, also mit Anspruch auf allgemeine Gültigkeit der Theorien, Hypothesen und Ergebnisse. Evaluation dagegen ist eine empirische Methode, die zwar forschungsrelevante Befunde nicht grundsätzlich ausschließt, es aber meistens nicht zulässt, vom evaluierten Einzelfall allgemeingültige Schlüsse zu ziehen. Sie ist einerseits ein Teilbereich der Besucherforschung, indem Verhalten, Motivation, Einstellung und Interesse der Besucher ermittelt werden, andererseits eine anwendungsbezogene Methode

---

<sup>68</sup> Vgl. dazu Hans Joachim Klein, Evaluation für Besucherorientierte Einrichtungen – Ursprünge, Formen und Methoden, Nutzanwendungen und Grenzen – in M.A. Scher, Umweltausstellungen und Ihre Wirkung, 1998, S. 23-24

die, freigelöst von der reinen Forschung, aktiv im Planungs- und Entwicklungsprozess der Ausstellung direkten Einsatz findet.

Damit sind auch gewisse Grenzen der Evaluation zu nennen:

- (a) Der Charakter einer zwar detaillierten, dennoch nicht allgemeingültigen Fallstudie bietet größte Vorsicht bei der Anwendung/Anpassung der Befunde auf weitere, mit anderen Themen, Rahmenbedingungen und Konzepten geplante Ausstellungen.
- (b) Die Evaluation ist nur dann nützlich, wenn ihre Ergebnisse umgesetzt werden. Dies setzt Besucherorientierung voraus: Das gesamte Museumsteam muss von der Vorgehensweise und den Ergebnissen der Evaluation überzeugt sein.
- (c) Eine Evaluation ist nur so gut, wie es die Datenerhebung und -auswertung ist. Eine falsch ein- bzw. umgesetzte Evaluationsmethode vernichtet ihre Aussagekraft.
- (d) Evaluationen können weder die Auswahl der Exponate begründen noch Aussagen zu deren intrinsischen „Qualität“ liefern. Objekte und Kunstwerke sollen ausschließlich vom wissenschaftlich arbeitenden Kuratoren mit fachlichen Kriterien auf ihre Aussagekraft und Eignung für die Ausstellung überprüft und ausgesucht werden. Evaluationen können lediglich Hinweise zur Präsentation der Exponate liefern.
- (e) Die Zielsetzung einer Evaluation ist sach- und nicht verhaltensorientiert. Die Evaluation bewertet die Kommunikationsfähigkeit eines komplexen Sachsystems – Exponate, Beschriftungen, Wegweisungen u.ä. –, nicht das Besucherverhalten an sich. Aussagen, Reaktionen und Verhalten der Besucher sind Mittel zum Zweck, Indikatoren der Ausstellungseffektivität, nicht Untersuchungsgegenstand.
- (f) Evaluation können manche Züge des Besucherverhaltens zwar konstatieren, jedoch nicht immer erklären. Dazu bedürfte es einer Grundlagenforschung.

Evaluationen dienen hauptsächlich dazu, die Beurteilung der Museen durch Besucher besser kennen zu lernen. Die meisten empirischen Daten, die hier dargestellt werden, basieren auf dieser methodischen Grundlage. Doch bevor die konkreten Beispiele interkultureller Kooperationen beschrieben und evaluiert werden, richtet sich das Augenmerk nochmals intensiv auf den Begriff des Museums in seinen verschiedenen Formen und nationalen, also auch kulturellen Einprägungen. Von der theoretischen Ebene ihrer Definition hin zu den konkreten Ausführungen der Praxis ist die Institution Museum eng mit den Individuen verbunden, die ihre Existenz und ihr Agieren ermöglichen: den Mitarbeitern und den Besuchern.

## ***2 Das Museum, viele Museen***

Der Begriff des Museums ist bereits definiert und in Zusammenhang mit den Begriffen Gesellschaft, Kultur und Institution gebracht worden. Als zentraler Gegenstand dieser Untersuchung bedarf er dennoch einer ausführlicheren Auseinandersetzung, die hier nun unternommen wird. So kann der Institution Museum als Einheit und den einzelnen Museen in all ihrer Vielfalt Rechnung getragen werden. Zuerst wird der Versuch einer Klassifizierung in Museumstypen unternommen, um dann auf die nationalen Unterschiede ausführlicher einzugehen. Insbesondere werden im Hinblick auf Interkulturalität die nationalen museumsrelevanten Strukturen am Beispiel von Frankreich und Deutschland gezeigt. Schließlich werden noch die Besucher und die Mitarbeiter – beide wesentliche Komponenten der Institution Museum – näher betrachtet.

### ***2.1 Die Vielfalt sortieren: Museumstypen***

Wie der Wissenschaftler eine Taxonomie der Sammlungen vornimmt, so werden hier mögliche Gruppierungen vorgeschlagen, um zumindest ansatzweise eine Klassifizierung der Museen vornehmen zu können. Kriterien wie die Trägerschaft (Staat, nachgeordnete Regierungseinheiten wie z.B. Regierungsbezirke in Deutschland oder *départements* in Frankreich, Gemeinden, Privatbesitzer, Firmen usw.) könnten eine Rolle spielen, so wie es Jacques Sallois für die französischen Museen<sup>1</sup> unterscheidet, was aber international gesehen sehr komplex ist und viele Vergleiche ausschließt.

Die Größe der Museen lässt sich ebenfalls schwer messen: Betrachtet man die Besuchszahl, die Anzahl der Mitarbeiter, die Höhe der Budgets, den finanziellen Wert der Sammlungen, die Ausstellungsflächen, oder die Zahl der inventarisierten Objekte? Ab wann ist ein Museum groß, mittelgroß oder klein, von lokaler, regionaler, nationaler, internationaler Bedeutung<sup>2</sup>?

Als statistisches Mittel zu Erfassung, Vergleich und Analyse der museumsrelevanten Daten hat das Institut für Museumskunde (IfM) in Berlin das Kriterium „Besuchszahlen“ festgelegt, wohl warnend, dass aufgrund von Mehrfachbesuche die Anzahl der Besuche keine Aussage

---

<sup>1</sup> Jacques Sallois, *Les musées de France*, 1995

<sup>2</sup> Vgl. dazu Hans Joachim Klein und Monika Bachmayer, *Museum und Öffentlichkeit*, 1981, S. 42 ff.

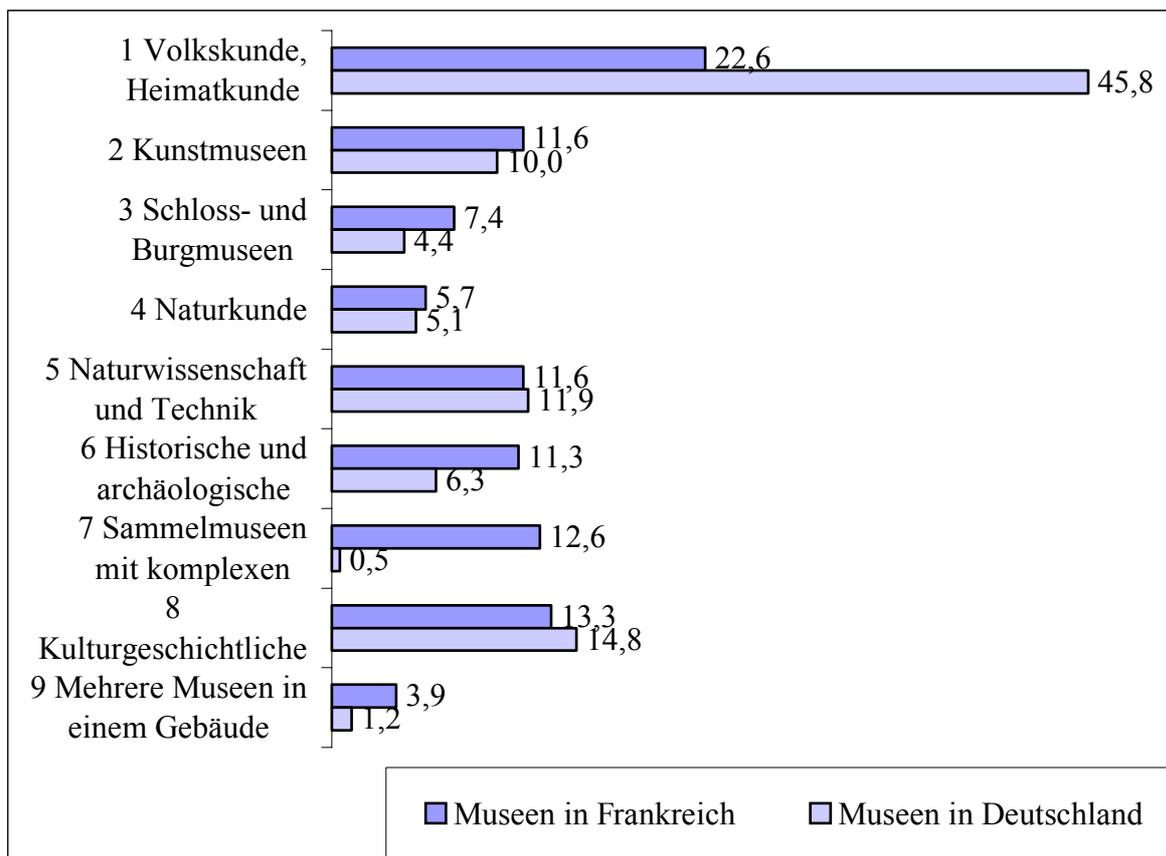
über die Anzahl der tatsächlichen Besucher ermöglicht. Auch variieren in den verschiedenen Einrichtungen die Besuche-Zählmethoden von einfacher Schätzung bis hin zu genau geführten Statistiken der Kassensysteme. Erhebliche jährliche Schwankungen im Zusammenhang mit Sonderausstellungen sind in Museen keine Seltenheit. Dennoch können Besuchszahlen Aufschlüsse zur Größe der Museen in den Kategorien „groß“ (z.B. > 100.000 Besuche pro Jahr nach Aufstellung des IfM), „mittel“ (5.000-100.000) und „klein“ (<5.000) geben, wohl nicht jedoch als allesagende Bezugsgröße eingesetzt werden.

Sinnvoller erscheint hier die Gruppierung nach Sammlungsbeständen: Kunstmuseen, kulturgeschichtliche Museen, Heimat-, Naturwissenschafts-/Technik-, Naturkunde-, Schloss- bzw. Burg-, Archäologie- und Freilichtmuseen, um hier nur die wichtigsten zu nennen, sind Gruppierungen, die auch in den statistischen Auswertungen des IfM eine entscheidende Rolle spielen (siehe die an UNESCO-Vorgaben angelehnte Definition der Sammlungsarten vom IfM im Anhang 2). In dieser Untersuchung geht es vor allem um die Kooperation zwischen Museen. Wenn es auch keine absolute Regel ist, so sind die Kontakte zwischen Museen intensiver und häufiger, die themenverwandte Sammlungsbestände pflegen. Auch weisen bestimmte Sammlungsarten Merkmale auf, die die ganze Organisation des Museums beeinflussen und demnach oftmals die Spezifika eines Museumstyps ausmachen. Die Grenzen sind durchaus nicht immer klar zu definieren, und sei es nur, weil ein Museum manchmal mehrere Sammlungsschwerpunkte hat, nach denen es eigentlich in verschiedene Typen eingeordnet werden könnte. Dennoch sind diese Museumstypen nach Sammlungsthemen für diese Untersuchung auch im internationalen Vergleich brauchbare Kategorien.

Ein Vergleich zwischen Deutschland und Frankreich zeigt, dass die Verteilungen der Museen nach Sammlungsbeständen ziemlich ähnlich ausfallen (siehe Abb. 1), mit Ausnahme der Kategorien „Volkskunde- und Heimatmuseen“ einerseits und „Sammelmuseen mit komplexen Beständen“ andererseits. Erstere sind in beiden Ländern die häufigsten Museumsarten, in Deutschland fast die Hälfte aller Museen, in Frankreich nicht ganz ein Viertel. Dafür sind die komplexen SammelMuseen in Deutschland sehr selten, in Frankreich mit etwa 12% vertreten. Typischerweise sind dies von den Gemeinden verwaltete Museen, die alles sammeln, was es vor Ort Interessantes gibt, von Kunstwerken über archäologische Funde, Naturalien, alte Waffen, Trachten, Weinfässer und Bauernmöbel bis hin zu Zeugnissen lokaler Geschichte und Erinnerungen an lokale Honoratioren und berühmte Menschen. Nach Möglichkeit werden solche Sammlungen im ehemaligen Schloss, Herrenhaus bzw. Kloster

ausgestellt, um auch diesen ehrwürdigen Gebäuden einen sinnvollen (prestigevollen) Nutzen für die Öffentlichkeit zu geben. In Deutschland hat sich das Streben, ein Museum einzurichten, eher auf eine besondere Sammlungsart konzentriert, nämlich die Heimatkunde.

Abb. 1 Verteilung der Museen nach unterschiedlichen Sammlungsarten in Deutschland und Frankreich (in %, gezählt wurde die Anzahl der Museen)



Quellen: Daten für Deutschland: Institut für Museumskunde<sup>3</sup>, Berlin

Daten für Frankreich: eigene Aufstellung<sup>4</sup>

In Frankreich gibt es etwa doppelt so viele Geschichts- und Archäologiemuseen, was auf die zahlreichen Museen zurückzuführen ist, die an die beiden vergangenen Weltkriege, Schlachten, Besetzung und Widerstand erinnern. Kulturgeschichtliche Spezialmuseen in all ihrer Vielfalt sowie naturwissenschaftliche und technische Museen sind sogar besser vertreten als Kunstmuseen, welche Dank ihres Prestiges dennoch sehr viel mehr Besucher als erstere haben. Naturkunde ist in beiden Ländern eine wenig vertretene Sammlungsart.

<sup>3</sup> Institut für Museumskunde, Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2002, Heft 57 S. 21-22

<sup>4</sup> Siehe dazu 2.2.1.1. Insbesondere Schloss- und Burgmuseen dürften überrepräsentiert sein.

Betrachtet man die Besucherstruktur der Museen, so lässt sich eine weitere Kategorisierung ermitteln. Anhand der aus Besucherbefragungen an 101 Museen in Frankreich gewonnenen Daten (siehe dazu auch Teil 2.3.2) hat Lucien Mironer<sup>5</sup> fünf, allerdings nur national geltende Museumstypen herausgebildet: (1) Museen in Paris und Umgebung mit hohem Touristenanteil, (2) empfehlenswerte (*musées à découvrir*, wortwörtlich „zu entdeckende Museen“) Museen in den Regionen, (3) kennzeichnende Geschichts- und Identitätsmuseen, (4) von Familien besuchte Wissenschafts- und Technikmuseen sowie (5) Museen für Sonderausstellungsliebhaber. Obwohl sie auf einer Charakterisierung ihrer Besucher basieren – und entsprechende Unterschiede je nach Museumstyp in den Besucherstrukturen aufweisen – decken diese Kategorien auch andere der schon genannten potentiellen Kriterien ab, etwa zum Teil Sammlungsschwerpunkte, geographische Lage und teilweise Größe des Museums.

Ob mit ähnlichen Methoden vergleichbare Kategorien in anderen Ländern gebildet werden könnten, sollte noch erforscht werden. Eine praktische Anwendung dieser Kategorien könnten Museen vor allem im Bereich Marketing und Öffentlichkeitsarbeit finden, aber auch in der Gestaltung der Aktivitäten (Rahmenprogramm, Museumspädagogik und dergleichen) und der internen Organisation, nicht zuletzt der Suche nach Finanzierung. Besonders interessant wäre eine derartige Kategorisierung auf europäischer Ebene, doch die statistische Grundlage hierfür liegt nicht vor. Bis jetzt sind nur vereinzelt Besucherbefragungen durchgeführt worden, mit unterschiedlichen Methoden und Fragebögen, so dass ein Vergleich derzeit unmöglich ist. Eine Typisierung würde sicherlich Gemeinsamkeiten und nationale Unterschiede zeigen.

## ***2.2 Die nationalen Unterschiede: Grundrisse einer europäischen Museumslandschaft***

Ebenso wie die politischen und gesellschaftlichen Strukturen der europäischen Länder sind auch die Museen unterschiedlich. Grundsätzlich besteht in keinem Land eine institutionalisierte Definition, die den Begriff „Museum“ rechtlich schützt. Dennoch entwickeln sich vermehrt Registrierungs- und Akkreditierungsmodelle, die Kriterien einer Mindestanforderung festsetzen. Damit sollten sie erstens eine Art Gütesiegel für die jeweiligen nationalen Museen bilden, also der Öffentlichkeit gewisse Mindeststandards garantieren. Zweitens sollen sie die Museen dazu auffordern, die größten organisatorischen

---

<sup>5</sup> Vgl. Lucien Mironer, *Cent musées à la rencontre du public*, 2001, S. 339-350

Unzulänglichkeiten zu beheben, um so eine interne Qualitätssicherung zu gewährleisten. Vorreiter und Leitbilder in Europa<sup>6</sup> sind Großbritannien und die Niederlande. Das Britische „Museum Accreditation Scheme“ (bis 2004 „Museum Registration Scheme“<sup>7</sup>) setzt z.B. Mindeststandards fest, deren Einhaltung vom Museums, Libraries and Archives Council (vormals Museums and Galleries Commission) überwacht wird. In Frankreich wurde 2002 ein Gesetz zur Vergabe des Prädikats „Musées de France“ verabschiedet<sup>8</sup>, in Spanien sind solche Akkreditierungen in den Provinzen unterschiedlich geregelt, in Österreich wird das Museumsgütesiegel auf Initiative von ICOM-Österreich und dem Österreichischen Museumsverband verliehen.

Eine zentralisierte Datenerfassung auf europäischer Ebene gibt es für/über Museen noch nicht. Das vor kurzem gegründete EGMUS (European Group of Museum Statistics) bemüht sich um eine Vereinheitlichung/Vergleichbarkeit der Daten und um das Zusammentragen der grundlegenden Statistiken. Den Ansatz eines internationalen Vergleiches liefert die folgende Tabelle 1, die allerdings mit Vorsicht zu betrachten ist. Absolute Zahlen sind an sich schwer vergleichbar: Die zugrunde liegende Definition variiert je nach zählender Institution, manche Zahlen sind Schätzungen, andere möglicherweise veraltet. Um die geographischen und demographischen Verzerrungen etwas zu verringern, werden hier die entsprechenden Ratios der Museumsdichten ausgerechnet.

Gemessen an ihrer Einwohnerzahl sind die Finnen musealisch am besten ausgestattet (18 Museen pro 100.000 Ew.). Die Schweiz und Frankreich sind ebenfalls gut bestückt. Der Süden Europas (außer Italien) und die ehemaligen Ostblockstaaten (beachtliche Ausnahme Ungarn) dagegen müssen mit deutlich weniger Museen auskommen. Über die geographische Fläche verteilen sich die Museen in den Niederlanden und der Schweiz am dichtesten, gefolgt von Deutschland, Luxemburg, Italien und Frankreich. Reichtum an Antiquitäten (Archäologische Stätten) dürfte ebenso wie eine ausgesprochene Liebe zur Kunst und eine starke Heimat-Verbundenheit den Anstoß zur Gründung vieler Museen gegeben haben. Länder mit hoher Museumsdichte sind ebenfalls diejenigen, in denen sich eine

---

<sup>6</sup> vgl. Rainer Hoffmann, Museumsakkreditierung in der internationalen Diskussion, in S. Brüggelhoff, R. Tschäpe Hg, Qualitätsmanagement im Museum?, 2001, S. 33-44

<sup>7</sup> vgl. hierzu die Informationen der verantwortlichen Stelle: .resource: the Council for Museums, Archives and Libraries u.a. auf deren Webseiten [www.resource.gov.uk](http://www.resource.gov.uk), gelesen am 31.03.2003 und die Broschüre Museum Registration Scheme, auch aus diesen Seiten entnommen.

<sup>8</sup> Loi relative aux musées de France, Loi n°2002-5 du 4 janvier 2002 parue au JO n°4 du 5 janvier 2002, aus dem Internet abrufbar auf die Seiten von [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr), unter <http://www.legifrance.gouv.fr/Waspad/UnTexteDeJorf?numjo=MCCX0000178L>, gelesen am 10.03.2003

wissenschaftliche Tradition der Museumskunde im weiten Sinne des Wortes (Museologie und -graphie, Besucherforschung etc.) etabliert hat.

Tab. 1 Anzahl der Museen in verschiedenen Ländern Europas

Land	Anzahl der Museen	Museumsdichte pro km <sup>2</sup>	Museumsdichte pro 100.000 Ew.	Jahr	Quelle
Deutschland	6.300	0,0182	7,9	2002	IfM
Finnland	921	0,0027	18	1995	Statistic Finland <sup>9</sup>
Frankreich (ohne Übersee)	6.400	0,0116	10,77	2000	Eigene Schätzung
Großbritannien	2.500	0,0102	4,24	2004	MLA
Italien	3.554	0,0118	6,17	1992	Istat <sup>10</sup>
Litauen	133	0,0020	3,59	2000	EGMUS <sup>11</sup>
Luxemburg	34	0,0131	8,5	2002	EGMUS
Niederlande	873	0,0210	5,49	2001	EGMUS
Österreich <sup>12</sup>	452	0,0054	5,6	2002	EGMUS
	3.500	0,0417	43,5	2004	Verb. OÖ Mus.
Polen	661	0,0021	1,71	2002	EGMUS
Portugal	226	0,0024	2,3	2001	EGMUS
Rumänien	519	0,0022	2,33	2000	EGMUS
Schweden	239	0,0005	2,71	2000	EGMUS
Schweiz	870	0,0210	12,25	1998	M.O. Gonseth <sup>13</sup>
Slowakische Republik	103	0,0021	1,9	2002	EGMUS
Spanien	1.437	0,0028	3,62	2000	EGMUS
Ungarn	812	0,0087	8,12	2002	EGMUS

<sup>9</sup> Statistic Finland : Cultural Statistics 1999, zitiert in EGMUS / Museum Statistics 2003, Statistik Austria, Internetseite [www.bmbwk.gv.at/medienpool/11448/egmus.pdf](http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/11448/egmus.pdf), gelesen am 25.07.04

<sup>10</sup> zitiert in EGMUS / Museum Statistics 2003, Statistik Austria, Internetseite [www.bmbwk.gv.at/medienpool/11448/egmus.pdf](http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/11448/egmus.pdf), gelesen am 25.07.04

<sup>11</sup> EGMUS / Museum Statistics 2003, Statistik Austria, Internetseite [www.bmbwk.gv.at/medienpool/11448/egmus.pdf](http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/11448/egmus.pdf), gelesen am 25.07.04

<sup>12</sup> Für Österreich liegen die offiziellen Statistiken von Statistik Austria vor, deren Definition eines Museums offensichtlich eingeschränkter ist, als die des Verbundes Oberösterreichischer Museen. Letzterer nannte eine Schätzung von etwa 3.500 Museen in Österreich. An diesem Beispiel wird deutlich, wie stark die Definition die Ergebnisse beeinflussen kann.

<sup>13</sup> Marc-Olivier Gonseth, *Le désir de musée*, 2002, S. 324

Auf sämtliche Feinheiten und Unterschiede der nationalen Museen einzugehen wäre hier nicht angebracht. Ein Vergleich der Situation in zwei ausgesuchten Ländern erscheint dennoch hilfreich, um die unterschiedlichen Ausgangspunkte zu verstehen und die kulturellen Unterschiede zu erahnen, die auch nicht vor den Eingangstüren der Museen Halt machen. Damit sollen die Auswirkungen der nationalen Museumsstrukturen auf die jeweiligen Häuser angedeutet werden, die im Hinblick auf die internationale Kooperation Aufschlüsse zu Spezifika und Verhaltensmuster geben. Als Beispiel seien hier die Museumslandschaften von Frankreich und Deutschland etwas ausführlicher beschrieben.

### ***2.2.1 Paris ist nicht Frankreich... oder doch?***

Die Kultur ist in Frankreich Sache des zentralen Staates, wenn auch die Regionen und *Départements* einen Teil der Zuständigkeiten delegiert bekamen. Prinzipiell ist die Direction des Musées de France (DMF), ein Referat des Kulturministeriums (2004 Ministère de la Culture et de la Communication) für die Betreuung der Museen zuständig. Private Museen und solche, die keine Zertifizierung als „Musée de France“ oder direkte Betreuung der DMF wollten/bekamen, sind auf sich gestellt und unterlegen lediglich den von ihren Trägerschaften und Statuten auferlegten Regeln im Rahmen der gesetzlichen privatrechtlichen Vorschriften.

#### ***2.2.1.1 Wie viele Museen gibt es in Frankreich?***

Ein Museumsführer<sup>14</sup> listet bis zu rund 10 000 Museen und Sammlungen (auch solche, die selbst einer sehr ausgedehnten Definition des Museums nicht entsprechen) in Frankreich auf, davon etwa ein Zehntel „betreute Museen“<sup>15</sup>. Trotz Zentralisierung werden in Frankreich keine genauen flächendeckenden Statistiken geführt, so dass die Anzahl der Sammlungen/Museen und der Besuche nur geschätzt werden kann. Bereinigt um die reinen „Sammlungen“ sind etwa 6500 Museen<sup>16</sup> in Frankreich (etwa 6400 ohne Übersee) für die Öffentlichkeit zugänglich, wobei diese Zahl nach unten korrigiert werden sollte.

---

<sup>14</sup> Alain Morley, Guy Le Vasseur, Guide Dexia des 10 000 Musées et collections en France, Dom-Tom, Andorre et Monaco, 2001

<sup>15</sup> vormals als „musée classé“ oder „musée contrôlé“, seit 2002 unter der Bezeichnung Musées de France vereint mit etwas veränderten Bedingungen.

<sup>16</sup> Diese Zahl entstand aus der bereits erwähnten Liste des Museumsführers von Alain Morley, Guy Le Vasseur, Guide Dexia des 10 000 Musées et collections en France, Dom-Tom, Andorre et Monaco, 2001. Ausgesondert wurden Aquarien, botanische Gärten und sonstige Sammlungen lebender Tiere und Pflanzen, reine Kirchenschätze ohne museale Aufbereitung, Bibliotheksbestände ohne Ausstellung, Informationszentren der Stromwerke auf Dämme und ähnliches, Gemälde und sonstige Ausstattung öffentlicher Gebäude wie etwa Rathäuser usw., Ausgrabungsstätten ohne eigene Sammlung, reine Ausstellungsstätten sowie Sammlungen zur Dekoration einer Gaststätte etwa, Sammlungen, die nur Experten auf Anfrage zugänglich sind und andere offensichtlich nicht als Museum agierenden Institutionen. Diese Zahl ist also eine Schätzung und sollte mit aller

Das Kulturministerium veröffentlichte eine (Höchst-) Schätzung<sup>17</sup> von etwa 65 Millionen Besuchen im Jahre 1998, die allerdings noch lange nicht alle Museen berücksichtigt – nicht betreute Museen liefern keine Statistiken – so dass die eigentliche Besuchszahl deutlich höher liegen dürfte<sup>18</sup>. Ausländische Touristen führten etwa 22 Mio. Besuche durch, Inlandtouristen etwa 17 Mio. Ebenfalls 17 Mio. Besuche sind auf Besucher aus dem nahen Einzugsgebiet zurückzuführen. Die restlichen 9 Mio. Besuche statteten Jugendliche bis 15 Jahre ab, davon 4 Mio. in Schulklassen. Die beliebtesten Museen sind unumstritten die Kunstmuseen, in welchen etwa die Hälfte der Besuche stattfand, was unter anderem auch mit dem weltweiten Prestige großer touristischer Museen zu begründen sein dürfte. Geschichtsmuseen zogen im Jahre 2000 etwa 800 000 Besucher an, Wissenschaftsmuseen etwa 500 000 und die so genannten „Gesellschaftsmuseen“ (*musées de société*) etwa 400 000. Nach Hochrechnungen<sup>19</sup> des Kulturministeriums besuchen etwa ein Drittel aller Franzosen jährlich mindestens ein Museum; rechnet man auch Schlösser, Burgen, Denkmäler und Gedenkstätten dazu, sind es etwa zwei Drittel. Im Schnitt geht ein französischer Museumsbesucher etwa 3 mal im Jahr ins Museum<sup>20</sup>, auch hier vorzugsweise in Kunstmuseen (etwa die Hälfte der französischen Besucher) und Geschichtsmuseen (etwa 43%). Paris hat aufgrund seines reichen Angebots an Museen und Sonderausstellungen eine Sonderstellung.

### **2.2.1.2 Frankreichs Museen und die Obhut des Kulturministeriums**

Die „betreuten Museen“ lieferten dem Kulturministerium die Daten, auf denen die vorliegenden Besuchszahlen basieren bzw. hochgerechnet wurden. Doch erreicht der Pariser Zentralismus bei weitem nicht alle Museen. Die Französische Museumslandschaft teilt sich in eine trotz relativ kleiner Zahl doch sehr einflussreiche Gruppe der betreuten und eine große Mehrheit einzelner Museen auf. Im Folgenden werden die Strukturen der von der DMF betreuten Museen erläutert.

---

Vorsicht behandelt werden, da die Informationen des Museumsführers nicht immer eindeutig auf den Bestand, die Pflege einer Sammlung oder die öffentliche Zugänglichkeit schließen lassen. Unter anderem dürften Schlösser deutlich überrepräsentiert sein.

<sup>17</sup> Die Zahlen lieferten das Observatoire National du Tourisme und INSEE. Zitiert in Jacqueline Eidelmann, siehe nächste Fußnote.

<sup>18</sup> Angaben und Einschätzung nach Jacqueline Eidelman in einem Vortrag der Tagung „Deutsch-französische Wissenschaftsmuseen im Dialog“, München, Deutsches Museum, 27-29 Juni 2003. Tagungsband als CD-ROM, OCIM 2004 S. 112-113. Die im folgenden genannten Zahlen sind ebenfalls diesem Vortrag entnommen.

<sup>19</sup> Daten aus der in unregelmäßigen Abständen vom Kulturministerium durchgeführten Befragung der Bevölkerung zu den kulturellen Aktivitäten (*enquête Pratiques culturelles des Français*), zuletzt 1997 durchgeführt. Genaue Daten siehe Olivier Donnat, *Les pratiques culturelles des Français, enquête 1997, 1998*, S. 257-266

<sup>20</sup> Allerdings errechnet sich dieser Schnitt aus einer großen Mehrheit der Besucher, die ein bis zwei Mal im Jahr ins Museum gehen, und einer kleinen Zahl von Besuchern, die (viel) öfter gehen.

Eine heterogene Gruppe von 34 Museen, die „*Musées Nationaux*“ (nationale Museen), wird direkt von der DMF verwaltet. Überbleibsel der napoleonischen Gründung des Museumswesens in Frankreich, weiterentwickelt hauptsächlich in der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts enthält diese Gruppe, zusammengefasst in eine mit weiteren Zuständigkeiten wie Verlagswesen, wirtschaftliche Angelegenheiten und Öffentlichkeitsarbeit erweiterte „*Réunion des Musées Nationaux*“ (RMN), sowohl die bedeutendsten meist Pariser Museen wie den Louvre (wenn auch mit einem Sonderstatus), das Musée d’Orsay oder Versailles, als auch z.B. das bescheidene Musée Napoléonien auf der Insel Aix.

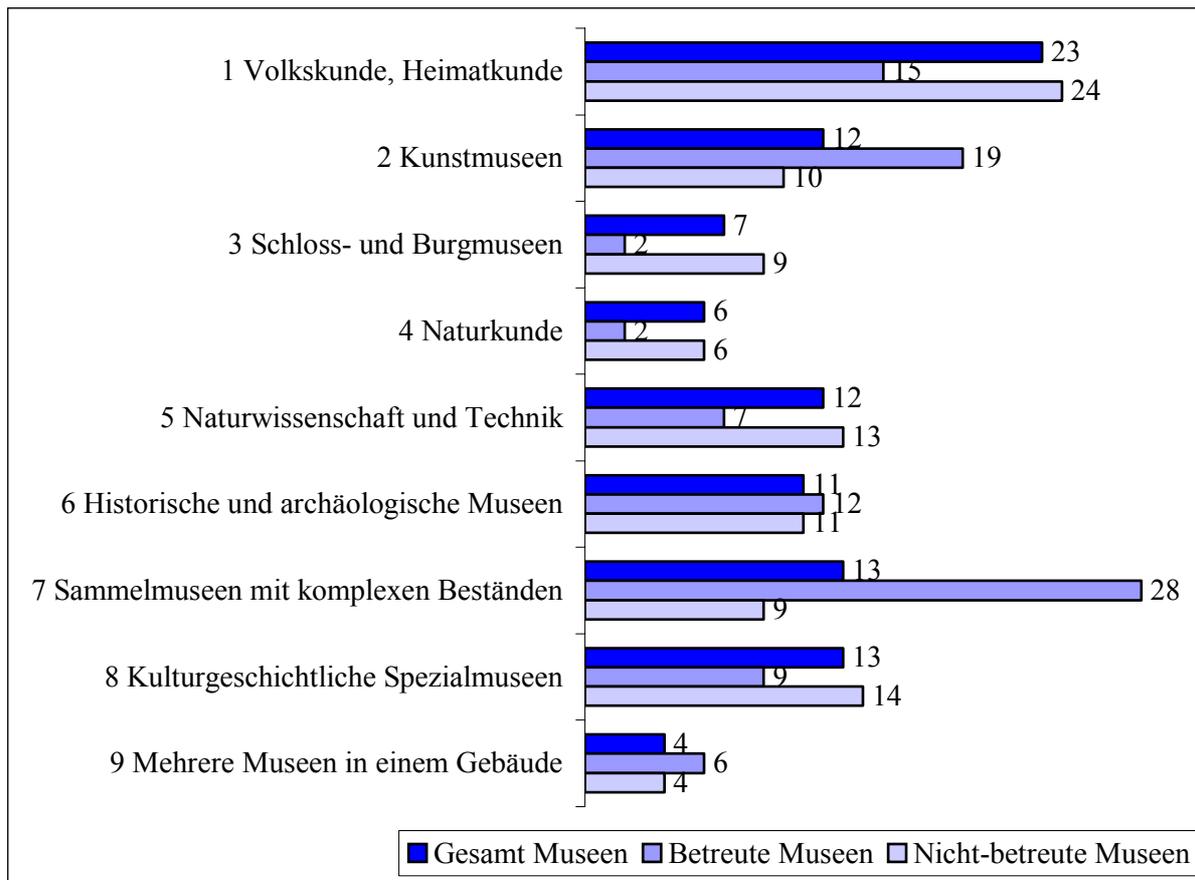
Darüber hinaus übernimmt die DMF eine Beratungsfunktion und eine Kontrolle über bestimmte Museen. Bis 2002 waren es 1108 Museen (*musées contrôlés*), davon 32 mit verstärkter Aufsicht (*musées classés*), alle hier als „betreute Museen“ bezeichnet. Technische Hilfestellung, finanzielle Unterstützung und wissenschaftliche Betreuung sind die Hauptaufgaben der DMF. Die Träger der betreuten Museen sind überwiegend Kommunen (3/4 aller betreuten Museen), *Départements* (knapp 9%), aber auch Vereine (14%) und vereinzelt private Einrichtungen/Personen. Seit Januar 2002 und dem Inkrafttreten eines neuen Gesetzes werden die von der DMF betreuten Museen als „*Musées de France*“ bezeichnet. Diese Liste der betreuten Museen änderte sich nur gering. Allerdings unterstehen einige, zum Teil auch sehr bedeutende Museen mit staatlicher Trägerschaft nicht der Kontrolle der DMF, sondern der des jeweiligen Ministeriums<sup>21</sup>, wie etwa des Verteidigungsministeriums für Militärmuseen, des Forschungsministeriums für das Palais de la Découverte z.B., des Bildungsministeriums für Universitäts- und gewisse Naturkundemuseen, des Wirtschaftsministeriums für den Conservatoire National des Arts et Métiers. Selbst das Kulturministerium besitzt und verwaltet völlig unabhängig von der DMF 11 Museen, unter anderem das Musée National d’Art Moderne im Centre Georges-Pompidou. Auch dies ist ein Kuriosum der geschichtlichen Entwicklung.

Nach den oben genannten Sammlungsarten (siehe 2.1) verteilen sich betreute Museen anders als die gesamte französische Museumslandschaft. Wie Abb. 2 zeigt, sind Sammelmuseen mit komplexen Beständen bei den betreuten Museen deutlich überrepräsentiert (28% gegen 13% aller französischen Museen), was auf die vielen (kleinen) Museen in öffentlicher Trägerschaft zurückzuführen ist, welche gerne die Betreuung der DMF suchen.

---

<sup>21</sup> Jacques Sallois, *Les Musées de France*, 1995, S. 25 ff

Abb. 2 Verteilung der Museen nach Museumsart in Frankreich (in %)



Quelle: eigene Aufstellung.

Als betreute Museen sind hier die Museen aufgeführt, die vor Einführung des Labels *Musées de France* von der DMF betreut wurden. Stand 2000.

Überrepräsentiert sind mit 19% der betreuten Museen auch die Kunstmuseen im Vergleich zu 12% der gesamten Museen. Das Prestige solcher Häuser, eng verbunden mit dem der Kunst, sowie die eigentliche Ausrichtung der DMF sind sicherlich maßgebend: Ursprünglich als Referat der Schönen Künste entstanden, hat sie sich schon immer auf diese Museumsart konzentriert und Regelungen entworfen, die tendenziell besser den Kunstmuseen als anderen Sammlungsarten angepasst sind. Hinzu kommt der hohe Bedarf an Subventionen dieser meist städtischen, oft in öffentlicher Trägerschaft stehenden Museen für bekanntlich sehr teure Ausstellungen bzw. Anschaffungen. Deutlich wird die relative Geringschätzung der anderen Sammlungsarten bei der DMF besonders in den Verteilungen der wissenschaftlichen/technischen und naturkundlichen Museen (zusammen 18% der gesamten, aber nur 9% der betreuten Museen) sowie der Volks- und Heimatkundemuseen (23% aller Museen, kaum 15% der betreuten). Allerdings werden wie schon erwähnt viele Museen dieser Sammlungstypen eher von anderen Ministerien bzw. anderen Abteilungen des Kulturministeriums betreut.

Tab. 2 Verteilung der Museen nach Regionen

(Eine *région* ist eine administrative Einheit, die nicht ganz dem deutschen Bundesland entspricht, da sie viel weniger Autonomie hat.)

Région	Anzahl der Museen	Museumsdichte pro qkm	Museumsdichte pro 100 000 Ew
Alsace	195	0,024	0,125
Aquitaine	469	0,011	0,177
Auvergne	280	0,011	0,210
Bourgogne	317	0,010	0,199
Bretagne	342	0,013	0,126
Centre	347	0,009	0,153
Champagne-Ardenne	161	0,006	0,119
Corse	41	0,005	0,170
Franche-Comté	188	0,012	0,173
Ile de France	302	0,025	0,030
Languedoc-Roussillon	417	0,015	0,217
Limousin	102	0,006	0,138
Pays de la Loire	276	0,009	0,094
Lorraine	230	0,010	0,099
Midi-Pyrénées	426	0,009	0,183
Nord-Pas de Calais	211	0,017	0,054
Basse-Normandie	153	0,009	0,113
Haute-Normandie	133	0,011	0,080
Picardie	142	0,007	0,082
Poitou-Charentes	272	0,010	0,173
PACA <sup>22</sup>	625	0,020	0,158
Rhône-Alpes	617	0,014	0,123
DOM-TOM <sup>23</sup>	110	0,001	0,070
Gesamt	6492	0,012	0,116

*Quelle: Anzahl der Museen eigene Aufstellung;*

*Flächen und Bevölkerungszahlen dem Lexikon Larousse entnommen*

<sup>22</sup> Provence-Alpes-Côte d'Azur

<sup>23</sup> Départements d'Outre-Mer, Territoires d'Outre-Mer: Überseegebiete, die administrativ zu Frankreich gehören. Genau genommen sind sie keine *région*.

Geographisch gesehen ballen sich die Museen in Städten und in besonders reichen bzw. eng besiedelten Regionen. Spitzenreiter (in absoluter Anzahl der Museen) ist die Region Provence-Alpes-Côte d'Azur, jene Gegend entlang der Rhône südlich von Lyon bis zum Mittelmeer, dicht gefolgt von der Region Rhône-Alpes, also die Gegend um Lyon. In diesem engen südöstlichen Viertel Frankreichs befinden sich drei der größten Städte Frankreichs, nämlich Lyon, Marseille und Toulon sowie die dünner besiedelten Alpen – und 19% aller Museen in Frankreich.

Auf regionaler Ebene sind die DRAC (Directions Régionales des Affaires Culturelles, in etwa Kulturreferate der Regionen) eine Art Außenstelle des Kulturministeriums mit gewisser Autonomie. In Zusammenarbeit mit der DMF sind sie für die Umsetzung der staatlichen kulturellen Politik in den Regionen zuständig. Ihr Museumsreferent ist der erste Ansprechpartner der (betreuten) Museen, insbesondere in Sachen Subventionen.

### **2.2.1.3 „Musée de France“, ein Label mit besonderen Auflagen.**

Die von der DMF betreuten Museen unterliegen bestimmten Bedingungen<sup>24</sup> finanzieller, organisatorischer und personeller Art, auch im Falle einer privaten Trägerschaft. Die Leiter und Konservatoren (*conservateurs*) der nationalen und betreuten Museen müssen aus einer von dem Kulturminister geführten Liste geeigneter bzw. ausgebildeter Personen – mit entsprechendem bestandenen *concours administratif*, jenem Auswahlverfahren zur Aufnahme in den öffentlichen Dienst – ausgesucht werden, die allesamt entweder die Ecole du Louvre (die renommierteste kunstgeschichtliche Hochschule Frankreichs) oder das ihr angehängte Institut National du Patrimoine (vormals Ecole Nationale du Patrimoine), das auch museologische und betriebswirtschaftliche Aspekte einbezieht, absolvierten.

Somit gilt auch für die Museen das elitäre System der französischen Grandes Ecoles – Aufnahmeprüfung und Ausbildung der so genannten „Eliten der Nation“ – und der im Studium entstandenen Netzwerke der ehemaligen Studenten, die heute im höheren öffentlichen Dienst tätig sind. Denn sollte sich ein Museum doch entscheiden, einen anderen Kandidaten als Direktor einzustellen, so würde es sein Recht auf Betreuung und Hilfestellung sofort verlieren und damit auch die überlebensnotwendigen Subventionen und Geldmittel der DMF. Durch eine gezielte Ausbildung des leitenden Museumspersonals erhoffte man sich, einen besseren Überblick in den Dschungel der Diplome und Funktionen zu bekommen sowie

---

<sup>24</sup> Genaue rechtliche Angaben vgl. Jean Chatelain, *Administration et gestion des musées*, 1987

eine gewisse Leitungskompetenz zu garantieren. Doch stellt sich heraus, dass eben diese Vereinheitlichung auch zum Nachteil werden kann, indem die Museen, mit Ausnahmen der besonders markanten Leiterpersönlichkeiten, alle nach dem gleichen Muster arbeiten (sollten), also an Einfallsreichtum und kreativen Lösungsansätzen der Management-Probleme einbüßen könnten. Mit dem neuen Gesetz von 2002 lockert sich diese Vorgabe leicht und ermöglicht (in Ausnahmefällen?) nun offiziell die Besetzung ausgeschriebener Stellen mit Kandidaten mit etwas anderem Lebenslauf. Wie schnell und wie weit sich diese Öffnung der Museen entwickeln wird, bleibt jedoch abzuwarten.

Das Gesetz von 2002 ersetzte die bis dahin immer noch geltende provisorische „*ordonnance*“ von 1948, deren Bestimmungen schon für Kunstmuseen notorisch ungeeignet waren, geschweige denn für andere Sammlungsarten. Es gibt eine institutionelle Definition der Museen<sup>25</sup>: Bezeichnet sind damit „alle Dauersammlungen von Gütern, deren Bewahrung und Restaurierung von öffentlichem [und damit ist vor allem „von nationalem“ gemeint] Interesse ist, Sammlung die im Hinblick auf Wissen, Bildung und Unterhaltung des Publikums strukturiert ist“<sup>26</sup>.

Ähnlich wie bei der ICOM-Definition sind demnach weder Denkmäler und Schlösser ohne Sammlungen noch reine Sonderausstellungshäuser inbegriffen. Ausgeschlossen sind zudem Sammlungen lebender Tiere und Pflanzen, im Gegensatz zur ICOM-Definition. Auf diese gesetzlich festgehaltene Definition der Museen stützt sich die DMF. Ungeschriebenes Gesetz ist allerdings immer noch, dass Kunstmuseen die „wirklichen“ Museen sind. Die anderen Sammlungsthemen werden leider des Öfteren zweitrangig behandelt. Möglicherweise erkennt man hier, parallel zum elitären Denken der französischen kulturellen Kreise, die Last der Vergangenheit, entstand doch die DMF aus dem ehemaligen Referat der Schönen Künste. Auch sind Fragen des kulturellen Erbes und der „Französischen Ethnologie“ anderen Zuständigkeitsbereichen des Kulturministeriums angehängt. Obwohl sie eine entscheidende Rolle für Museen spielen, sind sie nicht von der Kulturpolitik der DMF beeinflusst.

Das neue Gesetz führt ein Label ein, das „Musée de France“, das rechtlich geschützt ist und auf vier Säulen basiert:

---

<sup>25</sup> Diese Definition dient lediglich zur Eingrenzung der Institutionen, die im Geltungsbereich des Gesetzes stehen. Es ist keinesfalls eine rechtliche Eingrenzung der Nutzung des Begriffes.

<sup>26</sup> Loi relative aux musées de France, Loi n°2002-5 du 4 janvier 2002, article 1

- Eine Definition der Aufgaben und Ziele (die *mission*) der Museen, die sowohl die traditionellen und in Frankreich nach wie vor dominierenden Funktionen des Bewahrens und Sammelns betrifft, als auch – und dies ist sicherlich die wichtigste Neuerung des Gesetzes – das Vermitteln. Betreute Museen müssen sich nun ein *projet culturel* (einem Leitbild bzw. dem angelsächsischen *mission statement* vergleichbar) erarbeiten, in dem sie ihre wissenschaftlichen und kulturellen Ziele definieren und in dem ihr Beitrag zur kulturellen Bildung der Öffentlichkeit, also ihrer Besucher, betont sein sollte.
- Gewisse Mindeststandards gewährleisten, gemeinsamen Regeln folgen bezogen auf die berufliche Qualifikation der Mitarbeiter, die Besucherorientierung, den Status der Sammlungen (mit der Unveräußerlichkeit als Grundregel für alle Objekte/Werke), den Erwerb, das Bewahren und die Restaurierung von Objekten/Kunstwerken und die allgemeine Verwaltung der Sammlungen (z.B. Inventarführung).
- Den Schutz der Sammlungen, also auch die Bewahrung eines Teiles des Gemeingutes, gewährleisten über eine Garantie des Eigentums (Unveräußerlichkeit), eine Garantie der Verwaltung (Inventarisierung), eine Garantie der Qualität erworbener und/oder restaurierter Objekte/Werke (wissenschaftliche Kontrolle der Akquisitionen und Restaurierungen durch die DMF) und eine Garantie der Sicherung und Bewahrung der Sammlungen unter wissenschaftlicher und technischer Kontrolle des Staates.
- Bildung von Netzwerken, welche die Museen vertreten (ein „Haut Conseil des Musées“, also ein nationaler Museumsrat, wurde gegründet), ihnen dienen (zum Beispiel zentrale technische Dienste, die für Restaurierungen zur Verfügung stehen, oder sonstige Kooperationen) und die Forschung ermöglichen (Partnerschaften mit Bildungs- und Forschungsinstitutionen).

Die Kennzeichnung „Musées de France“ wurde automatisch den *musées nationaux* und den ehemals *musées classés* verliehen, da sie den Mindestanforderungen schon entsprachen. Für sie ändert sich mit der neuen Regelung vor allem die verstärkte Besucherorientierung. Den *musées contrôlés* wurde sie innerhalb von 13 Monaten nach Inkrafttreten des Gesetzes mit vereinfachter Prozedur ebenfalls quasi automatisch verliehen. Prinzipiell können alle Museen, auch die mit privater Trägerschaft, das Label beantragen, sofern sie vollends den Auflagen der DMF entsprechen und sich zur Einhaltung der Vorschriften verpflichten. Das Label wird auf Antrag des Museums nach Zustimmung des nationalen Museumsrates und des Kulturministers verliehen.

Längere Entscheidungswege gehören zu den Einschränkungen, die die betreuten Museen hinnehmen müssen, da nicht nur die Träger, also die Kommunen, *Départements* oder Vereine etwa, mitentscheiden, sondern auch die DRAC und für größere Belange die DMF. Erwerb oder Ausleihen der Objekten, Annahme von Schenkungen, größere Investitionen oder Renovierungen, Eintrittstarife und Öffnungszeiten, oft auch Restaurierungsvorhaben, soweit das Museum selbst nicht über die Expertise verfügt, gehören zum Zuständigkeitsbereich der DMF. Solche Entscheidungen werden in Paris oder „vor Ort“ in Absprache mit der DRAC getroffen.

#### ***2.2.1.4 Weitere Tätigkeitsfelder der DMF***

Zusätzlich zur administrativen Regulierung widmet sich die DMF auch anderen museumsrelevanten Themen, die in zahlreichen Untersuchungen und Berichten dokumentiert bzw. veröffentlicht wurden. Eine gesonderte Stellung erhielten die Besucher. Auf Initiative der DMF wurde Anfang der 90er Jahre ein „Observatoire Permanent des Publics“ (kurz OPP) eingerichtet, also eine Struktur zur dauerhaften Beobachtung der Besucher, die unabhängig von der DMF teils als Stabsfunktion für die Durchführung direkt bei den teilnehmenden Museen und teils zentralisiert für Fragebogenentwicklung und Datenverarbeitung bei einem Besucherforschungsinstitut angesiedelt ist. Das OPP entwickelte im Auftrag der DMF einen schriftlichen Fragebogen, der Daten zu Herkunft und soziodemographischen Charakteristika, Besuchsgewohnheiten und -umstände, Zufriedenheit und Absichten eines erneuten Besuches einheitlich sammelt. Ergänzend zu diesem gemeinsamen Korpus können selbstverständlich weitere, auf das jeweilige Museum zugeschnittene Fragen eingefügt werden.

Insbesondere betreute Museen sind zu solchen Befragungen aufgerufen und werden zum Teil finanziell unterstützt, so dass auch kleinere Häuser über akkurate Daten verfügen. Auf freiwilliger Basis können betreute Museen auf das Angebot zurückgreifen, es sogar über Jahre weiterentwickeln und als festen Bestandteil ihrer eigenen Organisation übernehmen, wie es z.B. der Louvre<sup>27</sup> seit 1994 getan hat. Andere wiederum führen eine einzelne Befragung durch. Die gesammelten Daten liefern wertvolle Angaben zu den Besuchern und dienen als Basis bzw. Rechtfertigung so mancher Entscheidungen.

---

<sup>27</sup> Vgl. Dazu Claude Fourteau, Une mise en œuvre différente de l'OPP : L'observatoire du Louvre, in DMF, Musée et service des publics, 2001

Als Vertretung der Regierung, also im gewissen Sinne auch der Gesellschaft, agiert die DMF nicht nur organisatorisch auf die Institution der betreuten Museen, sondern ebenso inhaltlich auf ihre Sammlungen. Objekte und Kunstwerke, die im Inventar der nationalen Museen geführt werden, können teilweise als (widerrufbare) Dauerleihgabe für eine Sonderausstellung oder längerfristig – gar über Jahrzehnte – in den betreuten Museen der Regionen ausgestellt werden. So sind etwa 7000 Kunstwerke<sup>28</sup> des Louvres in Frankreichs regionalen Museen deponiert, einige davon seit mehr als 100 Jahren. Damit versucht die DMF, die regionalen Sammlungen mit ausgesuchten Kunstwerken zu vervollständigen und dem Ungleichgewicht zwischen Paris und Provinz entgegenzuwirken. Es handelt sich hier nicht um einen Transfer des Eigentums bzw. der Zugehörigkeit, da Rechte und Entscheidungsmacht im Ursprungsmuseum bleiben.

Neben der Verwaltung der Sammlungen betreuter Museen beeinflusst die DMF auch ihre Erweiterung. Sie übt das Vorkaufsrecht in öffentlichen Auktionen aus und entscheidet in letzter Instanz, ob ein Kulturgut aus Frankreich ausgeführt werden darf oder ob sie es zum vom potentiellen Käufer vereinbarten Preis selbst erwirbt. Meist geschieht diese Prozedur auf Bitte eines nationalen oder betreuten Museums, das dann das Kulturgut in den eigenen Sammlungen aufführen kann. Damit wurde entscheidend zum Ausbau der Sammlungen beigetragen. Auch gehören per Gesetz die inventarisierten Objekte der Museen mit öffentlichen Trägern, ob national bzw. Musée de France oder nicht, dem Gemeingut, also dem nationalen Erbe an und sind demnach unveräußerlich. Die Unveräußerlichkeitsklausel wird auch von den Museen mit privaten Trägern von der DMF gefordert und seit 2002 per Gesetz für alle betreuten Museen zur Pflicht gemacht.

Ein weiterer Eingriff des Staates zur Förderung der Kultur betrifft die Anschaffung der bedeutenden Kunstwerke bzw. ihren Erhalt auf französischem Boden sowie das Sponsoring. Ein Gesetz zur Förderung des Mäzenats<sup>29</sup> wurde im August 2003 verabschiedet, in dem Firmen erhebliche Steuerentlastungen eingeräumt werden, die Kunstwerke für Museen bzw. öffentliche Einrichtungen erwerben, für sich selbst (mit der Bedingung, dass diese der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden) kaufen oder Renovierungs- bzw. Neubaukosten

---

<sup>28</sup> Vgl. Alfred Recours, Rapport d'information sur les musées, déposés par la Commission des Affaires culturelles, familiales et sociales à l'Assemblée Nationale, Assemblée Nationale, rapport parlementaire d'information N°2418, 25 mai 2000, S. 34, aus dem Internet auf den Seiten [www.legifrance.fr](http://www.legifrance.fr) abrufbar, Juni 2004

<sup>29</sup> Loi relative au mécénat, aux associations et aux fondations, Loi n°2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2003, aus dem Internet abrufbar auf die Seiten [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

für kulturelle Einrichtungen übernehmen. Damit soll unter anderem für Museen die Möglichkeit geschaffen werden, leichter an private Finanzierungen heranzukommen, um große Projekte durchführen und bedeutende Kunstwerke restaurieren bzw. in die Sammlungen einfügen zu können. Seit 1958 besteht ebenfalls die Möglichkeit, anfallende Erbschaftssteuer mit Schenkungen von Kunstwerken zu bezahlen. Auf diesem Wege sind zum Beispiel bedeutende Sammlungen von Werken Picassos oder Matisse in französische Museen gelangt.

Paris entscheidet über die Ein- und Ausfuhr von Kulturgütern, auch dann, wenn diese einem lokalen Museum in öffentlicher Trägerschaft gehören, oder, sofern sie unter Denkmalschutz stehen, sich in Privatbesitz befinden. So werden mit Genehmigung der DMF jährlich etwa 13.000<sup>30</sup> „Nationalschätze“<sup>31</sup> für Sonderausstellungen außerhalb Frankreichs ausgeliehen. Die meisten Objekte und Kunstwerke bleiben in Europa, vor allem in den Nachbarländern Spanien (knapp 20%) und Deutschland (14%), weit gefolgt von Italien und der Schweiz (jeweils 6%). Außerhalb Europas werden die meisten Kunstwerke in Japan (8%), China und Brasilien (jeweils 7%), oft auch in den USA ausgestellt. Diese Zahlen aus dem Jahr 2001 sind stark von den Sonderausstellungen und (gemeinsamen) Projekten abhängig, dennoch ist ein deutlicher Trend der bevorzugten Gastländer zu erkennen. Konservatorische Gesichtspunkte spielen dabei ebenso eine Rolle wie die sichere Rückkehr der Werke.

Der Referent für internationale Angelegenheiten der DMF setzt sich für das Ministerium und für die einzelnen Museen international ein. Kooperationen mit dem kanadischen, genauer dem französisch-kanadischen Pendant der DMF wurden vertraglich eingeführt. Er ist ebenfalls Ansprechpartner für europäische Fragen und koordiniert internationale Programme sowie Anträge der französischen (auch nicht-betreuten) Museen auf Förderung der Europäischen Union. Er steht als Ansprechpartner zur Verfügung, vertritt international die DMF, und dadurch auch teilweise die gesamten französischen Museen.

Die DMF veranstaltet ein Mal jährlich ein „Printemps des Musées“ (Frühling der Museen): Ein Wochenende lang können Besucher bei freiem Eintritt ihre kostbaren Nationalschätze und sonstigen Sammlungen bestaunen, Ausstellungen besuchen und sich an einem vielseitigen

---

<sup>30</sup> Vgl. Janine Cardona, Chantal Lacroix, Statistiques de la culture, chiffres clés, édition 2002-2003, Paris 2003, S. 41. Die folgende Aufschlüsselung nach Länder ist ebenfalls dieser Seite entnommen

<sup>31</sup> Zur Definition des Nationalschatzes, siehe vorherige Fußnote. Übersetzt: „Sind als nationale Schätze angesehen, unterliegen also der Kontrolle der DMF bei jeglicher Ausfuhr aus dem nationalen Territorium: Güter aus den öffentlichen Sammlungen [Allgemeingut], Güter, die nach dem Gesetz vom 31.12.1913 unter Denkmalschutz stehen, nach dem Gesetz vom 3.01.1979 geschützte Archive, und Güter, für die eine beantragte Ausfuhrgenehmigung abgelehnt wurde.“

Begleitprogramm erfreuen. Diese landesweite Aktion, an der die meisten öffentlichen und viele private Museen teilnehmen, dient der Promotion der Einrichtungen mit groß angelegter gemeinsamer Werbekampagne. Im Herbst werden ebenfalls landesweit die „Journées Nationales du Patrimoine“ (Tage des Nationalerbes) von dem Kulturministerium veranstaltet: Besucher werden durch Gebäude geführt, die unter Denkmalschutz stehen, durch solche, in denen öffentliche Ämter untergebracht sind, aber im Normalfall nicht zugänglich sind, sowie durch sonstige architektonisch und kulturell interessante Gebäude. An dieser Veranstaltung beteiligen sich zahlreiche Museen. So tragen das Kulturministerium und verstärkt noch die DMF dazu bei, das Augenmerk der Bevölkerung auf die Museen zu richten.

#### ***2.2.1.5 Von der DMF unabhängig: Weitere Einrichtungen***

Die DMF ist wohl die einflussreichste Institution in Frankreichs Museumslandschaft, doch hält sie keinesfalls ein Monopol. Weitere Akteure ergänzen die Aktivitäten der DMF, wie etwa das OCIM. Das „Office de Coopération et d’Information Muséographiques“ (OCIM, zu deutsch die Museographische Kooperations- und Informationsstelle) wurde ursprünglich als Informations- und Koordinationsorgan der Museen gegründet, die dem Ministerium für Bildung und Wissenschaft angehängt sind – die Universitäts- und die meisten Naturkundemuseen –, die also weder Beratung noch Unterstützung der DMF in Anspruch nehmen können. Diese sehr naturwissenschaftlich ausgerichteten Museen erkannten den Mangel an Vermittlung und musealer Aufbereitung ihrer Sammlungen, dem sie entgegenwirken mussten.

Das OCIM entwickelte sich schnell zum Ansprechpartner aller Museen ohne Kunstsammlungen, deren Bedarf an museographischer Beratung mit den Anforderungen der Besucher ständig wächst. Durch Fachtagungen, Weiterbildungen, Teilnahme an internationalen Programmen und Forschungsprojekten, Informationsstelle und die Herausgabe einer weit beachteten Fachzeitschrift<sup>32</sup> prägt das OCIM zunehmend die französische Museumslandschaft. Besonders die Gesellschaftsmuseen, die sich in den letzten 20 Jahren sehr stark entwickelt haben, sowie die wissenschaftlichen Museen nutzen das Angebot, das auf ihre Bedürfnisse besser zugeschnitten ist als das der DMF, die immer noch sehr verstrickt in der Vorstellung ist, Museen seien eigentlich Kunstmuseen. Auch durch seine starken internationalen Kontakte zeichnet sich das OCIM gegenüber der DMF aus. Es entwickelte

---

<sup>32</sup> La Lettre de l’OCIM, erscheint alle zwei Monate.

eine besondere Vorliebe für Deutschland und versucht, den Austausch<sup>33</sup> zwischen Museumsmitarbeiter beider Länder zu fördern.

### ***2.2.2 Die Zuständigkeit der deutschen Bundesländer***

Auch in Deutschland ist die Museumslandschaft von der Art geprägt, wie das Land regiert und verwaltet wird. Kulturpolitik wird, gemäß dem föderalistischen Gedanken, auf Länderebene entwickelt und umgesetzt. Dies bedeutet, dass es für Museen keine bundesweit zuständige Stelle gibt, dafür aber landesweite Kultusministerien, die u.a. Landesmuseen verwalten, weitere Museen mit öffentlicher Trägerschaft betreuen können und manchmal auch Museen mit privatrechtlicher Trägerschaft – im Rahmen der allgemein geltenden Gesetzgebung auf sich gestellt – Betreuung bzw. Beratung anbieten können. Organisation, Zuständigkeiten und Hilfestellungen sind je nach Bundesland sehr unterschiedlich.

Registrierung oder sonstige Mindestanforderungen gibt es in Deutschland nicht. Allerdings bemühen sich die einflussreichen Fach- und Berufsverbände, die Beratungsstellen sowie manche Träger um ein sachgemäßes Tagesgeschäft, in dem sie z.B. Methoden der Inventarisierung empfehlen oder Fortbildungen anbieten. Entscheidungen werden in der Nähe der Museen getroffen, dank des Kulturföderalismus weitestens in der Landeshauptstadt, so dass die lokalen Gegebenheiten besser berücksichtigt werden können. Museen mit öffentlichen Trägern müssen sich allerdings mit längeren, komplizierteren Entscheidungswegen abfinden und oft mit dem kameralistischen System auseinandersetzen, was ihre Freiheit doch stark einschränkt.

#### ***2.2.2.1 Präzise Statistiken***

Bundesweit zählte das Institut für Museumskunde 2003 mehr als 6 500 Museen<sup>34</sup>, an denen über 98 Millionen Besuche registriert wurden. Davon entfielen 17% auf die Gruppe der kleinen und kleinsten Museen (bis zu 10 000 bzw. 5 000 Besucher pro Jahr) – immerhin 54% aller Museen –, allen voran die beliebten Heimatmuseen. Nach Sammlungstyp sind letztere zusammen mit den völkerkundlichen Museen die größte Museumsgruppe (46% aller Museen), die eher aufgrund ihrer Masse 17% der Besuche erzielte. Ebenfalls 17% der

---

<sup>33</sup> Zum Beispiel mit der Veranstaltung von Tagungen wie die „Wissenschaftsmuseen in deutsch-französischen Dialog“, 2003 in München (D), 2005 in Dijon (F).

<sup>34</sup> Die Statistiken sind dem Heft 58 der Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2003 entnommen. Die ausgewerteten Daten stammen von knapp 5.000 der angeschriebenen 6.135 Museen, einige nicht angesprochene Museen waren im Erhebungsjahr geschlossen.

Besuche entfallen auf eine weitaus kleinere Museumsgruppe (etwa 10% aller Museen), nämlich die Kunstmuseen, die allerdings mehrere sehr bedeutende Häuser einschließt.

Die öffentliche Hand hat einen großen Einfluss auf die Museen: Etwa 57% von ihnen sind in öffentlicher Trägerschaft, 6% in Mischformen (meistens eine Kooperation von Vereinen und Gebietskörperschaften) und 38% in privater Trägerschaft. Am häufigsten werden Museen von Gebietskörperschaften (42%) oder Vereinen (24%) getragen. Allerdings sind die Museen in reiner staatlichen Trägerschaft (Bund und Länder) in Besuchszahlen gemessen die erfolgreichsten, schließen sie doch die beliebten Landesmuseen und große Einrichtungen mit nationaler und internationaler Bedeutung ein: Auf 8% der Museen entfielen 2003 ein Viertel aller Besuche.

Die beiden südlichen Bundesländer wetteifern um die größte Anzahl von Museen mit je über 1 000 Häusern. Damit sind im Freistaat Bayern und Baden-Württemberg zusammen ein Drittel aller deutschen Museen angesiedelt. Gemessen an der Fläche verfügen die Hansestädte zusammen mit dem absoluten Spitzenreiter Berlin (0,172 Museen pro qkm, Hamburg und Bremen jeweils 0,074) über äußerst günstige Bedingungen, da tendenziell überproportional viele Museen in den urbanen Ballungszentren eingerichtet wurden. Gemessen an der Einwohnerzahl sind diese drei zusammen mit Nordrhein-Westfalen aufgrund der besonders großen Bevölkerungsdichte eher die Schlusslichter. Die neuen Bundesländer, allen voran Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern (mit 13,3 bzw. 11,3 Museen pro 100 000 Einwohner) verfügen tendenziell über mehr Museen pro Einwohner als die alten. Dies ist unter anderem eine Auswirkung der verstärkten Auswanderung von Ost nach West, die nach der Wende ihren Anfang nahm.

Tab. 3 Museumsstatistik nach Bundesländer

Bundesland	Museen <sup>1)</sup> (Anzahl)	Besuche <sup>2)</sup>	Ausstellungen (Anzahl) <sup>3)</sup>	Museums- dichte pro qkm	Museums- dichte pro 100 000 Ew	Trägerschaft Anzahl (%) <sup>4)</sup>		
						Öffentlich	Privat	Mischform
Baden-Württemberg	1.035	12.989.985	1.091	0,029	9,9	569 (55)	385 (37)	81 ( 8)
Freistaat Bayern	1.097	18.778.676	1.311	0,016	9,0	619 (56)	403 (37)	75 ( 7)
Berlin	153	9.317.186	343	0,172	4,5	104 (68)	46 (30)	3 ( 2)
Brandenburg	347	3.591.698	501	0,012	13,3	204 (59)	139 (40)	4 ( 1)
Bremen	30	1.449.445	84	0,074	4,5	10 (33)	18 (60)	2 ( 7)
Hamburg	56	1.821.182	158	0,074	3,3	30 (53)	25 (45)	1 ( 2)
Hessen	425	5.042.560	682	0,020	7,0	183 (43)	196 (46)	46 (11)
Mecklenburg-Vorpom.	202	3.324.639	389	0,009	11,3	127 (63)	71 (35)	4 ( 2)
Niedersachsen	637	7.098.267	810	0,013	8,1	237 (37)	357 (56)	43 ( 7)
Nordrhein-Westfalen	677	13.450.376	1.282	0,020	3,8	366 (54)	271 (40)	40 ( 6)
Rheinland-Pfalz	386	4.228.814	398	0,019	9,6	195 (50)	165 (43)	26 ( 7)
Saarland	59	580.148	88	0,023	5,6	30 (51)	27 (46)	2 ( 4)
Freistaat Sachsen	373	7.319.185	782	0,020	8,3	299 (80)	70 (19)	4 ( 1)
Sachsen-Anhalt	223	2.493.159	454	0,011	8,4	160 (72)	58 (26)	5 ( 2)
Schleswig-Holstein	225	2.792.682	353	0,014	8,1	104 (46)	113 (49)	8 ( 4)
Thüringen	210	4.083.814	495	0,013	8,6	174 (83)	35 (50)	1 ( 1)
Gesamt	6.135	98.361.816	9.222	0,017	7,3	3.411 (56)	2.379 (39)	345 ( 6)

Quelle: Institut für Museumskunde, Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2003, Heft 58 der Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Berlin

- 1) Anzahl der Museen, die vom IfM für die Gesamterhebung angeschrieben wurden.
  - 2) Von den Museen, die angeschrieben wurden, geantwortet haben und Angaben zu Besuchszahlen gemacht haben (insgesamt 4.823 Museen) angegebenen Besuchszahlen für 2003.
  - 3) Anzahl der Sonderausstellungen, die in den 5.331 antwortenden Museen im Jahr 2003 gezeigt wurden.
  - 4) Absolute Zahl der Museen in der jeweiligen Trägerschaft, in Klammer als Prozentsatz der Museen im Bundesland.
- \* Einige wenige Museen wurden in der Erhebung der Daten nicht berücksichtigt/angeschrieben (weil noch nicht offen bzw. über einen langen Zeitraum geschlossen, gerade in Renovierung oder sonstiges), daher weicht die Gesamtzahl der angeschriebenen Museen leicht von der Anzahl der in Deutschland aufgelisteten 6.318 Museen ab. Auch haben einige nicht geantwortet oder keine Angaben zu Besuchszahlen gemacht, oder konnten es nicht, so dass die Bezugsgröße hier wiederum von der Anzahl der angeschriebenen Museen abweicht.

### ***2.2.2.2 Nach der Wende: eine veränderte Museumslandschaft***

Das Ost-West-Gefälle ist nach 15 Jahren Wiedervereinigung noch sehr markant. Die gesellschaftliche Funktion der Institution Museum war in der ehemaligen DDR, anders als die der BRD, stärker auf repräsentative Demonstration von Staatsmacht ausgelegt mit prägnanteren politischen Eingriffen. Demnach wurden große bedeutende Museen gegründet/finanziert, die der Bildung des Volkes und/oder der Betrachtung der Kunst dienen sollten. Privatinitiativen von Vereinen und Personen waren in der DDR unerwünscht, also meistens verhindert. Die westliche Gründungswelle kleiner (Heimat)Museen der 80er Jahre hatte im Osten kein Pendant. Im Vergleich ist auch heute die Museumsdichte pro qkm in den neuen Bundesländern deutlich geringer<sup>35</sup> (0,012 Museen pro qkm) als in den alten (0,018), nicht aber gemessen an der Einwohnerzahl (9,3 Museen pro 100.000 Einwohner in den neuen, 6,7 in den bevölkerungsreicheren alten Bundesländern). Auch die Trägerschaft weist in den neuen Bundesländern deutliche Spuren der historischen Entwicklung auf: 79% der Museen der neuen Bundesländer sind in öffentlicher (51% in den alten), 19% in privater Trägerschaft (42% in den alten) – viele davon erst im letzten Jahrzehnt gegründet.

Dank vielfältiger Kulturpolitik der Bundesländer besteht nur geringe Gefahr einer allzu großen Uniformierung. Allerdings ist aus eben diesem Grund die Chance<sup>36</sup> auf eine generelle Reform des Museumswesens sehr bescheiden, welche den Museen das Erfüllen ihrer Funktionen in einem finanziell und strukturell geeigneteren Rahmen ermöglichen könnte. Koordinationsinstanzen – etwa das Institut für Museumskunde, der Unterausschuss „Museen“ des Ausschusses „Kultur“ der Kultusministerkonferenz und der Fachverband Deutscher Museumsbund – haben eher beratenden Charakter als Entscheidungsbefugnisse. Dabei ist der Bedarf an größerer Einheit längst erkannt, zumal die Gelegenheit einer neuen Organisation in den letzten 15 Jahren gegeben war. Die Wiedervereinigung brachte für Museen der neuen Bundesländer z.T. gewaltige Änderungen in ihrer Struktur und Verwaltung. Man denke hier nur an Berlin als Sonderfall mit schwerwiegenden geschichtlichen, politischen und kulturpolitischen Altlasten, wo doch die meisten Sammlungsarten in sehr bedeutenden Museen in doppelter Ausführung vertreten sind/waren.

---

<sup>35</sup> Zusammengerechnet mit den Zahlen des Instituts für Museumskunde (Museen) und des Statistischen Bundesamtes (Flächenangaben)

<sup>36</sup> Vgl. dazu Siegfried Rietschel, *Quelques aspects de la situation des musées en Allemagne*, in J.M. Tobelem, *Musées – gérer autrement – un regard international*, 1996, S. 31-39

Museen der neuen Bundesländer mussten sich in kürzester Zeit auf neue Rahmenbedingungen<sup>37</sup> einstellen, vor allem durch Änderungen der Trägerschaften verursacht: Die bisher zentral verwalteten Museen kamen in die Trägerschaft der Länder und Kommunen. Sie mussten in einer stark veränderten Gesellschaft ihren Platz neu definieren, weitgehend losgelöst von den zu DDR-Zeiten geprägten ideologischen Zwängen. Gleichzeitig mussten sie lernen, sich in dem übernommenen administrativen System des nun vereinigten Deutschlands zurecht zu finden, seine Verwirrungen erkennen und Funktionen nutzen, seine Vorschriften verinnerlichen. Planungs-, Leitungs-, Kontroll- und Koordinierungsfunktionen, die vormals zentral von Staat oder Bezirk übernommen waren, sind nun abgeschafft oder anders verteilt, meistens auf kommunaler Ebene.

Die zuerst erwartete bzw. befürchtete Welle von Museumsschließungen blieb trotz stark verringertem Personalbestand aus. Die kurz vor der Wende noch aufgeblähten Personalstrukturen mussten auf die in den alten Bundesländern vorhandenen, teilweise schon zu diesem Zeitpunkt knapp bemessenen „Normstrukturen“ angepasst werden. Lediglich einige Häuser, die themenbezogen zu sehr mit dem alten Regime verbunden waren und mit dem Machtwechsel ihre politische oder gesellschaftliche Legitimation verloren hatten, mussten schließen. Im Gegenzug entfaltete sich eine Reihe neuer Museen: Durch die wiedergewonnene ideologische Freiheit kamen Sammlungsthemen zum Vorschein, die seit Jahren verdrängt worden waren. Einige in der DDR geschlossene Einrichtungen wurden ebenfalls wiedereröffnet bzw. der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

### ***2.2.2.3 Berlin, ein hauptstädtischer Sonderfall***

Der Sonderstatus, den Berlin spätestens nach dem Ende des 2. Weltkrieges erlangte, bescherte auch dem Museumswesen ein eigenes Bild. Mit mehr als 150 Museen beträgt die Dichte pro qkm (0,17) das Zehnfache des bundesweiten Durchschnitts, was sicherlich nicht zuletzt auf den Charakter einer Großstadt und einer Hauptstadt zurückzuführen ist. In West-Berlin wurden in den 1980er Jahren zahlreiche neue Museen gegründet. Seit der Wende werden vor allem im östlichen Teil der Stadt neue Museen eingerichtet. Eine von Bund und Länder getragene Stiftung dominiert das Berliner kulturelle Geschehen, nämlich die Stiftung Preußischer Kulturbesitz, die unter anderem 17 Museen, viele davon von internationalem Renommee, direkt verwaltet: die Staatlichen Museen zu Berlin Preußischer Kulturbesitz (SMPK).

---

<sup>37</sup> Zur ausführlichen Analyse der Museen nach der Wiedervereinigung, vgl. Wolf Karge, Museumspolitik in den neuen Bundesländern, in A. Zimmer, Das Museum als Nonprofit-Organisation, 1996, S. 109-132

Das Augenmerk der deutschen Museumspolitik richtet sich auf Berlin, die Stadt, die auch mit den Museen ihren Hauptstadtcharakter behaupten soll. Nach der Wiedervereinigung entstanden unverhoffte Entscheidungsfreiräume, welche die einmalige Chance einer Neustrukturierung und einer logisch, wenn auch unter Zeitdruck überdachten Museumspolitik boten. Finanzielle Mittel flossen hauptsächlich für das Flaggschiff der Berliner Museen, die SMPK. Erstaunlich schnell wurden Veränderungen durchgeführt und Prozesse in Bewegung gesetzt, die bis heute noch andauern.

Die unumgängliche Reorganisation und Zusammenführung mancher Sammlungen wurde in wenigen Jahren durchgeführt. Die notwendige Sanierung alter Museumsgebäude, vor allem im östlichen Teil der Stadt – Stichwort Museumsinsel – verursacht gewaltige Kosten, ermöglicht aber angemessen bis sehr wünschenswert erscheinende Umgruppierungen der Sammlungen. Die Berliner Museumslandschaft polarisiert sich zunehmend auf städtebaulich groß angelegte Areale, die mit prestigeträchtigen Neubauten bzw. Erweiterungen schon existierender Gebäude eine adäquate Ausstellungsfläche nach Sammlungsthemen bieten sollen<sup>38</sup>: auf der Museumsinsel die Meisterwerke der Archäologie, im Kulturforum am Potsdamer Platz die europäische Kunst und Malerei, um das Schloss Charlottenburg kleinere, aber feine Sammlungen der Archäologie (Ägyptologie und Vorgeschichte) sowie der modernen Kunst, und im Dahlemer Museumskomplex die außereuropäischen Kulturen und die (europäische) Ethnologie. Andere Museen, die nicht der Obhut der SMPK unterliegen, streuen sich über die ganze Stadt.

#### ***2.2.2.4 Mit Rat und Tat: Betreuung, Beratung und Interessenvertretung***

Das Institut für Museumskunde (IfM), eine Einrichtung der SMPK, übernimmt als einzige zentrale fachwissenschaftliche Einrichtung des Museumswesens der Bundesrepublik<sup>39</sup> bundesweite Forschungs-, Statistik- und Beratungsaufgaben für alle Museen in Deutschland. Als zentrale Informations- und Dokumentationsstelle veröffentlicht das IfM auch zahlreiche fachbezogene Daten und Analysen. Es vertritt die deutschen Museen in unterschiedlichen internationalen Fachverbänden und -organisationen. Es führt bundesweite

---

<sup>38</sup> Vgl. Moritz Wullen, Die Staatliche Museen zu Berlin – ein Universalmuseum im Wandel, 2000, S. 56

<sup>39</sup> so die Bezeichnung von Monika Hagedorn-Saupe und Annette Zimmer, Das Museumswesen in der Bundesrepublik, in A. Zimmer, Das Museum als Nonprofit-Organisation, 1996, S. 97

Museumsstatistiken, betreibt Besucherforschung und pflegt museumsrelevante Datenbanken. Das IfM ist Ansprechpartner und Berater der Bundes- und Landesregierungen.

Auf Länderebene stehen den nicht-staatlichen Museen weitere Beratungsstellen zur Verfügung. Hier herrscht wiederum aufgrund des deutschen Kulturföderalismus eine große Vielfalt<sup>40</sup>: Je nach Bundesland können diese Stellen beim Land/Staat, bei einem Museumsverband oder in einem Landesmuseum angesiedelt sein. Bayern betrachtet Förderung, Betreuung und Beratung als staatliche Aufgabe, richtete also die Landesstelle für die nicht-staatlichen Museen in Bayern als Museumsamt ein. Am anderen Ende der Skala übernimmt in Niedersachsen ein Museumsverband die Beratungs- und Betreuungsfunktion. Dieser bekommt eine institutionelle Unterstützung des Landes, kann allerdings keine Landesfördermittel vergeben – dies bleibt dem Ministerium vorbehalten. Mischformen sehen z.B. eine externe Verwaltungseinheit angegliedert an Landesmuseen vor, die auch teilweise Fördermittel verteilen kann und eine Betreuung leistet. Als Beispiel dazu dient die Landesstelle für Museumsbetreuung in Baden-Württemberg, eine Fachbehörde des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst die dem Württembergischen Landesmuseum Stuttgart untergeordnet ist und die nicht-staatlichen Museen vor allem im Bereich der Konservierung/Restaurierung bzw. Inventarisierung unterstützt.

Museumsverbände spielen in Deutschland eine große Rolle, sind sie doch die Interessensvertretungen der regional zugehörigen Häuser. In den neuen Bundesländern sind sie nach 1990 relativ einheitlich (neu)gegründet worden, denn sie konnten das Vorbild ihrer eigenen Vertretungen zu DDR-Zeiten mit den vorhandenen, sehr vielfältigen Verbänden der alten Bundesländer vergleichen und sich so die wirklich funktionierenden Strukturen aussuchen. Insbesondere in Sachen Weiterbildung sind diese Verbände sehr aktiv und bieten regelmäßige fachbezogene Seminare bzw. Tagungen an. Als Interessenvertretung tragen sie dazu bei, die museumsrelevanten Themen auf Länder- und kommunaler Ebene zu diskutieren und regen den Austausch zwischen Fachkollegen an. Ihre Publikationen und Zeitschriften sind wichtige Informationsmittel.

Tendenziell zeichnet sich in Deutschland eine im Vergleich zu Frankreich größere organisatorische Konzentration der Museen ab, wenn auch nicht in der Form einer zentralen Betreuung. Eine Stiftung wie die Berliner SMPK hat im Nachbarland kein vergleichbares

---

<sup>40</sup> Vgl. Monika Hagedorn-Saupe, Annette Zimmer, Das Museumswesen in der Bundesrepublik, in A. Zimmer, Das Museum als Nonprofit-Organisation, 1996, S.69-107

Pendant. Viele Museen sind im Zusammenschluss einer Schirmorganisation untergeordnet wie z.B. dem Landschaftsverband Westfalen Lippe mit seinen 17 Museen. Andere wie das Rheinische Industriemuseum bestehen aus mehreren Einrichtungen – im genannten Beispiel sind es 6 Museen – oder verwalten Zweigstellen bzw. -museen wie etwa das Badische Landesmuseum in Karlsruhe mit seinen 6 Museen als Zweigstellen. Kulturpolitische Aspekte sowie Synergieeffekte und Reduzierung der Verwaltungskosten werden auch in Zukunft dazu beitragen, diesen Trend zur Konzentration zu verstärken.

Wenn die Museen organisatorisch eher zusammenhängen als in Frankreich, so bleibt Deutschlands Museumslandschaft allerdings weit entfernt vom Zentralismus. Ein für Kulturgüter bundesweit gültiges Vorkaufsrecht des Bundes etwa wurde gemäß der Kulturhoheit der Länder nicht eingeführt – ein Vorteil des französischen Zentralismus, der nationalen/öffentlichen Sammlungen zugute kommt. Somit besteht in Deutschland keine rechtliche Möglichkeit, bedeutende Kunstwerke für Museen – also für die Öffentlichkeit – zu sichern oder die Ausfuhr von Kulturgütern zu verhindern, wenn ihre bisherigen Eigentümer sie anderweitig verkaufen. Die Kulturstiftung der Länder finanziert zwar nach Möglichkeit den Kauf von ausgewählten „ausfuhrgefährdeten“ Werken – unter anderen Aufgaben –, und trägt so erheblich zum Erhalt des nationalen Erbes in der Bundesrepublik bei, sie verfügt jedoch nicht über das Recht, sich über andere Mitbieter oder Käufer zu stellen. Je nach Bundesland kann in besonders kritischen Fällen das kulturelle Erbe nur dann geschützt werden, wenn es in die Denkmalschutzlisten eingetragen ist/wird – eine lange und einschränkende Prozedur, vor der die Eigentümer oft zurückschrecken.

### ***2.2.3 Einblick in die Museumsstruktur anderer Länder***

In *Italien*<sup>41</sup> zeichnet sich die Struktur der Museumslandschaft durch eine sehr starke Bürokratie und einen prägenden Einfluss des Staates aus. Private Museen gibt es kaum, die öffentlichen Einrichtungen sind einer strengen und sehr weitreichenden staatlichen Kontrolle unterworfen. Zentralisiert unterstehen die Museen dem Kulturministerium, das über alles entscheidet bzw. diese Funktion den mit sehr wenig Autonomie versehenen Intendanten (*soprintendenze*) delegiert. Sämtliche Entscheidungen werden außerhalb der Museen getroffen: Personal, Wissenschaft, Strategien, und vor allem Finanzen und Management. Das Gesetz von 1939 zum Schutz des kulturellen Erbes regelt heute noch die Arbeitsabläufe in den Museen mit seinen zwei Hauptaussagen: Erstens sind Kulturelle Güter Eigentum des

---

<sup>41</sup> Vgl. Giovanni Pinna, La situation italienne, in J.M. Tobelem, *Musées – gérer autrement – un regard international*, 1996, S. 26-29

Staates, zweitens beschränkt der Staat seine kulturellen Aktivitäten auf den Schutz des Erbes und auf die Kontrolle des gesamten nationalen Gebietes. Demzufolge sind finanzielle Mittel fast ausschließlich dem Erwerben bzw. Erhalten von Kulturgütern gewidmet ohne Berücksichtigung der sozialen, wirtschaftlichen und didaktischen Funktionen eines Museums.

In *Großbritannien*<sup>42</sup> ist das Bild bei weitem nicht so einheitlich. Etwa 20 große Museen erlangten den Rang eines Nationalmuseums und werden mit relativer Autonomie von staatlichen Geldern finanziert. Auch vom Staate getragen sind etwa 300 Universitäts- und Armeemuseen, die über die Budgets ihrer jeweiligen Ministerien mit besonderen Auflagen finanziert werden. Die meisten Museen sind lokale Einrichtungen, entweder direkt von den Kommunen finanziert (etwa die Hälfte der Häuser) oder privat von Vereinen und sonstigen Trägern. Sie werden von regionalen staatlichen Vertretungen (*Area Museum Councils*) betreut. Auch hier müssen meistens zusätzliche Finanzierungsquellen gefunden werden, um den normalen Betrieb oder Sonderausstellungen bzw. Anschaffungen sichern zu können. Eine unabhängige Einrichtung, das „Museums, Libraries and Archives Council“ (vormals Museums and Galleries Commission), vertritt die Museen und berät die Regierung in Sachen kulturelles Erbe. Sie vergibt kleinere Subventionen an Museen, die keine staatlichen Gelder erhalten und finanziert so einen Teil der Museen mit. Sie überwacht das Einhalten der Vorgaben und Mindeststandards, die sie über eine Registrierung/Akkreditierung der Museen – das *accreditation scheme*, an dem etwa 1800 Museen teilnehmen<sup>43</sup> – durchsetzen möchte, was die Lage vieler Häuser schon deutlich gebessert hat und vor allem einen Hauch von Einheit in eine noch sehr chaotische Museumslandschaft gebracht hat.

Die *Niederlande* haben neben ihrem Registrierungsprogramm in zweierlei Hinsicht das Interesse der Museumswelt auf sich gezogen. 21 vormals nationale Museen sind zwischen 1988 und 1994 „entstaatlicht“ worden: Sie wurden einer organisatorischen Umgestaltung unterzogen, wechselten von der staatlichen zu einer privaten (in Form einer Stiftung) Trägerschaft und erlangten eine relative Autonomie. Der Staat bleibt weiterhin Eigentümer der Gebäude und Sammlungen. Er gewährt den Museen eine Subvention, welche die Grundlage ihres Budgets bildet. Über den Einsatz dieser Mittel können sie frei entscheiden. Sie verfügen ebenfalls über Eigeneinnahmen (Eintritte, Erträge von Shop und Café, Sponsoring, weitere Subventionen u.ä.), die sie selbst verwalten. In einem selbst erstellten Vierjahresplan planen die Museen ihre Ziele und Aktivitäten, nach dem die staatliche

---

<sup>42</sup> Peter Longman, *La Grande-Bretagne*, in J.-M. Tobelem, *Musées, gérer autrement*, Paris 1996, S. 39-44

<sup>43</sup> Emmeline Leary in einem Vortrag auf der ICOM-Jahrestagung in London, 27-30. Oktober 2005

Finanzierung erteilt wird. So konnte sich der Staat vom laufenden Geschäft dieser 21 Museen zurückziehen und doch seinen Pflichten zum Erhalt des nationalen Erbes nachgehen, indem er die Finanzierung weiterhin sichert.

Als zweite niederländische Eigenart gilt die Anfang der 1980er Jahre eingeführte Museumskarte: Dem Karteninhaber wird landesweit ein Jahr lang freier Eintritt in den öffentlichen Museen gewährt – heute mehr als 450 Einrichtungen. Diese bekommen im Gegenzug 60% des nicht eingenommenen Eintrittsgeldes von der Stiftung rückerstattet, welche die Karte verwaltet. Finanzkräftige Sponsoren sicherten den Erfolg dieser Karte auch durch Werbe- und Schenkaktionen: Sie wurde u.a. allen neuen Kunden einer großen nationalen Bank geschenkt. Der Zuspruch ist groß und die Anzahl der Besuche hat sich seit ihrer Einführung mehr als verdoppelt – selbstverständlich ist dies nicht allein ein Verdienst der Jahreskarte! Manche große Museen verzeichnen bis zu 80% ihrer Besuche mit dieser Karte. Die Museumsjaakaart ist der Vorreiter, der als erfolgreiches Beispiel für weitere Museumspässe in anderen europäischen Ländern diente und ein effizienter Anreger zum Museumsbesuch geworden ist.

### ***2.3 Besucherstruktur der Museen: Wer geht ins Museum?***

Der Besucher stellt die Verbindung zwischen der Institution Museum und der Gesellschaft dar. Er ist zugleich institutioneller Adressat und Akteur, was Grund genug ist, ausführlicher auf ihn einzugehen. Ein großer Teil der Museumsarbeit ist primär direkt auf ihn ausgerichtet (Adressat), in der Hoffnung, er möge den Nutzen davon in die Gesellschaft weitertragen und so den Beitrag der Museen zugleich zur Sicherung der gesellschaftlichen Werte und zum Wandel mittragen. Er ist auch Akteur, indem er sich in Museen begibt, bewegt und handelt. Er ist ein Teil des Museums, (be-)nutzt das Angebot, äußert indirekt oder direkt seine Meinung und beeinflusst teilweise das Geschehen und die Struktur der Organisation.

Der gesellschaftliche Kontext, in dem die Museen sich bewegen bzw. agieren/reagieren, ist regionaler, nationaler oder gar internationaler Dimension, was nicht zuletzt von ihrer Besucherstruktur abhängt. Den Besucher kennen zu lernen ist also nicht nur im Sinne der Besucherorientierung unumgänglich, sondern auch in Bezug auf die interkulturelle Thematik im Museum. Kulturelle Identitäten der Besucher sind allerdings zu komplex, um an dieser Stelle eingehend analysiert zu werden. An der Oberfläche – und damit auch erfassbarer – sind

dennoch Eigenschaften erkennbar, die gewisse Rückschlüsse auf den kulturellen Hintergrund erlauben: die soziodemographischen Merkmale der Besucher.

Soziodemographische Kriterien wie Geschlecht, Alter, Bildung (Ausbildungsabschluss), Beruf und Wohnort bilden klassischerweise den Grundstock einer Besucheranalyse, mit dem ein „Besucherprofil“ erstellt werden kann. Kriterien wie Häufigkeit der Museumsbesuche, Begleitung, Präferenzen, Verweilzeit in den Ausstellungen u.ä. spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Damit können Besucher in ihrem sozialen Umfeld teilweise charakterisiert werden, also einem Teil der Bevölkerung – auch im Sinne einer Subkultur – zugeordnet werden, auf den das Museum verstärkt einzugehen vermag bzw. dessen Bedürfnisse es berücksichtigen kann/sollte. Untersuchungen zeigen besonders deutlich, dass Museen sich weder einer einzigen Teilgruppe noch der gesamten Gesellschaft widmen, sondern dass ihre Besucherstruktur sich aus diversen Teilgruppen zusammensetzt – auch kulturell.

Zwei methodologisch unterschiedliche Untersuchungstypen helfen, Ansätze einer Antwort auf die Frage „wer geht ins Museum?“ zu geben. Einerseits tragen Befragungen der Gesamtbevölkerung Informationen über Museumsbesucher und Nicht-Besucher im nationalen Querschnitt zusammen. Andererseits werden in den Museen selbst Besucher direkt befragt, was präzisere Daten liefert, aber mit dem Nachteil verbunden ist, dass die Erkenntnisse eines Einzelfalls nur sehr bedingt auf die Allgemeinheit übertragbar sind. Beispiele beider Vorgehensweisen werden im Folgenden erläutert, da sie interessante Anhaltspunkte zur Beschreibung der „Spezies Museumsbesucher“ liefern.

Eines vorab: DEN Standard-Besucher gibt es nicht. Ein einheitliches, allgemein geltendes Porträt eines typischen Besuchers wäre eine Vereinfachung ohne konkreten Inhalt und dementsprechend ohne anwendbaren Nutzen. Vielmehr sollte hier von den Besuchern (Plural) oder verschiedenen Besuchergruppen die Rede sein. Unterschiede können z.B. je nach Museumstyp, Jahreszeit, Wochentag oder Wetter sehr deutlich ausfallen. Sonderausstellungen haben möglicherweise eine andere Besucherstruktur als Dauerausstellungen in ein und demselben Haus, ganz zu schweigen von den verschiedenen Sonderausstellungsthemen.

Zudem spielen national- oder regionalbedingte kulturelle Gewohnheiten eine nicht zu vernachlässigende Rolle im museumsrelevanten Verhalten der Gesellschafts(teil)gruppen. Angesichts der Fülle von interessanten Gruppen werden hier nur einige Aspekte vorgestellt

die, nach dem bekannten Prinzip des einzelnen Beispiels, stellvertretend für andere die Möglichkeiten einer Methode zeigen, wobei ihre Ergebnisse nicht ohne größte Vorsicht in einem anderen Kontext genutzt werden sollten.

### 2.3.1 Der Museumsbesucher: Unikum oder Normalbürger?

Aufschlüsse zum museumsrelevanten Verhalten wurden in mehreren Ländern gesammelt. Landesweite Befragungen sind sehr aufwendige, umfassende Verfahren. In Großbritannien z.B. werden in regelmäßigen Abständen nationale Erhebungen<sup>44</sup> durchgeführt, die Daten zur Nutzung der Museen liefern. Auch in Frankreich wurden Statistiken erhoben. Um die Beschreibung der dortigen Museumslandschaft (siehe 2.2.1) abzurunden, wird dieses Beispiel hier etwas ausführlicher betrachtet. Die Grunddaten lieferte die Omnibusbefragung zu den kulturellen Aktivitäten der Franzosen<sup>45</sup>, die zuletzt 1997 durchgeführt wurde. Im Folgenden angegebene Zahlen und Statistiken sind, wenn nicht anders gekennzeichnet, dieser Befragung entnommen. Aufgrund großer Unterschiede in der Vorgehensweise, in den Definitionen und der Datenbearbeitung wird allerdings auf einen Vergleich mit den britischen Daten verzichtet.

Tab. 4 Besuch der Ausstellungsorte (Frankreich<sup>46</sup>)

<i>Von 100 Franzosen ab 15 Jahren haben in den letzten 12 Monaten:</i>	<i>1989</i>	<i>1997</i>
Ein musealer Freizeitpark wie das Futuroscope oder die Cité des Sciences besucht	*	11
Eine Sonderausstellung über Malerei oder Skulptur besucht	23	25
Eine Sonderausstellung über Fotografie besucht	*	15
Eine Kunstgalerie besucht	15	15
Ein Museum besucht	30	33
Davon		
in ihrem Heimatort oder Umgebung	14	19
in Paris oder Pariser Umgebung	10	9
in einer anderen Region Frankreichs	12	14
im Ausland	7	8
* die Frage wurde nicht gestellt		

*Quelle: Département des études et de la prospective, Ministère de la culture et de la communication, 1998*

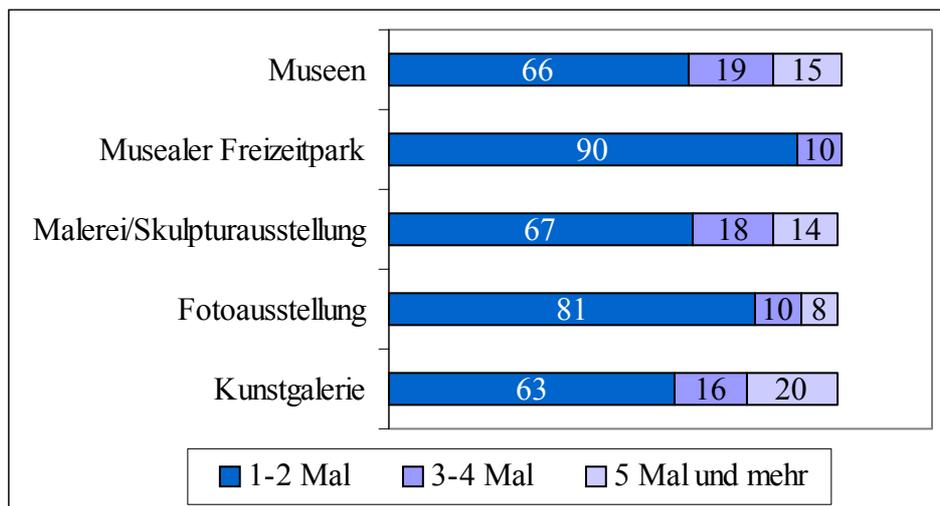
<sup>44</sup> Vgl. resource: The Council for Museums, Archives and Libraries, Visitors to museums and galleries in the UK, London, 2001

<sup>45</sup> Vgl. Olivier Donnat, Les pratiques culturelles des Français, Enquête 1997, Paris 1998

<sup>46</sup> Olivier Donnat, Les pratiques culturelles des Français, Enquête 1997, Paris 1998 S. 257

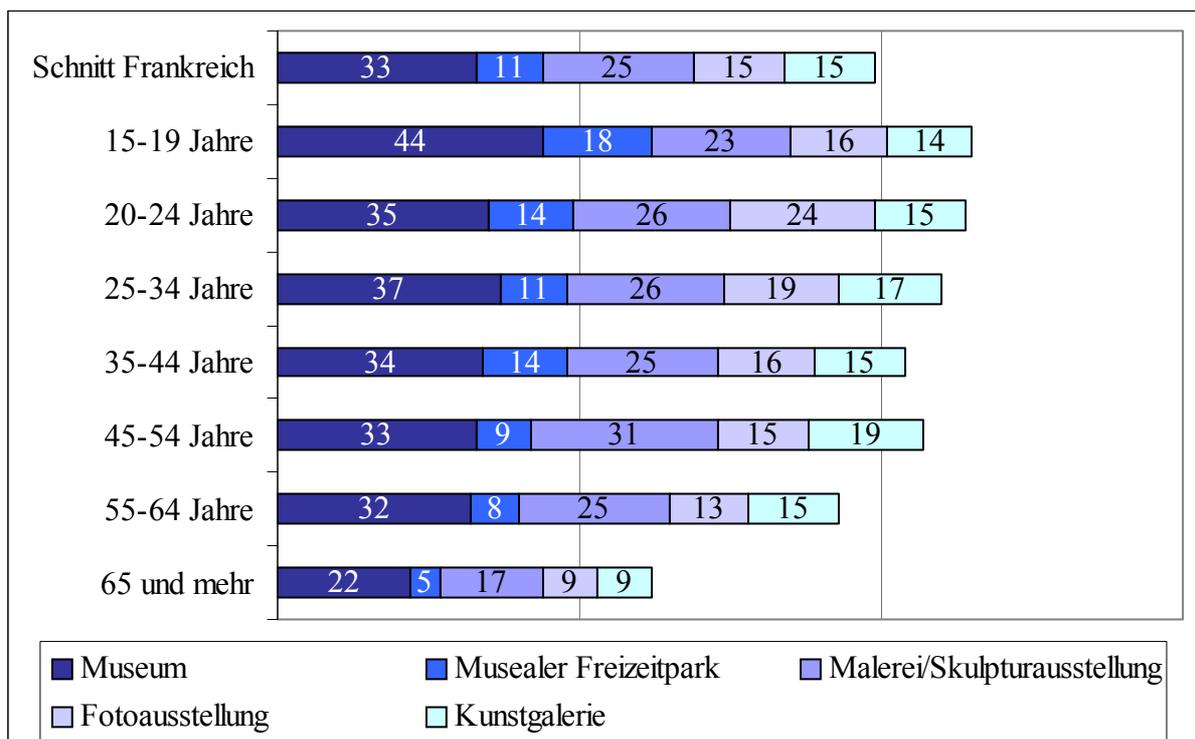
Etwa ein Drittel aller Franzosen (Tabelle 4) besuchen jährlich mindestens ein Museum, Tendenz steigend, obwohl diejenigen, die Museen, Galerien, Ausstellungen oder Freizeitparks besuchen, meistens keine besonders eifrige Besucher sind, wie die folgende Abb. 3 zeigt.

Abb. 3 Jährliche Besuchsfrequenz der Besucher in den verschiedenen Ausstellungseinrichtungen (Frankreich) in %



Quelle: Département des études et de la prospective, Ministère de la culture et de la communication, 1998

Abb. 4 Besuche unterschiedlicher Ausstellungsstätten nach Alter (Frankreich) in %, Mehrfachnennungen

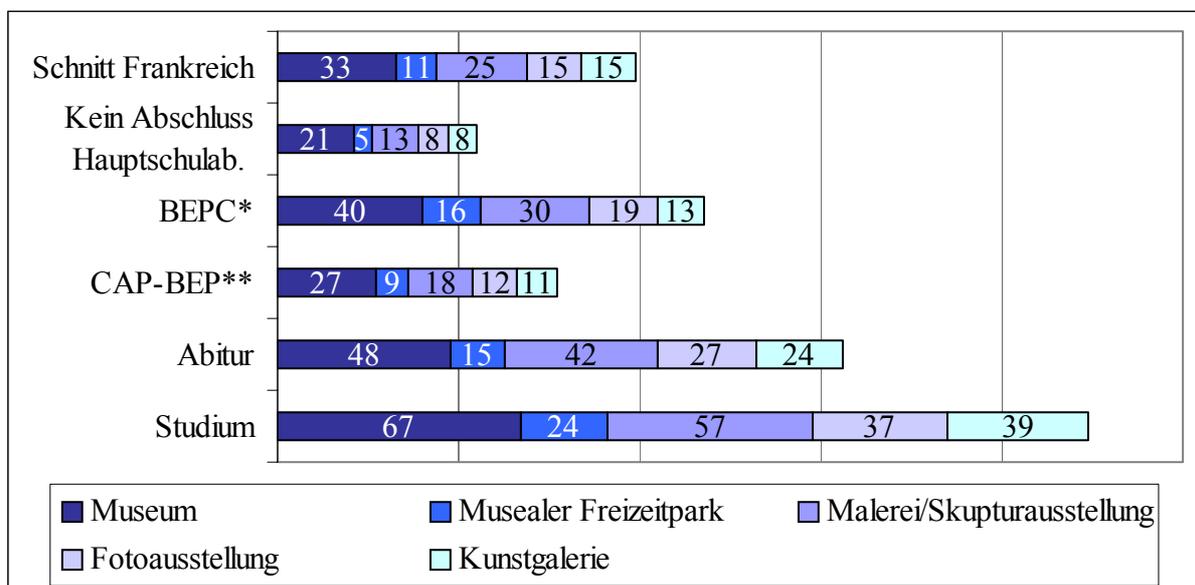


Quelle: Département des études et de la prospective, Ministère de la culture et de la communication, 1998

Zwei Drittel der Museumsbesucher gehen 1 bis 2 mal im Jahr ins Museum, knapp 20% gehen 3 oder 4 mal und etwa 15% 5 mal oder öfter. Besonders häufige Besucher sind die 20-34 Jährigen, die zu mehr als 20% mindestens 5 Museen besuchen. Umgekehrt sind Ein- bis Zweimalbesucher tendenziell eher älter als 55 Jahre oder zwischen 15 und 19 Jahre alt – und da ist der Einfluss des Gymnasiums bzw. des Studiums sicherlich erheblich – zu je 70% der Besucher dieser Altersklassen.

Der Trend, überproportional viele Akademiker in den Museen anzutreffen, gilt auch für Frankreich. Diese sind zudem die Museumsgänger, die am häufigsten ins Museum gehen: 26% von ihnen gehen 3-4 mal und 28% mindestens 5 mal im Jahr. Kulturell aktiver als die anderen Schichten der französischen Bevölkerung haben sie doppelt so oft angegeben, mindestens ein Museum aufgesucht zu haben (67%) wie der nationale Schnitt (33%).

Abb. 5 Besuche verschiedener Ausstellungsstätten nach Schulabschluss (Frankreich)  
in % Mehrfachnennungen

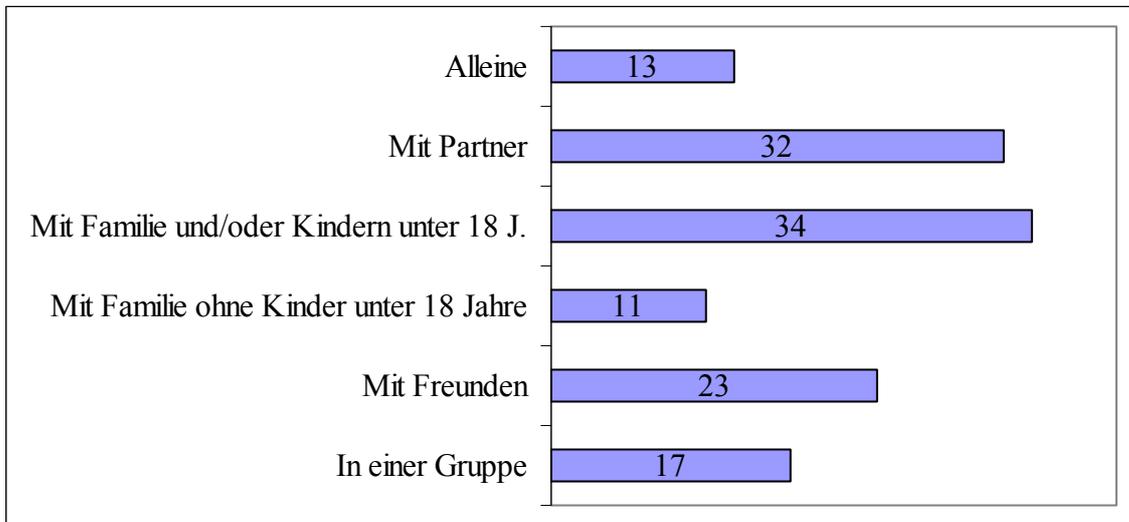


Quelle: Département des études et de la prospective, Ministère de la culture et de la communication, 1998

\* BEPC : entspricht etwa einem Realschulabschluss im deutschen Schulsystem

\*\*CAP und BEP: entsprechen etwa einer abgeschlossenen Lehre im deutschen Ausbildungssystem

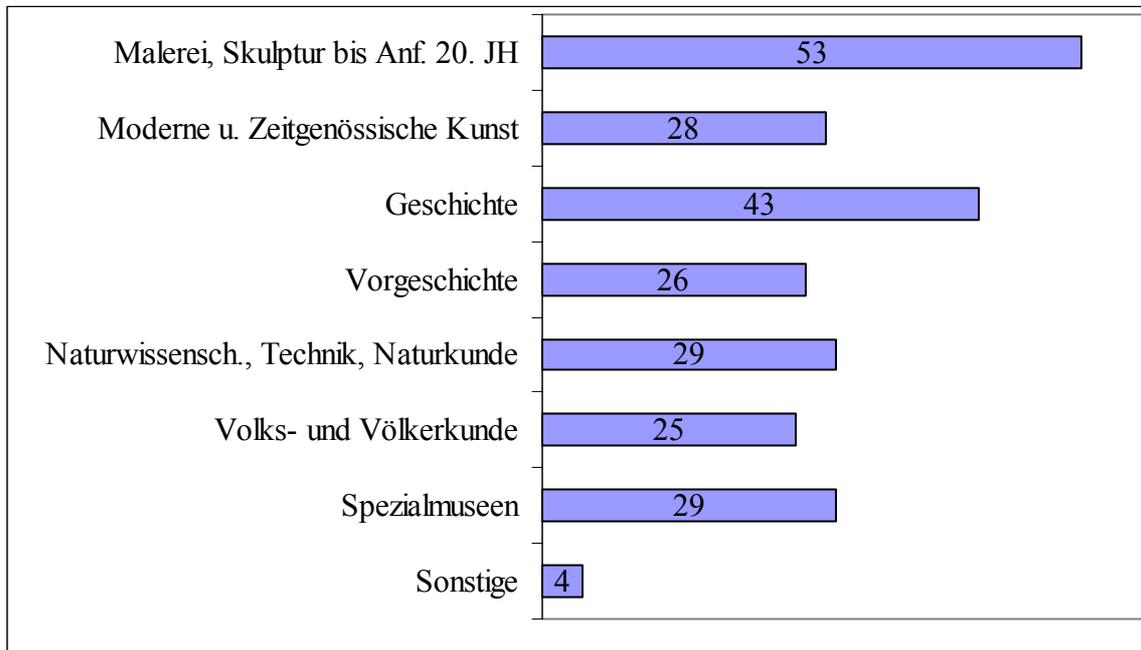
Abb. 6 Begleitung bei Museumsbesuche (Frankreich)  
in % (Mehrfachnennung)



Quelle: Département des études et de la prospective, Ministère de la culture et de la communication, 1998

Generell ist ein Museumsbesuch eine gesellige Angelegenheit. Nur 13% der Besucher gehen alleine ins Museum – auffallend stark vertreten sind hier wieder die Akademiker, die zu 22% ohne Begleitung Ausstellungen aufsuchen. Die Mehrzahl der Besuche findet mit dem Lebenspartner oder mit der Familie statt (je etwa ein Drittel der Besuche). Familien mit Kindern sind erwartungsgemäß unter den 35-44-Jährigen am stärksten vertreten. Je jünger, desto häufiger geht man mit Freunden ins Museum (insbesondere die Hälfte der 20-24-Jährigen), wobei die jüngsten (die Hälfte der Besuche der 15-19-Jährigen) in der Gruppe, sprich hier mit der Schulklasse, am häufigsten in den Museen anzutreffen sind. Besucher, die mit einer organisierten Gruppe ins Museum fahren, wohnen eher entweder auf dem Land oder in Kleinstädten (21 bzw. 27% der Besucher dieser Orte), und/oder haben (noch) keinen bzw. einen niedrigen Schulabschluss.

Abb. 7 Besuche in verschiedenen Museen nach Museumstyp (Frankreich)  
in % (Mehrfachnennungen)



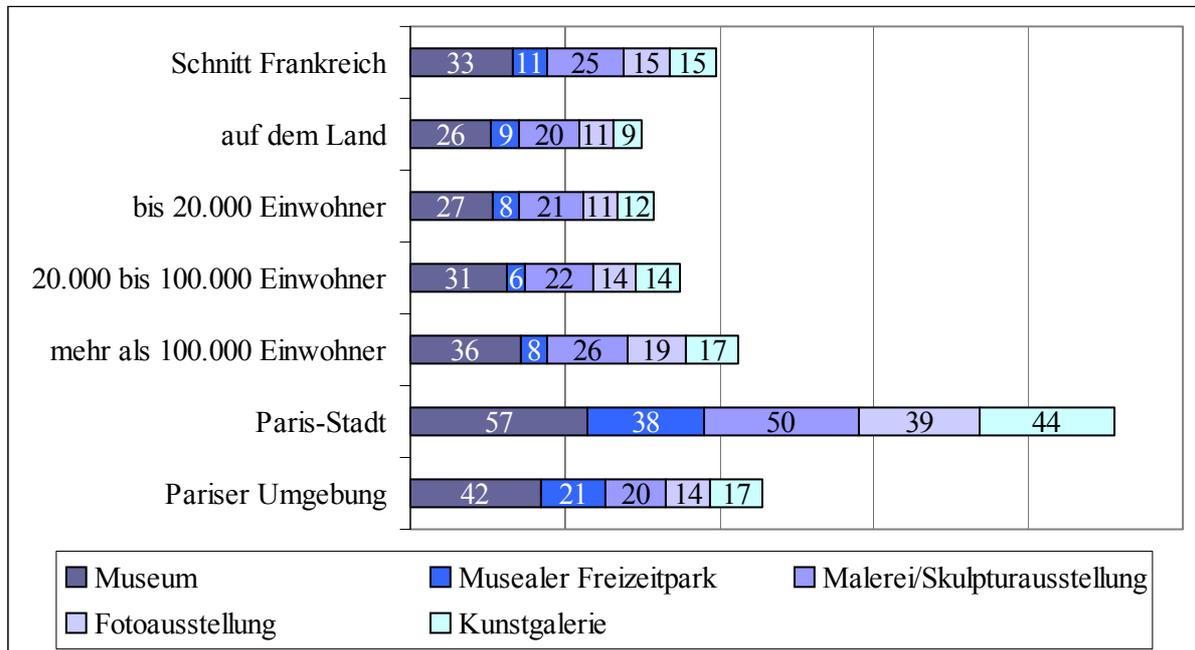
Quelle: *Département des études et de la prospective, Ministère de la culture et de la communication, 1998*

NB: Die hier angegebenen Kategorien entsprechen nicht genau den in 2.1 definierten Museumstypen und sind unabhängig voneinander zu verstehen.

Nicht überraschend sind Kunstmuseen generell die beliebtesten (meist besuchten) musealen Einrichtungen in Frankreich, gefolgt von den Geschichtsmuseen.

Die Besuchsinteressen von Männern und Frauen unterscheiden sich kaum, abgesehen vom naturwissenschaftlichen, technischen und naturkundlichen Museum, das auch in Frankreich mehr Besucher (32% der Franzosen, die ein Museum in den 12 letzten Monaten besucht haben) als Besucherinnen (25% der Französinen, die ein Museum besucht haben) aufweist. Der Wohnort spielt bei der Auswahl des Museumstyps eine entscheidende Rolle, was eng mit dem Angebot und den Verkehrsverbindungen zusammenhängt. Wer auf dem Land oder in einer Kleinstadt wohnt, besucht weniger Kunst- und Naturwissenschaftsmuseen, dafür aber verstärkt heimatkundliche und spezialisierte Museen, die statistisch gesehen eher in der Umgebung zu erreichen sind. Bewohner einer großen Stadt wählen die besuchten Museen etwa nach den gleichen Kriterien aus, wie der Schnitt aller Museumsbesucher.

Abb. 8 Besuch unterschiedlicher Ausstellungsstätten nach Wohnort (Frankreich)  
in %, Mehrfachnennungen



Quelle: Département des études et de la prospective, Ministère de la culture et de la communication, 1998

Paris hat aufgrund seines unvergleichlich hohen Angebotes an Museen einen Sonderstatus. Kunstmuseen sind sehr stark besucht, auch historische Museen und Völkerkundliche Museen werden deutlich häufiger besucht als im Durchschnitt. Dieses Angebot steht ebenfalls den Bewohnern der Pariser Umgebung zur Verfügung, die es dennoch bei weitem nicht so oft nutzen wie die Pariser selbst. Dies korreliert mit anderen, auch als „besuchsfördernd“ bekannten Variablen, wie etwa dem Bildungsabschluss (in Paris-Stadt ist die Anzahl der Akademiker höher als in der Umgebung) und der Stellung im Beruf (das Management lebt in Paris, die Belegschaft sind Pendler der Umgebung, so die gängigen Klischees). Die Entscheidungsmacht Frankreichs konzentriert sich stark auf Paris. Dort ist Kultur hoch angesagt, so auch die Museen.

Mehr als die Hälfte der Museumsbesucher statteten mindestens einem Museum im Heimatort oder in der eigenen Region einen Besuch ab. Bewohner von Paris-Stadt taten dies zu 92%, fuhren aber nur selten in die Umgebung (21%) zum Museumsbesuch. Umgekehrt bevorzugen die Einwohner der Pariser Umgebung ebenfalls ihre eigenen Museen (57%), bevor sie nach Paris-Stadt zum Museumsbesuch fahren (26%).

Auffallend oft sind Pariser (Stadt) im Ausland ins Museum gegangen (52% der Einwohner von Paris, die mindestens ein Museum besuchten, taten dies im Ausland, im Vergleich zum nationalen Schnitt von 26%!), was von einem großen Kulturinteresse zeugt, möglicherweise von einer größeren Reisefreudigkeit, auf jeden Fall von einer Gewohnheit, das kulturelle Angebot einer Stadt zu nutzen. Auch zuhause besuchen sie Museen viel öfter als in Frankreich üblich: Fast die Hälfte aller Pariser, die ins Museum gehen, tut dies mindestens 5 mal im Jahr, während dies nur auf 17% der Bewohner der Umgebung von Paris zutrifft. Entsprechend reduziert sich der Prozentsatz der Hauptstädter, die 1-2 mal im Jahr ins Museum gehen (39%, im Vergleich z.B. zu den Bewohnern der Umgebung mit 63%). Erwartungsgemäß sind Pariser ebenfalls die häufigsten Besucher von Sonderausstellungen aller Art. Allerdings gehen sie doppelt so oft alleine ins Museum (32%) wie der Durchschnitt der Besucher (13%) und sind selten in Gruppen (11%) im Museum.

### ***2.3.2 Was uns die Besucherbefragungen lehren können***

Betrachtet man vor Ort die Besucher der Museen, so könnte ein genaueres Porträt dieser Gruppe entstehen. Allerdings beruht dieses Bild verstärkt auf Einzelfällen, die im Zweifel so verschieden sind wie die Museen selbst. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit und Repräsentativität sollen hier zwei Beispiele der Vorgehensweisen erläutert werden: Daten aus einem Querschnitt mehrerer Museen als Ergänzung der kurzen Beschreibung französischer Besuchergruppen und als Pendant dazu vergleichende Daten mehrerer Befragungen innerhalb eines ausgesuchten Museums in Deutschland.

Die DMF hat 1990 in Frankreich einen „Observatoire Permanent des Publics“ (ein Referat zur Erfassung der Besucherdaten, siehe 2.2.1.4) mit dem Auftrag eingeführt, in möglichst vielen Museen – in überwiegender Mehrheit sind es betreute Museen – möglichst standardisierte Befragungen durchzuführen. Von 1990 bis 2000 wurden in 101 Museen unterschiedlichen Typs und unterschiedlicher Größe über 12 Monate lang schriftliche Fragebögen eingesetzt, die sowohl standardisierte als auch auf das Museum zugeschnittene Daten sammelten. Die Ergebnisse<sup>47</sup> dieser Besucherbefragungen, welche den folgenden Aussagen bzw. Daten zugrunde liegen, unterstreichen die Vielfalt der Museen und ihrer Besucher vor allem nach der in Kapitel 2.1 genannten Typisierung der Museen in den fünf Kategorien. Dennoch sind einige Daten auf die Gesamtheit der Museen bezogen worden, die mehr Informationen über

---

<sup>47</sup> Vgl. Lucien Mironer, *Cent musées à la rencontre du public*, 2001, Paris vor allem S. 339-349

die Besucher dieser 101 Museen geben, aber nicht für ganz Frankreich verallgemeinert werden können, da die Masse der Kleinstmuseen nicht berücksichtigt wurde.

In den Museen ist eine überwiegende Mehrzahl Erstbesucher (65%) anzutreffen, die aber in den letzten 12 Monaten schon andere Museen besucht haben. Wenn 27% der Besucher in der Stadt bzw. näheren Umgebung des Museums wohnen, so sind 42% Inlandtouristen aus einem anderen *Département* und 15% ausländische Touristen<sup>48</sup>.

Museumsbesuche sind gesellige Freizeitaktivitäten. Etwa 45% der Besucher kommen mit mindestens zwei Begleitern – davon sogar 28% mit drei oder mehr anderen Besuchern<sup>49</sup> – etwa 37% zu zweit und 15% alleine<sup>50</sup>. Etwa 18% kommen mit Freunden und Bekannten. Die Familie ist die bevorzugte Begleitung, denn knapp die Hälfte der Besuche findet mit dem (Ehe-)Partner statt und je 10 % mit den Eltern (ggf. einem Elternteil) oder anderen Familienmitgliedern. 22% der Besucher begleiten ein Kind/mehrere Kinder unter 15 Jahre.

Die Verteilung nach Geschlecht ist in den befragten Museen nicht ganz ausgeglichen: 57% der Besucher sind Frauen, was vermutlich darauf zurückzuführen ist, dass Technik- und Naturkundemuseen in diesen Befragungen unterrepräsentiert sind. Jeder vierte befragte Besucher<sup>51</sup> ist über 50 Jahre alt, doch auch die jüngeren Generationen der 15-34 Jährigen sind zahlreich vertreten (38%), davon sind 17% zwischen 15 und 24 Jahre alt und dürften oft nicht ganz freiwillig ins Museum gekommen sein (oft mit der Schule). Jeder dritte 35-49 Jährige kommt in Begleitung eines Kindes.

Schüler und Studenten bilden 18% der befragten Besucher, auf der anderen Seite der Beschäftigungsskala stellen die Rentner 13% der Besucher. Angestellte (und Arbeiter, soweit diese Gruppe überhaupt zahlreich genug vertreten ist) bilden 14% der Besucher, eine etwa

---

<sup>48</sup> Diese Zahl ist aufgrund der Sprachbarrieren vermutlich unterschätzt: Die Fragebögen wurden in französisch, oft in englisch, seltener auch in anderen Sprachen ausgeteilt, so dass viele nicht französisch sprechende Ausländer gar nicht erst zur Beantwortung der Fragen kamen.

<sup>49</sup> Eine nicht einzuschätzende Verzerrung dieser Zahlen entsteht dadurch, dass Besucher in organisierten Gruppen solche Befragungen generell selten beantworten und demnach unterrepräsentiert sind.

<sup>50</sup> Diese Zahlen sind mit denen der Befragung von 1997 zu den kulturellen Gewohnheiten der Franzosen zu vergleichen: Die Größenordnungen sind ähnlich, Abweichungen zeigen eher den Einfluss der angewandten Methodologie. Hier wurden z.B. die Besucher aus dem Ausland auch befragt, dafür aber die (Klein)Museen nicht erfasst. Dies schließt eine gewisse Entwicklung über den Zeitraum der Befragungen jedoch nicht aus.

<sup>51</sup> Auch hier sind diese Zahlen nicht als Gesamtstatistik der Museen anzusehen, sondern als Ergebnis von Befragungen, die junge Menschen unter 15 nicht als Auskunftsperson einschlossen. Kinder und Schulklassen lassen die Altersverteilung der eigentlichen Museumsbesucher etwas anders aussehen. Doch diese genauere Statistik liegt nicht vor...

gleichgroße Gruppe (12%) stellen Freiberufler aus Handwerk und Handel sowie Fachbearbeiter und das mittlere Management. Das höhere Management und die intellektuellen Berufe (darunter auch Lehrer als besonders große Gruppe der Museumsbesucher) sind in den Museen überrepräsentiert im Vergleich zur Gesamtbevölkerung.

Obwohl viele Besucher schon relativ gut informiert sind (60% von ihnen kennen das Museum schon seit mehr als einem Jahr), erfolgt etwa jeder fünfte Besuch sehr spontan, was auf die entscheidende Rolle der physischen Sichtbarkeit in der Umgebung des Museums schließen lässt. Immerhin lassen sich 22% von Plakaten zum Besuch anregen, fast ebenso vielen gaben die Presse (20%) und touristische Reiseführer (21%) den Anstoß zum Besuch. Die „kostengünstige“ Mundpropaganda hat dennoch die erfolgreichste Überzeugungskraft: 34% der Besucher folgten dem Rat von Freunden, Familie und Bekannten.

Im Schnitt dauert ein Besuch etwa 2 Stunden, und wird vor allem aus Freude an den Sammlungen unternommen. Die Neugierde auf Ausstellungsstücke bewegt die Erstbesucher logischerweise besonders stark. 20% der Besucher wollten sich eine Sonderausstellung anschauen und Wiederholungsbesucher – 34% der Besucher hatten das Museum schon mindestens einmal besucht, davon 21% mindestens drei mal – wollten die Werke/Objekte erneut betrachten (14% der befragten Besucher) oder die vorherige Betrachtung noch vertiefen (12%). Etwa 16% wollten Bekannten und der Familie die Sammlungen zeigen. Insgesamt waren etwa 16% der Besucher in den 12 letzten Monaten schon mindestens einmal zu Besuch in dem Museum gewesen, in dem sie befragt wurden.

Wenn allgemeine Statistiken zum Vergleich anregen, so dienen die hauseigenen gesammelten Daten eher zur Entscheidungsfindung und zum zielgerichteten Handeln. Besucherbefragungen sind in dieser Hinsicht besonders aufschlussreich, zumal sie mehrmals durchgeführt werden und damit auch die unterschiedlichen Publika des Hauses erfassen können. H. J. Klein hat für das Badische Landesmuseum<sup>52</sup> in Karlsruhe von 1997 bis 2002 mehrere Sonderausstellungen evaluiert und in einem Aufsatz<sup>53</sup> den Vergleich der Ergebnisse unternommen.

Dass es Unterschiede zwischen Besuchern der Dauer- und Sonderausstellungen gibt, ist unumstritten. Bis jetzt sind sie jedoch nicht systematisch untersucht worden – und die Frage,

---

<sup>52</sup> siehe 5.3 für eine ausführlichere Beschreibung des Hauses und der letzten Sonderausstellungen

<sup>53</sup> Vgl. Hans Joachim Klein, Publikums-Barometer, vom Nutzen kontinuierlicher Besucheranalysen, in A. Noschka-Roos, Besucherforschung in Museen, 2003, S. 110-143

ob sich dies tatsächlich lohnen würde, ist noch offen. Die Hypothese, wonach die Besucherstruktur eines Museums stark nach Sonderausstellungsthema schwanken würde, hat sich nach den Analysen von H. J. Klein bedingt bestätigt. Gewiss, andere thematische Schwerpunkte sollten auch andere (potentielle) Besucher interessieren. Der Vergleich der Untersuchungen weist zwar bei einigen sozio-demographischen Variablen wie dem Bildungsabschluss eine relativ stabile Struktur auf. Die Verteilungen anderer Variablen – etwa die geographische Herkunft der Besucher oder die Zusammensetzung der Erst-, Wiederholungs- und Stammbesucher – bringen jedoch einige Marketing- und Werbeerfolge zum Vorschein. Die Entwicklung der Alterstruktur scheint allerdings tiefgreifendere Gründe zu haben.

Der Vergleich machte das Ausmaß eines besonderen Trends deutlich, nämlich des steigenden Alters der Besucher. Die erwarteten Schwankungen je nach Sonderausstellung entpuppten sich als kontinuierliche, insbesondere im Zeitraum 2000-2002 rasante Entwicklung der Altersstruktur. Unabhängig von Thema und Erfolg der Ausstellung veränderten sich die Besucher von einem anfangs hauptsächlich jungen – 1997 waren 60% der Besucher<sup>54</sup> bis 40 Jahre alt und 23% älter als 50 Jahre – zu einem massiv älteren Publikum – fast exakt die umgekehrte Proportionen von 22% zu 64% in 2002! Andere erwartete Schwankungen, wie etwa der Bildungsabschluss, blieben gering bzw. ganz aus. Sehr stabil trotz erhöhter Besucherzahl und gestiegenem Seniorenanteil blieben der hohe Akademikeranteil (um rund 55%) und die übrige Verteilung der Schulabschlüsse – wider Erwarten, denn gewisse weniger anspruchsvoll klingende Ausstellungsthemen ließen auf ein verstärktes Auftreten von Besuchern mit niedrigerem Bildungsabschluss hoffen.

Die geographische Herkunft lässt sich dagegen am ehesten von Ausstellungsthemen und eigens dafür eingesetzten PR-Maßnahmen beeinflussen. Variationen zwischen den unterschiedlichen Sonderausstellungen rechtfertigen die Einstufung einer Ausstellung als eher von regionaler, nationaler oder internationaler Bedeutung. Auch bei der Vorgeschichte des Besuches ergaben sich ausstellungsbedingte Schwankungen: Erst-, Folge- (schon ein bis drei mal besucht) und Stammbesucher (mehr als drei Besuche) zeigen unterschiedliches Interesse. Allerdings ist diese Variable eng mit der geographischen Herkunft verbunden, da Folge- bzw. Stammbesucher erwartungsgemäß häufiger in Karlsruhe und Umgebung wohnen und die Werbemaßnahmen möglicherweise öfter wahrnehmen. Geographische Herkunft und

---

<sup>54</sup> Befragt wurden jeweils Individualbesucher, also weder Schulklassen noch organisierte Gruppen, was durchaus die Altersverteilung der gesamten Besucherschaft beeinträchtigt.

Besuchshäufigkeit sind eng mit der Erschließung neuer Besuchergruppen verknüpft und können teilweise in dieser Hinsicht als Erfolgsindikator interpretiert werden.

### ***2.3.3 ... und wer geht nicht ins Museum?***

Besucher und Nicht-Besucher sind keine streng komplementären Gruppen der Gesellschaft. Der Übergang ist mehr oder weniger fließend, zählt man diejenigen, die wirklich nie oder nur äußerst selten ins Museum gehen zusammen als Nicht-Besucher. Die französische Gesellschaft verteilt sich zur Hälfte in Nicht-Besucher – 25% der Franzosen waren noch nie in ihrem Leben in einem Museum, weitere 25% nur selten – und zur anderen Hälfte in Besucher – 40% gehen gelegentlich<sup>55</sup> und 10% regelmäßig bis häufig ins Museum – so die Einschätzung der zuständigen Politiker<sup>56</sup>.

Erwartungsgemäß sind Nicht-Besucher eher bei den Arbeitern/Facharbeitern, Landwirten und Rentnern zu finden sowie bei denjenigen, die keinen oder einen niedrigen Schulabschluss haben. Mit der Ausnahme von Paris und (wenn auch weniger deutlich) Umgebung spielt in Frankreich der Wohnort eine untergeordnete Rolle: Sowohl auf dem Land als auch in einer kleinen, mittelgroßen oder großen Stadt gibt jeweils etwa jeder Vierte<sup>57</sup> an, noch nie ein Museum besucht zu haben, was im Schnitt auf 23% der Franzosen zutrifft – trotz eines quasi-obligatorischen Besuches mit der Schulklasse.

In der Britischen Studie<sup>58</sup> zum Museumsverhalten wurde auch nach den Gründen des Nicht-Besuchens gefragt. Kaum 28% der Gesamtbevölkerung hatten ein Museum oder eine Galerie in den 12 Monaten vor der Befragung betreten. Weit mehr als die Hälfte der 72%, die es nicht taten, hatte schlicht kein Interesse, ob nun eher an dem Angebot („nichts, was mich besonders interessiert hätte“ sagten 41% der Nicht-Besucher) oder grundsätzlich an Museen (für 12% „sind Museen langweilig“), oder meinten, ihre Kinder hätten daran kein Interesse (6%). Für gut 20% wäre der Besuch mit Schwierigkeiten verbunden gewesen, entweder durch schlechte Verkehrsverbindungen oder aufgrund organisatorischer bzw. gesundheitlicher Probleme. Etwa 10% finden den Eintrittspreis in die (britischen, insbesondere in die Londoner) Museen zu hoch und 14% geben Zeitgründe an.

---

<sup>55</sup> Die vorhin genannte Zahl von 1/3 der Franzosen, die ein Museum besucht hat, ist auf einen Zeitraum von 12 Monaten beschränkt, also nicht ganz vergleichbar mit der hier genannten Zahl ohne Zeiteinschränkung.

<sup>56</sup> Rapport de l'Assemblée Nationale N°2418, Rapport d'information sur les musées déposé par la Commission des Affaires Culturelles, Familiales et Sociales le 25 mai 2000 S. 16

<sup>57</sup> Olivier Donnat, Les pratiques culturelles des Français, Enquête 1997, Paris 1998 S.259

<sup>58</sup> . resource: The Council for Museums, Archives and Libraries, Visitors to museums and galleries in the UK, London, 2001 S. 6-7

Museumsferne Gruppen bleiben dies in der Regel<sup>59</sup>. Trotz massiver Marketingmaßnahmen und Programme zur Einbindung von Nicht-Besuchern sind diese sehr schwer zum Besuch eines Museums zu überzeugen. Aus diesem Grund wäre es in den meisten Fällen ratsamer, eher die Einmal-Besucher zum wiederholten Besuch anzuregen<sup>60</sup>, als notorische Nicht-Besucher erreichen zu wollen.

Museumsbesucher und Nicht-Besucher sind gesellschaftliche Gruppen, deren Eigenschaften spiegelverkehrt die der anderen Gruppe kennzeichnen, könnte man meinen. Volker Kirchberg zeigt<sup>61</sup>, dass dem nicht bzw. nur bedingt so ist. In einer Vorbereitungsstudie zur Einführung des Hauses der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland wurde 1995 ein repräsentativer Querschnitt der deutschen Bevölkerung zu ihren Museumsgewohnheiten und -interessen befragt, was auch reichlich Daten zu Nicht-Besuchern lieferte. Das Fazit: Nicht-Besucher sind vor allem den Besuchern der Kunstmuseen entgegenszustellen, während erstere und Besucher von Technik-, Naturkunde-, Geschichts- und kulturgeschichtlichen Museen teilweise sehr ähnliche soziodemographische Merkmale aufweisen können.

„Der soziale Kontrast von Museumsbesuchern und Museumsnichtbesuchern konnte als Dichotomie nicht bestätigt werden. Vielmehr gibt es ein Kontinuum der sozialen und demographischen Individualmerkmale bei den Kunst- und Geschichtsmuseumsbesuchern [Geschichts- und kulturgeschichtliche Museen zusammengefasst] (mit Ausprägungen im *einen* sozio-ökonomischen Extrem) über die Technik- und Naturkundemuseumsbesucher (Ausprägungen „in der Mitte“) zu den Nichtmuseumsbesuchern (Ausprägungen im *anderen* sozio-ökonomischen Extrem)“, so V. Kirchberg<sup>62</sup>.

Ob nun die Gründe eines Nicht-Besuchs vor allem persönlicher oder institutioneller Natur sind, also von der Persönlichkeit der Nicht-Besucher oder dem Angebot der Museen abhängen, vermag V. Kirchberg nicht zu entscheiden. Erfahrungen vieler Museen haben

---

<sup>59</sup> Vgl. dazu die Untersuchungen von Marilyn Hood, die amerikanische Museumsbesucher und Nicht-Besucher analysiert hat. Marilyn Hood, *Staying away: Why people choose not to visit museums*, in *Museum News* 61(4), 1983, und *Comfort and caring – two essential environmental factors*, 1993

<sup>60</sup> Marilyn Hood betont diesbezüglich die Wichtigkeit der materiellen Bedingungen des Besuches wie etwa Sitzgelegenheiten und der besucherfreundlichen Atmosphäre. Marilyn Hood, *Comfort and caring – two essential environmental factors*, 1993. Andere setzen auf die Qualität der Ausstellungen, das Angebot an Rahmenprogramm und Events, usw.

<sup>61</sup> Vgl. Volker Kirchberg, *Besucher und Nicht-Besucher von Museen in Deutschland*, in *Museumskunde* 61 (2) 1996 S. 151-162

<sup>62</sup> Volker Kirchberg, *Besucher und Nicht-Besucher von Museen in Deutschland*, in *Museumskunde* 61 (2) 1996 S. 161

zeigt, dass zwar vereinzelt museumsferne Gruppen zum Besuch angeregt werden können, sie doch meistens dem Museum fernbleiben. Es reicht eben nicht, eine Charakterisierung der Nicht-Besucher zu zeichnen, um gezielt auf sie eingehen zu können und sie dadurch als Besucher zu gewinnen – was eher auf persönlichkeitsbedingte Gründe eines Nicht-Besuchs schließen lassen könnte. Andererseits bleiben Einmalbesucher dem Museum fern, solange das Angebot für sie nicht interessanter gestaltet wird... und sie nichts von dem Angebot erfahren – was auch für die institutionenbedingten Gründe eines Nicht-Besuchs spricht.

#### ***2.3.4 Museumsbesuche im Ausland***

Eine Frage bleibt allerdings offen: Ändern Besucher bzw. Nicht-Besucher ihr Verhalten im Ausland? Gehen sie häufiger – wenn überhaupt – in ausländische Museen, oder bevorzugen sie die Museen der Heimat? Europäische Statistiken (Tabelle 5) zeigen, dass im Schnitt etwa doppelt so viele europäische Bürger mindestens ein Museum im Inland besucht haben wie Museen im Ausland – doch der Schnitt glättet starke Unterschiede. Um diese Zahlen besser interpretieren zu können, müssten sie erstens mit dem musealen Angebot des jeweiligen Landes – Anzahl der Museen, geographische Verteilung der Museen im Vergleich zur Verteilung der Bevölkerung – und zweitens mit der Reisefreudigkeit der Bevölkerung – Reisen innerhalb und außerhalb des Landes – verknüpft werden.

Dennoch liefert Tabelle 5 Hinweise zu den Besuchsgewohnheiten der Europäer. Skandinavier und Briten sind besonders eifrige Museumsbesucher, zuhause und auf Reisen. Die Belgier gehen genauso oft im Inland wie im Ausland ins Museum, die Luxemburger sogar deutlich öfter im Ausland. Staatsbürger aus den Ländern Südeuropas lassen sich nur selten zum Museumsbesuch anregen. Wenn doch, tun sie dies meistens im eigenen Land. Deutsche Bundesbürger und ihre Nachbarn aus Österreich bevorzugen ebenfalls die heimatlichen Museen, besuchen dennoch mehr als halb so oft Museen im Ausland. Die Franzosen halten sich besonders im Ausland, aber auch im Inland mit ihren Museumsbesuchen eher zurück im Vergleich zu den anderen Ländern mit großem Museumsangebot.

Tab. 5 Museumsbesuche der europäischen Staatsbürger im In- und Ausland (in %).

	Museumsbesuche im Inland			Museumsbesuche im Ausland		
	Museen oder Ausstellungen besucht	... davon 1-3 Mal	... davon 4-6 Mal	Museen oder Ausstellungen besucht	... davon 1-3 Mal	... davon 4-6 Mal
	Belgien	<b>22,7</b>	13,8	2,2	<b>23,0</b>	14,2
Dänemark	<b>46,4</b>	30,1	8,8	<b>26,5</b>	18,9	5,7
Deutschland	<b>32,6</b>	23,8	5,0	<b>18,7</b>	12,4	2,7
Finnland	<b>37,5</b>	28,7	5,5	<b>18,6</b>	14,3	0,0
Frankreich	<b>23,5</b>	16,6	4,8	<b>10,7</b>	7,7	1,6
Griechenland	<b>13,6</b>	10,5	1,9	<b>5,7</b>	4,1	0,0
Irland	<b>24,5</b>	16,9	1,8	<b>18,5</b>	11,8	0,0
Italien	<b>23,3</b>	16,9	3,9	<b>6,2</b>	3,8	1,5
Luxemburg	<b>32,1</b>	24,4	5,2	<b>38,1</b>	29,6	5,4
Niederlande	<b>32,2</b>	23,5	5,0	<b>24,1</b>	17,5	3,0
Österreich	<b>30,2</b>	24,1	4,8	<b>17,4</b>	14,1	1,8
Portugal	<b>16,4</b>	13,4	2,1	<b>4,2</b>	3,3	0,0
Schweden	<b>52,0</b>	40,2	7,3	<b>27,3</b>	20,4	3,8
Spanien	<b>21,7</b>	15,5	4,1	<b>6,4</b>	3,5	0,0
Großbritannien	<b>42,2</b>	29,7	7,2	<b>23,0</b>	15,5	4,4
Gesamt Europa <sup>1)</sup>	<b>29,9</b>	21,6	4,9	<b>15,7</b>	10,8	2,3

Quelle: Eurostat (Eurobarometer), zitiert in Statistisches Jahrbuch Österreich 2003

<sup>1)</sup> Mitglieder der Europäischen Union vor der Erweiterung in 2004, also 15 Mitgliedsstaaten. Grundgesamtheit: Staatsbürger ab dem 15. Lebensjahr, wohnhaft in einem der 15 EU-Mitgliedsstaaten (vor Erweiterung). Werte unter 1,5% sind durch 0 ersetzt.

Museumsbesuche im Ausland bzw. ausländische Museumsbesucher werden nur selten in der Museumsliteratur thematisiert, so dass die Quellen in diesem Bereich wenig ergiebig sind<sup>63</sup>. Die Auswertung der Besucherstatistiken findet im Angebot fremdsprachiger Führungen, Texttafeln, Beschriftungen und Broschüren etwa eine praktische Anwendung. An den Beispielen des Oberrheinischen Museums-Passes (siehe 5.2.5) und des Badischen

<sup>63</sup> Quellen aus der Theorie des Kulturtourismus etwa sind sicherlich ergiebiger. Allerdings würden ihr Heranführen den Rahmen dieser Untersuchung sprengen.

Landesmuseums (siehe 5.3) wird allerdings gezeigt, dass dies nur einen kleinen Bereich der Thematik abdeckt, die weitreichende kulturelle Auswirkungen hat. Besucherorientierte Museen zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie auf die (kulturellen) Bedürfnisse ihrer ausländischen Besucher eingehen, welche eine eigene Gruppe bilden.

Eine ebenfalls besondere, noch kleinere Gruppe der Museumsbesucher bilden die Museumsmitarbeiter, die somit die doppelte Rolle des institutionellen Akteurs in ihrem Museum und des Adressaten in dem besuchten Museum übernehmen. Auch in der Freizeit sind Museumsmitarbeiter oft eifrige Museumsbesucher, wenn sie nicht aus rein beruflichen Gründen andere Häuser aufsuchen. Sie nutzen die Gelegenheiten, die ihnen ihre privaten und beruflichen Reisen (Tagungen, Forschungen, gemeinsame Projekte, Ausleihen von Objekten etc.) bieten, andere Museen kennen zu lernen, sie mit ihrem Fachwissen und eigenem kulturellen Hintergrund zu begutachten, sich ggf. mit den Kollegen auszutauschen – auch international. Als Besucher nehmen sie Eindrücke und Anregungen auf, als Mitarbeiter einer anderen, ähnlichen Institution stellen sie eine Verbindung zwischen beiden Museen auf und bringen Änderungsvorschläge ein. Im internationalen Kontext sind diese durchaus auch interkultureller Natur.

#### ***2.4 Mitarbeiteraustausch auf internationaler Ebene***

Nicht nur die Besucher wandern von einem Museum zum anderen, auch die Mitarbeiter. Dabei überqueren sie manchmal nationale Grenzen. Kontakte entstehen z.B. bei den international organisierten Symposien und Tagungen, über wissenschaftliche Zeitschriften, zum Forschen und Betrachten der Objekte und Sammlungen, nicht zuletzt zur Vorbereitung von Sonderausstellungen und zum Ausleihen von Exponaten. Jeder Kontakt mit Kollegen wirkt bereichernd, insbesondere wenn zwei Kulturen aufeinander treffen. Längere Aufenthalte sind jedoch selten, noch seltener jene, die primär einem besseren gegenseitigen Kennenlernen dienen, statt „nur“ fachlichem Austausch.

Da auch diese Thematik der internationalen und interkulturellen Kontakte von Museumsmitarbeitern bisher kaum erforscht wurde, wird sie hier aus einer pragmatischen Perspektive betrachtet: Von einem Beispiel ausgehend werden Ansätze der Analyse vorgeschlagen. Aus dem Mosaik einzelner Initiativen, bilateraler Abkommen und der

wenigen institutionalisierten Austauschprogramme, wird hier nun exemplarisch und stellvertretend für andere der kulturelle Mehrwert für Volontäre bzw. junge Museumsfachkräfte erläutert, die an einem Austauschprogramm teilgenommen haben. Ferner wird der Austausch von Mitarbeitern – im Sinne von gegenseitigem Besuch – als erste konkrete Anwendung des Konzeptes der interkulturellen Kompetenz kurz gestreift.

#### ***2.4.1 Deutsch-französische Ausbildung der Nachwuchskräfte***

Programme, die einen regelmäßigen grenzüberschreitenden Austausch von Museumsmitarbeitern ermöglichen, sind (noch) sehr seltene Ausnahmen. Um so bemerkenswerter ist es, dass gerade das Deutsch-Französische Jugendwerk (DFJW<sup>64</sup>) in Zusammenarbeit mit dem Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland einen solchen institutionalisierten Rahmen<sup>65</sup> bietet, um Nachwuchskräfte beider Länder international auszubilden. Belgien schloss sich mit dem Musée Royal de l'Armée et de l'Histoire Militaire (Brüssel) dem mittlerweile etablierten Programm an, so dass nun ebenfalls mit belgischen Museen Austauschmöglichkeiten bestehen.

Jeweils etwa 10 Volontäre und Nachwuchskräfte bis maximal 35 Jahre, bereits berufstätig oder mit gerade abgeschlossenem Studium, aus Deutschland, Frankreich oder Belgien nehmen gemeinsam an einem Einführungsseminar teil, in dem die Eckdaten der jeweiligen Museumslandschaften (Museumswesen, Ausbildung, Kulturpolitik usw.) vermittelt werden. Ein einmonatiger Sprachkurs befestigt die Kommunikationskenntnisse im binationalen Tandemverfahren, zur Hälfte in Frankreich und Deutschland. Anschließend treten die Teilnehmer ein zweimonatiges Praktikum in dem von ihnen ausgewählten Museum des Nachbarlandes an. Dort lernen sie die geltenden Arbeitsweisen, kulturellen Gegebenheiten, Ausstellungsmethoden und die Öffentlichkeitsarbeit kennen. Zum Abschluss des Programms werden die gesammelten Erfahrungen nochmals gemeinsam in einem Auswertungsseminar ausgetauscht und individuell in einem Praktikumsbericht aufgearbeitet.

Ein weiteres Ziel des Programms ist es, die Fundamente langfristiger Kooperationen zu legen. Projekte, die einen bilateralen Austausch von Volontären bzw. Mitarbeitern zwischen zwei Museen vornehmen, werden bevorzugt einbezogen. Auch sollten sich die Teilnehmer

---

<sup>64</sup> In französisch: OFAJ, Office Franco-Allemand pour la Jeunesse

<sup>65</sup> Informationen dazu sind unter anderem auf den Internetseiten des OFAJ (französisch) und des Hauses der Geschichte zu finden: [http://www.ofaj.org/accesible/fr/travailler/conservateur\\_musee.htm](http://www.ofaj.org/accesible/fr/travailler/conservateur_musee.htm) (26.07.04) und [www.hdg.de](http://www.hdg.de)

überlegen, wie sie weitere Kooperationen mit den Gastmuseen entwickeln können oder international ausgerichtete Projekte bearbeiten.

Ein solches Programm berücksichtigt alle Aspekte der interkulturellen Kompetenz. Das Einführungsseminar vermittelt Grundkenntnisse über „Land und Museen“. Dadurch werden die in Kapitel 1.3.2 erwähnten kulturellen Kategorien formal vordefiniert bzw. formuliert, die zur Bildung der interkulturellen Kompetenz unerlässlich sind. Damit wird den Teilnehmern bereits am Anfang der gemeinsamen Ausbildung ein Schema zum besseren Erkennen, Verstehen und Anwenden der interkulturell markanten Charakteristika gegeben. Sie erhalten theoretisches Wissen über die jeweiligen nationalen Bedingungen, inklusive der eigenen bisher als selbstverständlich empfundenen Besonderheiten.

Der Sprachkurs baut auf dieses theoretische Wissen auf, indem die linguistischen Ausdrücke und die damit verbundenen Denkweisen erlernt, vertieft und gezielt angewendet werden. Das Tandemsystem (je ein Deutscher und ein Franzose üben zusammen die jeweilige Fremdsprache) bewirkt, dass man sich intensiver auch auf persönlicher Ebene kennen lernt und zusammenarbeitet. Die Möglichkeit ist also geboten, an dem eigenen interkulturellen Kategoriensystem Ergänzungen und Verfeinerungen durch regen Kontakt mit den Programmteilnehmern zu gewinnen. Der institutionalisierte Rahmen, in dem dieser Austausch stattfindet, garantiert eine zielgerichtete Arbeit – es dreht sich alles um Museen – in einer relativ „geschützten“ Umgebung, in der die Offenheit der Teilnehmer gegenüber der anderen Kultur durch ihre eigene Fremdenerfahrung gesteigert wird. Denn die Bereitschaft, Neues zu lernen, ist die Voraussetzung einer erfolgreichen Teilnahme. Jeder befindet sich abwechselnd in der Position des Lernenden und des Lehrers.

Im Praktikum schließlich werden die bisher gesammelten kulturellen Kenntnisse inklusive Sprachfertigkeiten angewandt. Damit ist auch die dritte Dimension der interkulturellen Kompetenz im Programm eingebunden. Das eigentliche Lernen findet in den Gastmuseen statt: Angeeignete Kenntnisse anwenden, ausprobieren, Neues dazulernen, konkrete Aspekte erforschen, Erfahrungen sammeln. Nun sind die Teilnehmer direkt in Kontakt mit der Realität der Museen, nach dem relativ geschützten Rahmen der für sie eingerichteten Kurse und Seminare auf sich gestellt. Sie setzen das um, was sie gelernt haben, auf fachlicher wie auf interkultureller Ebene. Sie integrieren sich in eine bisher unbekannte/fremde Institution und

vor allem in einen kulturell unterschiedlichen Kontext. Indem sie die Museumsarbeit vor Ort kennen lernen und selber ausführen, erweitern sie ihr Wissen, fachlich und kulturell.

Den Prozess einseitig zu betrachten wäre auch hier zu beschränkt. Die Praktikanten lernen nicht nur, sondern bringen dem Gastmuseum vieles an neuen Ideen, Arbeitsweisen, Motivation und Fachwissen. Sie setzen ihre interkulturelle Kompetenz ein und tragen so dazu bei, dass ihre Betreuer und Kollegen ebenfalls mit einer anderen Kultur in Berührung kommen, also deren eigene individuelle interkulturelle Kompetenz nutzen und bestenfalls steigern. Somit haben sie auch Einfluss auf die interkulturelle Kompetenz der Institution Museum.

Der anschließende Erfahrungsaustausch und der Abschlussbericht nach dem Praktikum helfen, das Erlernte zu festigen, da sie eine deutliche Formulierung dessen fordern, was ansonsten möglicherweise nur als Eindruck oder unscharfe Ahnung geblieben wäre.

Über das individuelle, einmalige Verfahren für die Programmteilnehmer bzw. Gastmuseen hinaus hoffen die Verantwortlichen damit die Basis einer langfristigen Kooperation zu schaffen. Erstens entstehen persönliche Kontakte, die später im Rahmen einer Zusammenarbeit aufrechterhalten werden können bzw. zu einer solchen führen. Zweitens steigt durch vermehrten Austausch und regelmäßigen Kontakt die Bereitschaft, überhaupt mit anderen Museen zu kooperieren. Drittens bringen die Teilnehmer ihre Erfahrung ein und leiten oft selbst interkulturelle Kooperationen ein in ihrer beruflichen Laufbahn.

Viertens werden Projekte bevorzugt unterstützt, die ein grenzüberschreitendes Vorhaben planen bzw. organisieren (wie etwa eine Wanderausstellung), die sich in eine schon bestehende bzw. im Aufbau befindende Partnerschaft zwischen Institutionen eingliedern oder die zu einer weiteren institutionalisierten Kooperation führen. Ein reger Austausch zum besseren gegenseitigen Kennenlernen wird insbesondere in kulturgeschichtlichen Museen unterstützt, da diese einen großen Nutzen aus den interkulturellen Betrachtungsweisen ziehen und die Erfahrungen in der gesamten Gesellschaft weitergeben können.

#### ***2.4.2 Mitarbeiter auf kultureller Entdeckungsreise***

Der grenzüberschreitende Mitarbeiteraustausch setzt den Schwerpunkt sicherlich stärker auf den fachlichen Austausch, doch trägt der Einsatz interkultureller Kompetenz entscheidend

zum Erfolg des Gastbesuches bei. Meistens entstehen solche Besuche/Austausche auf Initiative einzelner engagierter Mitarbeiter, welche schon einen engen Kontakt zu den Gastmuseen pflegen. Zur Finanzierung eines Auslandsaufenthaltes können diverse Fördermöglichkeiten herangezogen werden, von den eigenen Ressourcen und Sponsoren bis hin zu Stiftungen, nationale, regionale und lokale Förderprogramme. Selbst im Rahmen der EU sind solche Finanzierungen möglich, wenn auch sehr projektabhängig. EU-Gelder, zum Beispiel aus dem Sokrates-Programm für den Austausch von Akademikern und Wissenschaftlern – und das sind viele Museumsmitarbeiter zweifelsohne – können einen Teil der Kosten decken.

Allerdings scheuen viele Museen den Aufwand bzw. können nicht selbst die nötigen Mittel aufbringen, so dass kurze Hospitanzen, Mitarbeiteraustausch, Aufenthalte in anderen Museen nur selten stattfinden. Können sie dennoch organisiert werden, so ist der interkulturelle (und meistens auch der fachliche) Gewinn sehr groß.

Ähnlich wie bei den Nachwuchskräften bildet sich die interkulturelle Kompetenz – sowohl die individuelle der Gast-Mitarbeiter und ihrer Betreuer als auch die institutionelle der beiden Museen – entscheidend weiter. Die geknüpften Kontakte werden möglichst aufrechterhalten und nach Bedarf eingesetzt. Die Erfahrungsberichte der heimkehrenden Mitarbeiter dienen dem gesamten Haus. Das von den Mitarbeitern neu erworbene Wissen bleibt der Institution sowohl im Ursprungs- als auch im Gastmuseum dauerhaft erhalten und wird ggf. dort auch angewandt, so dass die Arbeitsabläufe, Strukturen oder bearbeiteten Themen ein wenig mehr die interkulturelle Dimension integrieren. Anregungen der Mitarbeiter während und nach dem Arbeitsbesuch tragen zur Institutionalisierung des grenzüberschreitenden Gedankens bei, indem die Institution Elemente einer anderen aufnimmt, die sich – nicht ganz zufällig – in einem anderen Kulturkreis bewegt.

Durch das Erklären, Zeigen und Beantworten der Fragen in den Gastmuseen werden gewisse Prozesse formuliert, so dass man nicht nur den Partner, sondern auch sich selbst besser kennen lernt. Das Zusammenarbeiten veranschaulicht auf beiden Seiten die Selbstverständlichkeiten, Gemeinsamkeiten und Unterschiede, von denen beide lernen können – auf kultureller, persönlicher und fachlicher Ebene. Dieses wiederum überträgt sich auf die Institution und letzten Endes teilweise auf die gesamte Gesellschaft, sind doch die

Museumsmitarbeiter gleichzeitig institutionelle Akteure der kulturellen Aufarbeitung gesellschaftlicher Themen und Individuen, also Teile derselben Gesellschaft.

Im Gegensatz zum Austauschprogramm von DFJW und Haus der Geschichte enthalten die Arbeitsbesuche in einem anderen Museum in der Regel keinen Sprachkurs. Oft muss sogar eine dritte, für beide Parteien fremde Sprache (meist Englisch) als Arbeitssprache gewählt werden. Dadurch steigt das ohnehin vorhandene Risiko, dass Feinheiten verloren gehen oder Missverständnisse entstehen, die als solche erst erkannt werden müssen. Die Kommunikation findet mithilfe einer Mittlersprache statt, die zwischen den beiden nationalen Mustern auch noch ein drittes hineinschmuggelt. Dies vereinfacht anfangs die Kommunikation und die Weiterbildung der interkulturellen Kompetenz, indem man sich verständlich austauschen, Fragen stellen und beantworten, Wissen erhalten und geben kann. Allerdings zeigt diese gemeinsame Basis gewisse Grenzen, denn die Sprache ist eines der wichtigsten Bestandteile einer Kultur. Sie zu beherrschen gibt Einblick in die Denkweisen und Referenzen, die logischen Zusammenhänge und die strukturellen kulturellen Prozesse, und ermöglicht eine weiterreichende Anpassung. Somit ist sie ein wirkungsvolles Mittel zum Erlangen, Vertiefen und zur Anwendung von interkulturellem Wissen, kurz: zur Steigerung der individuellen interkulturellen Kompetenz.

Um die Fülle von Initiativen und unterschiedlichen Situationen der Museen etwas zu vereinheitlichen, und somit auch Vergleiche zu ermöglichen bzw. die Basis gemeinsamer Aktivitäten schaffen zu können, wäre eine gewisse Institutionalisierung einiger Vorgänge vorteilhaft, manchmal gar erforderlich. Zu diesem Zweck wurden neue Institutionen geschaffen, die sich das Ziel der internationalen Kooperation gesetzt haben und die Museen entweder in den Mittelpunkt stellen oder zumindest in ihre Aktionen einschließen. Diesen Institutionen gelten nun die folgenden Kapitel, in denen die Formen der grenzübergreifenden Kooperation und deren interkulturellen Auswirkungen auf individuelle Akteure, Museen, andere Institutionen und die Gesellschaft gezeigt werden.

### ***3. Museum International: Wege einer intensiven institutionalisierten Zusammenarbeit***

Wollte man akribisch und vollständig die möglichen Formen einer Arbeit beschreiben, die Museen in irgend einer Art im internationalen Kontext miteinander oder mit anderen Partnern verbindet, so würde man sich unwiderruflich in einer Fülle kleiner und kleinster Details verirren. Um sie nicht komplett zu ignorieren, wird hier ganz kurz und fast ohne Beispiele zu nennen auf die Arbeit einiger Institutionen eingegangen, die für Museen international als Ansprechpartner in Frage kommen.

Daran schließt sich im Kapitel 3.2 mit dem Internationalen Museumsrat (ICOM) die eigentliche Analyse der internationalen Kooperation der Museen im interkulturellen Kontext einer weltweiten Institution an. Von und für Museen gegründet, verbindet ICOM fachliche und kulturelle Aspekte sowohl in den Arbeits- und Austauschprozessen als auch in seinen Ergebnissen. Ein weiterer Rat, diesmal politischen Ursprungs, erkannte früh die Notwendigkeit einer kulturellen Zusammenarbeit und versucht in diesem Bereich ebenfalls die Kooperation seiner 46 Mitgliedstaaten zu unterstützen: der Europarat. Davon profitieren auch Museen im formalen Rahmen institutionalisierter interkultureller Kompetenz.

#### ***3.1 International: von Botschaften über Fachverbände bis hin zum Internet***

Weltweit wurden im Laufe der Jahre unzählige Projekte durchgeführt, die Museen mit Institutionen und Individuen anderer Länder in Verbindung brachten – und sei es „nur“, um Exponate auszuleihen. Weltweit präsentieren sich Museen nun auch selbst, nutzen die Kommunikationsmöglichkeiten weit über die Grenzen des „gewohnten“ eigenen kulturellen Kreises hinaus. Dabei stützen sie sich teilweise auf andere Institutionen, um ihr Vorhaben realisieren bzw. finanzieren zu können.

So werden etwa eine Vielfalt von Stiftungen, Unternehmen und Privatmäzenen in internationalen Projekten eingebunden. Manchmal verfolgen sie ausdrücklich das Ziel einer engeren Zusammenarbeit mit bestimmten Ländern, Institutionen oder Personen, manchmal geht es ihnen mehr um ein förderwürdiges Thema, manchmal um Prestige und eigenes Image.

Sie unterstützen museale Projekte, meist finanziell und/oder organisatorisch und ermöglichen dadurch die internationale und interkulturelle Arbeit der Museen.

So spielen zum Beispiel auch die politischen (Botschaften und Konsulate, insbesondere deren Kulturreferate) und kulturellen (etwa die Goethe Institute oder ihr französisches Pendant die Alliance Française) Vertretungen eines Staates im Ausland eine Rolle: Im Rahmen der kulturellen Beziehungen bieten sie unter anderem den Museen ihre Unterstützung an. Kontakte knüpfen, Ansprechpartner vermitteln, in Verhandlungen helfen, Garantien geben, Genehmigungen einholen, die Schirmherrschaft einiger Projekte/Ausstellungen übernehmen, gehören (teilweise) zum Aufgabenbereich der Diplomaten und Mitarbeiter der kulturellen Vertretungen. Sie können u.a. Ausstellungen anregen bzw. in enger Zusammenarbeit mit Museen organisieren, eventuell finanzielle Förderungen gewähren, den Transport der Exponate sichern/organisieren, Räume zur Verfügung stellen, Informationen aller Art vermitteln, Öffentlichkeitsarbeit betreiben usw.

Die institutionalisierten kulturellen – sowohl im ethnologischen als auch im kulturpolitischen Sinne des Wortes – Vertretungen eines Landes agieren als Vermittler zwischen Heimat- und Gastland im organisatorischen sowie im (inter)kulturellen Bereich. Ihr Wissen um die kulturellen Gegebenheiten beider Länder setzen sie im Dienste der Organisationen ein, die den Kontakt mit dem jeweiligen anderen Land suchen. Kurz: Sie bieten die interkulturelle Kompetenz einer Institution an, die in ihrem Wesen international gestaltet ist, also über viel Erfahrung und Wissen verfügt. Sie unterstützen die Museen in der Umsetzung ihrer internationalen Ziele, erreichen und fördern so deren interkulturelle Kompetenz.

### ***3.1.1 Internet: das größte Inventar der Welt***

Über das Internet im Allgemeinen und Webseiten der Museen im Spezifischen wurde schon vieles erforscht und veröffentlicht. Dies alles hier aufzuarbeiten würde den Rahmen dieser Untersuchung sprengen. Es seien lediglich einige Beispiele genannt, die den Nutzen des Internets unter internationalen Aspekten veranschaulichen.

Auf Anregung des Internationalen Museumsrates (ICOM) wurde 2001 eine spezifische URL-Domäne<sup>1</sup> eingeführt, die allen Museen zur Verfügung steht. Das Ziel ist es, im Internet ein

---

<sup>1</sup> Siehe die Seiten [www.musedoma.museum](http://www.musedoma.museum) für genauere Angaben und Modalitäten

weltweit gültiges Erkennungszeichen zu etablieren und damit eine einheitliche „Präsentation“ der Museen unter der gemeinsamen Adressengestaltung „.museum“ zu ermöglichen. Allerdings kam dieser Vorschlag etwas spät, da die meisten Museen schon eine Webseite eingerichtet hatten. So sind nur wenige willig, die Kosten einer Umgestaltung auf sich zu nehmen, insbesondere wenn sie schon seit Jahren unter einer nun etablierten Web-Adresse firmieren. Neu angelegte Seiten benutzen diese Domäne eher.

Internetseiten dienen vor allem als Informationsmittel. Man stellt sich, seine Institution, seine Mitarbeiter, seine Aktivitäten etc. einer sehr breiten Öffentlichkeit vor. Auch Museen haben dieses Mittel schon lange für sich entdeckt. Immer mehr Häuser zeigen Präsenz im Internet. Selbst die kleinsten Museen haben diese Notwendigkeit erkannt, auch wenn ihnen oft die Mittel dazu fehlen. Ob sich die Kosten finanziell rechnen, ist, wie andere Werbungsformen, schwer kontrollierbar, also schwer einzuschätzen. Doch haben nun fast alle Museen entweder eine eigene Adresse eingerichtet oder sind zumindest auf den Seiten der Städte, Gemeinden, (Touristik-)Regionen vertreten.

Zusätzlich zur Landessprache bieten die meisten großen Museen ihre Seiten (oder Teile davon) in englischer bzw. in einer oder mehreren anderen Sprachen an. Auch mittelgroße bzw. kleine Museen haben einige Seiten übersetzt, je nach geographischer Lage (insbesondere in Grenzregionen und in Ländern mit mehreren offiziellen Sprachen) oder Sammlungsbeständen (manche Themen fordern regelrecht eine zwei- oder dreisprachige Präsentation). So sind die Seiten der Schweizer Museen grundsätzlich mehrsprachig (etwa die des Museums der Kulturen in Basel<sup>2</sup>), die der elsässischen Museen meist auch in Deutsch, möglicherweise auch in Englisch zu lesen (etwa die Seiten des Musée d'Unterlinden in Colmar<sup>3</sup>).

Im Netz machen Museen Werbung in eigener Sache. Sie stellen weltweit abrufbare Informationen über ihre Sammlungen, Dauer- und Sonderausstellungen zur Verfügung, kündigen Veranstaltungen und Rahmenprogramme an, fassen ihre Geschichte kurz zusammen, vermitteln Ziele und Werte bzw. formulieren das, was sie für wichtig halten. Selbstverständlich dürfen die üblichen Besucherinformationen (Öffnungszeiten, Adresse, Anfahrtswege, Eintrittspreise etc.) nicht fehlen. Darüber hinaus kann man auch interaktiv zu nutzende Seiten einrichten, wie etwa einen Buchungsservice für Gruppen, Vorbestellungen

---

<sup>2</sup> Siehe die Seiten [www.mkb.ch](http://www.mkb.ch)

<sup>3</sup> Siehe die Seiten [www.musee-unterlinden.com](http://www.musee-unterlinden.com)

von Eintrittskarten, Gewinnspiele, Ausstellungsbezogenes und sonstiges. Durch diese Angebote soll der Bekanntheitsgrad des Museums erhöht werden, Interessenten zum Besuch angeregt und eventuell auch Zeit und Kosten gespart werden.

Selbstverständlich können nach dem gleichen Prinzip auch spezifische Seiten für (große) Sonderausstellungen eingerichtet werden, insbesondere wenn mehrere Museen daran beteiligt sind. Auch virtuelle Ausstellungen werden im Internet gezeigt. Diese bieten die Möglichkeit, Abbildungen von Dokumenten, Objekten und Kunstwerken zusammenzustellen, die in der Realität nicht gemeinsam zu betrachten sind – und aus den unterschiedlichsten Gründen es vielleicht nie sein können – und sie wissenschaftlich aufzuarbeiten. Statt sich in einem eigens dafür eingerichteten Raum physisch zu bewegen, surft der „Besucher“ per Mausclick von einer Seite zur anderen und betrachtet auf dem Bildschirm von Zuhause aus die gesamte virtuelle Ausstellung.

Nach der Präsentation des eigenen Hauses und der Sonderausstellungen bzw. den virtuellen Ausstellungen ist für Museen die dritte wichtige Funktion des Internets die einer Datenbank. Sie können die unendlichen Möglichkeiten nutzen, Informationen über ihre Sammlungen zur Verfügung zu stellen. Als Beispiel dafür sei die Aufarbeitung der sogenannten „Türkenbeute“ (osmanische Kostbarkeiten aus verschiedenen Kriegszügen des 18. Jahrhunderts) genannt, die das Badische Landesmuseum Karlsruhe<sup>4</sup>, in dem die Sammlung ausgestellt wird, und das ZKM (Zentrum für Kunst und Medientechnologie, ebenfalls in Karlsruhe), das die technische Expertise erbrachte, in Zusammenarbeit entwickelten. Auf den Internetseiten<sup>5</sup> sind die Objekte im eigens entwickelten dreidimensionalen 360° fotografischen Verfahren zu bewundern, sowie tiefgreifende Informationen über Kontext, Geschichte, Kulturen und Kunst abrufbar. Von zusammenfassend einfach bis hin zu detailliert hochspezialisiert werden diese Informationen auf verschiedenen Vertiefungsebenen angeboten.

So können unvergleichlich mehr Hintergrundinformationen vermittelt werden, die in dieser Form bzw. diesem Ausmaß weder in der Ausstellung selbst noch in einem Katalog zu vermitteln wären. Unabhängig von Öffnungszeiten und Entfernungen sind sie immer und von überall abrufbar – vorausgesetzt man versteht deutsch! Dennoch ist der Beitrag zum interkulturellen Dialog hier besonders gelungen: Diese Seiten dienen vor allem dazu, die einzigartige Sammlung Zeugnisse einer längst vergangenen Epoche und den Zusammenprall

---

<sup>4</sup> mehr zu diesem Museum siehe Teil 5.3

<sup>5</sup> [www.tuerkenbeute.de](http://www.tuerkenbeute.de)

zweier Kulturen zu dokumentieren sowie den modernen Zeitgenossen begreiflich zu machen. Die Verbindung wird vertikal aufgebaut, in dem die zwei Kulturen von einst, die Osmanen und das barocke Europa der Fürsten, den heutigen Türken und Europäern erklärt werden soll. Eine Verbindung wird ebenfalls horizontal erstellt, welche die damaligen Beziehungen zwischen den Osmanen und den Christen veranschaulicht.

Das Internet ist geradezu eine ideale Plattform, um immer aktuelle Informationen zur Verfügung zu stellen. Datenbanken, welche die laufenden, manchmal auch geplanten Sonderausstellungen vorstellen, werden von verschiedenen Organisationen gepflegt, von den Touristik-Ämtern über Kulturministerien bis hin zu Museumsgruppen. So pflegt z.B. das Netzwerk Europäischer Kunstmuseen (Network of European Art Museums) die Datenbank euromuse<sup>6</sup>, ein Portal für ihre Sonderausstellungen. Die Schaus von mittlerweile mehr als 100 Mitgliedermuseen aus 14 europäischen Ländern werden meist zweisprachig (Landessprache und englisch) vorgestellt und verweisen mit einem Link zu den entsprechenden eigenen Museums- oder Ausstellungsseiten. Suchmaschinen ermöglichen die Suche nach bestimmten Kriterien wie Museum, Künstler, Stilrichtung u.ä.

Ein weiteres zu nennendes Projektbeispiel ist euroclio<sup>7</sup>, die Internetseite der europäischen Geschichtsmuseen, in dem die Häuser ihren Beitrag zur gemeinsamen Aufarbeitung geschichtlicher Themen leisten. Verbindungen zu den Sammlungen werden hergestellt, eine Datenbank zu den Sonderausstellungen sowie reger Informationsaustausch über das Internet werden gepflegt.

### ***3.1.2 Fachverbände***

Kontakte knüpfen, sich fachlich austauschen, gemeinsame Interessen vertreten, Projekte durchführen, Synergien nutzen: Dies dürften wohl die häufigsten Gründe einer Mitgliedschaft in Fachverbänden sein. Das Bedürfnis, mit Gleichgesinnten und Fachkollegen anderer Institutionen Gemeinsames unternehmen zu können, führte auch in der Museumsbranche zur Gründung zahlreicher Fachverbände.

Am häufigsten basieren die Vertretungen auf geographischen Kriterien: bereichsübergreifend schlossen sich Museen auf lokaler (wie z.B. die Association des Musées locaux d'Alsace),

---

<sup>6</sup> [www.euromuse.net](http://www.euromuse.net)

<sup>7</sup> [www.euroclio.net](http://www.euroclio.net)

regionaler (etwa der Museumsverband Baden-Württemberg<sup>8</sup>) und nationaler (etwa der Verband der Museen der Schweiz<sup>9</sup>) Ebene zusammen. Unzählige Verbände widmen sich den Sammlungsthemen der Museen, ob national (etwa AMCSTI, Association des Musées et Centres pour le développement de la Culture Scientifique, Technique et Industrielle<sup>10</sup> in Frankreich) oder international (etwa das Europäische Pendant ECSITE European Collaborative for Science, Industry and Technology Exhibitions<sup>11</sup>). Selbstverständlich sind ebenfalls gewisse Berufe (etwa der Verband der Restauratoren<sup>12</sup> in Deutschland) sowie Museumstypen (etwa die FEMS, Fédération des Ecomusées et des Musées de Société<sup>13</sup>) in Fachverbänden organisiert.

Beliebte Arbeitsmittel dieser Institutionen sind Tagungen, auf denen in regelmäßigen Abständen unterschiedliche fachspezifische Themen angesprochen werden und einen regen Austausch ermöglichen. Im vertrauten Kontext der Fachgespräche lassen sich Kontakte mit Kollegen anderer Länder leichter knüpfen und pflegen. In ihren Publikationen versuchen die Verbände relevante Informationen zu veröffentlichen und so weit wie möglich zugänglich zu machen. Teilweise bieten sie ebenfalls Fortbildungen an. Sie koordinieren oft auch einige Arbeitsgruppen, die sich konkret bestimmten Teilthemen bzw. -gruppen widmen (etwa die Arbeitsgruppe der Volontäre im Museumsverband Baden-Württemberg<sup>14</sup>).

Die spezifischen Aktionen eines einzelnen Fachverbandes hängen natürlich von seinen eigenen Zielen ab. Sind sie international ausgerichtet, so kann er erheblich zur Knüpfung und zur Pflege grenzüberschreitender Kontakte beitragen und so die interkulturelle Kompetenz seiner Mitglieder stärken. Welchen Einfluss eine solche Vereinigung haben kann, ist anhand eines Beispiels am besten zu zeigen. Wenden wir uns nun dem größten Fachverband zu, der weltweit die Interessen der Museen vertritt, dem Internationalen Museumsrat.

---

<sup>8</sup> siehe [www.museumsverband-bw.de](http://www.museumsverband-bw.de)

<sup>9</sup> siehe [www.vms-ams.ch](http://www.vms-ams.ch)

<sup>10</sup> siehe <http://amcsti.u-bordeaux3.fr>

<sup>11</sup> siehe [www.ecsite.net](http://www.ecsite.net)

<sup>12</sup> siehe [www.restauratoren.de](http://www.restauratoren.de)

<sup>13</sup> siehe <http://fems.asso.fr/federation/federation.php>

<sup>14</sup> Siehe [www.museumsverband-bw.de](http://www.museumsverband-bw.de)

### **3.2 ICOM: der Internationale Museumsrat**

ICOM ist weltweit die bedeutendste Organisation, die das Museum im Zentrum ihres Wirkens stellt. Dadurch ist sie das perfekte Beispiel einer Institution nach der in Kapitel 1.2.1 besprochenen Definition, die zur Institutionalisierung des Internationalen bzw. der Interkulturalität beiträgt. Zwar ist ICOM nicht nur im hier festgelegten geographischen Raum Mitteleuropas aktiv, aber seine Rolle ist für die europäischen Museen bedeutend. Zunächst sei eine Beschreibung der Strukturen gegeben, die diese Institution bilden, um danach präziser auf ihre Aktivitäten und Auswirkungen auf den Institutionalisierungsprozess einzugehen.

#### **3.2.1 ICOM: Ein Porträt**

„Der Internationale Museumsrat (ICOM) ist die internationale nichtstaatliche Organisation für Museen und Museumsprofis, die gegründet wurde, um die Interessen des Museumswesens und anderer Tätigkeitsbereiche zu fördern, die sich mit der Verwaltung und dem Betrieb von Museen beschäftigen“, Art. 1 Abs. 1 der Statuten<sup>15</sup>.

Der Internationale Museumsrat (Englisch: International Council Of Museums, ICOM) wurde 1946 in Paris gegründet. Von Anfang an war er der UNESCO eng verbunden: ICOM ist eine Partnerorganisation der UNESCO und ihr Ansprechpartner in Sachen Museen. Er ist als Verein mit Sitz in Paris nach französischem Recht eingetragen (Loi 1901). ICOM hat mittlerweile Vertretungen, Komitees und Geschäftsstellen auf allen Kontinenten. Mit der ersten strukturellen Änderung der Statuten (1974) entwickelte sich ICOM von einem kleinen elitären Verband zu einer mitgliederstärkeren, flexibleren und einflussreicheren Organisation. Eine zweite Änderung der Statuten 1989 verstärkte diese Tendenz noch weiter. Nun blickt ICOM auf stolze 19 000 Mitglieder weltweit, wenn auch hauptsächlich in Europa. Davon sind mehr als 90% individuelle, knappe 10% institutionelle Mitglieder<sup>16</sup>.

Individuelle Mitglieder sind Mitarbeiter aller Museen, Museumseinrichtungen, Verbände, Institutionen, die mit/für Museen tätig sind, sowie Freiberufler, freie Mitarbeiter und Berater. Kurz gesagt: Jeder, der beruflich mit/für Museen zu tun hat. Allerdings besteht eine strenge Einschränkung: Auf keinen Fall werden Kandidaten aufgenommen, die im Widerspruch zu den Zielen und dem Kodex der Berufsethik handeln, solche, die kommerziell Produkte oder Geräte vermarkten (also Lieferanten von Museumseinrichtungen z.B.) und vor allem solche,

---

<sup>15</sup> Für die deutschsprachige Definition, siehe ICOM Kodex der Berufsethik, ICOM 1996 S. 3

<sup>16</sup> Vgl. Internetseite [www.icom.museum](http://www.icom.museum)

die mit Kulturgütern im Hinblick auf Profit handeln (Galeristen etwa). Institutionelle Mitglieder sind u.a. Museen, Museumsverbände, bestimmte Träger, Institutionen, die im engen Zusammenhang mit Museen stehen. Selbstverständlich sind fördernde bzw. unterstützende und neuerdings auch (mit Einschränkungen) studentische Mitglieder willkommen, Ehrenmitglieder können ernannt werden.

Als Non-Profit-Organisation wird ICOM hauptsächlich von den Mitgliederbeiträgen, von Erträgen aus Publikationen und Konferenzen sowie von unterschiedlichen Subventionen und Spenden finanziert. Die ICOM-Stiftung ermöglicht durch ihre finanziellen Beiträge einen Teil der Aktivitäten. Die zwei offiziellen Sprachen sind Englisch und Französisch. In den letzten Jahren hat sich auch Spanisch als dritte Arbeitssprache immer mehr durchgesetzt.

„Ziele von ICOM laut Definition in Art.3 Abs.1 seiner Statuten sind es:

- (a) die Einrichtung, Fortentwicklung und den sachkundigen Betrieb von Museen aller Welt zu fördern und zu unterstützen;
- (b) die Kenntnis und das Verständnis über das Wesen, die Aufgaben und die Funktion von Museen als Dienstleistungseinrichtungen für die Gesellschaft zu mehren und weiterzuentwickeln;
- (c) die Kooperation und gegenseitigen Hilfeleistungen von Museen und Museumsprofis auf internationaler Ebene zu organisieren;
- (d) die Interessen von Angehörigen der verschiedensten Museumsberufe zu vertreten und zu unterstützen;
- (e) das Wissen über das Museumswesen und solche Disziplinen, die mit dem Betrieb eines Museums in Zusammenhang stehen, zu mehren und zu verbreiten.“<sup>17</sup>

Um diese Ziele zu erreichen, hat sich ICOM im Laufe der Jahre zu einer komplexen Institution entwickelt. Zum einen ist ICOM mit den üblichen Vereinsorganen versehen:

- Einer Mitgliederversammlung, die alle drei Jahre stattfindet. Als oberstes Organ von ICOM wählt sie die Mitglieder des Exekutivrates sowie deren Aufgaben und entscheidet über das Programm für die kommende 3-Jahresperiode;
- Einer Generalkonferenz, die orts- und zeitgleich mit der Mitgliederversammlung einberufen wird und den fachlichen Austausch der Mitglieder zu einem vorab festgelegten Thema ermöglicht. Tätigkeitsberichte von ICOM und weitere Projekte

---

<sup>17</sup> ICOM Kodex der Berufsethik, 1996 S. 3

werden besprochen bzw. verabschiedet und Resolutionen für die Mitgliederversammlung vorbereitet.

- Einem Beratungskomitee (Advisory Committee), das ein mal jährlich tagt. Seine Mitglieder sind die Vorsitzenden der nationalen und internationalen Komitees sowie der assoziierten Organisationen. Seine Aufgabe ist es, in Fragen der Finanzen, der Vereinspolitik, der Tätigkeiten und Aktivitäten Beschlüsse zu fassen und dem Exekutivrat weiterzuleiten.
- Einem Exekutivrat (Executive Committee), der als leitendes Organ von ICOM (9 Mitglieder) zweimal jährlich tagt und die Umsetzung der Beschlüsse der Mitgliederversammlung und der Vorgaben des Beratungskomitees zu verantworten hat. Auch ist er zuständig für die Koordination der verschiedenen Komitees.

Zum anderen gibt es sowohl geographische als auch fachliche Suborganisationen, die eng verflochten einen großen Teil der Arbeit verrichten. ICOM ist in 145 Ländern vertreten, davon haben 116 ein Nationalkomitee gegründet. Diese Nationalkomitees arbeiten eher auf der Verwaltungsebene. Sie sind die „Zweigstellen“ der internationalen Organisation in den jeweiligen Ländern, die als Bindeglied zwischen der Zentrale (Paris) und den nationalen Mitgliedern zur Umsetzung der Beschlüsse beitragen, und dennoch über eine gewisse Autonomie verfügen. Obwohl sie vom Sekretariat (also von ICOM-International) gelegentlich Projektgelder beantragen können, werden die Nationalkomitees nicht von der Zentrale finanziert. Sie können, je nach Land und Rechtsform, einen Teil der Mitgliederbeiträge behalten und verfügen meistens über weitere Geldmittel/Subventionen, auch aus öffentlicher Hand.

Darüber hinaus wurden 36 internationale Komitees (Liste siehe Anhang 3) gegründet, die zum Teil regionale bzw. geographische Zusammenschlüsse (8 regionale Organisationen) und zum Teil fachlich orientierte, länder- und regionenübergreifende Komitees (28 Fachkomitees) sind. In diesen Fachkomitees ist die internationale Kernaufgabe von ICOM angesiedelt. Um der Hauptaufgabe von ICOM gerecht zu werden, nämlich den Kontakt auf internationaler Ebene zu fördern, wurden mehrere Bedingungen zur Gründung und Arbeit der internationalen Komitees festgesetzt, wie z.B. eine Mindestzahl an Nationalitäten und Kriterien der Standortwahl für Tagungen.

Um das Portrait hiermit abzuschließen sei noch erwähnt, dass ICOM mit der UNESCO (mit formeller Assoziation) und weiteren 15 assoziierten Organisationen eng zusammenarbeitet. ICOM ist eine nicht-staatliche Organisation mit Beratungsstatus beim Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen. Er ist oft auch mit der Umsetzung von Teilen des UNESCO-Programms beauftragt, die Museumsfragen betreffen.

### ***3.2.2 Die Institution der Interkulturalität: Aktivitäten und Auswirkungen von ICOM***

ICOM entwickelte sich anfangs nicht aus einem Prozess der Habitualisierung sondern wurde zu einem gewissen Zeitpunkt bewusst gegründet, um neue, interkulturelle Wege der Zusammenarbeit zwischen Museen zu gehen. Maurice Hauriou setzt zur Gründung einer Institution<sup>18</sup> eine Leitidee voraus, die zu ihrer Umsetzung/Verwirklichung einer personellen und materiellen Organisation bedarf und eine Gemeinsamkeitsbekennung im Sinne der Leitidee beansprucht. Leitidee von ICOM ist zweifelsohne die Förderung der internationalen Zusammenarbeit im Bereich der Museen. Die etablierten Strukturen deuten schon auf die Internationalität hin: Angefangen von den Mitarbeitern und den gewählten (leitenden) Mitgliedern der Gremien und Komitees bis hin zur großen Zahl der Mitglieder und deren geographischen Verteilung, ICOM hat seinen Namen wohl verdient. Die in den Statuten festgelegten Bedingungen der Mitgliedschaft sowie der später entwickelte Kodex der Berufsethik bilden eine grundlegende Gemeinsamkeit, zu der sich die Akteure (Mitglieder und Mitarbeiter) bekennen.

Bemerkenswert ist hier, dass ICOM sowohl individuelle als auch institutionelle Akteure vereint. In diesem Fall besteht die Institution selbst aus einer eigenen Organisation, aus angegliederten kleineren Organisationen anderer Institutionen (etwa ein Landeskomitee angesiedelt in einer Mitgliedorganisation) und nicht zuletzt aus vielen unabhängigen Institutionen (etwa die institutionellen Mitglieder), deren Leitideen und Organisationen ganz andere Schwerpunkte setzen.

Die Doppelfunktion der Institution – auf die Gesellschaft reagieren und im Hinblick auf ihre Änderung agieren – wird hier besonders deutlich. ICOM entwickelte im Laufe der Jahre eine Fülle von Aktivitäten, die zur Verbreitung und zugleich Umsetzung seiner Leitidee beigetragen haben. Einige dienten dazu, neue Fragen aufzubringen (etwa die

---

<sup>18</sup> Maurice Hauriou, Die Theorie der Institution und zwei andere Aufsätze, 1965, siehe 1.2.1.

wissenschaftlichen Kolloquien und Publikationen), andere existierende Probleme zu lösen (etwa der unzulässige Handel von Kulturgütern). Im Folgenden wird eine Auswahl von ICOM-Aktionen im Hinblick auf ihre Auswirkungen analysiert.

### ***3.2.2.1 Die internationalen Kontakte***

Mit weltweit 19 000 Mitgliedern bildet ICOM ein Netzwerk von und für Museumsprofis. Dadurch entstehen zahlreiche, zunächst informelle aber auch institutionalisierte Kontakte. Auf individueller Ebene bedeutet dies Austauschmöglichkeiten zu museumsrelevanten Fragen, ob mit Landsleuten oder ausländischen Kollegen. Die Teilnahme an Tagungen wird ausdrücklich von ICOM und den Komitees gefördert, u.a. mit Reisekostenzuschüssen. ICOM bildet eine exzellente Basis, persönliche Kontakte zu knüpfen und zu pflegen, weil erstens die Informationswege kodifiziert sind, also auch klar erkennbar, zweitens eine große „Datenbank“ an Kollegen und Institutionen zur Verfügung steht, verbunden durch das gemeinsame Bekenntnis zur Leitidee, und nicht zuletzt weil die regelmäßig organisierten Treffen eine (Wieder-)Begegnung erleichtern. Auch treffen sich Institutionen (Museen), indem sich ihre Vertreter/Akteure (Mitarbeiter) treffen. Die allerersten internationalen Kontakte entstanden zwar nicht ausschließlich durch ICOM, so werden sie aber nach und nach zum Bestandteil der Museumsarbeit und für den Einzelnen nicht mehr zur Ausnahme.

Auf institutioneller Ebene entsteht eine Habitualisierung der internationalen und interkulturellen Kontakte, in dem regelmäßig Treffen, Tagungen, Mitgliederversammlungen, Kolloquien u.ä. organisiert werden. Die Abläufe dieser Zusammenkommen sind weitestgehend kodifiziert (Arbeitssprache, Tagesordnung, Teilnehmer usw.), so dass hier eine gewisse Habitualisierung des Verhaltens im internationalen, also auch im interkulturellen Kontext stattfindet.

Persönliche Kontakte und regelmäßiges Lesen der Publikationen und Mitgliederzeitschriften stellen die interkulturelle Kompetenz der Mitglieder auf die Probe und fördern sie. Aktive Mitglieder eignen sich durch interkulturelle Kontakte eine reiche Erfahrung an, direkt mit Co-Akteuren der Institution im persönlichen Gespräch sowie in Museumsbesuchen und über Teilnahme an internationalen Tagungen. Eine gesteigerte interkulturelle Kompetenz der individuellen Mitglieder bringt auch eine Steigerung der institutionellen interkulturellen Kompetenz, sei es nun für das eigene Museum oder für ICOM. Andererseits können nur solche Mitglieder wirklich aktiv werden, die ihre interkulturelle Kompetenz auch einsetzen,

weil sie sonst nur auf nationaler Ebene gültige Ergebnisse vorweisen könnten (wenn überhaupt). Selbst die Arbeit in den Nationalkomitees ist ohne eine internationale Dimension nicht zu denken, da sie größtenteils in der Umsetzung der international beschlossenen Programme besteht.

Das Verhalten der Mitglieder im interkulturellen Kontext ist durch zwei Elemente geprägt: Erstens ist ICOM eine fachbezogene Organisation, so dass die Mitglieder einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppe angehören, nämlich laut Statuten die der Museumsprofis; und zweitens stellt die Organisation an sich einige Normen wie Arbeitssprachen, Abläufe und sonstige Richtlinien (siehe 3.2.2.2). Diese Merkmale erleichtern anfangs den interkulturellen Kontakt, indem sie einige Verhaltensregeln schon vorschreiben, an die sich die Kollegen halten. Dadurch treten Normen und Verhaltensmuster auf, die weder der einen noch der anderen Kultur angehören und gerade deshalb als gemeinsame Basis die kulturellen Unterschiede überbrücken. Unsicherheiten werden dadurch verringert, der Verständigungs- und Anpassungsprozess erleichtert.

Allerdings erschweren sie auf lange Sicht den Prozess des gegenseitigen kulturellen Kennenlernens. Sie unterdrücken kulturelle Unterschiede, vereinheitlichen das Verhalten, so dass die eigentlichen Differenzen schwerer zu erkennen sind. Dies hemmt den Einsatz und die Steigerung der interkulturellen Kompetenz. Solange sich die Akteure an diese ICOM-Vorgaben halten und im ICOM-Kontext bleiben, besteht eine Basis der Verständigung. Diese sollte allerdings um weitere, nicht-geregelte Verhaltensmuster ergänzt werden, was ein Mindestmaß an erweiterter interkultureller Kompetenz voraussetzt. Bewegen sich die Akteure nämlich in einem anderen internationalen Umfeld, wo die ICOM-Vorgaben nicht oder nur teilweise gelten, so weist ihre interkulturelle Kompetenz größere Lücken auf.

Den kleinen Kreis besonders motivierter Mitglieder bilden Museumsmitarbeiter in leitender oder wissenschaftlicher Position, die verstärkt an Tagungen teilnehmen, Publikationen lesen bzw. verfassen und in den Fachkomitees mitarbeiten. Die Teilnahme an ICOM-Aktivitäten steigert ihre interkulturelle Kompetenz, die dann auch ihrem Museum zugute kommt. So überträgt sich diese Kompetenz von der internationalen Institution über ihre Mitglieder auf die einzelnen Institutionen, die sie wiederum in ihre Gesellschaft tragen.

Auch die neuen Medien kommen verstärkt zum Einsatz: Informationen über die Institution, Zielsetzungen, Aktivitäten, Tagungen, Arbeitsmethoden, Publikationen etc. sind frei im Internet abzurufen, so dass die Verbreitung derselben nicht ausschließlich auf die Mitglieder beschränkt ist. Der Zugang von Interessenten, meist kulturelle Akteure der Gesellschaften, lässt diese die internationalen Impulse von ICOM aufnehmen. So stellt ICOM einen signifikanten Teil seiner interkulturellen Kompetenz der Öffentlichkeit, also den Gesellschaften zur Verfügung. Zugleich sind diese Seiten eine wichtige Quelle internationaler fachspezifischer Information, die auf konkrete Fragen die Antwort der Fachkomitees bietet.

Für Mitglieder entstehen wertvolle Kontakte und fachliche Auseinandersetzungen mit museologischen Themen über Diskussionsforen, die von der Pariser Zentrale moderiert werden. Sehr präsent ist ICOM auf verschiedenen Seiten, wie etwa eine Virtual Library für Museen (hauptsächlich im deutschsprachigen Raum), oder als Link in anderen museums- und kulturbezogenen Seiten. Somit erhöht die Institution ihren internationalen Bekanntheitsgrad, verstärkt den interkulturellen Dialog, indem sie Museen und museumsrelevante Informationen vernetzt, verbreitet ihre Werte, Publikationen und Empfehlungen und gibt die Ergebnisse der Tagungen sowie fachliche Empfehlungen/Forderungen bekannt.

### ***3.2.2.2 Fachspezifische Errungenschaften***

Die internationalen Fachkomitees und Arbeitsgruppen sowie ihre Teilnehmer sind in erster Linie die Akteure der fachlichen Aktivitäten. Als wesentlicher Teil der Organisationsstruktur nehmen sie sich der fachspezifischen Fragen an: eines Museumstyps (Ethnographie), einer spezifischen Funktion im Museum (Sicherheit) oder einer bestimmten Aufgabe (z.Z. zur Bestimmung von Spanisch als dritte offizielle Sprache) Arbeitsgruppen sind keine permanenten Organe von ICOM. Die Ergebnisse dieser Aktivitäten – auch hier das Agieren und Reagieren einer Institution – bewirkten viel, wie etwa der Versuch, immer wiederkehrende problematische Situationen der Museumsarbeit mit einer gemeinsam entwickelten Normierung zu lösen. Drei Beispiele werden hier erläutert: die Definition des Museums, der Kodex der Berufsethik und die Entwicklung von Richtlinien/Empfehlungen.

Eine wichtige Errungenschaft von ICOM ist die Festlegung einer international geltenden, jedoch nicht zwingenden Definition des Museums (siehe 1.4.1.1). Sie mag zwar, wie jede Definition, etwas willkürlich festlegen, welche Einrichtung sich als Museum verstehen darf, sie bildet jedoch eine umfassende, deutliche und insofern nützliche Basis zum Verständnis der

Museen. Sie setzt auf internationaler Ebene einen Rahmen – quasi eine Normierung –, der Einordnungen und Vergleiche ermöglicht. Die Festlegung dieser auf einer Sammlung beruhenden Definition hatte eine weitere institutionelle Konsequenz: Völlig unabhängig von ICOM wurde eine weitere internationale, mit der UNESCO assoziierte Organisation gegründet, ICOMOS (International Council of Monuments and of Sites), welche die Belange von Denkmälern und anderen kulturellen Einrichtungen ohne eigene Sammlung vertritt. Nach einigen Jahren der Gültigkeit wird nun ICOM-intern wieder über eine neue Definition des Museums nachgedacht, welche die gesellschaftlichen und fachlichen Entwicklungen berücksichtigt: Als Reaktion, Anpassung und zugleich Aktion auf die Gesellschaft und die eigene Organisation (man denke hier an die stetig steigende Zahl der Mitglieder) verfolgt ICOM das Ziel, eine weniger konsensreiche, dafür aber genauere Definition zu formulieren.

Im Sinne der Leitidee und (konkreter) der Statuten wurde ein Kodex der Berufsethik<sup>19</sup> entwickelt. Ziel dieser fachübergreifenden Arbeit war es, die Grundlage einer Normierung für das angemessene Verhalten der Museumsmitarbeiter zu schaffen. Gewiss ist dies ein Versuch, der noch vervollständigt und regelmäßig überarbeitet werden soll, so der Wunsch von ICOM. Dennoch bildet der Kodex eine Art gemeinsamen Nenner, der kultur-, museumstyp- und funktionsübergreifend gültig sein soll. Die kulturellen Unterschiede sollen jedoch nicht verdrängt werden. Vielmehr geht es darum, die – ethischen – Gemeinsamkeiten zu finden und dadurch das Verhalten der Akteure dahingehend zu beeinflussen, dass die kulturell bedingten Selbstverständlichkeiten, die ja im interkulturellen Kontext nicht mehr als gegeben betrachtet werden können, durch andere, gemeinsame und von der Institution vorgegebene Selbstverständlichkeiten ersetzt werden. Die Beachtung gewisser Regeln<sup>20</sup> beim Erwerben/Aufnehmen von Objekten etwa sollen dem unzulässigen Handel einen Riegel vorschieben. Damit soll ein ethisch bedingtes Verhalten unterstützt werden, das über alle Kaufstrategien der einzelnen Museen hinweg – also auch der individuellen Interessen der Kuratoren und Museumsdirektoren – allgemeine Gültigkeit erlangt. Das bedeutet konkret z.B. Verzicht auf Schenkungen, deren Auflagen nicht mit den Zielen des Museums im Einklang stehen oder deren Herkunft sich nicht eindeutig feststellen lässt, was in einigen kulturellen Kreisen als Beleidigung oder Gesichtsverlust des Schenkers gelten würde.

Als drittes Beispiel einer Normierung seien hier die konkreten Richtlinien genannt, die von den jeweiligen (Fach-)Komitees entwickelt wurden. Diese können nur als Empfehlungen

---

<sup>19</sup> ICOM Kodex der Berufsethik, 1996

<sup>20</sup> ICOM Kodex der Berufsethik, 1996, insbesondere Paragraph 3, insbesondere § 3.2 und § 3.5

gelten, da ICOM keineswegs die Macht besitzt, Abweichungen zu bestrafen - außer mit sofortiger Beendigung der Mitgliedschaft bei einem gravierenden Verstoß gegen die ethischen Regeln. Die Mitglieder – und selbstverständlich auch weitere Museumsfachleute ohne ICOM-Mitgliedschaft – sollen sich selbst verpflichten, diese Vorgaben einzuhalten, sofern sie mit den nationalen Gesetzgebungen oder den hausinternen Regeln (die sich jedoch zum Besseren ändern lassen sollten) nicht im Widerspruch stehen.

Entwickelt wurden z.B. ein Mustervertrag zur Ausleihe von Ausstellungsobjekten, ein Formular zur Rückführung gestohlener oder unzulässig verkaufter Kulturgüter, eine Zollbescheinigung für Ausstellungsobjekte, die die Zollabfertigung international erleichtert, Handbücher für bestimmte Funktionen in Museen, Richtlinien zur fachgerechten Handhabung und vieles mehr. Publikationen, die laut Statuten zu den Hauptaufgaben der Fachkomitees gehören, werden nicht nur ICOM-Mitgliedern (oft kostenlos) zur Verfügung gestellt, sondern auch der Öffentlichkeit (meist gegen Entgelt) zugänglich gemacht. In all diesen konkreten Fragen wurden Empfehlungen formuliert, die ein normiertes Verhalten im Museum hervorrufen, weltweit. Einige dieser Richtlinien sind direkt in internationalen Situationen einsetzbar und erleichtern die Durchführung der Arbeit (Beispiel Mustervertrag zur Ausleihe). Sie bilden die Grundlage eines normierten Verhaltens, einer Standardisierung der Prozeduren, gar einer Habitualisierung der Verhalten in interkulturellen Museumssituationen.

Anknüpfend an Punkt 3.2.2.1 seien hier auch die in den internationalen Komitees entstehenden Kontakte erwähnt. Wie es aus ihrer Bezeichnung zu entnehmen ist, sind sie der Ort der interkulturellen Zusammenarbeit schlechthin. In den regelmäßigen Tagungen werden Informationen ausgetauscht, Fragen diskutiert und Lösungen für konkrete Probleme gesucht. Die Komitees organisieren in regelmäßigen Abständen Workshops, Kolloquien oder Fachtagungen und beteiligen sich an themenverwandten Tagungen von z.B. nationalen Fachverbänden, etc. Sie entfalten eine rege Publikationsaktivität, um die Ergebnisse ihrer Arbeit den Interessenten zugänglich zu machen, ICOM-Mitgliedern wie auch anderen.

All dies geschieht im interkulturellen Kontext, da die Teilnehmer aus verschiedenen Ländern kommen und diese Tagungen in unterschiedlichen Museen/Städten/Ländern stattfinden. Auch der Inhalt der Austausche ist interkulturell, denn die Ergebnisse der Arbeit sollen weltweit gelten. Die Tätigkeit in den internationalen Komitees setzt eine Fähigkeit, interkulturell zu arbeiten, also eine hohe interkulturelle Kompetenz voraus, sowohl für die (individuellen)

Teilnehmer als auch für die Institutionen – die Museen –, die die Ergebnisse der Arbeit umsetzen wollen.

Die formulierten Richtlinien und Empfehlungen sollen grenzübergreifend und allgemein gelten, was zugleich ihre größte Stärke und ihre Schwäche ausmacht: Sie sind naturgemäß unverbindlich. Dies ist möglicherweise der größte Dämpfer, der die normierende und institutionalisierende Aktion von ICOM einschränkt: Normen und Empfehlungen werden von den Mitgliedern formuliert und verbreitet, doch besteht nirgends – außer einer selbst auferlegten – eine Verpflichtung, sich daran zu halten. ICOM selbst hat nie wirklich versucht nachzuvollziehen, inwieweit diese Empfehlungen um- oder eingesetzt werden bzw. welche empirischen Auswirkungen sie haben, d.h. welchen Einfluss der Rat tatsächlich zunächst auf die Fachwelt der Museen und letzten Endes auf die gesamte Gesellschaft hat.

### ***3.2.2.3 Der internationale Museumstag, ein Fest der Museen***

Der Internationale Museumstag, der seit 1978 am 18. Mai gefeiert wird, ist eine weltweite Aktion, die selbst als Institution gelten könnte (Habitualisierung bestimmter wiederkehrenden Situationen) und von ICOM ins Leben gerufen wurde. Ursprünglich sollten an diesem Tag in allen Ländern Aktionen stattfinden, die die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit – Besucher sowie Entscheidungsträger – auf die Museen, ihre Arbeit und ihre Ziele ziehen. Arbeitsmethoden und Probleme sollten ebenso wie Erfolge kommuniziert werden, möglicherweise erwartete Änderungen in den jeweiligen Gesetzgebungen erzielt werden. Diesen Tag nutzen die Museen allerdings hauptsächlich, um gemeinsam kräftig die Werbetrommel zu schlagen, Besucher anzulocken (neue und solche, die regelmäßig kommen), dem jeweiligen Thema entsprechende Aktionen und Sonderprogramme im Museum anzubieten. Der normative, weniger spektakuläre Teil des Tages trat immer mehr zurück hinter dem großen Museumsfest.

Die Auswahl der Themen bietet immer reichlich Platz zur kulturellen Interpretation. Das jährlich vorgegebene Thema unterstreicht vor allem die grundsätzlichen Gemeinsamkeiten, die in unterschiedlichen Formen konkret umgesetzt werden. Mindestens einmal im Jahr wird das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt und die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf die Museen gezogen – weltweit. Besonders erfolgreich ist der Internationale Museumstag in außereuropäischen Ländern, wo das Angebot an Museen und museumsspezifischen Aktionen ansonsten nicht so ergiebig ist.

Der Internationale Museumstag bietet ebenfalls die Gelegenheit, mit den nationalen Museumsverbänden verstärkt zu kooperieren. Dadurch werden Kontakte geknüpft/gepflegt, die Werte von ICOM berühren die der nationalen Verbände. Die Gemeinschaftsaktion führt zu einem Austausch, der Museumsfreunde (ob Profis oder Besucher) nicht nur national, sondern weltweit verbindet. Des Weiteren bietet dieser Tag die Möglichkeit, weitere Vertreter der Gesellschaft in die Aktivitäten der Museen einzubinden, also quasi auf Zeit in die Institution einzugliedern: Die Künstler und sonstige Gäste, die Aktionen und Events durchführen. So bringen sie die Werte der Gesellschaft mit ins Museum und tragen dazu bei, die Werte der Institution Museum (und die der Institution ICOM) in die Gesellschaft weiterzuleiten. Dieses Agieren-Reagieren stellt einen bescheidenen Beitrag zur Steigerung der gesellschaftlichen interkulturellen Kompetenz dar.

#### **3.2.2.4 Die gesellschaftliche Rolle**

Konkret formulierte ICOM seine Aufgaben<sup>21</sup> (*mission*), also auch seine Rolle in der Gesellschaft, wie folgt:

„ICOM ist die internationale Organisation der Museen und Museumsprofis, die sich für den Erhalt, die Wahrung und die öffentliche Bekanntmachung der Wertstellung des kulturellen und natürlichen, aktuellen und zukünftigen, materiellen und immateriellen Welterbes einsetzt. Als nicht-staatliche und nicht gewinnorientierte Organisation definiert ICOM berufliche und ethische Normen für die Museen, fördert die Weiterbildung, bereichert die Wissenschaft, löst Probleme und zieht die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf bestimmte Themen durch das Wirken seiner spezialisierten Netzwerke und seine Austauschprogramme.“

Als Institution spielt ICOM eine außerordentliche Rolle in der europäischen Gesellschaft. Er vereint mehrere Werte, die die heutigen Gesellschaften prägen, nämlich den Wunsch nach internationaler friedlicher Zusammenarbeit, das Bedürfnis, ein kulturelles und künstlerisches Erbe zu erhalten, und das Bedürfnis der Selbstanalyse.

Ersteres wurde in seiner Umsetzung bereits beschrieben. Der Wille, Probleme auf internationaler Basis zu lösen, hat zur Folge, dass die nationalen Maßstäbe und Gegebenheiten nicht mehr ausreichen. Demnach fordert und fördert ICOM eine Erweiterung der Gesichtspunkte – etwa über die nationalen Grenzen hinaus –, die wiederum zum sozialen

---

<sup>21</sup> Übersetzt nach Webseite [http://icom.museum/strat\\_plan\\_fre/intro.html](http://icom.museum/strat_plan_fre/intro.html) vom 16.01.2003, Strategischer Plan 2001-2007

Wandel beitragen in dem sie Voreingenommenheiten abbauen und andere Lösungsansätze vorschlagen. Auch die interkulturelle Kompetenz der Institution und ihrer Mitglieder zeigt ihre Wirkung auf die Gesellschaft.

Als den Museen übergeordnete Institution bezieht sich ICOM ebenfalls auf die Werte der Museen, zumindest zum Teil. Seine Funktionen und Mittel sind anderer Natur, dennoch steht der Erhalt des kulturellen Erbes im Mittelpunkt. Durch die Aktionen zum Schutz der Museen, zur Förderung gewisser Projekte und vor allem durch Kampagnen zum Erhalt/Wiederfinden gefährdeter Kulturgüter behauptet sich ICOM als ein unumgänglicher Akteur, der in vielen museumsrelevanten Bereichen den nationalen Akteuren die Last der Regulierung und der Normierung abnimmt und zugleich die Aufmerksamkeit auf die angesprochenen Probleme zieht. Dies ist wiederum ein Faktor des sozialen Wandels, wenn auch manchmal auf eingrenzend spezifische Fachbereiche bezogen.

Kennzeichnend für die industrialisierten westlichen Gesellschaften ist die Tendenz, sich selbst als Betrachtungs- und Analyseobjekt in Frage zu stellen. Museen sind in Europa entstanden, Soziologie entwickelte sich hauptsächlich im westlichen Gedankengut, um nur zwei Beispiele zu nennen. ICOM übernimmt, mit vielen anderen Institutionen, auch in diesem Bereich eine gesellschaftliche Rolle. ICOM agiert auf die Gesellschaft, indem er bestimmte gesellschaftlich relevante Diskussionsthemen aufgreift, wissenschaftliche Antworten auf gestellte Fragen erarbeitet und ein Forum der Diskussion für alle museumsrelevanten, selbstreflektierenden oder wesentlichen Fragen der musealen Eigenbeobachtung bietet. ICOM reagiert auf die Gesellschaft und agiert zugleich, indem er über die nationalen bestehenden Betrachtungen hinaus die Fragen in internationales Licht stellt: Interkulturelle Kompetenz bedeutet auch, die eigenen (nationalen) Sichtweisen vergleichend kritisch zu prüfen und ggf. andere, effizientere oder geeignetere aufzunehmen.

### ***3.2.2.5 Der Strategieplan: Beispiel einer durchdachten Institutionalisierung***

Rückblickend auf mehr als 50 Jahre Arbeit hatte die Organisation das Bedürfnis, ihre Aktivitäten und Ziele selbstkritisch zu überprüfen und die geballte Energie auf die Umsetzung der Leitidee zu konzentrieren. Ein Strategieplan wurde für den Zeitraum 2001-2007 entwickelt, der die Ziele neu definiert (oberste Ziele der Institution bleiben diejenigen der Statuten) und die entsprechenden strukturellen Änderungen festlegen sollte. Ausgangspunkt

der Überlegungen sind die grundlegenden Werte von ICOM<sup>22</sup>, die zum Teil eine direkte Formulierung der angestrebten gesellschaftlichen Rolle darstellen:

- a. „Einsatz für das Konservieren, das Erhalten, die Wahrung und die Kommunikation in die Öffentlichkeit von materiellem und nicht-materiellem Erbe
- b. Anerkennung der menschlichen Kreativität in all ihrer Erscheinungen und ihres Wertes in allen gesellschaftlichen Ebenen für die Interpretation der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft
- c. Anerkennung der intellektuellen, kulturellen und sozialen Vielfalt und Wahrung der Unterschiede als Antrieb gesellschaftlicher Harmonie und besserem Verständnis der kulturellen Unterschiede
- d. Berufliche Weiterentwicklung, Weiterbildung, Mäzenatentum, Know-how-Austausch und gegenseitige Unterstützung im Rahmen von Netzwerken der Museumsprofis
- e. Professionelles Verhalten sowie Einhalten und Förderung des ICOM-Kodex der Berufsethik
- f. Unterstützung der Zusammenarbeit in den Bereichen der Museumsarbeit und bei den Initiativen zugunsten des kulturellen und natürlichen Erbes, insbesondere bei denjenigen, die mehrsprachig, interdisziplinär, mehrdimensional und interkulturell sind oder die eine Dynamik zwischen den Völkern, den nationalen Staaten oder den unterschiedlichen Regionen fördern
- g. Bildung der Öffentlichkeit und Verbreiten der Kompetenzen, um zu einer Verstärkung der Fähigkeiten zu gelangen, die sich an einer verträglichen Entwicklung und an die Veränderungen der soziokulturellen Bedürfnisse anpassen kann
- h. Publikation und Verbreitung von Dokumenten, die die Ziele von ICOM unterstützen
- i. Demokratischer Charakter von ICOM, der sich auch als Dienstleister versteht
- j. Stellungnahme zu den den sozialen Wandel betreffenden Problemen der zivilen Gesellschaft und aktive Teilnahme an Debatten über Kunst, Kultur und Erbe, insofern als sie die Museumsarbeit und die Museumsmitarbeiter betreffen
- k. Gemeinsame Aktion mit den Partnerorganisationen und weltweite Verbreitung der Werte und der Arbeitsergebnisse von ICOM“

---

<sup>22</sup> Übersetzt nach Webseite [http://icom.museum/strat\\_plan\\_fre/intro.html](http://icom.museum/strat_plan_fre/intro.html) vom 16.01.2003

Aufbauend auf diese Werte wurden unter gewissen Voraussetzungen und Annahmen drei Hauptziele<sup>23</sup> definiert:

- „ICOM soll als weltweit leitende Organisation im Bereich der Museen anerkannt sein. Seine Stellungnahmen über Fragen des Erhaltes von kulturellem und natürlichem Erbe sollen beachtet werden;
- ICOM tritt durch ein System der gegenseitigen Unterstützung für die Weitergabe professionellen Wissens und musealer Handlungsmuster auf internationaler Ebene ein; desweiteren fördert die Organisation das Entwickeln neuer Arten der Kooperation;
- ICOM stellt, auf internationaler Ebene und für alle Museen, einen Rahmen dar, der sowohl dynamisch, flexibel und kohärent in Sachen Kommunikation und Schutz der Berufsfelder sein soll.“

Um diese Ziele zu erreichen, wurden klare Aktionen und Projekte mitsamt präzise zugeordneter Zuständigkeiten und einen Zeitplan definiert, die innerhalb der nächsten Jahre getätigt werden und bestimmte Ergebnisse bringen sollen. An letzteren soll der Erfolg des Strategieplans gemessen werden. In seinen Voraussetzungen und erhofften Ergebnissen ist dieser Plan mehr als nur ein Management-Werkzeug, eine Gesamtüberlegung über Wesen, Ziele, Mittel und Rolle von ICOM. Es werden zum Beispiel die Strukturen dahingehend geändert, dass gewisse, mittlerweile habitualisierte Handlungsmuster in die Organisation aufgenommen werden, was dem Prozess der Institutionalisierung nach Hillmann<sup>24</sup> entspricht. Die zentrale interkulturelle Kompetenz von ICOM soll, mit Schwerpunkt auf den aktiven Teil ihrer Definition (Umsetzen des kulturellen Wissens im eigenen Verhalten), verstärkt werden.

Angestrebt werden konkrete Auswirkungen für Museen und für die Gesellschaft, so dass der institutionelle Wandel auch Einfluss hat auf den sozialen Wandel. Bestehende Probleme sollen gelöst werden, die Institution soll besser auf die Fragestellungen der Gesellschaft (präziser: der Museumswelt und auf die Fragen des kulturellen Erbes) reagieren. Im Gegenzug will auch die Institution neue Fragen aufnehmen, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich ziehen und dadurch, einen gewissen Wertewandel in der Gesellschaft erreichen, also direkt auf letztere agieren.

---

<sup>23</sup> Übersetzt nach Webseite [http://icom.museum/strat\\_plan\\_fre/intro.html](http://icom.museum/strat_plan_fre/intro.html) vom 16.01.2003

<sup>24</sup> Siehe Teil 1.2.1

### ***3.2.2.6 Zusammenarbeit mit den assoziierten Organisationen***

Nach etwa 10 Jahren intensiver Diskussionen und Vorbereitungen in engster Zusammenarbeit mit ICOM beschloss die UNESCO am 14. November 1970 eine Konvention über Maßnahmen zum Verbot und zur Verhütung der unzulässigen Einfuhr, Ausfuhr und Übereignung von Kulturgütern (im Folgenden „UNESCO-Konvention“ genannt). Damit wurde ein Instrument geschaffen, das einem zentralen Thema beider Institutionen – dem Erhalt des kulturellen Erbes – dienen soll. Auf die Museen bezogen regelt die UNESCO-Konvention die Erwerbsmethoden der Objekte (ob gekauft oder als Schenkung, Museen müssen sich vergewissern, dass die gekauften/angenommenen Objekte nicht dubioser Herkunft sind), die Leihgaben für Sonderausstellungen (auch hier Überprüfung der Eigentumsverhältnisse), die Rückforderung der aus dem Eigentum des Museums abhanden gekommenen Objekten (gestohlene Objekte, Kriegsbeute u.ä.) sowie die Rückgabe von im unrechtmäßigen Besitz des Museums befindlichen Objekten (Raub- und unrechtmäßige Ausgrabungsbeute, Kriegsbeute u.ä.).

Die Zusammenarbeit beider Institutionen ermöglicht eine weiter reichende Wirkung. Eine Konvention der UNESCO ist ein juristisches Instrument, das weltweite Geltung hat und in den nationalen Gesetzen umgesetzt werden soll – was ICOM alleine nicht bewirken kann. Zwar bleibt es jedem einzelnen Staat überlassen, ob und wie er die Konvention ratifiziert, dennoch bildet sie eine gemeinsame Basis zur Vereinheitlichung nationaler Gesetzgebungen. Diese Normierung setzt die Institutionalisierung des ethisch korrekten Verhaltens fort und fördert die internationale Lösung eines weltweiten Problems.

Im Gegenzug bringt ICOM als Vertreter einer Gruppe von Beteiligten erstens seine Fachkompetenz ein. Zweitens ist ICOM ein idealer Multiplikator: Eine (mittlerweile) starke weltweite Organisation, die über ihre Mitglieder und Kontakte eine gezielte Sensibilisierung und eine effiziente Bekämpfung des unzulässigen Handels durchsetzen kann – auch ohne eigene Sanktionsmöglichkeiten – und die auf Einhaltung ethischer Prinzipien achtet. Die nationalen ICOM-Komitees sollen sich für die Ratifizierung der UNESCO-Konvention einsetzen, als Lobbygruppe auf die nationalen Regierungen einwirken, sie ggf. beraten und bei der Umsetzung mitwirken. Auch im ICOM-Kodex der Berufsethik ist die UNESCO-Konvention erwähnt. Sie erlangt somit eine größere, aber rechtlich nicht zwingende Bedeutung und gleichzeitig einen höheren Bekanntheitsgrad. Sensibilisierung der Museumsfachleute fördert den Einsatz, ggf. den Druck zur Ratifizierung.

Ratifiziert wurde die UNESCO-Konvention bislang von 91 Staaten<sup>25</sup>, vor allem den „antikenreichen“ Mittelmeerländern<sup>26</sup>, also den meist ausgeraubten Ländern. Die „antikenarmen“ (meist reichen) Ländern dagegen, in denen der Absatzmarkt blüht, tun sich bei der Ratifizierung schwer mit einigen bedeutenden Ausnahmen wie die USA, Australien, Italien, Frankreich, Finnland oder Spanien z.B., andere Länder wie Großbritannien und die Schweiz erwägen ernsthaft, sie zu ratifizieren. Dennoch berufen sich viele Museen auf die UNESCO-Konvention und rechtfertigen somit ihre Erwerbssperre für unzulässig gehandeltes Kulturgut, auch in den Ländern, in denen sie nicht rechtsgültig ist<sup>27</sup>. Die Reichweite der Konvention ist demnach größer, als es die Ratifizierungsliste vermuten lässt.

Darüber hinaus hat sich ICOM des Themas angenommen und fördert unter anderem die Weiterbildung der Museumsmitarbeiter, die vollständige und normierte Dokumentierung und Inventarisierung der Objekte sowie den Einsatz bestimmter Sicherheitsmaßnahmen, was zum Schutz der Kulturgüter beiträgt. Gegenstände, die schon gestohlen wurden bzw. verschwunden sind, werden in Broschüren aufgenommen, in der Hoffnung, diese Objekte wiederzufinden. Was zu verschwinden droht, wird ebenfalls vorbeugend in Publikationen aufgelistet bzw. beschrieben, um möglichst viele Museumsleute darauf aufmerksam zu machen. Als Beispiel in diesem Zusammenhang seien nur drei konkrete Aspekte der ICOM-Tätigkeiten genannt: die Zusammenarbeit mit Interpol, die weit verbreiteten Broschüren „100 Objekte“, in welchen gestohlene Kunstwerke und archäologische Fundstücke beschrieben werden<sup>28</sup> und die Erstellung einer Roten Liste der bedrohten Kulturgüter<sup>29</sup>.

Weltweit setzt sich ICOM in Zusammenarbeit mit der UNESCO für den Erhalt des Kulturerbes in den besonders gefährdeten Regionen ein: Afghanistan, Irak und andere vom Krieg verwüstete Regionen, aber auch durch Naturkatastrophen betroffene Gebiete und von politischen Entscheidungen gefährdetes bedeutendes Kulturerbe. Außerdem werden besondere Erhaltungs- bzw. Wiederaufbauprogramme durchgeführt, in denen die internationale Hilfe von beiden Organisationen koordiniert wird.

---

<sup>25</sup> Roland Bernecker, Die internationale Diskussion zur UNESCO-Konvention über „Maßnahmen zum Verbot, und zur Verhütung der unzulässigen Einfuhr, Ausfuhr und Übereignung von Kulturgut“ von 1970, S. 62

<sup>26</sup> so die Formulierung von Britta Rabold, Die UN-Konvention zum Schutz von Kulturgut aus der Sicht der Archäologen, in Mitteilungsblatt Nr. 61, S. 55

<sup>27</sup> Patrick O’Keefe, Les politiques d’acquisition des musées et la Convention de l’UNESCO de 1970, S. 20

<sup>28</sup> Bis 2004 sind 4 Broschüren erschienen: Europa, Afrika, Latein Amerika und Angkor

<sup>29</sup> Bis 2004 sind 3 Listen erstellt worden: Archäologische Funde aus Afrika, Kulturgüter aus Latein Amerika, und Antiquitäten aus dem Irak.

Zusammen mit ICOMOS, ICCROM und der UNESCO gründete ICOM den ICBS (International Comitee of the Blue Shield), die Organisation des Blauen Schildes, welche sich den Erhalt des kulturellen Gutes in Katastrophensituationen zum Ziel gesetzt hat – ob Krieg, Hurrikane, Überflutung oder Feuer. Notpläne sollen in den Museen entwickelt werden, in denen erstens die potentiellen Gefahren identifiziert und mögliche Gegenmaßnahmen getroffen werden und zweitens geeignete Reaktionen im Notfall entwickelt und ggf. getestet werden können, so dass im Ernstfall die schon vorbereiteten Maßnahmen schneller und effizienter eingesetzt werden können. Bereichsübergreifend sollen alle Beteiligten an diesen Vorsorgeplänen teilnehmen, sowohl die Museumsmitarbeiter als auch die Feuerwehr, der Zivilschutz, die Behörden und sonstige Spezialisten.

In den Krisengebieten greift die Organisation bei der Evakuierung der gefährdeten Kulturgüter ein, schützt die Gebäude mit dem weltweit kennzeichnenden blau-weißen Schild, das, möglichst sichtbar an den Gebäuden angebracht, eine Art Rotes Kreuz für Kulturgüter darstellen soll. Länder, welche die internationale Konvention unterschrieben haben, engagierten sich, dieses Wahrzeichen zu respektieren und die markierten Gebäude nicht anzugreifen. Leider sieht die Realität diesbezüglich etwas anders aus<sup>30</sup>.

Der Blaue Schild greift in Notsituationen ein und leistet erste unabhängige fachliche Hilfe. Es stellt Spezialisten und Berater zur Verfügung, die größtenteils Mitglieder der assoziierten Organisationen sind, also auch von ICOM. Neutralität und fachliche Kompetenz sind die Säulen der Arbeit, die ebenfalls die kulturellen Gegebenheiten der Länder und die nationalen Gesetzgebungen beachten.

Mit dem Blauen Schild ist eine internationale Non-Profit-Organisation gegründet worden, die das gemeinsame Ziel (Schutz des Kulturerbes) an lokale, kulturelle Gegebenheiten anpasst und dennoch einheitliche Vorgehensweisen und Methoden zur Erreichung des Zieles durchsetzt. Interkulturell sind auch die Arbeitsmethoden, denn Berater, Ausbilder und Spezialisten kommen meistens aus einem anderen Kulturkreis in das betroffene Land, bringen ihre Erfahrungen und ihr fachliches Wissen mit. Zwangsläufig wird auch in Notsituationen die interkulturelle Kompetenz stark gefördert. Die Institution ICBS vereint die geballte Kompetenz ihrer Komponenten und ihrer Empfänger, ob in Krisensituationen oder bei

---

<sup>30</sup> Die (kulturellen) Verwüstungen in den Kriegsgebieten im ehemaligen Jugoslawien etwa sind traurige Beispiele dafür.

Vorsorgemaßnahmen. Zudem verbreitet sie ebenfalls den internationalen Gedanken in anderen nationalen Institutionen (man denke an Feuerwehr und sonstigen Partnern), die möglicherweise interkulturelle Begegnungen nicht gewohnt sind. Die gegenseitige Bereicherung kann dadurch zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz aller führen, auch der Gesellschaft.

### ***3.3 Europäische Institutionen: Der Europarat***

Der Europarat – mit Sitz in Straßburg und mittlerweile 46 Mitgliedstaaten – wurde 1949 als erste europäische zwischenstaatliche Institution der Nachkriegszeit gegründet<sup>31</sup>, die das Ziel verfolgt, die europäischen Werte zu stärken, allen voran die Demokratie. Zweck<sup>32</sup> ist es, durch Einigung und Kooperation das gemeinsame Erbe zu sichern und die darauf gestützte soziale und wirtschaftliche Entwicklung zu fördern. Die Kompetenz der Organisation umfasst außer der nationalen Verteidigung alle Felder, in denen die europäische Zusammenarbeit möglich bzw. sinnvoll erscheint<sup>33</sup>. Die Aktion des Rates besteht hauptsächlich in der Vorbereitung von internationalen Abkommen und Konventionen, die von den jeweiligen Staaten, Regierungen und Parlamenten unterzeichnet und ratifiziert werden müssen, so dass er – im Gegensatz zur Europäischen Union z.B. – über keine direkten grenzüberschreitenden Entscheidungsbefugnisse verfügt, die über den nationalen stehen.

In den nun mehr als 55 Jahren ihres Bestehens haben sich einige Vorzugsgebiete herauskristallisiert, in denen die Aktivitäten der politischen Organisation konkrete Formen angenommen haben. Die Errungenschaften für die Menschenrechte sowie der Schutz der parlamentarischen Demokratie stehen eindeutig im Vordergrund. Die Förderung der Kultur ist ein weiterer Arbeitsbereich. 1961 wurde der Rat der Kulturellen Kooperation als einer der zahlreichen sogenannten subsidiären Organe des Europarates eingerichtet, der die kulturelle Aktion der Organisation initiiert und betreut und den europäischen Kulturfonds verwaltet.

---

<sup>31</sup> Vgl. Jean-Louis Burban, *Le Conseil de l'Europe*, 1996

<sup>32</sup> Vgl. Artikel 1 der Satzung des Europarates, London 5. Mai 1949, auf dem Internet abrufbar unter <http://conventions.coe.int/treaty/ger/treaties/html/001.htm>

<sup>33</sup> Das sind die Gebiete der Wirtschaft, des sozialen Lebens, der Kultur, der Wissenschaft, der Rechtspflege und der Verwaltung. Ein besonderer Schwerpunkt liegt im Schutz der Grundfreiheiten und der Weiterentwicklung der Menschenrechte.

Das schon 1954 unterzeichnete Europäische Kulturabkommen – auch Europäische Kulturkonvention genannt – legt den Rahmen der kulturellen Kooperation fest<sup>34</sup>. Das Abkommen ist ein Meilenstein der internationalen kulturellen Zusammenarbeit, das auch von Staaten unterschrieben und ratifiziert werden kann, die dem Europarat nicht beigetreten sind<sup>35</sup>. Zur Zeit ist die Konvention in 48 Staaten gültig.

Sie fordert zum Erhalt des gemeinsamen Kulturerbes und zum gegenseitigen Respekt der kulturellen Diversität auf. Einerseits sollen diese Ziele durch bi- und multilaterale Abkommen zwischen den Unterzeichneten erreicht werden, welche zwar vom Europarat angeregt werden können, für deren Umsetzung und Durchführung aber die Staaten die Verantwortung tragen. Andererseits übernimmt der Rat selbst eine aktive Rolle in unterschiedlichen, dem Rat der Kulturellen Kooperation untergeordneten Gremien, die eigene Projekte durchführen. Besonders die Erziehung und die Bildung<sup>36</sup>, die Kultur<sup>37</sup>, das kulturelle Erbe<sup>38</sup>, der Sport und die (Zivil-)Beteiligung/Förderung der Jugendlichen haben sich in diesem Gebiet als Kompetenzen des Europarates etabliert. Einschlägige Unterstützung wird auch der Ausbildung im europäischen Kulturmanagement gewährt.

Sehr früh schon hat sich der Einfluss des Europarates vorrangig in der Unterstützung zum Aufbau von Netzwerken gezeigt. Diese fördern eine direkte Zusammenarbeit der Partner, so dass die tatsächlich betroffenen Kulturakteure die Verantwortung übernehmen, statt von einem externen Expertengremium gelenkt zu werden. Am Beispiel der Europäischen Kulturwege wird im Folgenden gezeigt, wie ein solches Netzwerk auch Museen zur internationalen Kooperation führen kann. Auf Museen zugespielt wird am Beispiel der Kunstausstellungen des Europarates deutlich, wie die internationale Institution die Rolle des Katalysators übernimmt und am Beispiel des European Museum Forums, wie sie die Arbeit anderer, unabhängiger Organisationen unterstützt.

---

<sup>34</sup> Europäisches Kulturabkommen, Paris, 19. Dezember 1954, im Internet abzurufen unter <http://conventions.coe.int/treaty/ger/treaties/html/018.htm>

<sup>35</sup> Auf diese Möglichkeit griffen der Heilige Stuhl und Belarus zurück.

<sup>36</sup> Schule, Unterricht im Vorschulalter, Mobilität und Anerkennung der Hochschulabschlüsse, Fort- und Weiterbildung, Erwachsenenbildung, Fremdsprachen.

<sup>37</sup> Kunstausstellungen des Europarates, bis 1984 der Kulturausweis, Europäische Kulturwege, kulturelle Entwicklung, Kulturpolitik, Kulturindustrie und Kommunikation bzw. audiovisuelle Medien, das Netzwerk der Netzwerke

<sup>38</sup> Schutz des kulturellen Erbes, Ausbildung in Berufe des Kulturerbes, Archäologie, Tag des Denkmals usw.

### **3.3.1 Itinéraires Culturels du Conseil de l'Europe: die Europäischen Kulturwege**

Auf den Spuren der Pilger ging der Europarat neue Wege. Das materielle, gedankliche, religiöse und symbolische Kulturerbe der Jakobswege, die einst ganz Europa durchquerten, wurde in den 60er Jahren zu einem Kulturpfad des Europarates – der erste einer Reihe von mittlerweile 22. Viel mehr als „nur“ ein Parcours für (Kultur)Touristen, was durchaus auch ein Ziel dieser Rundwege ist, sind die „Europäischen Kulturwege“ ein interdisziplinäres Netzwerk verschiedener Institutionen und Partner, die sich der Erschließung und Bearbeitung eines transnationalen bzw. transregionalen gemeinsamen Themas widmen und deren materielle Zeugnisse zu einem Rundweg verbunden werden können.

1987 wurden die Europäischen Kulturwege institutionalisiert mit den (Haupt-)Zielen<sup>39</sup>,

- die gemeinsame kulturelle Identität Europas deutlich, sichtbar und fassbar bzw. erlebbar zu machen, indem man die gegenseitigen Einflüsse der verschiedenen Länder, Religionen und Gedanken unterstreicht;
- das europäische kulturelle Erbe zu erhalten und aufzuwerten im Hinblick auf eine bessere Lebensqualität und eine soziale, wirtschaftliche sowie kulturelle Entwicklung;
- durch die Förderung eines hochwertigen kulturellen Tourismus den europäischen Bürgern eine Möglichkeit der Bildung und Selbstverwirklichung zu bieten;
- einen Beitrag zur besseren Verflechtung von kulturellem und touristischem Verhalten zu leisten, in dem man eine Dynamik der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Partnern, Institutionen, Vereinen und Organisationen einleitet/fördert.

Verwaltet wird das gesamte Programm (nicht aber die Kulturwege selbst) vom Europäischen Institut der Kulturwege in Luxemburg, wo ein Resource Center eingerichtet wurde, in dem Datenbanken aller beteiligten Akteure (mehr als 2000 sind registriert) und Initiativen gepflegt, Dokumente zu den verschiedenen Themen gesammelt, Publikationen zu den Kulturpfaden vorbereitet bzw. herausgegeben und die von den jeweiligen Ländern eingereichten Themenvorschläge eingehend geprüft werden. Das Institut steht den Verwaltern der Kulturwege zur Koordination und falls notwendig zur technischen/fachlichen Beratung zur Verfügung und evaluiert die Arbeit der Kooperationsnetzwerke. Die administrativen Formen der Verwaltungsorgane sind so verschieden wie die Rundwege selbst, vom eingetragenen

---

<sup>39</sup> Vgl. Etienne Grosjean, *La coopération culturelle en Europe*, 1997, S. 46-47

Verein über öffentliche Kulturbehörden und privatrechtliche Unternehmen bis hin zu Mischformen. Diese Organe sind organisatorisch wie finanziell vom Europarat unabhängig.

Die endgültige Entscheidung, welches Thema zum Kulturweg auserkoren wird, obliegt dem Rat der Kulturellen Kooperation. Basierend auf den Grundwerten des Europarates – Demokratie, Menschenrechte, Vormacht des Rechts – sind die ausgesuchten Themen für die europäischen Werte kennzeichnend: Bevölkerungen, Wanderungen und Entwicklungen der großen Zivilisationen, die allesamt auf mehrere europäische Länder einen markanten Einfluss hatten/haben, werden aufgenommen und in multilaterale Kooperationsabkommen grenzüberschreitend aufgearbeitet.

Der Europarat erstellte 1998 ein Reglement, in dem eine Liste von Kriterien<sup>40</sup> festgelegt wurde, die als Bedingung für jeden Vorschlag gilt:

- das Thema soll den europäischen Werten gerecht sein und mehrere europäische Länder betreffen
- das Thema soll Gegenstand einer interdisziplinären Forschung von Experten aus mehreren europäischen Ländern werden, die in repräsentativen Aktionen und Projekten münden auf der Basis einer gemeinsamen Begründung
- das Thema soll sinntragend für das Gedächtnis, die Geschichte und das kulturelle Erbe Europas sein. Es soll sich in mindestens einer der drei großen Themenausrichtungen des Programms eingliedern, nämlich Bevölkerungen, Völkerwanderungen und Entwicklungen der großen Zivilisationen, und gleichzeitig die Vielfalt des heutigen Europas stärken
- das Thema soll Anlass zum kulturellen Austausch für Jugendliche sein und so die Arbeit des Europarates im Bereich der Erziehung und der Ausbildung unterstützen
- das Thema soll Initiativen und beispielhafte innovative Projekte des kulturellen Tourismus und der nachhaltigen Entwicklung fördern
- das Thema soll langfristige multilaterale Kooperationsprojekte anregen und fachübergreifende Netzwerke über mehreren Mitgliedsstaaten fördern.

Die Bezeichnung „Europäischer Kulturweg“ ist nicht im engeren Sinne einer Touristenroute zu verstehen, sondern vor allem als ein Gedankengut, das Wege – durchaus auch in materieller Form – über Grenzen regionaler, nationaler, religiöser, philosophischer oder

---

<sup>40</sup> Zusammengefasst auf der Seite des Europäischen Instituts der Kulturwege, [www.culture-routes.lu](http://www.culture-routes.lu), eigene Übersetzung

ideeller Natur hinaus geht. Die Kulturwege werden also auch als ein Mittel der europäischen Identitätsfindung betrachtet, deren Aktivitäten sich nicht nur auf Expertengremien beschränkt, sondern im Gegenteil einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden soll. Die Förderung eines hochwertigen Kulturtourismus über die Kulturwege ist somit ein Versuch, den Europäern die eigene Kultur ins Bewusstsein zu rufen, kurz, deren interkulturelle Kompetenz anzuregen.

Da die Europäischen Kulturwege vor allem Netzwerke sind, vereinen sie grenzüberschreitend unterschiedliche Akteure und Institutionen – unter anderem Museen, auch wenn diese nur wenig vertreten sind –, in denen Initiativen ergriffen und Aktivitäten organisiert werden. So sind sie eine direkte Umsetzung des Konzeptes der kulturellen Kooperation, wie es in die Konvention festgelegt wurde. In diesem Rahmen können Museen Kooperationsprogramme z.B. mit Universitäten durchführen, eine aktive Rolle im Kulturtourismus übernehmen, die Forschung über Aspekte des ausgesuchten Themas verstärkt betreiben, Dauer-/Sonderausstellungen entwickeln usw.

Hier können die Museen Interkulturalität im doppelten Sinne erfahren, zum einen die grenzüberschreitende Arbeit einer direkten Kooperation mit Partnern aus anderen Ländern, und zum anderen die interdisziplinäre Arbeit mit Institutionen, die keine Museen sind, also unterschiedliche Ziele verfolgen und andere Methoden anwenden.

Auch die Themen an sich sind im doppelten Sinne interkulturell: Sie zeigen das Gemeinsame, das Vereinende, das über regionale oder nationale Grenzen hinweg gültige Kulturerbe; sie zeigen aber auch die unterschiedlichen regionalen bzw. nationalen Entwicklungen und Formen, die dieses Gemeinsame angenommen hat. So können die teilnehmenden Museen durch ihre Forschung und ihre Interpretation einen Beitrag zur interkulturellen Bearbeitung des im Kulturweg betrachteten Themas leisten. Als Ausstellungsorte sind sie zudem besonders geeignet, die Öffentlichkeit über die Fortschritte und Ergebnisse der Arbeit zu informieren und buchstäblich als Etappe im Rundweg den Besuchern die Thematik näher zu bringen, was wiederum mit dem Ziel des kulturellen Tourismus im Einklang steht.

### ***3.3.2 Ausstellungen des Europarates***

Seit 1954, dem Unterzeichnungsjahr des Europäischen Kulturabkommens, übernimmt der Europarat die Schirmherrschaft für eine Reihe von Kunstaussstellungen. In unregelmäßigen

Abständen fanden seitdem 28 „Ausstellungen des Europarates“ in vielen europäischen Städten statt. Ziel dieser Reihe ist es, die europäische Kunst als einen hochgeachteten Ausdruck der Kultur und Werte Europas zu würdigen und den Bürgern zugänglich zu machen. So waren im Laufe der Ausstellungen die bedeutendsten Stile der Kunstgeschichte vertreten, verknüpft mit Themen, die Entstehung, Entwicklung und Auswirkungen der europäischen Identität veranschaulichen.

Die Kunstaussstellungen sind Bestandteil einer Fülle kultureller Aktivitäten des Europarates, deren Ziele und Vorgänge im Einklang mit den politischen Zielen der Institution stehen. Erstere werden nicht für politische Zwecke missbraucht, sondern als Mittel eingesetzt, die Werte des Europarates zu fördern, allen voran die Demokratie. Als internationale Organisation sieht sich der Europarat selbstverständlich nicht primär als eine Institution, die Expertise, Sammlungen, Räumlichkeiten usw. für Ausstellungen aufbringen sollte. Doch betrachtet er Museen und ihre bevorzugten Kommunikationsmittel mit der Öffentlichkeit – die Ausstellungen – als sehr effiziente Foren, in denen Themen angesprochen und Betrachtungsweisen gezeigt werden können und vor allem Wissen vermittelt werden kann, das heißt als Orte, wo die kulturelle(n) Identität(en) Europas greifbar wird/werden. Mit anderen Worten: Museen tragen zur Entwicklung der interkulturellen Kompetenz der europäischen Gesellschaft bei. Dies zu fördern hat sich der Europarat vorgenommen und durch seine Ausstellungsreihe umgesetzt.

Die Themen der Ausstellungen werden dem Generalsekretär des Europarates von den Regierungen der 48 Mitgliedsländer des Europäischen Kulturabkommens vorgeschlagen. Beratend steht ihm eine permanente Gruppe von Direktoren einiger der größten europäischen Museen<sup>41</sup> zur Seite, auf deren Empfehlungen hin der Generalsekretär diese Bewerbungen an den Rat der Kulturellen Kooperation weiterleitet. Letzterer trifft dann die Entscheidung, ob die geplanten Themen/Ausstellungen in seiner Reihe aufgenommen werden.

Der gemeinsame Ursprung der slawischen Bevölkerungen („Europas Mitte um 1000“, 2000-2002), die Auswirkungen der französischen Revolution („Die französische Revolution und Europa“, 1989), das Ende des 30-jährigen Krieges („Krieg und Frieden in Europa“, 1998), die Gemeinsamkeiten der Kulte und Rituale der Bronzezeit („Götter und Helden der Bronzezeit“,

---

<sup>41</sup> Dies sind: das British Museum (London), das Museum del Prado (Madrid), das Palazzo Pitti (Florenz), das Rijksmuseum (Amsterdam), die Graphische Sammlung Albertina (Wien), die Hermitage (St. Petersburg), und der Louvre (Paris).

1999), oder der Einfluss der Wikinger auf die Kultur Nordeuropas („Die Wikinger“, 1992) etwa<sup>42</sup> sind bearbeitet worden. Markanten Persönlichkeiten, deren Einfluss auf ganz Europa ausstrahlte („Karl der Große“, 1965; „Florenz und die Toskana der Medici“, 1980; „Christina“ von Schweden, 1966, demnächst Leonardo da Vinci), wurde mit Ausstellungen gedacht. Große Epochen der europäischen Kunstgeschichte fanden ebenfalls ihren Platz in dieser Ausstellungsreihe („Das Jahrhundert des Rokoko“, 1958; „Byzantinische Kunst“, 1964; „Das gotische Europa“, 1968; „Tendenzen der 20er Jahre“, 1977; „Kunst und Macht“, 1996; „Der Traum vom Glück“, 1996).

Für europäische Verhältnisse ist die elitäre Auswahlprozedur der Themen und Partner administrativ relativ einfach. Es gibt weder eine Ausschreibung noch festgelegte Themen, keinen Verwaltungsakt bei der Durchführung<sup>43</sup>. Doch ist der Mehrwert groß, der durch die Auszeichnung „Ausstellung des Europarates“ entsteht. Fachlich wird die Qualität der Ausstellung – Thema und Konzept, wissenschaftliche Bearbeitung, geplante Ausstellungsstücke – von einer Expertengruppe im Vorfeld geprüft, jenen Museumsdirektoren (bzw. ihren Vertretern), die mitunter die größten Häuser Europas leiten. Das Prestige der europäischen Institution überträgt sich auf die Ausstellung, was eine hohe Öffentlichkeits- und Medienwirksamkeit bedeutet. Bei Vernissagen kündigt sich nicht selten hochrangiger Besuch an, ob Minister, Hochadel, Staats- oder Regierungschefs, zumal das – selbst ausgesuchte – Thema der Ausstellung für das jeweilige Land und deren Vertreter meist symbolischen Wert hat. Oft dient ein besonderer Anlass als Anstoß der Themenauswahl, wie etwa besondere Jubiläen von Personen oder wichtige geschichtliche Ereignisse, die es zu würdigen oder in Erinnerung zu rufen gilt.

Die Ausstellungen des Europarates haben, wie die oben genannten Beispiele zeigen, als gemeinsamen Nenner die Verbindung der Kunst und des europäischen Gedankens. Durch seine Unterstützung hebt der Europarat einige wenige, besonders herausragende Sonderausstellungen hervor – im Schnitt jedes zweite Jahr eine Ausstellung auf einem geographischen Gebiet, das mittlerweile 48 Staaten vereint. Die strenge Auswahl lässt auf eine gewisse „Qualität“ der Ausstellungen schließen. Der Europarat lenkt die öffentliche Aufmerksamkeit mit Nachdruck auf diese Themen, verleiht ihnen einen Teil seines eigenen Prestiges. Dadurch werden Wissen, Gemeinsamkeiten und besseres Verständnis der Themen

---

<sup>42</sup> Die komplette Liste ist auf den Internetseiten des Europarates aufzurufen unter [www.coe.int/T/F/coopération\\_culturelle/culture/expositions/expositions\\_arts/default.asp](http://www.coe.int/T/F/coopération_culturelle/culture/expositions/expositions_arts/default.asp), gelesen am 20.01.2003

<sup>43</sup> Zumindest nicht vom Europarat verursacht...

ins Bewusstsein der Besucher gerufen. Somit wird die Grundlage dafür geschaffen, dieses Bewusstsein weiterzutragen, indem die Besucher als Multiplikatoren agieren. Dieselbe Funktion übernimmt der Europarat, indem er in den 48 Staaten Informationen über diese Sonderausstellungen – also auch über ihre Inhalte und die Themen/Werte, die sie vertreten – verbreitet und so auf internationaler Ebene die individuelle und gesellschaftliche interkulturelle Kompetenz beeinflusst.

Die Unterstützung des Europarates hat eher einen symbolischen Charakter, denn es steht kein Budget zur Finanzierung der Ausstellungen zur Verfügung. Lediglich das Ausleihen hochkarätiger Kunstwerke kann teilweise mit Mitteln des Kulturfonds des Europarates unterstützt werden. Finanzierung, Organisation und Koordination des Projektes obliegen dem veranstaltenden Land. Die anderen beteiligten Partner/Länder bieten vor allem Teilfinanzierungen, Fachberatungen und ihre Kunstwerke als Leihgabe an. Auf Plakaten, Broschüren und Katalogen wird stolz auf die europäische Unterstützung hingewiesen, die Pressearbeit verläuft mit vereinten Kräften (Museum und Europarat) meistens intensiver, erfolgreicher und auf lokalem, nationalem und internationalem Niveau.

Bis 1991 wurden die Ausstellungen des Europarates an einem einzigen Ort gezeigt. „Die Wikinger“ eroberten dann Paris, Berlin und Kopenhagen auf ihrer Europareise 1992. Seitdem sind Wanderausstellungen ein beliebtes Konzept, da es die Zusammenarbeit der Museen und der Länder noch verstärkt und die Möglichkeit bietet, diese qualitativ hochwertigen Ausstellungen in verschiedenen Museen/Städten zu bewundern. So hat eine weitaus breitere Öffentlichkeit die Gelegenheit, sich mit den ausgesuchten Themen auseinander zu setzen und kunstvolle Teile des europäischen Erbes zu betrachten. Die geplante Kunstaussstellung zu Leonardo da Vinci erweitert sogar die Zusammenarbeit auf den Bereich der Forschung. Sie wird möglicherweise neue Maßstäbe in Umfang und Inhalt des Projektes setzen, das mehrere Prestigeausstellungen, Forschungsprogramme, virtuelle Ausstellungen, Publikationen und dauerhafte Internetseiten vorsieht – ein Projekt, wie man es eher aus den Förderungsprogrammen der Europäischen Union kennt.

In noch stärkerem Maße als die Besucher und Interessenten vertiefen die Ausstellungsmacher ihr Wissen um die europäischen Werte, die in ihrem Thema vertreten sind. Zusätzlich treten verstärkt die zweite und dritte Dimension der interkulturellen Kompetenz auf: die Bereitschaft, weiterzulernen und die Bereitschaft, das angeeignete Wissen anzuwenden.

Sicherlich nicht ungewohnt, jedoch in diesem Umfang nicht gerade üblich entwickelt sich die Kooperation mit anderen Museen, die technische, fachliche und wissenschaftliche „Hilfestellungen“ leisten. Sehr bedeutende Leihgaben – einige davon hätten ohne das Gütesiegel „Ausstellung des Europarates“ möglicherweise nicht zur Verfügung gestanden – finden den Weg ins Museum, was organisiert werden will. Seit mehr als 10 Jahren werden die Ausstellungen in mehreren Städten gezeigt, meist auch in mehreren Ländern. Schon im Vorfeld bedarf dies einer bestimmten Koordination, insbesondere wenn die Ausstellung gemeinsam entwickelt wird und die beteiligten Museen ihre Sicht der Thematik einbringen. Möglicherweise müssen sogar einzelne Aspekte den räumlichen, aber auch kulturellen Gegebenheiten der Ausstellungsorte angepasst werden: Sprachen, zusätzliche oder im Gegenteil überflüssige Erläuterungen, Berücksichtigung von Tabus und Klischees und dergleichen.

Mit den Kunstaussstellungen des Europarates entsteht eine Form der Institutionalisierung internationaler Kooperation und interkultureller Arbeit, die am ehesten dem Prozess der Übertragung von Legitimität entspricht. Habitualisierung tritt nur bedingt ein: Prestigeausstellungen zeichnen sich eben durch ihre Einmaligkeit aus, sowohl von Thema und Inhalt als auch von der Aufmachung her, was einem normierten Verhalten in wiederkehrenden Situationen widerspricht. Das Auswahlverfahren an sich ist nicht normiert genug, um als Habitus zu gelten. Doch hat sich in einem halben Jahrhundert die Bezeichnung „Ausstellung des Europarates“ als ein Begriff entwickelt, der für Prestige, Qualität und europäische Identität steht, eben als eine Institution. So trägt eine politische internationale Organisation dazu bei, die Interkulturalität Europas in Form von Ausstellungen zu institutionalisieren.

Denn die Suche nach dem Gemeinsamen, dem Vereinenden über zeitliche und staatliche Grenzen hinweg, führt zwangsläufig zum Vergleich mit dem, was unterscheidet: Die gemeinsamen Ursprünge zeigen die unterschiedlichen Entwicklungen, die großen Tendenzen weisen regionale Abweichungen bzw. Formen und Anwendungen auf. Und doch bleibt eine Gemeinsamkeit bestehen, die Teil der eigenen nationalen Identität ist. Gerade dieses Wissen, das grundlegend für die Bildung kultureller Kategorien einer interkulturellen Kompetenz ist, wird in den Themen der Ausstellungen vermittelt, was erklärtes Ziel des Europarates ist. So sind die Ausstellungen des Europarates eine Institutionalisierung der europäischen Interkulturalität, für welche die europäische Institution Europarat den Rahmen schafft.

### 3.3.3 *European Museum Forum*

Das European Museum Forum ist ein unabhängiger Verein nach Britischem Recht (*charity*), der vom Europarat weder initiiert wurde, noch finanziert wird. Die enge Verbindung mit dem Rat besteht dennoch schon seit 1977, dem Gründungsjahr des European Museum of the Year Award (EMYA), zugleich Name des jährlichen Museumspreises und des Trägervereins. Dieser Verein wurde angesichts seiner erweiterten Aktivitäten 1997 in European Museum Forum (EMF) umbenannt, der EMYA-Preis behielt seinen Namen. Schon der erste EMYA-Preis hatte das seltene Privileg, unter der Schirmherrschaft des Europarates verliehen zu werden, was noch heute der Fall ist.

Ursprüngliche Idee der Vereinsgründer war, einen jährlichen Museumspreis zu gründen, welcher, ähnlich wie der damals gerade in Großbritannien eingeführte Museum of the Year Award, neue oder besonders innovative Museen auszeichnete und *poles of excellence* hervorhob. Doch wollte man sich nicht auf ein Land beschränken, sondern auch den europäischen Gedanken fördern. Bewerben können sich Museen aus allen 48 Ländern, die das Europäische Kulturabkommen (die kulturelle Konvention des Europarates) unterzeichnet haben. Ein Verein wurde unter Federführung von Kenneth Hudson<sup>44</sup> gegründet, der durch persönliche Kontakte die Unterstützung zahlreicher europäischer Persönlichkeiten aus Museen, Politik und Wirtschaft gewann und rasch an Bedeutung zunahm. Quasi ohne Subventionen entwickelte sich – oft in großer Geldnot – EMYA, heute EMF, mit Mitteln aus Sponsoring und Mäzenat.

Anfangs bestand die Aufgabe des Vereins darin, den EMYA-Preis zu verleihen. Die Vergabe versteht sich als ein Wettbewerb neu gegründeter oder signifikant neu eingerichteter Museen, die in den 2 Jahren vor Preisverleihung (wieder-)eröffnet wurden. Das European Museum Forum legt besonderen Wert auf Innovationen, die im nationalen und internationalen Museumsumfeld einen großen Einfluss haben<sup>45</sup>. Im besonderen Maße werden Aspekte wie originelle Interpretation und Präsentation, Einrichtung, finanzielle Struktur, gesellschaftlicher Stellenwert, Museumspädagogik, Marketing und Management bewertet.

---

<sup>44</sup> Schon in den 1970er Jahren eine der einflussreichsten britischen Persönlichkeiten im musealen Bereich. Seine hervorragende Kenntnis der Museen hat er in seinem Band *Museums of influence*, 1987, analysiert.

<sup>45</sup> Vgl. EMYA-Bewerbungsbogen

35 nationale Korrespondenten stehen für Informationen zur Verfügung, die der Verein über ein Land und seine Museen benötigt, um die Anträge zu bewerten. Andererseits agieren sie beratend für die Museen, die den Preis anstreben und verteilen die Bewerbungsformulare. Auch können die Korrespondenten Museen ansprechen, die sie als potentielle Kandidaten einschätzen. Eingereicht werden die Unterlagen beim Verein, der die Expertenbesuche zur Evaluation der Bewerber organisiert. Alle Kandidatenmuseen (etwa 60 pro Jahr) werden von zwei aus einem anderen Land stammenden Mitgliedern des EMYA-Komitees – die Mitglieder des EMF (Verein), welche über die Vergabe des EMYA-Preises entscheiden – begutachtet. Eine jährliche Broschüre stellt die Kandidatenmuseen vor und verbreitet in ganz Europa ein positives und innovatives Image. Die Verleihung des Preises – einer Skulptur von Henry Moore als Trophäe und einer eher bescheidenen Geldsumme von zur Zeit 5000 Euro – bietet die Gelegenheit, während einer (gesponserten) prestigevollen Zeremonie in einer immer wechselnden europäischen Stadt Persönlichkeiten Europas auf die Museen aufmerksam zu machen und gleichzeitig den Austausch unter Museumsfachleuten zu fördern.

Im Laufe der Jahre kamen noch andere Tätigkeiten hinzu, unter anderem die Vergabe des Preises des Europarates (Council of Europe Museum Prize) und später auch des Micheletti-Preises sowie eine jährliche Konferenz und die Organisation von Workshops. Der Council of Europe Museum Prize wird (ebenfalls seit 1977) „direkt“ vom Europarat verliehen. Auf Empfehlungen des EMYA/European Museum Forums entscheidet das Komitee für Kultur, Wissenschaft und Bildung im Auftrag der parlamentarischen Versammlung, welches der 2 vorgeschlagenen Museen den Preis bekommt. Die Preisübergabe (eine Trophäe von Mirò) findet Anfang des Jahres mit Beteiligung des amtierenden Präsidenten der parlamentarischen Versammlung in Straßburg statt. Ziel des Preises ist es, Museen zu fördern, die zu einer besseren Verständigung der Vielfalt europäischer Kulturen beitragen. Der Preis der Micheletti-Stiftung zeichnet seit 1996 herausragende Industrie- und Technikumuseen aus.

Den Britischen Museen scheint die Innovation am ehesten zu gelingen: Fünf von ihnen durften die EMYA-Trophäe für ein Jahr empfangen<sup>46</sup>. Deutschland ist in der EMYA-Gewinnerliste mit dem Stadtmuseum Schloss Reydt in Mönchengladbach (1978) und dem Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim (1992) vertreten. Der Council of Europe Museum Prize dagegen ging 2002 an das Buddenbrookhaus in Lübeck, 1995 an das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn, 1991 an das Deutsche Salzmuseum in

---

<sup>46</sup> Die Liste der Preisträger ist auf den Internetseiten [www.emya.org](http://www.emya.org) abrufbar (gelesen am 08.11.05)

Lüneburg, 1988 an das Bayrische Nationalmuseum in München und 1987 an das Heimatmuseum Neukölln in Berlin. So konnten die deutschen Museen den Europarat fünf Mal überzeugen, die britischen allerdings nur ein Mal (1984, The Boat Museum). Die DASA (Deutsche Arbeitsschutzausstellung) in Dortmund war 1996 der erste Preisträger des Micheletti-Preises, der 2003 wieder in einem Museum der Bundesrepublik zu bestaunen war, nämlich im Villingen-Schwenninger Uhrenindustriemuseum.

Besonders stolz zeigen sich die Preisträger auf die erhaltene Anerkennung. Auf die Verleihung wird Jahre lang in Broschüren, Werbematerialien und Aushängeschildern hingewiesen. Die drei Preise gelten als Anerkennung und werden als Gütesiegel sowohl intern als auch in der Öffentlichkeit eingesetzt. Sie dienen ggf. auch als Bestätigung der gesamten Qualität des Hauses und stärken die Position der Museen gegenüber ihren Geldgebern und Trägern.

Die Mitglieder des EMYA-Komitees sammelten bei all ihren Museumsbesuchen eine große internationale und museale Erfahrung, die sie in gebündelter und überlegter Form der Museumswelt nutzbar machen wollten. Das Geld reichte für Publikationen meistens nie aus, also suchte man andere Wege der Kommunikation. 1993 fand die erste jährliche Konferenz statt, in der eine bedeutende Persönlichkeit ihren Beitrag zur musealen Reflexion liefert. Da solche Konferenzen zwar wichtig und interessant sind, den Dialog zwischen Redner und Zuhörer dennoch ziemlich eingrenzen, werden außerdem seit 1996 Workshops organisiert. In der Regel sehr engagierte Museumsleute erarbeiten konkrete Vorschläge, in der in England üblichen und diskussionsreichen Methode der Gruppenarbeit, moderiert von einem oder mehreren Komiteemitgliedern.

Die Anzahl der Bewerbungen für diese Workshops übertrifft immer bei weitem die mögliche Teilnehmerzahl, was als Zeichen eines hohen Interesses der Museumswelt für die Arbeit des EMF sowie einer gelungenen Auswahl von Themen, Moderatoren und Methoden betrachtet werden kann. Diese Workshops tragen entscheidend dazu bei, sich gegenseitig kennenzulernen, Kontakte zu knüpfen und gemeinsame Projekte zu initiieren. Als Beispiel seien hier die Ergebnisse der Workshops 2000 (The spirit of Europe) in Bertinoro und 2001 (Access to the european heritage in Museums) in Monsummano genannt, nämlich das Projekt

„European corners“ und die Vorlage einer Empfehlung<sup>47</sup> der parlamentarischen Versammlung des Europarates zur Förderung des europäischen Gedanken in Museen.

Wie in den internationalen Fachkomitees von ICOM zeichnet sich die Arbeit in dem EMYA-Komitee durch ein hohes internationales bzw. europäisches Niveau aus. Unabhängig von Regierungen, Ministerien und sonstigen nationalen Institutionen versammeln sich im EMYA-Komitee Experten und Persönlichkeiten der Kultur- und Museumswelt aus ganz Europa auf ehrenamtlicher Basis, was von einer sehr starken Motivation zeugt. Ihre Beweggründe dürften häufig das hohe fachliche Interesse an Museen sein, sowie das Prestige des EFM, die persönlichen Kontakte in einem elitären Kreis kooptierter Experten, das Kennenlernen vieler Museen und der Wille, für Museen und Europa etwas zu tun. Sie finden in reichlichen Diskussionen bei der Auswahl der Preisträger sowie in den Foren, Vorträgen und Workshops einen geeigneten Rahmen, ihre Expertise einzusetzen bzw. zu erweitern und sich im Kontext einer internationalen Organisation zu bewegen.

Die interkulturelle Kompetenz der Komiteemitglieder, die sich in regelmäßigen Abständen treffen und zusammen Museen besuchen/bewerten, steigert sich kontinuierlich, persönlich sowie fachlich. Informelle Kontakte mit Kollegen anderer europäischer Länder (siehe ICOM-Komitees 3.2.2.1) sind auch hier besonders wichtig, einerseits etwas flüchtiger in den besuchten Museen, andererseits verstärkt in den Komitee-Sitzungen. Der Kreis ist zwar kleiner (16 Mitglieder), dafür ist der Kontakt umso intensiver und regelmäßiger. Die Komiteemitglieder tragen dann ihr Wissen mit in ihrem beruflichen und persönlichen Umfeld und agieren so als Multiplikatoren. Auch an diesem Beispiel wird das Merkmal einer hohen Bildung als bevorzugte Voraussetzung<sup>48</sup> zur hohen interkulturellen Kompetenz bestätigt. Persönliche Eigenschaften wie eine gute Stellung in der europäischen Kulturszene sowie die dazu gehörenden Kontakte, Sprachgewandtheit (in Englisch), eine hohe Einsatzbereitschaft und Engagement für Europa sind mindestens so wichtig wie fachliche Excellence und gute Kenntnisse der Museumswelt. Das Komitee nimmt meistens über persönliche Kontakte neue Mitglieder auf, die schon über eine weit überdurchschnittlich hohe interkulturelle Kompetenz verfügen und üblicherweise sehr gebildet sind. Somit ergibt sich eine sehr hohe interkulturelle

---

<sup>47</sup> Recommandation 1574 (2002) L'esprit de l'Europe dans les musées, Empfehlung des Europarates, beschlossen von der Kommission für Kultur, Wissenschaft und Bildung im Namen der parlamentarischen Versammlung am 3. September 2002, aus dem Internet <http://assembly.coe.int/Documents/AdoptedText/ta02/FREC1574.htm> gelesen am 20.01.2003

<sup>48</sup> siehe die Definition in Kapitel 1.3

Kompetenz auf institutioneller Ebene, nämlich die des Vereins, dessen Kern aus dem Komitee besteht.

Fachwissen über die Museen Europas wird gesammelt, über deren nationale Rahmenbedingungen und Eigenarten, deren personenbedingte Charakteristika (z.B. durch Führungsstil und Vorlieben des Direktors), deren Schwierigkeiten und Problemlösungen, eine ganze Reihe von Beispielen, *Best-practices* und Musteransätze neuer, innovativer Museen. Durch Vergleiche und Gegenüberstellungen dieser Fallstudien entsteht eine Dynamik, die interkulturelle Erfahrungen nicht nur im Bereich der Museen an sich (das Kennenlernen und Wissen über viele europäische Museen) besonders reich erscheinen lässt, sondern auch innovative Lösungen zu neuen Fragestellungen der Museen zeigt.

So ergreifen neue und renovierte Museen oft die Gelegenheit, von den Erfahrungen anderer zu profitieren und neue Ansätze und Methoden einzusetzen. Die Bewertung solcher Museen führt zu einer institutionellen Anerkennung der Innovation, sichtbar gemacht durch die Auszeichnung des Preisträgers und die Veröffentlichung einer Broschüre, welche die interessantesten Beispiele aufnimmt. Das Hervorheben dieser Beispiele regt wiederum die anderen Museen, so hoffen die Gründer und Stifter des EMYA-Preises, zur Innovation an. Da der Preis seine Berechtigung in den europäischen Gedanken verankert, soll die Innovation nicht nur auf rein museographischem Niveau stattfinden, sondern immer auch europäische, also interkulturelle Elemente beinhalten. So schließt sich der Kreis, die institutionell vom EMYA-Preis geförderten Museen tragen zur Verbreitung und zur Stärkung der europäischen Idee bei, die sie in ihre Institution aufgenommen haben und die sie wiederum institutionell fördern wollen.

Die mit den Preisen vergebenen Geldbeträge sind natürlich immer willkommen, dennoch sind Ehre und Prestige viel wichtiger. Die begehrten Preise, EMYA, Preis des Europarates, und Micheletti-Preis, haben für die ausgezeichneten Museen einen direkten Nutzen. Zum einen entwickelt sich die Zahl der Besucher rasant. Obwohl nicht einzuschätzen ist, was der Neueinrichtung und was direkt dem Museums-Preis zuzuschreiben ist, so ist doch der Einfluss des Preises in der Erhöhung der Besuchszahlen direkt bemerkbar. Indirekt funktioniert die Mund-zu-Mund Propaganda auf einer breiteren (Besucher-)Basis – auch grenzüberschreitend –, so dass auch sie effizienter ist. Der Bekanntheitsgrad des Museums steigert sich europaweit entscheidend. Die Verteilung der Broschüre in ganz Europa ist ebenso wie die Anerkennung

der Leistung durch die Vergabe des Preises von Bedeutung. Zum zweiten strahlt das Museum in einem neuen, europäischen Licht. Die Verleihungszeremonie gibt Anlass zu einer groß angelegten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die allerdings erfahrungsgemäß eher lokal bzw. national angelegt ist – im „Ausland“ ist die Berichterstattung diskreter – was gerade für neue Museen, die sich etablieren wollen, wesentlich ist. So trägt die interkulturelle Institution EMYA/European Museum Forum zur Verankerung der neuen Museen in ihrem Umfeld bei.

Paradoxerweise hat das European Museum Forum, ein relativ kleiner unabhängiger Verein, der den Grad seiner eigenen Institutionalisierung und Strukturierung bewusst so niedrig wie möglich hält<sup>49</sup>, eine bedeutende Wirkung auf den Institutionalisierungsprozess der Museen im europäischen Kontext, auch im Europarat. Es geht hier nicht um eine normative Aktion auf Museen und Museumsstrukturen, sondern um die Verbreitung von Informationen von, für und über innovative(n) Museen, die dem Bedürfnis nach Wissen und Austausch durch vergleichende Betrachtung des *state of the art* gerecht werden sollen. Der europäische Gedanke steht im Mittelpunkt der Arbeit. Er soll anhand museographischer Überlegungen in den Museen Einzug finden und umgesetzt werden. Die Initiative des EMYA-Preises wurde schon 1977 vom Europarat unterstützt, dessen Beschlüsse und Empfehlungen für Museen bis dato nur insofern relevant waren, dass diese auch in dem eher allgemeinen Rahmen des Kultur-Abkommens eingeschlossen sind. Speziell für Museen gab und gibt es außer der Dotierung des Council of Europe Museums Prize und der Initiierung von Kunstausstellungen kein Budget, keine Subvention. Der Europarat hat seine Museumspolitik quasi in das European Museum Forum „ausgelagert“.

Das EMF institutionalisiert die Vielfalt der europäischen Kulturen in den Museen, indem es durch Workshops und Auswahlkriterien des Preises immer wieder die europäischen Verflechtungen hervorhebt, belohnt und verstärkt. Die Workshops haben, außer der interkulturellen (Treffen und Zusammenarbeit von Museumsmitarbeitern aus ganz Europa und die damit verbundenen, bereits beschriebene Steigerung der persönlichen und institutionellen interkulturellen Kompetenz vom jeweiligen Museum und vom EMF) auch eine institutionelle Wirkung, indem sie einerseits konkrete Projekte ins Leben rufen, die ausdrücklich europäisch, also auch interkulturell, ausgerichtet sind und die selbstverständlich eines organisierten Rahmens bedürfen. Andererseits tragen sie Vorschläge an den Europarat

---

<sup>49</sup> Vgl. Jean-Jacques Bertaux, Une „charity“ pour l’Europe: le Forum Européen des Musées, in *Publics et projets culturels – un enjeu des musées en Europe* S. 188

also an die weitaus größere Institution (siehe Empfehlung 1574<sup>50</sup> des Europarates). Empfohlen wurde dem Ministerkomitee des Europarates z.B., aktiver die Zusammenarbeit europäischer Museen zu fördern, beispielsweise indem er eine Machbarkeitsstudie für ein Konzept eines Museums Europas<sup>51</sup> initiiert.

Der Europarat ist, mit Hilfe vom European Museum Forum, aber auch durch seine großen Ausstellungen, auf die Spezifika der Museen eingegangen. Auch wenn dies nur ein Randthema seines Aufgabengebietes ist, hatte er dennoch die wichtige Funktion des Vorreiters, der den Museen einen möglichen Weg der internationalen Kooperation zeigt. Freilich ist er nicht als einzige Institution auf diesem Terrain erfolgreich. Der größte und in seiner Struktur wahrlich interkulturelle Fachverband ICOM setzt sich weltweit gezielt für Museen und deren Zusammenarbeit ein. ICOM hat sich vorgenommen, einen institutionalisierten Rahmen zu schaffen, in dem die Museen der Welt sich wiederfinden, zusammen arbeiten und in besseren Bedingungen fachgerecht ihre gesellschaftliche Funktion wahrnehmen können – was auch eine interkulturelle Begegnung voraussetzt. Wie auch der Europarat versucht die Europäische Union, die grenzüberschreitende Kooperation im kulturellen Bereich zu unterstützen, allerdings mit ganz anderen Voraussetzungen, Organisationen und Mitteln. Sie fördert konkrete Projekte, die einen interkulturellen Austausch bezwecken – unter anderem mit Museen.

---

<sup>50</sup> Recommandation 1574 (2002) L'esprit de l'Europe dans les musées, Empfehlung des Europarates, beschlossen von der Kommission für Kultur, Wissenschaft und Bildung im Namen der parlamentarischen Versammlung am 3. September 2002, aus dem Internet <http://assembly.coe.int/Documents/AdoptedText/ta02/FREC1574.htm> gelesen am 20.01.2003.

<sup>51</sup> Wie dieses Konzept allerdings aussehen mag, war in der erwähnten Empfehlung nicht erläutert, ist also noch offen.

#### ***4. Europa und seine Museen: die Europäische Union***

Mit Richtlinien, Vorgaben und Auswahlverfahren übt die Europäische Union (EU) direkten Einfluss auf die Institutionalisierung ihrer eigenen Werte – allen voran der Interkulturalität – in anderen Institutionen aus. Als übergeordnete Organisation wurde ihr im Laufe der Jahre eine hohe grenzüberschreitende Legitimität eingeräumt.

Nun treten kleinere, hier als Mikro-Institutionen zu bezeichnende Museen, in direkten Kontakt mit der Makro-Institution EU: Sie stellen ein Anträge auf finanzielle Förderung. Dazu müssen sie ihr Vorhaben so gestalten, dass dieses erstens zum Erreichen der EU-Ziele beiträgt, zweitens sowohl inhaltlich als auch formal den Vorschriften der EU entspricht und drittens sich einer gewissen Kontrolle durch die EU unterwirft. So wird deutlich, dass das Museum nur dann eine Chance auf Förderung hat, wenn es die eigenen Ziele mit denen der EU in Einklang bringen kann, also die EU-Werte in die eigene Institution aufnimmt. Pragmatisch gesehen ist es genau dieser Prozess, abermals wiederholt in der ganzen Bandbreite der Förderprogramme, den sich die EU zur Umsetzung ihrer Werte und Ziele europaweit zu Eigen gemacht hat. In diesem Institutionalisierungsprozess<sup>1</sup> überträgt sich die Legitimität der Makro-Institution EU auf die kleinere Institution Museum, bzw. auf mehrere Museen, denn die Projekte müssen als Kooperation gestaltet sein.

Allerdings ist dieser Institutionalisierungsprozess ein wechselseitiger. Auch die EU übernimmt von den Mikro-Institutionen, mit denen sie in Berührung kommt, einige Elemente. Die Vielfalt der Projekte bringt neuen Schwung in die kulturellen Aktivitäten der EU, sie nimmt Impulse von Antragstellern und Vertretern der Gesellschaften auf, sie definiert ihre Programme und deren spezifischen Ziele neu, basierend auf der gesammelten Erfahrung mit den geförderten Projekten. Auf diese Weise integriert die EU einige der sich stets weiterentwickelnden Bedürfnisse der Gesellschaften, in denen sie agiert. Der von den Museen und anderen kulturellen Institutionen angeregte institutionelle Wandel der EU hat wiederum einen Einfluss auf die Mikro-Institutionen.

Wie sich diese Wechselbeziehungen konkret gestalten und welche Auswirkungen sie auf die Museen haben, wird im Folgenden erläutert. Von allen Bereichen der EU-Aktivitäten wird

---

<sup>1</sup> nach dem in 1.2.2 erwähnten Ansatz von Zucker

hier nur der kulturelle in Betracht gezogen. Zentral sind dabei die komplexen kulturellen Förderprogramme der EU, da die Museen gerade diese am häufigsten in Anspruch nehmen.

Der Maastrichter Vertrag, der am 1. November 1993 in Kraft trat, erwähnte als erster Vertrag der EU explizit die kulturelle Zusammenarbeit (Artikel 128, später im Amsterdam-Vertrag unter Artikel 151 geführt) und setzte den rechtlichen Rahmen einer institutionalisierten Kooperation in diesem Bereich fest. Damit gelang der Kultur der Durchbruch zu einem offiziellen Bereich der EU-Tätigkeiten.

Oberste Ziele einer kulturellen Zusammenarbeit – Kultur sowohl im engeren Sinne der Kunst als auch im weiteren Sinne der Kulturen betrachtet – sind es, die kulturelle Entfaltung der Mitgliedstaaten zu unterstützen, die regionalen und nationalen Verschiedenartigkeiten zu erhalten und nicht zuletzt das gemeinsame Kulturerbe aufzuzeigen. Der Kultur wird ein großer Einfluss auf die angestrebte Entwicklung einer Zusammengehörigkeit der EU-Bürger zugeschrieben – unter Wahrung der kulturellen Unterschiede. Der Zugang aller Bürger zur Kultur (hier eher im engeren Sinne) wird nachdrücklich angestrebt. Als allererste „Erwägung, dass die Kultur – im weiten Sinne – die Grundlage darstellt, auf der die Identität der Völker begründet ist“ wird die Entschließung<sup>2</sup> des Europäischen Parlaments zur kulturellen Zusammenarbeit begründet.

Vertraglich vorgesehen sind vier Tätigkeitsfelder, die durchaus auch die Museumsarbeit einschließen<sup>3</sup>:

- „Verbesserung der Kenntnis und Verbreitung der Kultur und Geschichte der europäischen Völker,
- Erhaltung und Schutz des kulturellen Erbes von europäischer Bedeutung,
- Nichtkommerzieller Kulturaustausch,
- Künstlerisches und literarisches Schaffen, einschließlich im audiovisuellen Bereich.“

Unter Berücksichtigung des Subsidiaritätsprinzips – die EU schreitet nur da ein, wo sie mehr als die nationalen oder regionalen Regierungen/Organisationen erreichen kann – werden Mittel durch eigens dafür geschaffene Programme ausgeschrieben, die ausschließlich dazu

---

<sup>2</sup> Entschließung des Europäischen Parlaments zur kulturellen Zusammenarbeit in der Europäischen Union (2000/2323(INI)), September 2001, die dem Bericht zur kulturellen Zusammenarbeit in der Europäischen Union von Giorgio Ruffolo folgte.

<sup>3</sup> Maastrichter Vertrag, Artikel 128, Paragraph 2, 1991

dienen, den Faktor „internationale Kooperation“ zu bezuschussen. Es wird keine „Europäische Kulturpolitik“ betrieben, denn diese könnte zu einer Uniformisierung der Kulturen führen. Vielmehr sollen kulturelle Aktionen aus Vielfalt und Zusammenarbeit entstehen. Konkret werden grenzüberschreitende Projekte von der EU kofinanziert, an denen sich Akteure aus den Mitgliedstaaten, ggf. Drittländern, beteiligen. Es werden Kooperationen mit anderen internationalen Organisationen, insbesondere mit dem Europarat, der eine längere Erfahrung in der kulturellen Zusammenarbeit hat, sowie mit Drittländern (assoziierte Staaten und Beitrittskandidaten) angestrebt. Ferner sieht der Maastrichter Vertrag vor, dass die kulturellen Aspekte auch in allen anderen Aktivitäten der EU berücksichtigt werden sollten. Da die Mittel jedoch nicht ausreichen, wird dieser Vorsatz leider zu selten angewandt.

#### ***4.1 Die Finanzierungsmöglichkeiten europäischer Museumsprojekte***

Die kulturelle Politik der EU wurde in Form von drei Programmen umgesetzt, die Förderungen in den Bereichen „Buch und Lesen“ (Ariane, 1997-1999), Kulturerbe (Raphael, 1997-1999) und künstlerische und kulturelle Kreation (Kaleidoskop, 1996-1999) boten. Der Beschluss<sup>4</sup> des Europäischen Parlaments im Februar 2000 vereinte diese drei in das Nachfolgeprogramm „Kultur 2000“, dessen Laufzeit von 2000-2004 um zwei Jahre verlängert wurde<sup>5</sup> und welches nun (2005) das einzige Rahmenprogramm der EU zur Förderung der Kultur ist. Es ist spartenübergreifend nach Themen organisiert. Dies bedeutet, dass es von der EU keine direkte, nur für Museen bestimmte Förderung gibt. Vielmehr müssen Museumsprojekte, die Fördergelder beanspruchen wollen, nach den ausgeschriebenen Themen orientiert werden.

Kultur 2000 bietet also die ausgiebigste Finanzierungsmöglichkeit für Museen. Nach einer allgemeineren Beschreibung des Rahmenprogramms wird auf die aus Sicht der Museen relevanten Informationen detaillierter eingegangen. Es soll, stellvertretend für andere Fördermöglichkeiten, als Beispiel für Prozeduren, Möglichkeiten und Einschränkungen, Abwicklung und Ergebnisse europäischer Finanzierungen dienen. Die Bedingungen sind zeitlich beschränkt, so dass die Fördergelder in Zukunft möglicherweise nach anderen Kriterien vergeben werden können. Die Erkenntnisse dieser Analyse werden dennoch bis auf

---

<sup>4</sup> Beschluss Nr. 508/2000/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Februar 2000 über das Programm „Kultur 2000“, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 63 vom 10.3.2000

<sup>5</sup> Ratsbeschluss vom 31.03.04

wenige Details in den kommenden Jahren nur wenig an Relevanz einbüßen. Desweiteren soll gezeigt werden, welche Konsequenzen eine solch institutionalisierte Förderung auf die Institutionalisierung der europäischen Zusammenarbeit hat.

#### ***4.1.1 Kultur 2000 – Culture 2000***

##### ***4.1.1.1 Ein Rahmenprogramm, drei „Aktionen“: ein breites Spektrum der Förderung***

Der Beitrag der EU – über die Aktivitäten der Kommission – zur europäischen kulturellen Entwicklung zeichnet sich vor allem durch die finanzielle Förderung von kurz- bis mittelfristig angelegten Projekten aus, welche von anderen Institutionen bzw. Organisationen initiiert, organisiert und durchgeführt werden. So besteht das Rahmenprogramm Kultur 2000 größtenteils aus einem von Brüssel aus verwalteten Geldfonds, der sowohl eine „vertikale“ (grenzüberschreitende Aktionen in bestimmten kulturellen Sparten wie etwa Musik, bildende oder darstellende Künste, Literatur, Kulturerbe u.a.) als auch „horizontale“ (interdisziplinäre Aktionen, die Synergien zwischen den verschiedenen kulturellen Sparten nutzen bzw. entwickeln) Unterstützung bietet. Ausgewählte einjährige Projekte werden über die Aktion 1 gefördert, zwei- bis dreijährige Projekte werden es in Form eines Kooperationsvertrages über die Aktion 2. Diese beiden Aktionen werden im Folgenden ausführlicher dargestellt: Sie sind erstens für Museen zugänglich, zweitens von den ausgeschriebenen Themen besonders geeignet und bilden drittens den größten Budgetposten von Kultur 2000. Somit bieten sie den Museen die meisten Förderungschancen.

Aktion 3 sei hier der Vollständigkeit halber kurz erwähnt: Größere kulturelle Veranstaltungen mit europäischer oder internationaler Ausstrahlung werden unterstützt. Zum Teil sind dies ältere Programme mit eindeutigem kulturellen Charakter, die in Kultur 2000 eingegliedert wurden, wie etwa die Kulturhauptstadt Europas oder der europäische Kulturmonat. Auch Veranstaltungen zum kulturellen Erbe oder zur Bildung, bei denen ein großer Bürgeranklang erwartet wird, finden hier eine (Mit-)Finanzierungsquelle, sowie die „Cultural Heritage Laboratories“ und die Europa Nostra Preise zum Kulturerbe.

Vereinzelt werden über Kultur 2000 neuerdings noch weitere Fördermöglichkeiten angeboten. Es handelt sich unter anderem um die Unterstützung dauerhafter Einrichtungen von europäischem Interesse, deren laufende Aktivitäten durch Stipendien, Subventionen und Zuschüsse gefördert werden können: Organisationen mit europäischem Schwerpunkt; solche,

die die EU-„Kulturpolitik“ umsetzen; Einrichtungen, die Archive und Gedenkstätten der Deportation bzw. des Völkermordes betreuen. Ferner werden Sonderausschreibungen ausgerufen, die aus gegebenem Anlass einmalig förderfähige Themen definieren – etwa als Willkommensaktion die Förderung von kulturellen Projekten, die gemeinsam von „alten“ und „neuen“ EU-Mitgliedstaaten um die Zeit des Beitritts 2004 durchgeführt wurden.

Unabhängig von diesen drei Aktionsausrichtungen sind die „Cultural Contact Points“ die einzigen permanenten Einrichtungen – jeweils eine in jedem Mitgliedstaat –, die über Kultur 2000 finanziert und teilweise auch mitverwaltet werden. Diese sind die nationalen Informationszentren, welche die „Kulturpolitik“ der EU in den verschiedenen Staaten erklären und weiterleiten, den Bürgern für Fragen zur Verfügung stehen und den Antragstellern Hilfeleistungen anbieten sollen.

Nach Ablauf der vorgesehenen Zeit wurde das Rahmenprogramm ohne größere Änderungen um zwei Jahre für 2005 und 2006 verlängert. Seit 2003 laufen Pilotprojekte zum Erhalt bzw. zur Entwicklung eines neuen Konzeptes für ein kulturelles Rahmenprogramm. Diese Projekte sollen vor allem der Stärkung der kulturellen Kooperation in Europa in vier Bereichen dienen: Kulturindustrien, Bildung und Kultur sowie kulturelle Kooperation zwischen den europäischen Mitgliedsstaaten, strukturierte Kooperationen zwischen den Akteuren.

Die Erfahrungen und die Evaluation des Programms Kultur 2000 ließen drei große Bedürfnisse erkennen<sup>6</sup>, die maßgebend das Nachfolgeprogramm beeinflussen werden, das zur Zeit entwickelt und ab 2007 eingeführt wird: den Bedarf an einer erhöhten finanziellen Hilfestellung, ganz besonders langfristig, den Bedarf an Informationen über kulturelle Zusammenarbeit und deren „Best Practices“ sowie den Bedarf an einem flexiblen, gezielteren und transparenteren Gemeinschaftsprogramm.

#### ***4.1.1.2 Projektarbeit nach europäischem Rezept***

Die im vorigen Abschnitt genannten Aktionen 1 und 2 bieten für Museen gegenwärtig die besten Finanzierungsmöglichkeiten. Sie sollen hier etwas detaillierter als Beispiele einer institutionalisierten internationalen Kooperation der Kulturakteure erläutert werden. Kultur

---

<sup>6</sup> Communication de la Commission – La citoyenneté en action : favoriser la culture et la diversité européenne par les programmes en matière de jeunesse, de culture, d’audiovisuel et de participation civique, Commission des Communautés Européennes COM(2004) 154 final, aus dem Internet auf der Seite [http://www.europa.eu.int/comm/culture/eac/other\\_actions/after\\_2006/after2006\\_en.html](http://www.europa.eu.int/comm/culture/eac/other_actions/after_2006/after2006_en.html) am 08.07.2004

2000 richtet sich an allen Institutionen und Organisationen mit eigener Rechtsform – jedoch nicht an Einzelpersonen (außer Übersetzungsprojekte) – die hauptsächlich im kulturellen Bereich tätig sind und mit europäischen Partnern ein kulturelles Projekt planen, darunter auch Museen. Es müssen mindestens drei Partner für einjährige und fünf für mehrjährige Projekte (2-3 Jahre) aus unterschiedlichen EU-Staaten und/oder assoziierten Drittländern zusammenarbeiten<sup>7</sup>. Die Partner haben einen organisatorischen sowie einen finanziellen (seit 2001 mindestens 5% des Projektbetrages pro Partner) Beitrag zu leisten. Die Projektleitung übernimmt die Institution/Organisation, welche den Antrag auf Finanzierung eingereicht hat.

Die Projekte müssen einen Mindestumfang von 100 000 Euro (einjährig) bzw. 200 000 Euro (mehrjährig) haben. Zuschüsse in maximaler Höhe von 50% bzw. 60% des Betrages, mindestens 50 000 Euro jedoch höchstens 150 000 Euro bzw. 300 000 Euro jährlich, können beantragt werden, wobei die restliche Finanzierung schon beim Einreichen des Antrages gesichert sein muss.

Das gesamte Budget, das Kultur 2000 zur Verfügung stand, betrug in den fünf Jahren von 2000 bis 2004 167 Millionen Euro (etwa 0,1% des gesamten EU-Budgets) und für Projekte aus etwa 30 Ländern, davon rund 45% für einjährige und 35% für mehrjährige Projekte. Die restlichen 20% wurden zur Hälfte für kulturelle Veranstaltungen (Aktion 3), zur Hälfte für Verwaltungs- und Informationskosten verwendet. Die Ausschreibung 2005 beinhaltet weitere 28 Millionen Euro für geförderte Projekte, eine ähnliche Summe ist für 2006 geplant, das Gesamtbudget des Rahmenprogramms für diese zwei Jahre beträgt 69,5 Millionen Euro.

Die Knappheit der Mittel sowie die kulturellen und sozialen zu erreichenden Ziele führen zu einer strengen Auswahl der finanzierten Projekte. Die Vergabe der Fördermittel erfolgt nach einer jährlichen Ausschreibung. Jedes Jahr wurden schwerpunktmäßig bestimmte Bereiche gefördert: 2002 bildende Künste, 2003 darstellende Künste, 2004 Kulturerbe. Für die Verlängerung des Programms 2005 und 2006 sind alle Bereiche gleichgesetzt. Innerhalb dieser Bereiche wurden wiederum bestimmte förderfähige Themen festgelegt. Einige

---

<sup>7</sup> Am Rahmenprogramm beteiligt sind die 15 EU Mitgliederstaaten, seit 2004 die 25 Staaten, also Belgien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Italien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Österreich, Polen, Portugal, Schweden, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tscheschische Republik, Ungarn, Vereinigtes Königreich, Zypern, sowie die EFTA/EWR-Staaten Island, Liechtenstein und Norwegen und die Beitrittskandidaten Bulgarien, Rumänien und (erst nach Abschluss eines Assoziierungsvertrag) eventuell die Türkei. NICHT an dem Programm beteiligt sind die Schweiz, Russland, Weissrussland, die Ukraine, Moldavien, Jugoslawien, Bosnien-Herzegovina, Kroatien, Serbien, Albanien und Israel. Einrichtungen aus diesen Ländern können zwar als Partner, nicht aber als Mitorganisator beteiligt werden.

besonders hervorragende Projekte mit anderen Themen – sofern sie im Rahmen der Programmziele bleiben – können dennoch Zuschüsse bekommen.

Die Ziele<sup>8</sup> des Programms Kultur 2000 sind demnach explizit in den Anträgen zu berücksichtigen:

- „Förderung des kulturellen Dialogs und des wechselseitigen Kennenlernens der Kultur und der Geschichte der europäischen Völker;
- Förderung des kulturellen Schaffens und der transnationalen Verbreitung der Kultur sowie des Austauschs von Künstlern, Kulturschaffenden und anderen professionellen und sonstigen Kulturakteuren sowie von deren Werken mit deutlichem Schwerpunkt auf jungen sowie sozial benachteiligten Menschen und auf kultureller Vielfalt;
- Hervorhebung der kulturellen Vielfalt und Entwicklung neuer Formen des kulturellen Ausdrucks;
- Austausch und Hervorhebung – auf europäischer Ebene – des gemeinsamen kulturellen Erbes von europäischer Bedeutung; Verbreitung von Know-how und Förderung optimaler Verfahren in Bezug auf die Erhaltung und Bewahrung dieses Erbes;
- Berücksichtigung der Rolle, die der Kultur im Rahmen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung zukommt;
- Förderung des interkulturellen Dialogs und eines gegenseitigen Austauschs zwischen europäischen und nicht-europäischen Kulturen;
- Ausdrückliche Anerkennung der Kultur als Wirtschaftsfaktor und sozialer und staatsbürgerlicher Integrationsfaktor;
- Verbesserung des Zugangs zum und der Beteiligung am Kulturbetrieb in der europäischen Union für die größtmögliche Zahl von Bürgern.“

Das letzte genannte Ziel stimmt mit der Funktion des Museums überein, seine Forschungsergebnisse und seine Sammlungen der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Einerseits bieten die geförderten Projekte Möglichkeiten, die Sammlungen zu ergänzen (durch das Erwerben von Objekten und das Schaffen von Kunstwerken, die das Museum dann ausstellt und behält), Forschung zu betreiben – insbesondere in Zusammenarbeit mit anderen spezialisierten Kollegen –, und die Ergebnisse der Arbeit einer Öffentlichkeit zu präsentieren, sei es in Form einer Ausstellung, Publikationen o.ä. Die klassischen Aufgaben und Methoden

---

<sup>8</sup> Beschluss Nr. 508/2000/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Februar 2000 über das Programm „Kultur 2000“, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 63 vom 10.3.2000, S. 2-3

der Museen treffen hier auf das EU-Ziel zu. Andererseits geht es aber auch darum, durch internationale Kooperationen einen Mehrwert zu schaffen und neue Wege zu erkunden, möglichst mit Einbindung der Bürger. Also werden Projekte gefördert, die das Gemeinsame zeigen, die künstlerisch innovativ sind, die, wenn auch nur virtuell, die Bürger-Besucher-Nutzer mitwirken lassen.

Seit 2004 wurden die Ziele leicht eingegrenzt, so dass „genehmigte Projekte sich mindestens mit einem der folgenden Themen befassen [müssen]: 1) Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger, 2) Einsatz neuer Technologien bzw. Medien im kulturellen Schaffen (...), und 3) Tradition und Innovation, Brückenschlag zwischen Vergangenheit und Zukunft“<sup>9</sup>.

Die Auswahlkriterien der Kommission sind in den Ausschreibungen bekannt gegeben, womit eine gewisse Transparenz gewährleistet werden soll. Insbesondere legt die EU großen Wert auf die Qualität der Projekte, die Innovation und Kreativität fördern sollen, Anliegen und Interessen der Akteure im Kulturbereich widerspiegeln und selbstverständlich einen echten europäischen Nutzen erbringen sollen. Eine große Verbreitung in der Öffentlichkeit ist ebenfalls entscheidend: Möglichst viele Bürger sollen erreicht werden, insbesondere diejenigen, die höhere Barrieren zur Kultur überwinden müssen. Auf den Internetseiten des deutschen Cultural Contact Point<sup>10</sup> ist folgendes zu lesen:

„Die Kommission hat die inhaltliche Auswahlkriterien wie folgt festgelegt:

1. ein hoher „**Europäischer Nutzen**“ des Projekts:
  - der kulturelle Wert des Projektes aus europäischer Perspektive,
  - das Ausmaß der zwischenstaatlichen Zusammenarbeit und der multilaterale Projektcharakter,
  - das Ausmaß, in dem das Projekt die Menschen Europas erreicht und ihnen nutzt,
  - die Möglichkeit einer kontinuierlichen Zusammenarbeit und Nachhaltigkeit,
  - die Förderung eines kulturellen Dialogs in Europa
2. die **hohe Qualität** des Projekts:
  - ein hohes Ausmaß der Zusammenarbeit zwischen den Partnern
  - die Sorgfalt der Umsetzung und Methoden
  - die Transparenz des Haushalts und ein ausgeglichener Finanzierungsplan (die Ausgaben müssen durch Einnahmen in gleicher Höhe gedeckt werden)

---

<sup>9</sup> Kultur 2000: Aufruf zur Einreichung von Anträgen für das Jahr 2004, Bekanntmachung der Kommission, Amtsblatt der Europäischen Union 2003/C195/14 S. 20

<sup>10</sup> <http://www.ccp-deutschland.de/ccp-foerder.htm> am 08.07.2004 gelesen.

- ein überzeugend strukturiertes Projektmanagement
  - die Originalität des Ansatzes
3. die besondere **Innovation und Kreativität** des Projekts.“

#### *4.1.1.3 Kultur 2000 und die Museen*

Museen sind je nach Ausschreibungsschwerpunkt an durchschnittlich einem Drittel aller geförderten Jahresprojekte beteiligt. Der Anteil mehrjähriger Projekte mit Einbindung der Museen schwankt dabei stärker. Tendenziell sind „reine“ Museumsprojekte eher auf 2 bis 3 Jahre angesetzt. Mehrjährige Projekte binden mehr Museen ein, zum Teil auch, weil sie generell mehr Partner betreffen als einjährige. Geographische Regionalisierung zeichnet sich in den geförderten Projekten stark ab: Die südlichen EU-Staaten arbeiten oft zusammen (vor allem Frankreich, Italien, Spanien, Portugal), als Gegengewicht arbeiten die nördlichen bevorzugt zusammen (Schweden, Norwegen, Dänemark, oft auch mit Vertretern der baltischen Staaten) und schließlich der mittlere Bereich von Deutschland und/oder Österreich angetrieben, oft mit Kooperationspartnern aus den ehemaligen Ostblockstaaten. Auffallend selten vertreten in Museumsprojekten sind Großbritannien und Griechenland.

Diese Gruppierungen lassen sich zum einen durch die geographische Nähe erklären, verbunden mit dem Interesse an den Nachbarländern, bestehenden zwischenstaatlichen Kulturkontakten, kultureller „Verwandtheit“ manchmal, themenverwandten (regionalen) Ausstellungsgebieten und organisatorischen Kriterien. Zum anderen spielen die sprachlichen Gegebenheiten ebenfalls eine große Rolle, da die Auswahl der Arbeitssprache oft regional bedingt ist. Ferner werden Projekte mit Partnern aus den Beitrittskandidaten bzw. neuen EU-Mitgliedern bevorzugt behandelt – einen kulturellen Beitrag zur Eingliederung dieser Staaten in die EU.

Insgesamt sind im Ausschreibungsjahr 2000 89 Museen in den geförderten Projekten als Koordinator, Mitorganisator oder assoziierter Partner beteiligt gewesen – davon 10 deutsche. 2001 waren es 63, 2002 ganze 120, 2003 lediglich 41 und 2004 stolze 140 (Tabelle 6). Diese starken Schwankungen lassen sich vorwiegend durch die jährlich festgesetzten geförderten Themen erklären, die unterschiedlich für die Museumsarbeit zutreffen. Allerdings treten Museen eher als Koorganisatoren oder assoziierte Partner auf. Etwa ein Viertel der Projekte, an denen sich Museen beteiligten, wurde von Museen selbst eingereicht, die so die Verantwortung für Finanzierung, Verwaltung und Projektleitung übernommen haben. Oft sind

in diesem Fall die Projektpartner ebenfalls museale Einrichtungen. Wie viele Museen insgesamt sich um eine EU-Förderung bemüht haben, ist nicht bekannt, da Daten zu den eingereichten bzw. abgelehnten Projekten nicht vorliegen.

Tab. 6 Kultur 2000: Einbindung der Museen in den geförderten Projekten

Ausschreibung	2000		2001		2002		2003		2004	
	1 J.	3-2 J.	1 J.	2-3 J.						
Geförderte Projekte insgesamt	197	19	163	23	200	24	182	19	209	24
davon mit Museen <sup>1)</sup>	27	8	18	10	44	11	18	5	29	11
davon eingereicht von Museen	6	3	6	1	10	3	3	1	10	4
oder mit Museen <sup>2)</sup>	21	5	12	9	34	8	15	4	19	7
Eingebundene Museen gesamt <sup>3)</sup>	59	30	31	32	97	23	33	8	119	21

Quelle: eigene Aufstellung, Ausarbeitung der EU-Listen geförderter Projekte

<sup>1)</sup> Unter Museen wurden auch Museumsgruppen z.B. unter gleicher Schirmherrschaft (etwa die Staatlichen Museen Preußischer Kulturbesitz) gezählt.

<sup>2)</sup> Museen als Koorganisator: Hier sind die Museen, die als Mitorganisator oder assoziierte Partner als eingebunden sind, zusammengezählt.

<sup>3)</sup> Alle beteiligten Museen gezählt, ob Projektleiter, Koorganisator oder assoziiert.

Bemerkung: Da die Museen nicht immer den Namen „Museum“ tragen, z.B. eine „Foundation“ sowohl ein Museum als auch eine andere Einrichtung sein kann, könnten einige eingebundene Museen nicht als solche identifiziert und mitgezählt worden sein. Diese Zahlen sind also Mindestzahlen, die eventuell nach oben korrigiert werden müssen.

Projekte, die mit/von Museen durchgeführt werden, enthalten typischerweise eine (Wander-) Ausstellung, einen Katalog oder sonstige Publikationen, meistens eine Web-Seite, manchmal eine CD-ROM, oft auch Symposien, Workshops oder Konferenzen. Innovativ sind die Projekte vor allem in den ausgesuchten Themen, wenn nicht in der Methode. Besonders herausragend ist auch der Wille, die Information flächendeckend zugänglich zu machen: Insbesondere Projekte, die ausdrücklich den Bereich Forschung erwähnen, haben oft die Erstellung/ oder Vervollständigung einer Datenbank zum Ziel. Das Thema 2002 eignete sich besonders zum Einsatz der Neuen Medien im Kunstbereich, so dass hier auffallend viele

Projekte eine virtuelle Ausstellung im Internet, ein virtuelles Museum oder das Schaffen von „elektronischen“ Kunstwerken anstreben.

Die digitalen Medien haben die Bedeutung der Produktion von Filmen und Videos an den Rand gedrängt, die nur noch selten in den Projekten der Museen vorkommen. Auch Projekte, die die Restaurierung im Mittelpunkt stellen, werden kaum gefördert – oder kaum eingereicht? Erstaunlich wenig vertreten (zwei in den Ausschreibungen 2000-2002) sind Anträge, die einen Austausch von Museumsmitarbeitern oder Volontären vorsehen, obwohl eine „Mobilität von professionellen Akteuren“<sup>11</sup> insbesondere für einjährige Projekte ausdrücklich als Ziel unterstrichen wird. Der Informationsaustausch wird eben meistens in eher kürzeren persönlichen Kontakten stattfinden (Konferenzen, Workshops, Kolloquien), oder langfristig indirekt mit der Nutzung einer gemeinsamen Datenbank oder Internetseiten. Organisierte mehrwöchige Mitarbeiteraustausche sind nicht Bestandteil geförderter Projekte.

#### ***4.1.1.4 Ein Hürdenlauf auf kurvenreichen Bahnen: Prozeduren und Zulässigkeiten***

Nach Einreichen der Anträge werden diese zuerst auf formale Eignung geprüft: Fehlende Unterlagen, nicht eingehaltene Fristen oder Bedingungen sowie unterlassene/nicht originale Unterschriften bzw. Genehmigungen führen zum Ausschluss des Projektes. Die potentiell förderfähigen Anträge werden dann von einer Gruppe internationaler, unabhängiger, von ihren jeweiligen Regierungen vorgeschlagenen Experten und Sachverständigen auf ihre inhaltliche Qualität ausgewertet nach den Kriterien des europäischen Mehrwertes, der intrinsischen Qualität, der Innovation und der Kreativität. In einer dritten Phase trifft die Kommission die Auswahl der Projekte, die zuerst dem Verwaltungsausschuss Kultur 2000 zur Annahme und anschließend dem Parlament zur Einwilligung („*Droit de regard*“ des Parlaments) vorgelegt werden. Dienststellenübergreifend wird überprüft, ob sie sonstige EU-Finanzierungen erhalten. Letztendlich muss die zuständige Finanzkontrolle den überarbeiteten Projekthaushalt bewilligen. Nach Benachrichtigung der Antragsteller werden die Vereinbarungen von allen Partnern unterschrieben. Bis zur Veröffentlichung der kompletten Liste geförderter Projekte kann der gesamte Prozess durchaus mehr als ein Jahr dauern.

Die Verantwortung für die Durchführung und Abrechnung übernimmt der Antragsteller bzw. sein Projektleiter. 50% der gewährten Finanzhilfe, seit 2004 auf 70% erhöht, werden

---

<sup>11</sup> Kultur 2000: Aufruf zur Einreichung von Anträgen für das Jahr 2004, Bekanntmachung der Kommission, Amtsblatt der Europäischen Union 2003/C195/14 S. 21

innerhalb von 45 Tagen nach Unterzeichnung der Verträge (meistens im April oder Mai) angewiesen. Die Auszahlung des Restbetrags erfolgt nach Abschluss des Projektes, also nach Abgabe der endgültigen Tätigkeits- bzw. Finanzberichte. Für mehrjährige Projekte verteilen sich die Auszahlungen über die Laufzeit: 50% innerhalb der 45 Tagen nach Vertragsschluss, eine zweite Vorauszahlung von 30% bei der Halbzeit des Projektes und den Restbetrag nach Abschluss. Die für die EU so typischen strengen und komplizierten Abrechnungsverfahren gelten auch für Kultur 2000. Verzögerungen der EU-Zahlungen sind nicht selten, die u.U. zu Zahlungsschwierigkeiten bei den Bezuschussten führen können.

Kultur 2000 bietet Finanzhilfen, die unter keinen Umständen zur Bereicherung der Institutionen dienen können. Sie decken lediglich einen Teil (höchstens 50% bzw. 60% für mehrjährige Projekte) der Kosten ab, die für die Organisation und Durchführung der nach ihren Zielen und Kriterien ausgewählten Projekte mit europäischem Charakter anfallen. Den Rest der Finanzierung müssen die Organisatoren aufbringen bzw. durch Drittmittel zur Verfügung stellen. Investitionen und Ausgaben, die nicht im direkten Zusammenhang mit dem Projekt stehen, sind nicht förderfähig, eventuelle, auch nach Abschluss der Förderung eintretende Einnahmen – wie etwa durch Verkauf einer Publikation oder einer CD-ROM, deren Veröffentlichung ausdrücklich Teil des Projektes ist – müssen vom Förderbetrag abgezogen werden. Überteuerte Anschaffungen sind tunlichst zu unterlassen. Sollten die tatsächlichen Ausgaben niedriger als geplant sein, so werden die von der EU ausgezahlten Beträge proportional gekürzt. „Es liegt deshalb im Interesse des Antragstellers, einen realistischen Kostenvoranschlag einzureichen“<sup>12</sup>.

Rückwirkende Förderzahlungen sind nicht zulässig, es werden grundsätzlich nur Kosten übernommen, die nach der Unterschrift der Fördervereinbarung entstanden. Förderfähige Ausgaben sind unter Berücksichtigung besonderer Einschränkungen vor allem Personal-, Reise-, Veröffentlichungs- bzw. Verbreitungs-, Ausrüstungs- und Telekommunikationskosten sowie Kosten im Zusammenhang mit Konferenzen, Verbrauchsgüter und Büromaterial, Versicherungen, Anmietungen von Räumlichkeiten und Ausrüstungen, Urheberrechte, externe Buchprüfungen und allgemeine Kosten. Nicht gefördert werden z.B. Sachleistungen aller Art, finanzielle Kosten (Rückstellungen, Verbindlichkeiten, Zinsaufwendungen, Wechselkursverluste, Mehrwertsteuer u.ä.) oder Herstellungskosten von gewerblichem Material, das nicht ausdrücklich Teil des Projekts ist.

---

<sup>12</sup> Kultur 2000: Aufruf zur Einreichung von Anträgen für das Jahr 2004, Bekanntmachung der Kommission, Amtsblatt der Europäischen Union 2003/C195/14 S. 34

Als Gegenleistung der Mitfinanzierung verlangt die EU, diese möglichst oft zu erwähnen, sei es auf Werbematerialien, in Presseberichten oder sonstigen öffentlichen Bekanntmachungen. Ein Abschlussbericht wird ebenfalls verlangt. Selbstverständlich sollte das Projekt keine weiteren Subventionen der EU erhalten und der Projektkoordinator nicht parallel ein zweites Kultur 2000-finanziertes Projekt durchführen. Desweiteren werden keine von der UNESCO oder dem Europarat (mit)organisierten Projekte gefördert.

#### ***4.1.1.5 Anlass zur Selbstkritik: die Evaluation von Kultur 2000***

Nach zwei Jahren Laufzeit wurde eine Evaluation<sup>13</sup> des Programms unternommen, deren Ergebnisse allerdings erst Ende 2003 vorlagen – zu spät, um tiefgreifende Veränderungen zu vollziehen. Doch diese scheinen nicht unbedingt erforderlich zu sein, so die Meinung der Kommission, zumal sie das Programm um 2 Jahre in gleicher Form verlängerte.

In diesem Bericht wurde der Kommission vor allem eine mangelnde Transparenz und zu lange Entscheidungszeiten vorgeworfen. Tatsächlich werden Vergabe oder Ablehnung frühestens 6 Monate nach Einreichungsfrist bekannt gegeben, was den Antragstellern große organisatorische Probleme beschert, sind die Anlaufzeiten der Projekte doch zu beachten. Die Ungewissheit, ob diese nun durchgeführt werden können oder nicht, hemmt viele frühzeitige, notwendige oder wünschenswerte Maßnahmen. Die Projektplanung wird dadurch erschwert, sowie die Planung der weiteren, von diesem Projekt unabhängigen Tätigkeiten der Projektpartner, die ebenfalls von dieser Entscheidung teilweise abhängen.

Mangelnde Transparenz ist die Konsequenz einer komplexen internen Auswahlprozedur, einer Fülle von Zielen und nicht klar definierten, also für den Antragsteller nicht erkennbaren Kriterien. Auswahlkriterien werden zwar detailliert in den Unterlagen der Kommission, sprich den Aufrufen zur Einreichung von Anträgen aufgelistet, allerdings sind sie unübersichtlich und stimmen möglicherweise mit den eigentlichen angewandten, manchmal offiziellen Kriterien der Kommission nicht immer überein. Statistiken und Evaluationen des Programms sind der Öffentlichkeit nur unzureichend zugänglich – wenn sie überhaupt erstellt

---

<sup>13</sup> von einem externen, unabhängigen Evaluator durchgeführt, dessen Bericht von der Kommission zusammengefasst und für interne Zwecke kommentiert wurde: Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Bericht über die Durchführung des Programms „Kultur 2000“ in den Jahren 2000 und 2001, KOM(2003) 722 vom 24.11.2003, aus dem Internet [http://www.europa.eu.int/comm/culture/eac/sources\\_info/evaluation/evaluation\\_en.html](http://www.europa.eu.int/comm/culture/eac/sources_info/evaluation/evaluation_en.html) gelesen am 08.07.2004

wurden. Ferner erreichen trotz lobenswerter Bemühungen der Kommission die Informationen zu den Programmen ihre Adressaten nicht immer rechtzeitig. Etwas mehr Transparenz versucht die Kommission bei der Ablehnung der Projekte einzubringen und verpflichtet sich, dem Antragsteller die Gründe mitzuteilen. Sie überprüft derzeit die Möglichkeit, die das Projekt betreffende Expertenbewertung zugänglich zu machen.

Die durchgeführte und bereits erwähnte Evaluation von Kultur 2000 zeigte, dass die Mehrzahl der Begünstigten aller Kultursparten von den Regierungen unabhängige – was für Museen eine öffentliche Trägerschaft nicht ausschließt –, meist relativ kleine Institutionen sind, die mit wenig Personal und geringem Haushalt ihre Ziele verfolgen. Ihre Partner sind hauptsächlich ähnliche Organisationen in anderen Ländern, mit denen der Kontakt schon vorher geknüpft war bzw. mit denen eine Zusammenarbeit schon stattgefunden hatte (62% für 2000-2001). Projekt- und Projektpartnerbörse hatten nur vereinzelt zur Zusammenarbeit geholfen (mehr dazu siehe 4.2.3).

„Das Programm schuf einen kulturellen Mehrwert, indem es neue Formen des kulturellen Ausdrucks hervorbrachte, ein größeres Publikum als erwartet anzog und Austauschaktivitäten von Künstlern und Kulturakteuren förderte. Die Kulturakteure führten ihre Projekte auf dem geforderten Qualitätsniveau durch. Dem Programm gelang es auch insofern, einen europäischen Mehrwert zu schaffen, als neue transnationale Formen der Zusammenarbeit und neue Partnerschaften entwickelt wurden, die nachhaltig zu sein scheinen. Die sozioökonomischen Auswirkungen hingegen waren eher begrenzt“. Dies sind die Ergebnisse<sup>14</sup> der ersten zwei Jahre, die für die Weiterführung ermuntern.

#### ***4.1.1.6 Kultur 2007: das Kultur-Rahmenprogramm der Zukunft***

Basierend auf den Erfahrungen des Programms Kultur 2000 wird gerade „Kultur 2007“, das Nachfolgerahmenprogramm, vorbereitet. Der Vorschlag wurde im Juli 2004 von der Kommission beschlossen<sup>15</sup>. Er wird nun dem Rat und dem europäischen Parlament zur Bewilligung (bis spätestens Ende 2005) vorgelegt. Das vorgesehene Budget beträgt 408 Mio. Euro für die gesamte Laufzeit von 2007 bis 2013. Oberstes Ziel bleibt nach wie vor die

---

<sup>14</sup> Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Bericht über die Durchführung des Programms „Kultur 2000“ in den Jahren 2000 und 2001, KOM(2003) 722 vom 24.11.2003, S. 5

<sup>15</sup> Vorschlag für einen Beschluss des Europäischen Parlaments und des Rates über das Programm « Kultur 2007 » (2007-2013) von der Kommission vorgelegt, KOM(2004) 469 endgültig, 2004/0150 (COD), 14.07.2004, aus dem Internet auf der Seite [http://europa.eu.int/comm/dgs/education\\_culture/newprog/index\\_de.html](http://europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/newprog/index_de.html) am 22.07.04 abgerufen.

Schaffung eines gemeinsamen Kulturraums unter Wahrung der kulturellen Vielfalt und damit die Begünstigung einer Unionsbürgerschaft. Angestrebt ist eine breitere Unterstützung der Kultur, sowohl mit höheren finanziellen Beträgen als auch in Bezug auf die Reichweite des bereichübergreifenden Programms und die geographische Lage der förderfähigen Projekte.

Die Fülle der jetzigen Ziele von Kultur 2000 (siehe 4.1.1.2) wird vermutlich auf drei Hauptziele reduziert, nämlich die Förderung:

- der grenzüberschreitenden Mobilität der Kulturakteure,
- der grenzüberschreitenden Mobilität der Kunstwerke inklusive der nicht-materiellen Werke,
- des interkulturellen Dialogs.

Jedes Projekt wird mindestens zwei dieser Ziele verfolgen müssen. Das Prinzip der drei Programm-Aktionen soll erhalten bleiben mit der direkten Mitfinanzierung von ein- und mehrjährigen Projekten als Hauptsäule der kulturellen Förderung. Folgende drei Aktionsbereiche sind geplant:

a) Erster Aktionsbereich: Unterstützung kultureller Projekte

In veränderter Form sollen die jetzigen drei Kultur 2000-Aktionen in einem einzigen ersten Aktionsbereich zusammengeschlossen werden, die laut Vorschlag der Kommission nun wie folgt gefördert werden könnten:

- Kooperationsnetze sollen in ihrer Anfangs- bzw. Erweiterungsphase gefördert werden. Mindestens sechs Akteure aus sechs Teilnehmerländern schließen zur Durchführung gemeinsamer kultureller Aktivitäten eine Kooperationsvereinbarung ab, die über einen Zeitraum von fünf Jahren jährlich maximal 500.000€ (oder 50% der Projektkosten) Unterstützung bekommen kann.
- Kooperationsprojekte, die kreativ und innovativ zumindest zwei der gesetzten Ziele verfolgen, müssen von mindestens vier Kulturakteuren aus drei oder mehr Teilnehmerländern vorgeschlagen werden. Eine Unterstützung zwischen 60.000 und 200.000€ (maximal 50% der Projektkosten) könnte für einen Zeitraum von höchstens einem Jahr gewährt werden.
- Besondere Projekte wie etwa die „Kulturhauptstädte Europas“, Kooperationsprojekte mit Drittländern, Sonderveranstaltungen mit besonderem europäischen Anklang und hohem Zuspruch der EU-Bürger, Preisverleihungen u.ä. können bis zu 60% bezuschusst werden.

b) Zweiter Aktionsbereich: Unterstützung kultureller Einrichtungen

Die über Kultur 2000 als Pilotprojekt durchgeführte Unterstützung von kulturellen Einrichtungen mit eindeutigem europäischem Charakter soll als fester Bestandteil des Rahmenprogramms aufgenommen werden. Zum einen können Betriebskostenzuschüsse zur Kofinanzierung (höchstens 80%) der Ausgaben vergeben, zum anderen punktuelle Maßnahmen bezuschusst werden.

c) Dritter Aktionsbereich: Analysen und Informationen der/zur kulturellen Zusammenarbeit.

Der Mangel an Informationen über kulturelle Themen wurde erkannt und soll mit diesen Maßnahmen möglichst behoben werden:

- Analysen, Evaluationen und weitere Studien im Bereich der kulturellen Kooperation sollen künftig gefördert werden. Das Hauptaugenmerk liegt auch hier auf den genannten Zielen der Mobilität der Kulturakteure und der Werke sowie des kulturellen Dialogs. Diese sollen mit Daten, Analysen und Studien untermauert bzw. aufbereitet werden. Insbesondere die Erhebung und Auswertung statistischer Daten sollte von Zuschüssen profitieren.
- Informationserfassung und -verbreitung im Bereich der kulturellen Zusammenarbeit sollte mittels des Internets der Öffentlichkeit und den Kulturakteuren zugänglich gemacht werden.
- „Kulturkontaktstellen“ (die Cultural Contact Points) sollen weiterhin ihren Beitrag zur Verbreitung europäischer Kulturinformationen (ganz besonders in Bezug auf die Förderprogramme und deren Auswahlverfahren und -kriterien) und zur tatkräftigen Unterstützung der Kulturakteure leisten.

Einfachere Formulare und eine größere Transparenz des Vergabeverfahrens sollten eingeführt bzw. gewährt, der Zugriff auf Pauschalregeln für kleinere Beträge weitestgehend als Standard eingesetzt werden. Selbstverständlich sind auch Evaluationen des Programms während der Laufzeit vorgesehen, die ggf. zu leichten Kurskorrekturen und Anpassungen führen könnten. Zentral bei der Vergabe von finanzieller Förderung, ob über Kultur 2000 oder sein Nachfolgeprogramm Kultur 2007, ist die Umsetzung des europäischen Gedankens.

#### ***4.1.2 Europäischer Mehrwert: Institutionalisierung der Interkulturalität***

Kultur 2000 definiert Ziele und förderfähige Themen. In diesem Fall folgt die Institution Museum den Vorgaben einer anderen, größeren Institution, die gewisse Werte der Gesellschaft zu vertreten/ändern versucht. Die Legitimität dieser EU-Ziele rechtfertigt deren Aufnahme in die Werte und Ziele des Museums, so dass sie dort zum Bestandteil der

Institution werden. Der Wunsch der EU nach europäischer grenzüberschreitender Zusammenarbeit sowie nach Verständigung der europäischen Völker ist in ihrer Arbeit allgegenwärtig, auch im kulturellen Bereich. Dies beinhaltet auch eine von der EU initiierte und unterstützte Institutionalisierung der interkulturellen Beziehungen. Museen fügen sich in diesen Rahmen ein, sie entwickeln grenzüberschreitende und somit auch interkulturelle Projekte, die den Anforderungen der EU gerecht werden müssen, um kofinanziert zu werden. Folglich müssen sich die Museen die Ziele, Werte und organisatorischen Vorgaben der EU aneignen und ihre eigene Institution danach ausrichten.

Die vorgeschriebene Mindestzahl der Partner aus verschiedenen Ländern stellt die erste unumgängliche Bedingung zur interkulturellen Kooperation dar. Mit anderen Vorgaben durchaus auch finanzieller Art versucht die EU sicherzustellen, dass die Beteiligten wirklich zusammenarbeiten. Die Institutionalisierung der Interkulturalität erfolgt in dreierlei Weisen. Erstens überträgt die EU den Museen als geförderte Institutionen einen Teil ihrer Aktionsmöglichkeiten auf die Gesellschaft, indem sie sie auffordert, interkulturell zu arbeiten. Zweitens ergreifen die kulturellen Institutionen immer öfter die Initiative zu internationalen Projekten und integrieren diese in ihre eigenen Strukturen und Arbeitsweisen, d.h. sie agieren zunehmend interkulturell auf die Gesellschaft. Drittens wird für geförderte Projekte ggf. eigens eine neue Institution gegründet, die, ganz nach der Definition von M. Hauriou (siehe 1.2.1), auf Dauer die Beständigkeit des europäischen Gedankens – hier der Interkulturalität – sichert.

Mit ihrer Normierungsfunktion leistet die EU im Kultur 2000 Programm einen Beitrag zur Habitualisierung der internationalen Zusammenarbeit. In einem vorab festgelegten, institutionalisierten Rahmen ermöglicht sie einige Kooperationen, die ohne diese finanzielle Förderung nicht stattgefunden hätten, bzw. trägt sie dazu bei, dass (interkulturelle) europäische Projekte üblicher, also bekannter, quasi „normaler“ werden. Durch die Vorgabe, die EU-Förderung möglichst oft in der Öffentlichkeit zu erwähnen, zeigt sie Präsenz in der Gesellschaft und fördert mit ihrem Image und ihrem konkreten Wirken bzw. dem der geförderten Museen die Verinnerlichung des europäischen Gedankens, also auch die Habitualisierung der Interkulturalität in der Gesellschaft.

In den Museen selbst werden zunehmend interkulturelle Aspekte in der Arbeitsweise bzw. den Forschungs- und Ausstellungsthemen aufgegriffen. In ihrer Organisation schafft die

Institution Freiräume bzw. Verständnis für neue Verhaltensmuster. Sie lernt, damit umzugehen und einen Nutzen daraus zu ziehen – für sich selbst und für ihre Besucher, spricht für die Öffentlichkeit.

Die entstandenen Kontakte mit den Projektpartnern haben eine doppelte Auswirkung auf die interkulturelle Kompetenz: Zum einen zwingen sie die Akteure geradezu, sie anzuwenden und danach zu handeln. Zum anderen werden hier neue Erfahrungen gesammelt, die zur Steigerung der individuellen, vor allem aber der institutionellen interkulturellen Kompetenz führen, zumal nicht nur der Projektleiter bzw. -koordinator sondern auch zahlreiche weitere Mitarbeiter des Museums in die aufwendigen Projekte eingebunden werden. So müssen viele Akteure die interkulturelle und internationale Dimension auch bzw. verstärkt in ihrer Arbeit berücksichtigen, so dass die Reaktivität der Institution auf interkulturelle Stimuli steigt und dass sie selbst auch bei den Projektpartnern bewusster ihre interkulturellen Stimuli sendet. Dies heißt, sie reagiert nicht nur, sondern agiert direkt auf ihre Partnerinstitutionen und beeinflusst deren interkulturelle Kompetenz. Sie handelt selbst (inter-)kulturell bewusster.

Dadurch geht die gesellschaftliche Sicherheit des Vertrauten zuerst für den Einzelnen (Projektkoordinator), dann für die Institution zunächst verloren. Die Voraussehbarkeit der kulturellen Verhaltensmuster ist anfangs widerlegt, bis die „fremden“ Muster erkannt und akzeptiert werden und ggf. teilweise in die eigenen Muster eingegliedert worden sind. Das heißt, die interkulturelle Kompetenz des Individuums entwickelt sich weiter, indem es neue kulturell bedingte Verhaltensmuster kennen lernt, kategorisiert und schließlich anwendet. Da das Individuum als Akteur einer Institution eine interkulturelle Zusammenarbeit eingegangen ist, übertragen sich seine Fähigkeiten auf die Organisation, die es vertritt bzw. in deren Namen es agiert. So steigert sich ebenfalls die interkulturelle Kompetenz der Institution Museum als solche, die wiederum einen Einfluss auf die der gesamten Gesellschaft ausübt.

#### ***4.1.3 Weitere Finanzierungsmöglichkeiten***

Die EU fördert eine Vielfalt von Projekten in all ihren Zuständigkeitsbereichen. Auch wenn die entsprechenden Programme nicht direkt auf die Kultur zugeschnitten sind, schließen sie letztere jedoch nicht aus. So können sich Museumsprojekte durchaus in größer angelegte Vorhaben eingliedern und an deren Finanzierung anlehnen. Dies bedeutet: Auch Museen können z.B. von Strukturfonds, Forschungsrahmenprogrammen oder IT-Programmen bezuschusst werden, sofern sie den Bedingungen entsprechen. Kreativität ist angesagt, je nach

Inhalt des Projektes können Fördergelder aus den unterschiedlichsten EU-Fonds bezogen werden. Einige dieser Möglichkeiten sollen hier kurz dargestellt werden.

#### ***4.1.3.1 Museen forschen... auch mit EU-Forschungsgeldern***

Museen könnten auch in Programmen für Wissenschaft und Forschung ein Plätzchen erlangen. Die Generaldirektion XIII verwaltet Programme im Bereich der Forschung, der Telekommunikation und der Information wie etwa Esprit, Télématique, eContentPlus oder Info 2000. Diese sind besonders für Museen geeignet, die Projekte mit den neuen Medien entwickeln, Informationstechnologien einsetzen wollen, technologische Forschung betreiben (z.B. zu Restaurierungsmethoden) u.ä. Diese Programme haben alle ihre eigenen Ziele, Prozeduren und Vergabekriterien, die, wie am Beispiel Kultur 2000 gezeigt wurde, den Museumsprojekten gewisse Einschränkungen auferlegen, sie aber dennoch u.U. für förderfähig (-würdig) erklären.

Das 6. Forschungsrahmenprogramm (2002-2006) bietet für Museen gewisse Chancen einer Unterstützung, wenn sie die Kriterien des Programms erfüllen. Das Rahmenprogramm fördert z.B. die Mobilität der Wissenschaftler mit dem Ziel, Europa noch attraktiver für Spitzenfachleute zu machen. Es fördert ebenfalls die Forschung, die „interaktive und intelligente Systeme für die Bereiche (...) Freizeit, Tourismus, Zugang zum kulturellen Erbe und dessen Erhaltung“<sup>16</sup> ermöglicht. Wenn sich Museen beispielsweise als Verbindung zwischen Forschung/Wissenschaft und Bevölkerung/Gesellschaft präsentieren möchten oder den Einfluss der Technologie auf die Zivilgesellschaft zu ergründen versuchen, haben sie die Möglichkeit, über das 6. Forschungsrahmenprogramm eine Förderung zu beantragen.

Darüber hinaus werden zur Zeit die Überlegungen für das Nachfolgeprogramm (das 7. Forschungsrahmenprogramm) eingeleitet. Wie sich die Förderung der Forschung und der Technologien weiterentwickelt, steht noch nicht fest. Auch hier ist das Potential für die Kultur generell und für Museen insbesondere gegeben, einen größeren Einfluss zu gewinnen, zumal sie in ihrer Vermittlerrolle die Errungenschaften der Forschung präsentieren können. Die Tendenz, Naturwissenschaften vermehrt mit Geistes- und Sozialwissenschaften zu verknüpfen, wird ebenfalls von der EU unterstützt – zum großen Vorteil der Museen.

---

<sup>16</sup> Beschluss Nr 1513/2002/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. Juni 2002, Anhang I, S. L232/9, geplante Maßnahmen zur Förderung der Technologien für die Informationsgesellschaft.

#### ***4.1.3.2 INTERREG oder die grenzüberschreitende Integration Europas***

Strukturfonds der EU dienen vor allem der Entwicklung von Regionen, die im Vergleich zu anderen größere strukturelle Schwierigkeiten zu bewältigen haben. Sie werden von der Generaldirektion XV der Europäischen Kommission verwaltet. Die Förderung durch Strukturfonds – besonders bekannt im Bereich der Landwirtschaft oder der regionalen Entwicklung – setzt eine nationale Kofinanzierung aus privater oder öffentlicher Hand voraus und kann höchstens die Hälfte des Gesamtprojektbetrages finanzieren. Durch den Beitritt der zehn neuen EU-Mitgliedsstaaten im Jahr 2004 haben sich die Prioritäten und damit auch die geographische Verteilung der förderfähigen Regionen verschoben, so dass es für mitteleuropäische Museen schwieriger sein dürfte, in Zukunft eine solche Unterstützung zu bekommen.

Mit dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) will die EU ausgewählte Gebiete entwickeln. Die Förderfähigkeit der Projekte beruht auf wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und geographischen Kriterien. Setzen die Museen ihren Schwerpunkt auf die Tourismusförderung oder das Erhalten eines wichtigen kulturellen Erbes, schaffen sie neue Arbeitsplätze, werden neue Einrichtungen gegründet oder ältere gründlich saniert bzw. erweitert, so könnten EFRE-Gelder einen Teil des Projektes finanzieren. Das Programm richtet sich primär an rein nationale Einrichtungen, ein europäischer Partner ist hier nicht erforderlich. In Frankreich bekamen beispielsweise der Verein Musées sans frontières (Museen ohne Grenzen) in Mülhausen (Oberelsass) für mehrere Projekte, das Ecomusée d'Alsace in Ungersheim (Oberelsass) für die Musealisierung der Rodolphe-Grube oder das Musée d'Ethnographie Corse (Völkerkundemuseum) für die eigene Gründung und Einrichtung in Bastia (Korsika) Unterstützung aus dem EFRE-Fonds.

Die bi- und ggf. trilaterale Zusammenarbeit in Grenzregionen wird überwiegend von den INTERREG-Programmen mit dem Ziel gefördert, eine starke Kooperation zwischen Regionen zu entwickeln, die zwar von einer nationalen Grenze getrennt sind, aber gemeinsame Interessen haben. Das Programm ist eine Gemeinschaftsinitiative des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE), die EU-Mitglieder und ihre Nachbarstaaten einschließt, so beispielsweise auch die Schweiz. INTERREG-Programme sind mehrjährige Abkommen zwischen den Grenzregionen bzw. deren offiziellen Vertretern einerseits und der EU andererseits. Die Verwaltung der zur Verfügung gestellten EU-Förderung zusammen mit den nationalen Mitteln übernehmen schon existierende oder eigens

dafür gegründete Einrichtungen – wie etwa der deutsch-französische Zweckverband Regio Pamina (siehe 5.1.2) für INTERREG Pamina – im Auftrag. So werden, anders als bei Kultur 2000 z.B., die geförderten Projekte nicht von Brüssel ausgesucht und betreut, sondern direkt von den Verwaltungsorganisationen in geographischer Nähe der Ausführungsorte.

„Das Förderprogramm dient als mehrjährige Starthilfe für längerfristige, grenzüberschreitende Projekte und bildet einen starken Anreiz zur dauerhaften Institutionalisierung und einer Verbesserung grenzüberschreitender Zusammenarbeit“, meint S. Schäfer<sup>17</sup>. Dies bedeutet allerdings, dass bereits bestehende Organisationen über INTERREG I und II nicht förderfähig waren<sup>18</sup>, selbst wenn die auszuführenden Projekte eine grenzüberschreitende Aufgabe im Mittelpunkt stellten. Ziel des Programms ist die Einrichtung neuer, nachhaltiger Strukturen, in denen die interkulturelle Komponente mindestens so wichtig ist wie der Inhalt der kulturellen Projekte. Damit tragen INTERREG-Förderungen zur Institutionalisierung der interkulturellen Zusammenarbeit bei.

Für Museen in den begünstigten Regionen geht es meistens um den Austausch von Informationen, Sammlungen oder Sonderausstellungen, die Entwicklung von Partnerschaften und Netzwerken. Beispielsweise konnten folgende grenzüberschreitende Projekte mit INTERREG-Förderung zustande kommen: Der Oberrheinische Museums-Pass (siehe Teil 5.2 für weitere Erläuterungen) verbindet Museen aus Deutschland, Frankreich und der Schweiz, das Netzwerk Pyrenäischer Museen vernetzt Museen aus Spanien, Frankreich und Andorra, das Projekt „M comme Musées“ (M wie Museen) verbindet Museen aus Flandern rechts und links der französisch-belgischen Grenze.

Kultur entwickelt sich zunehmend zu einem wichtigen Zweig der INTERREG-Förderung. Je nach Region liegen die Schwerpunkte sehr unterschiedlich, so dass der Anteil kultureller Projekte von nicht vorhanden bis zu dominant reichen kann. Am Beispiel Frankreichs lassen sich die im Folgenden genannten Statistiken zusammenfassen, die den Stellenwert der Kultur und der Museen in den aktuellen (2004-2005) geförderten Projekten zeigen. Gemeinsam mit den 7 angrenzenden Staaten (Übersee-Gebiete nicht berücksichtigt) richtete Frankreich

---

<sup>17</sup> Sylvia Schäfer, Kulturraum Oberrhein, 1996 S. 20.

<sup>18</sup> INTERREG III hat etwas andere Bedingungen.

insgesamt 10 Regionen<sup>19</sup> ein, in denen die grenzüberschreitende Zusammenarbeit von INTERREG-Förderungen unterstützt wird.

Das laufende INTERREG-Programm, INTERREG III (2000-2006), ist mit einem Gesamtbudget von 4 875 Millionen Euro dotiert, davon erhält Frankreich 422 Millionen<sup>20</sup>. Ziel des Programms ist es<sup>21</sup>, „durch die Förderung von grenzübergreifender, transnationaler und interregionaler Zusammenarbeit sowie ausgewogener Entwicklung des gemeinschaftlichen Raumes den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt in der Gemeinschaft zu stärken.“ Drei Ausrichtungen sollen zum Erreichen dieser Ziele beitragen: Ausrichtung A grenzüberschreitende Zusammenarbeit zur Förderung einer integrierten Regionalentwicklung in Grenzgebieten; Ausrichtung B transnationale Zusammenarbeit zur Förderung einer harmonischen Integration innerhalb der Gemeinschaft; Ausrichtung C interregionale Zusammenarbeit zur Verbesserung der Entwicklungs- und Kohäsionspolitik. Die Ausrichtung A ist die bestdotierte (in Frankreich 55% der gesamten INTERREG-Mittel) und bietet der Kultur, also auch den Museen, die besten Förderungsmöglichkeiten.

Nach halber Laufzeit des INTERREG III A Programms (30. Mai 2004) wurden in den 10 „französischen“ Grenzregionen 169 kulturelle Projekte mit Beteiligung französischer Partner genehmigt, was im Schnitt etwa ein Viertel der gesamten grenzüberschreitenden Aktivitäten ausmacht bzw. einen Fünftel des Gesamtbudgets beansprucht. Darunter sind 9 direkte Museumsprojekte<sup>22</sup> mit einer Gesamtförderung von rund 4 Millionen Euro. Besonders erwähnenswert ist das Projekt „Eine Region, eine Umwelt, eine Vergangenheit im Raum Pamina“, das zum Ausbau bzw. zur Einrichtung zweier komplementärer Museen in Deutschland und Frankreich INTERREG-Mittel erhielt (siehe 5.1.2 für eine detailliertere Beschreibung des Projektes).

---

<sup>19</sup> Diese 10 Regionen sind: 1) Frankreich-England; 2) Frankreich-Wallonien-Flandern; 3) Wallonien-Lothringen-Luxemburg; 4) Pamina (Südpfalz-Mittlerer Oberrhein-Nordelsass); 5) Saarland-Mosel-Westpfalz; 6) Oberrhein Mitte Süd (Frankreich-Schweiz-Deutschland); 7) Frankreich-Schweiz; 8) Alcotra (Frankreich-Italien-Monaco); 9) Italien Inseln (Korsika-Sardinien-Toskana); 10) Frankreich-Spanien

<sup>20</sup> Vgl. Michael Stange, *La coopération culturelle transfrontalière*, 2005, aus dem Internet [www.espaces-transfrontaliers.org/document/etude\\_culture\\_p1/pdf](http://www.espaces-transfrontaliers.org/document/etude_culture_p1/pdf) gelesen am 20.03.05

<sup>21</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Mitteilung der Kommission an die Mitgliedstaaten vom 28.04.00, INTERREG III, K(2000) 1101-DE, S. 4

<sup>22</sup> Möglicherweise sind noch weitere Museen als Partner in interdisziplinäre Projekte eingebunden, was aus der vorhandenen Information jedoch nicht deutlich ersichtlich ist.

In seiner Studie zur grenzüberschreitenden kulturellen Kooperation<sup>23</sup> – und Museen sind bedeutende institutionelle Akteure der Kulturkooperation – versucht Michael Stange den Einfluss derselben auf die „territoriale Identität“ zu analysieren, womit er hauptsächlich die Bindung der Bewohner an den Raum, in dem sie leben, an seine Geschichte und seine geographischen Besonderheiten meint. Im betrachteten Falle der grenzüberschreitenden Kooperation ist dieser Bezugsraum auf zwei oder gar drei Staaten aufgeteilt, die jeweils kulturelle Unterschiede aufweisen, dennoch einen gemeinsamen „territorialen“ Kern der Identität (weiter)entwickeln. Drei Indikatoren sollen diesen Einfluss greifbar machen.

Die künstlerische Kreativität und kulturelle Produktion (durchaus auch im Sinne von Arbeitsstellen) gemessen an der Mobilität der Akteure tragen zum besseren gegenseitigen Kennenlernen bei. Dadurch werden Chancen der Weiterentwicklung geboten, weitere Aktivitäten ermöglicht und ein Austausch generiert. Die Überwindung von Sprach- und Mentalitätsunterschieden bereichert die Kreativität, Informationen werden weitergegeben, andere Arbeitsmethoden angewandt. Dadurch entsteht eine Verschiebung der Bezugsräume vom Nationalen zum grenzüberschreitenden Regionalen, so dass die gesamte bi- oder trinationale Region für Arbeit, Freizeit und Ressourcen in Betracht gezogen wird.

Das Zusammenwachsen der Bevölkerungen als zweiter Indikator kann nur durch bessere Kenntnis der jeweiligen Nachbarn erfolgen. Die Kultur (im Sinne von institutionalisiertem Kulturbetrieb) leistet in dieser Hinsicht einen entscheidenden Beitrag. Die universale Dimension der Kunst könnte beispielsweise eine Anregung zum Dialog sein und helfen, die ersten Kontakte zu knüpfen. Das progressive Erweitern der Bezugsräume auf die gesamte Grenzregion steht in Wechselbeziehung mit dem besseren Kennenlernen der Bevölkerungen untereinander.

Die Raumplanung (dritter Indikator) profitiert ebenfalls, sei es auch nur geringfügig, von der grenzüberschreitenden Kulturarbeit, denn diese generiert Verkehr und Tourismus, Aufträge und Konsum. Das kulturelle Leben eines Raumes trägt entscheidend zu seiner Attraktivität bei – auch wirtschaftlich betrachtet. So können Investoren überzeugt werden, zusätzliche Bewohner siedeln sich an, die wiederum ihre eigene kulturelle Identität mitbringen, welche die lokale bereichert. Die Kultur ist insofern ein Faktor der nachhaltigen Entwicklung einer (Grenz)Region.

---

<sup>23</sup> Vgl. Michael Stange, La coopération culturelle transfrontalière, 2005, aus dem Internet [www.espaces-transfrontaliers.org/document/etude\\_culture\\_p1/pdf](http://www.espaces-transfrontaliers.org/document/etude_culture_p1/pdf) gelesen am 20.03.05.

Was hier aus der Sicht der Raumplanung betrachtet wird, knüpft direkt an das Konzept der interkulturellen Kompetenz an. Mit Entwicklung der „territorialen Identität“ ist vor allem eine Erweiterung des kulturellen Wissens gemeint, das heißt die eigenen kulturellen Kategorien werden um die der direkten Nachbarn ergänzt, welche internalisiert und anschließend als eigene betrachtet werden. Der Bezugsraum erweitert sich nun um die Partnerregion jenseits der nationalen Grenze. Kontakte und Berührungspunkte werden zahlreicher. Per Definition sind Museen besonders geeignet, zum besseren gegenseitigen Kennenlernen beizutragen (siehe Teil 2 und 6), und nehmen daher eine gerechtfertigte Rolle nicht nur im kulturellen Marketing einer (Grenz)Region ein, sondern auch in der grenzüberschreitenden kulturellen Kooperation.

Kulturelle Kooperation bedeutet zuerst Zusammenarbeit bei der Vorbereitung des Projektes und dann Beteiligung der Öffentlichkeit, die als Besucher, Zuschauer, Mitwirkende oder Nutzer teilnehmen soll. So lernt man – Behörden, Projektpartner, Unternehmen, Teilnehmer und letzten Endes die gesamte Bevölkerung – sich kennen, so lernt man auch das angeeignete kulturelle Wissen anzuwenden und sein Verhalten anzupassen. Der kulturelle Austausch findet hier und drüben statt: Man lernt von den Bewohnern der besuchten Region, aber auch von den Besuchern, die herkommen.

INTERREG-Programme zeichnen sich von anderen EU-geförderten Projekten durch ihre regionale Verbundenheit aus. Natürlich soll die europäische Integration gestärkt werden, doch das eigentliche Ziel von INTERREG ist es, die regionale Integration zu fördern, also das grenzüberschreitende Zusammenleben der Bevölkerungen da, wo die Berührungspunkte am häufigsten sind. Viel mehr als „nur“ einige Kulturakteure und Behörden zur Zusammenarbeit anzuregen sollen konkrete Maßnahmen und Projekte durchgeführt werden, welche die gesamte Bevölkerung, sprich die gesamte Gesellschaft, in diesen kleineren geographischen Regionen zum „Wir-Gefühl“ verhelfen – grenzübergreifend. Diese grenzüberschreitende territoriale Identität ist erstrebenswert, erstens für die Entwicklung der Region an sich, zweitens für die gesamte EU. Klein angefangen mit überschaubaren Regionen und Bevölkerungsgruppen kann sich die somit gestärkte territoriale Integration nur positiv auf das gesamte europäische Gebiet auswirken, ohne jedoch sämtliche Unterschiede zu glätten. Damit sind gleichzeitig das Zusammenwachsen der Gesellschaften und die Wahrung der Diversität möglich.

INTERREG-Programme ermöglichen die Durchführung von Projekten, die sonst nicht zustande gekommen wären, sie erweitern die Auswahl der beteiligten Partner auf das nahe Umfeld jenseits der nationalen Grenze, sie fördern den Zusammenhalt der Region. INTERREG trägt zur Institutionalisierung der grenzüberschreitenden kulturellen Kooperation bei, die Nachhaltigkeit der Projekte wird genauestens überprüft, das Prestige einer EU-Förderung bestätigt die kulturellen Akteure in ihrem Vorhaben, so dass sie unter Umständen mit verstärkter Legitimität auftreten können. Soweit die positiven Aspekte von INTERREG.

Doch schreckt der Verwaltungsaufwand oft kleinere Projektträger ab – leider sind diese INTERREG-Programme, wie alle anderen EU-Förderungen, sehr bürokratisch –, die allein deswegen auf die Förderung (und u.U. auf das Projekt) verzichten, weil sie sich den verwalterischen Anforderungen der EU – sowohl hinsichtlich der Vorbereitung des Antrages als auch der Berichterstattung und Durchführung des Projektes – nicht gewachsen fühlen. Damit, so die Hauptkritik von M. Stange<sup>24</sup>, tragen die INTERREG-Programme zur elitären Bürokratisierung der Kultur statt zur Demokratisierung bei. Mit anderen Worten: Einige (wenige) schon existierende größere Einrichtungen sind eher in der Lage, solche EU-Finanzierungen zu erhalten, wobei letztere durchaus auch für eine Vielfalt kleinerer Projekte gedacht waren, welche die Diversität des sprudelnden kulturellen Geschehens über die nationalen Grenzen hinaus tragen sollten. Die Verwaltungsaufgaben schränken jedoch die Auswahl der Projektpartner stark ein.

Darüber hinaus müssen die Projektpartner finanziell stark genug sein, um lange Verzögerungen (bis zu 2 Jahren!) der EU-Zahlungen hinnehmen zu können. Überspitzt könnte es heißen: Wer EU-Förderung erhalten möchte, muss schon genug Geld haben, um gar keine EU-Gelder mehr zu brauchen. Denn die INTERREG-Zahlungen kommen oft so spät, dass das gesamte Fördergeld schon längst ausgegeben ist. Auch sind nicht alle Ausgaben zur Förderung zulässig, was im kulturellen Bereich zu massiven Schwierigkeiten führen kann. Beispielsweise werden Honorare der Künstler nicht erstattet, was ausgerechnet für Projekte der darstellenden Künste den weitaus größeren Ausgabenposten ausmacht. Diese können also über INTERREG gar nicht erst gefördert werden.

---

<sup>24</sup> Vgl. Michael Stange, *La coopération culturelle transfrontalière*, 2005, aus dem Internet [www.espaces-transfrontaliers.org/document/etude\\_culture\\_p1/pdf](http://www.espaces-transfrontaliers.org/document/etude_culture_p1/pdf) S. 109-111, gelesen am 20.03.05.

## ***4.2 Gebrauchsanweisungen zur interkulturellen Museumsarbeit***

### ***4.2.1 Wissenswertes und Beachtenswertes: Empfehlungen und Barrieren zur Einreichung der Finanzierungsanträge***

Rund 150 Museen im Jahr suchen beim Institut für Museumskunde (IfM) in Berlin nach Informationen und eventuell Beratung zur Finanzierung internationaler/europäischer Projekte. Sie werden vom IfM ggf. auf die zuständigen Beratungsstellen verwiesen. Etwa 30 Museen erkundigen sich dort über potentiell geeignete Partner. Dennoch sind die Aussichten auf eine EU-Finanzierung nicht immer gegeben: Nach Schätzung des IfM erreichen 10 bis 25% der Förderungsgesuche ihr Ziel. Der Aufwand zur Projektgestaltung und Vorbereitung des Antrages allein beträgt je nach Projekt mindestens 4 Wochen einer Arbeitskraft, kann allerdings auch bis zu einem halben Jahr in Anspruch nehmen.

Die Ausarbeitung von Erfolgskriterien und Empfehlungen<sup>25</sup> soll nicht als exakt zu verfolgendes Rezept mit Erfolgsgarantie verstanden werden. Vielmehr entstanden sie aus der Summe von Analysen und Erfahrungen von Projektleitern – einige wurden in persönlichen Gesprächen nach ihren Erfahrungen gefragt, andere gaben diese in Tagungen, Aufsätzen und Artikeln in Fachzeitschriften bekannt – von den Informationsstellen, allen voran das IfM, die DMF (Direction des Musées de France) und das Cultural Contact Point mit Einbeziehung seines französischen Pendants Relais Culture Europe, sowie der Berichterstattung ausgeführter Projekte. Diese wurden mit finanzieller Unterstützung der EU durchgeführt (oder eben nicht), ob mit Kultur 2000, INTERREG oder sonstigen Programmen.

Das IfM hat durch informelle Gespräche mit Museumsmitarbeitern und eine telefonische Umfrage<sup>26</sup> einige Ratschläge und Erfolgsfaktoren zur Einreichung eines Antrages auf EU-Mitfinanzierung (hauptsächlich Kultur 2000) erarbeitet. Angesprochen wurden Museen von deren EU-Projekt das IfM informiert war; die Stichprobe ist daher weder vollständig noch repräsentativ – technische und kulturgeschichtliche Museen sind etwas überrepräsentiert. Die anderen erwähnten Quellen (Erfahrungsberichte und Informationsstellen) wurden hinzugezogen, um folgende Empfehlungen auszuarbeiten, die jedem einzelnen Museumsprojekt angepasst werden müssen.

---

<sup>25</sup> Die einzelnen Quellen werden jeweils in den Paragrafen 4.2 und 4.3 genannt bei Erwähnung der betrachteten Projekterfahrungen.

<sup>26</sup> Ergebnisse wurden auf der Jahrestagung von ICOM-Deutschland 2001 in Brüssel von M. Hagedorn-Saupe und A. Gerbert vorgestellt. Die folgenden Empfehlungen stützen sich darauf, wurden überarbeitet und ergänzt.

### Unbedingt zu empfehlen sind:

#### Formale Kriterien:

- Den Antrag formal richtig ausfüllen und komplette Unterlagen einreichen;
- Die Ausschreibungsfristen beachten, die zwingend einzuhalten sind;
- Alle Formulare und Verträge mit Originalunterschriften (keine Kopien, keine nachgereichten Unterlagen) einreichen;
- Formale Kriterien wie etwa Mindestanzahl der Partner/Länder, förderfähige Länder, Projektumfang usw. einhalten;
- Der Antragsteller muss unbedingt über eine Verwaltungsstruktur verfügen, die das Projekt ordnungsgemäß nach EU-Abrechnungsvorschriften abwickeln kann. Kleinstmuseen oder Ein-Mann-Organisationen können dies in der Regel nicht bewältigen;
- Der Antragsteller muss in der Lage sein, finanzielle Belastungen durchhalten und die zugesagten EU-Mittel vorstrecken zu können;
- Das Budget ausgleichen, sämtliche Ausgaben müssen mit Einnahmen gedeckt sein;
- Die vorgegebenen Einschränkungen und Höchstbeträge der geförderten Budgetposten beachten, insbesondere maximale Prozentsätze für Personal-, Koordinations- und Allgemeinkosten im Vergleich zum Gesamtbetrag des Projektes einhalten;
- Eine prägnante Kurzfassung schreiben, die als erste und möglicherweise einzige Projektbeschreibung von Jurymitgliedern gelesen wird. Dieser Kurzfassung sollte besonders viel Aufmerksamkeit bei den Vorbereitungen gewidmet werden, sie sollte unbedingt ins Englische und nach Möglichkeit ins Französische übersetzt werden;
- Am besten den kompletten Antrag ins Englische übersetzen lassen, auch wenn die Unterlagen in den offiziellen Sprachen eingereicht werden können.

#### Organisatorische Aspekte:

- Den zeitlichen und finanziellen Aufwand eines Antrages auch hausintern nicht unterschätzen;
- Die Projektidee sollte schon vor der Ausschreibung entstanden sein, sonst reicht die Zeit zur Vorbereitung und Entwicklung nicht aus;
- Weitere Drittmittel erwerben, andernfalls ist die finanzielle Belastung für das Museum zu groß;
- Die finanzielle Lage des Museums so sichern, dass ggf. Verzug bei der Auszahlung der Förderung nicht zu erheblichen Problemen führt;

- Verträge von/mit Sponsoren und Geldgebern rechtzeitig unterschreiben lassen und einholen;
- Gleich von Anfang an die Partner definieren, sowohl die Partnerorganisationen als auch die jeweils verantwortlichen Koordinatoren, und in die Projektentwicklung eingliedern;
- Verträge von/mit Partnern rechtzeitig unterschreiben lassen und einholen;
- Einen Gesamtkoordinator für das Projekt sowie klar identifizierte Ansprechpartner in den Partnerorganisationen (jeweils ein Verantwortlicher für das Projekt pro Museum) für das gemeinsame Projekt mit der hausinternen Koordination des Projektes beauftragen;
- Kontakt zu einem persönlichen Ansprechpartner in Brüssel knüpfen, der beraten und informieren kann;
- Nach Möglichkeit die Beratung erfahrener EU-Projektleiter bzw. Berater in Anspruch nehmen;

#### Inhaltliche Aspekte:

- Das Projekt nur dann als EU-Projekt entwickeln, wenn das Museum es wirklich durchführen möchte, notfalls auch ohne EU-Finanzierung;
- Das Subsidiaritätsprinzip nicht vergessen, denn die EU finanziert keine Projekte, die von den nationalen Behörden möglicherweise überwiegend finanziert werden können;
- Den europäischen Mehrwert in den Vordergrund stellen;
- Die Unterstützung des Museums als Ganzes für das Projekt gewinnen: Alle Mitarbeiter und Leiter müssen von der Projektidee überzeugt sein. Die internen Widerstände müssen so früh wie möglich abgebaut werden, um sich auf die Entwicklung und die Zusammenarbeit mit den Partnern konzentrieren zu können;
- Die Ziele des Programms und die der Ausschreibung beachten. Das Projekt soll einen Beitrag zur Erreichung dieser Ziele leisten und danach ausgerichtet sein. Projekte, die eigene Ziele verfolgen und nur formal zum Zwecke der Antragsstellung zu den EU-Zielen „hineingebogen“ werden, haben wenig Chancen auf Erfolg;
- Den materiellen bzw. finanziellen Profit eines Projekts nur als Mittel, nicht als Zweck einsetzen;

#### Die Partner:

- Kontakte zu den Partnern so früh wie möglich knüpfen, schon früh in der Planungsphase, möglichst lange vor Veröffentlichung der Ausschreibung;
- Solide Kooperations- und Vertrauensgrundlagen mit den Partnern aufbauen und am besten durch Vertragsschließung sichern. Längerfristige Kooperationen sollten angestrebt werden, die über das Projekt hinaus entwickelt werden können;
- Möglichst viele Länder einbeziehen, selbstverständlich nicht nur zum Schein sondern, auf solider Basis. Bei gleicher Qualität wird den Projekten ein leichter Vorteil gewährt, welche die Mindestanzahl der Partner überschreiten.

#### Dringend abzuraten sind dagegen:

- Ein EU-Projekt als erstes Drittmittelprojekt durchführen zu wollen;
- Erst bei Veröffentlichung der Ausschreibung mit den Überlegungen anzufangen. Die Projekte müssen schon vor Bekanntgabe der Ausschreibung entwickelt werden, andernfalls ist die Zeit zu knapp;
- Den Antrag auf EU-Finanzierung eines Projektes ohne Beratung (z.B. von dem Cultural Contact Point, dem Institut für Museumskunde, einem erfahrenen Berater, direkt den EU-Mitarbeitern in Brüssel) einzureichen;
- Ein Projekt zu entwickeln bzw. einzureichen, das vorrangig das Ziel verfolgt, finanzielle Profite zu erbringen;
- Rein nationale Projekte zwanghaft zu europäisieren;
- Partnerschaften anzugeben, die hauptsächlich zum Schein geschlossen werden.

#### Barrieren

Barrieren, die den Weg zu europäischen Finanzierungen versperren, sind unter anderem struktureller Art. Die französischen Museen z.B. fühlen sich schlecht auf die Forderungen der europäischen Anträge vorbereitet<sup>27</sup>, was sicherlich stark an den komplizierten bürokratischen und administrativen nationalen Prozeduren liegt, aber auch, so die Einschätzung von Jacques Maigret, am grundsätzlich sehr korporatistischen Denken und am Widerwillen zur Teamarbeit. Dabei sollte ausgerechnet bei europäischen Projekten nicht etwa die Suche nach Finanzierungen, sondern die Zusammenarbeit im Vordergrund stehen.

---

<sup>27</sup> Vgl. Jacques Maigret, *Musées et financements européens : « travailler ensemble »*, in *Musées et collections publiques de France*, N°225, April 2000 S. 5

Administrative Barrieren gibt es viele, die je nach Rechtsform, Trägerschaft oder Land unterschiedlich ausfallen können. Beispielsweise sind fast alle französischen Nationalmuseen (mit Ausnahme der drei mit Sonderstatus, nämlich des Louvre, des Musée d'Orsay und Versailles) von den europäischen Finanzierungen de facto ausgeschlossen: Sie sind keine juristischen Personen und können weder direkt Geldbeträge entgegennehmen noch über die eigenen Einnahmen verfügen, also auch keine Subventionen verwalten. Anträge müssen stattdessen von der Réunion des Musées Nationaux (Schirmorganisation, die als wirtschaftliche öffentliche Einrichtung auch Profit erwirtschaften darf) im Namen der jeweiligen Museen eingereicht werden. Inhaltlich nicht beteiligt soll sie trotz alledem die administrative Abwicklung der Projekte betreuen. Auch in Deutschland bereitet das kameralistische System den antragstellenden Museen einige organisatorische und administrative Schwierigkeiten.

Das Image der EU wirkt teilweise ebenfalls hemmend: Komplizierte Verfahren würden immense Beträge verschlingen, ja verschwenden, statt sie nützlicherweise in Subventionen zu investieren, die eh von einem undurchdringlichen Dickicht von Vergabekriterien vor bedürftigen Organisationen geschützt werden. Wer sich dann doch traue, einen Antrag zu stellen, würde viel Zeit, Energie und Geld investieren und viel Ärger dafür bekommen, ob subventioniert oder nicht. So die gängigen Klischees. Also wird der Versuch gar nicht erst unternommen, EU-Förderung zu beantragen!

Am anderen Extrem wird die EU als reine Geldquelle betrachtet, die sämtliche international angehauchten Projekte zu finanzieren habe. Dass hier ganz bestimmte, zum Teil sehr einschränkende Kriterien einzuhalten sind, wird oft unterschätzt. So lassen sich Projektleiter dazu verleiten, die Anträge nicht sorgfältig genug vorzubereiten oder „unzulässige“ Projektvorschläge einzureichen, die plötzlich vor unüberwindbaren Hürden stehen bleiben müssen und nicht gefördert werden können.

Ein weiteres Problem ist, dass die europäischen Programme noch weitgehend schlecht bekannt sind. Ihr Ruf, kompliziert zu sein, eilt ihnen voraus, was eine gewaltige Hemmschwelle aufrichtet. Verbesserungsbedürftig ist ebenfalls die Verbreitung von Informationen zu den Projektausschreibungen von Seiten der EU. Zwar leisten die Cultural Contact Points und andere Beratungsstellen in dieser Hinsicht gewaltige Arbeit, doch die

ständigen Änderungen der Programme und Ausschreibungen erschweren noch die Wahrnehmung der Fördermöglichkeiten.

Überhaupt ist der Mangel an Informationen eine sehr hohe Hürde für die Umsetzung einer Projektidee. National mag es noch relativ gut funktionieren, doch ist es auf internationalem Niveau schwer zu wissen, was sich in Sachen Museen in den anderen Ländern tut. Netzwerke und Tagungen können in dieser Hinsicht hilfreich sein, allerdings fehlt es vor allem an aktuellen Informationen über Vorhaben und junge Projekte. Selbst nachträgliche Erfahrungsberichte überqueren die (Sprach-)Grenzen selten. Anders formuliert: Potentielle Interessenten wissen nichts voneinander. Solange sie sich nicht finden, wird aus der Idee kein Projekt werden. Grenzüberschreitende Informationssysteme, Netzwerke und Austauschgelegenheiten müssen noch weiterentwickelt werden.

Manche Museen sehen in der Mindestanzahl der Partner einige Schwierigkeiten auf sich zukommen: Man hat möglicherweise aufgrund einer schon langfristig bestehenden Kooperation eher ein bilaterales Projekt entwickelt, das also nicht förderfähig ist. Man hat zwar drei Partner, die aber nur in zwei Ländern ansässig sind bzw. eines davon in einem nicht-beteiligten Land. Man hat nur wenige Einrichtungen, die in Frage kommen könnten. Für mehrjährige Projekte spitzt sich die Lage noch deutlicher zu, da die Mindestpartnerzahl noch höher liegt.

Auch mangelnde Sprachkenntnisse erweisen sich oft als eine entscheidende Barriere. Die Einigung auf eine gemeinsame Arbeitssprache ist für die Kommunikation unerlässlich. Dies setzt das Beherrschen einer Fremdsprache bei fast allen drei Projektkoordinatoren voraus. Sprachkurse, so nützlich sie auch sind, kommen selbst in der Entwicklungsphase des Projektes zu spät, denn in diesem alles entscheidenden Zeitraum sind zumindest sprachliche Missverständnisse absolut zu vermeiden. Der Einsatz von Dolmetschern und Übersetzern wäre auf Dauer wohl umständlich und vor allem viel zu teuer.

Der Aufwand eines EU-kofinanzierten Projektes ist sehr groß. Es steht manchmal nicht im Verhältnis zu der erreichten Subvention. Einige Projektleiter raten<sup>28</sup> deshalb, für kleinere Vorhaben auf EU-Gelder gleich zu verzichten bzw. diese Arbeit nur für anspruchsvollere und groß angelegte Projekte auf sich zu nehmen.

---

<sup>28</sup> Diese Empfehlung wurde öfter auf der Tagung Wissenschaftsmuseen im deutsch-französischen Dialog, Dijon, April 2005 geäußert.

#### ***4.2.2 Welche Kriterien führen zum Erfolg? Gesammelte Erfahrungen von Projektleitern***

Der Weg ist das Ziel. Anders gesagt: Die Zusammenarbeit ist das Ziel, nicht die Einnahme der Förderung. Primär sollten alle Museen zum Zwecke der Kooperation die Bezuschussung beantragen und nicht zwecks Bezuschussung eine Kooperation eingehen. Dies wäre sicherlich der entscheidendste Erfolgsfaktor, denn davon hängt nicht nur das Erfüllen der EU-Kriterien und Vorschriften ab, sondern auch die Durchführung der Projekte selbst. Diese und weitere im Folgenden erwähnten Erkenntnisse stammen aus zahlreichen persönlichen Gesprächen mit Projektleitern bzw. Mitarbeitern der Partnermuseen<sup>29</sup>, aus Vorträgen<sup>30</sup>, Aufsätzen bzw. Erfahrungsberichten<sup>31</sup> und Empfehlungen der Beratungsstellen<sup>32</sup>. Diese bestätigen bzw. ergänzen sich gegenseitig, widersprechen sich selten, wiederholen sich aber oft, so dass eine exakte Quellenzuordnung hier unterlassen wird.

Als zweites Erfolgskriterium gilt: Die Gestaltung der Projekte sollte das Gleichgewicht unter den Teilnehmern – und deren (finanziellen) Partnern – gewährleisten. Dies bedeutet einerseits klar definierte Zuständigkeiten der Museen, sowohl der Institutionen an sich als auch deren personellen Besetzung in der Funktion des Projektkoordinators. Es bedeutet andererseits eine faire Verteilung der Aufgaben sowie eine möglichst frühe Festlegung, was gemeinsam und was eigenständig entschieden wird.

Zu groß angelegte Projekte werden oft von wenigen, hochmotivierten Häusern getragen, die anderen Partner „dümpeln hinterher“ ohne einen Beitrag zu leisten. Damit sind Frust und Ärger vorprogrammiert. Trittbrettfahrer und Alibi-Partner verlangsamen nur die Entscheidungs- und Arbeitsprozesse, kosten Geld und Energie, bringen dem Projekt aber keine positiven Effekte. Die Kooperation darf nicht nur zum Schein auf dem Papier bestehen, sondern muss im Dialog zwischen den Museen gefestigt werden. Die möglichst frühe Einbindung aller leistet hierbei einen wichtigen Beitrag.

---

<sup>29</sup> Insbesondere Ulrich Kernbach (Deutsches Museum), Harald Siebenmorgen (Badisches Landesmuseum), Gilles Meyer (Oberrheinischer Museums-Pass) und andere.

<sup>30</sup> Vorgetragen z.B. auf der ICOM-Deutschland-Jahrestagung in Brüssel 6-9 Dezember 2001 oder den beiden Tagungen der Wissenschaftsmuseen im deutsch-französischen Dialog in München 27-28 Juni 2003 und Dijon 8-9 April 2005, usw.

<sup>31</sup> wie etwa im eigens dem Thema „Europäische Kooperation“ gewidmeten Heft der Zeitschrift *Musées et collections publiques de France*, April 2000, sowie anderen Fachzeitschriften.

<sup>32</sup> Allen voran das Institut für Museumskunde (Berlin), die Direction des Musées de France (Paris) und die Cultural Contact Points (Bonn für Deutschland, Paris für Frankreich)

Die Vorarbeit zur Entwicklung der Idee, die Umsetzung in ein konkretes Projekt und die Suche/Einbindung der Partner sowie die Vorbereitung der Anträge sind ein hoher Arbeitsaufwand, der nicht unterschätzt werden sollte. Er ist als Investition zu betrachten, denn eine Garantie für den Erhalt der Subvention – ob national oder europäisch – gibt es nicht. Die dafür einzusetzenden Mittel sind hoch und müssen im Budget des Hauses vorgesehen sein – mit der Erlaubnis der Träger des Museums bzw. der zuständigen Behörde.

Vor einigen Jahren wurden die Projekte vorrangig von hochmotivierten und charismatischen Wissenschaftlern und Konservatoren getragen, denen es gelang, ein effizientes Team um sich und ihr Projekt zu bilden. Sie konnten Kollegen und Spezialisten, Geldgeber, Politiker und Öffentlichkeit von ihrem Vorhaben überzeugen und so die benötigte Unterstützung sichern. Ihre hohe interkulturelle Kompetenz verhalf ihnen zur meist erfolgreichen Durchführung des Projektes. Mit der steigenden Anzahl an geförderten Projekten gewinnt die gesammelte Erfahrung an Bedeutung. Die institutionelle interkulturelle Kompetenz und die Bereitschaft, diese einzusetzen überwiegen zunehmend das persönliche Charisma einzelner Akteure. Die Betonung verschiebt sich öfter vom Projektleiter auf die gemeinsame Zusammenarbeit, also vom Projekt eines Einzelnen (mit Unterstützung) auf das eines Teams aus mehreren Museen.

Eben wurden Geldgeber, Politiker und Öffentlichkeit erwähnt. Politiker sind, als Vertreter der Bevölkerung bzw. Entscheidungsträger der Kommunen, Landkreise u.ä. letztenendes diejenigen, die über nationale/lokale Subventionen entscheiden bzw. in den Gremien der Trägerorganisationen der Museen tagen. Ihre Unterstützung ist daher nicht zu unterschätzen, insbesondere für Museen in öffentlicher Trägerschaft. Sie für das Projekt zu gewinnen, heißt oft die Kofinanzierung teilweise zu sichern, und vor allem das Lobbying – verpönte Name einer üblichen Praxis – auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene kräftiger zu gestalten. Ferner sind sie Multiplikatoren, indem sie die Projektbeschreibung weiterreichen.

In Brüssel ist es mittlerweile gängig, Interessensvertretungen einzusetzen – also Lobbying zu betreiben, auch wenn man es ungern beim Namen nennt. Sei es über die institutionalisierten Vertretungen der (Bundes-)Länder, der Regionen, der Kulturreferate u.ä. oder durch bekannte Persönlichkeiten bzw. Abgeordnete, Fachverbände, Netzwerke u.a., Projekte mit Unterstützung haben größere Chancen auf Förderung. Kulturministerien bieten oft ihre Dienste an, um die eingereichten Anträge dezent und mehr oder weniger diskret zu unterstützen. Die Einbeziehung der diplomatischen Kreise kann sich auch als sehr produktiv

erweisen, insbesondere um wichtige Kontakte im Ausland herzustellen. Die Kulturkontaktstellen (Cultural Contact Point) der einzelnen Länder können ggf. auch Kontakte zu den bearbeitenden EU-Beamten erstellen/pflegen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, auch wenn es trivial klingt, die Einhaltung von Terminen. Die Förderung wurde für einen ganz bestimmten Zeitraum genehmigt, d.h. alle Ausgaben, die davor oder danach anfallen, sind nicht förderfähig. Verzögert sich das Projekt, verschieben sich ebenfalls die Ausgaben, die ggf. dann nicht mehr erstattet werden können. So sollte der geplante Ablauf des Projekts unbedingt eingehalten werden, um des Projektes Willen und um finanzielle Schwierigkeiten vorzubeugen. Fristverlängerungen werden von der Kommission nur in äußersten Ausnahmefällen genehmigt.

Überhaupt darf vor lauter organisatorischer Tätigkeit der Inhalt des Projektes auch in der Planung nicht in den Hintergrund treten – schon gar nicht aus Kostengründen. Der fachliche Austausch ist ein wesentlicher Aspekt der Projekte, der leider oft zu kurz kommt. „Wir [haben] nicht genügend finanzielle Mittel für die wissenschaftliche Kooperation und die wissenschaftlichen Tagungen veranschlagt. (...) Es fehlten genau genommen zwei Fachtreffen, auf denen Methoden, Probleme und Absichten hätten diskutiert werden können“, meint z.B. Udo Gößwald<sup>33</sup> über sein Projekt „Born in Europe“. Die dringliche Empfehlung vieler Projektleiter ist es, genügend Gelegenheiten zum fachlichen Austausch in der zeitlichen und finanziellen Planung vorzusehen, notfalls auch über regelmäßige Videokonferenzen – also ohne hohe Reisekosten.

In der Erfahrung von Benoît Bruant<sup>34</sup> „gibt [es] eigentlich keine Methode zur Zusammenarbeit. Die Projekte bauen sich auf dem Weg auf.“ Nach mehreren trinational organisierten Ausstellungen im Dreiländereck Deutschland-Frankreich-Schweiz weiß er genaue Zuständigkeitsverteilungen zu schätzen. Er plädiert für einen alleinigen Ansprechpartner mit Entscheidungsbefugnissen pro Partnerorganisation, so dass große (unproduktive), alle Beteiligte zusammenbringende Besprechungen vermieden werden können, häufige und zeitraubende Rückspracheverfahren seltener werden. Schnelle Entscheidungen sind ausschlaggebend. Die Projektkoordinatoren müssen die

---

<sup>33</sup> Udo Gößwald im Gespräch mit Cécile Wendling, zitiert in Cécile Wendling, Grenzüberschreitende Kooperation zwischen Museen in Europa – drei empirische Fallstudien, S. 110

<sup>34</sup> Vgl. Benoît Bruant, Cinq années de collaboration transfrontalière Lörrach (D), Liestal (CH), Mulhouse (F), in *Musées et collections publiques de France*, N°225, April 2000 S. 41

Entscheidungsermächtigung haben und das entsprechende Fachwissen mitbringen, sowohl wissenschaftlich als auch in anderen Bereichen des geplanten Vorhabens (Museumspädagogik, Öffentlichkeitsarbeit, technische Aspekte, finanzielle Möglichkeiten usw.).

Sprachliche und kulturelle Barrieren sind auch bei guter Verständigung nicht ganz abzuschaffen, aber sie können überwunden werden, indem man sie akzeptiert und in Kauf nimmt. Nicht, dass man jedes Missverständnis im Raum stehen lassen soll. Allerdings sollte man, so B. Bruant, unterschiedliche Bedeutungen und eventuelle über Wortschatz und Linguistik hinaus reichende kulturelle Eigenarten nicht anprangern, sondern versuchen zu erkennen und zu berücksichtigen. Dass dies nicht immer gelingt, ist dem erfahrenen Praktiker stets bewusst, er hat gelernt, damit umzugehen. Solche Abstriche sind auch Teile einer wohl eingesetzten interkulturellen Kompetenz.

Die Anpassungsfähigkeit der Teilnehmer wird zum Teil schwer strapaziert. Unerwartete Wendungen treten immer auf, schnelle Reaktionen sind gefordert. Motivation und Flexibilität sind unumgängliche Charakteristika sowohl der Individuen als auch der Institutionen, die ein internationales Projekt organisieren. Vertrauen in die Partner ist ebenfalls unerlässlich. „Gegenseitiges Vertrauen ist der Schlüssel der Koordination. Nur dadurch können Missverständnisse und Fehler akzeptiert und überwunden werden. Diese entstehen aus den unterschiedlichen Bedeutungen, die den Museen in den drei Ländern zugeschrieben werden.“, so B. Bruant<sup>35</sup>.

Die Arbeitsweise – ganz besonders in einem internationalen Projekt – zeichnet sich durch Kompromissbereitschaft aus. Die meist häufig auftretenden Meinungsverschiedenheiten – eine der größten Schwierigkeiten in Kooperationen und doch gerade das, was Innovationen fördert – sind unter der Moderation des Projektleiters im Dialog zu lösen. Alle Projektkoordinatoren müssen abwägen, in welchen Fällen das Gemeinsame Vorrang vor den hausinternen Vorschriften hat, wie etwa bei der Gestaltung der Plakate, Broschüren etc. Die Zentralisierung gewisser Aufgaben sichert eine einheitliche Vorgehensweise. Eine klare Koordination der Tätigkeiten setzt eine von allen Parteien akzeptierten und anerkannten Arbeitsverteilung voraus.

---

<sup>35</sup> Vgl. Benoît Bruant, Cinq années de collaboration transfrontalière Lörrach (D), Liestal (CH), Mulhouse (F), in *Musées et collections publiques de France*, N°225, April 2000 S. 41

Die Einhaltung der gemeinsamen Beschlüsse ist wesentlich für den reibungslosen Ablauf der Planung und der Durchführung. Idealerweise verfügt der Projektleiter über Kontrollmöglichkeiten – was aufgrund der administrativen Unabhängigkeiten der verschiedenen Partner nur bedingt machbar ist –, die ggf. ein möglichst frühes Eingreifen bewirken können, sollte die Zuverlässigkeiten der Partner zu wünschen lassen.

Organisatorisch sehen viele Projektleiter in den Vorgaben aus Brüssel einige Schwierigkeiten auf sie zukommen, angefangen mit der Vorbereitung des Antrages. Die Zeit zwischen Ausschreibung und Abgabedatum des Antrages ist sehr knapp, oft zu knapp, um noch einen so detaillierten Finanzplan zu erstellen, wie ihn die Kommission erwartet. Man muss sich schon sehr früh auf bestimmte Beträge festlegen, die im Entwicklungsstadium des Projektes meistens noch nicht einzuschätzen sind. Außerdem legt der eingereichte Finanzplan einen sehr einschränkenden Rahmen vor, der unbedingt einzuhalten ist, trotz möglicher Änderungen und Anpassungsnotwendigkeiten, die unvorhersehbar während der Durchführung des Projektes entstehen. Der Finanzplan soll also nicht zu knapp und mit gewissen Puffern versehen ausgerechnet werden.

Schwierig ist ebenfalls die Festlegung auf eine genaue Beschreibung der geplanten Aktivitäten. Angaben über das Vorhaben sind sehr genau, also für die Projektumsetzung einschränkend, in den Anträgen zu formulieren. Bei der Weiterentwicklung und Durchführung des Projektes allerdings erweisen sich Änderungen als sinnvoll oder gar notwendig, was zu sehr großen Abrechnungsschwierigkeiten mit Brüssel führen kann. Eine sehr sorgfältige und gründliche, dennoch nicht zu starre Planung ist daher von großem Vorteil. In dieser Hinsicht ist es ganz besonders wichtig, dass die Partner sich zuverlässig an die von ihnen anfangs beschlossenen Regeln halten.

Allerdings sollte genug Freiraum für eigene Entscheidungen bestehen. Die Projekte dürfen vor lauter Koordination nicht zu stark standardisiert werden. Kreativität und Austausch sind wichtige Kriterien der Projekte, was voraussetzt, dass nicht alles von außerhalb – ob von Brüssel, dem Projektleiter oder den Trägern und Sponsoren – festgelegt bzw. vorgeschrieben wird. Partnermuseen dürfen keine reinen „Ausführungsorte“ werden, die inhaltlich nichts beitragen. Sie sollen sich im Gegenteil von Anfang an aktiv an der gemeinsamen Projektentwicklung beteiligen und ihre Vorschläge einbringen. Die Rolle des Koordinators besteht auch darin, diese Vorschläge so zu lenken, dass der Zusammenhang der verschiedenen

Teilprojekte gewährleistet ist. Alle Partner müssen einen konkreten Nutzen für das eigene Haus erkennen und ausführen können, um das Projekt mit Engagement zu unterstützen.

Wesentlich für das Gelingen der Vorhaben ist die Beachtung der eigenen museographischen, pädagogischen und sonstigen Ziele. Hausintern soll das Projekt unbedingt zum Erreichen der für das gesamte Museum definierten Ziele beitragen, bevor es überhaupt in Erwägung gezogen wird. „Man muss zuerst die museologischen Ziele der Institutionen betrachten und feststellen, inwiefern sie teilweise oder ganz für europäische Kooperationen offen sind. Erst nach dieser Analyse können dem Projekt eventuell anfallende Änderungen und Anpassungen zugefügt werden, damit es die Ziele des europäischen Programms verfolgen und den Kriterien der jeweiligen Ausschreibung entsprechen kann“, meint Damien Watteyne<sup>36</sup>.

Ziele und Methoden des Projektes müssen mit denen des Museums – wie sie etwa im Leitbild formuliert sind, falls vorhanden – größtenteils im Einklang stehen. Befinden sich Projekt und Museum im Widerspruch, so ersticken erstere meistens schon in der Entwicklungsphase, und sollten sie doch durchgeführt werden, ist mit hohem internem Widerstand zu rechnen. Eine Übereinstimmung zwischen den projektbezogenen und den hausinternen Zielsetzungen ist für alle beteiligten Einrichtungen die Bedingung einer soliden Partnerschaft. Sie gewährleistet den gemeinsamen Nenner: die Ziele des Projektes, die von allen Beteiligten unterstützt werden und so größere Interessenskonflikte ausschalten.

Bevor man sich an große, europäische Projekte wagt, sollte man im kleineren Rahmen Erfahrungen sammeln: Erst eine bilaterale Kooperation eingehen, die dann gefestigt und nach einiger Zeit eventuell auf zusätzliche Partner erweitert werden kann, so die Empfehlung von Wolf Peter Fehlhammer auf einer deutsch-französischen Tagung<sup>37</sup>. Zu groß angelegte Projekte bergen ein hohes Risiko, da die Kennenlern- und Anpassungsprozesse nur oberflächlich bzw. unvollständig stattfinden können. Zeit, finanzielle Mittel und Aufnahmevermögen reichen oft nicht, um alle Teilnehmer, ihre Ziele, ihre Arbeitsweisen, ihr Potential und ihre Möglichkeiten kennen zu lernen und entsprechend einzubinden. Noch schwieriger/aufwendiger wird es, wenn die kulturellen Hintergründe unterschiedlich sind – was im internationalen Umfeld zwangsläufig der Fall ist. Die interkulturelle Kompetenz der

---

<sup>36</sup> Vgl. Damien Watteyne, *Le réseau européen des Musées d’Ethnographie et des Musées de Société NET*, *Musées et collections publiques de France*, N°225, April 2000 S. 46

<sup>37</sup> Wissenschaftsmuseen im deutsch-französischen Dialog, Dijon (F), 8-9 April 2005

Projektleiter wird dann möglicherweise überstrapaziert, so dass man seine Erwartungen zurücksetzt und sich schnell auf ein Minimum einigt, das eher reduzierend als fördernd wirkt.

Die individuelle Rolle der Akteure wurde auf der eben genannten Tagung ebenfalls stark betont. Europäische/internationale Projekte leben vor allem von der Motivation derjenigen, die sie tragen, also der Individuen. Ganz wesentlich ist es, sich persönlich kennen zu lernen, nicht nur über Email und Telefon zu kommunizieren sondern sich zu treffen. Damit können auch die non-verbalen Elemente der Kommunikation – Gesichtsausdruck, Bewegungen, Haltungen etc. – ihre Wirkung erhalten und zur besseren gegenseitigen Kenntnis beitragen. Außerdem entwickeln sich persönliche Affinitäten in gelockerter Atmosphäre – Kaffeepause, gemeinsames Mittagessen usw. Die sozialisierende Komponente der Zusammenarbeit inklusive informeller Kontakte ist von großem Vorteil für die Entwicklung der individuellen interkulturellen Kompetenz. Man trifft sich meistens nicht an einem neutralen Ort sondern direkt in den Museen, mit dem erfreulichen „Nebeneffekt“, dass man die Partnerhäuser, ihre Ausstellungen und Räumlichkeiten kennen lernt. Dies fördert den organisatorischen und fachlichen Austausch und trägt dazu bei, den Partner besser kennen zu lernen, sowohl auf der institutionellen bzw. organisationellen als auch auf der individuellen Ebene.

Allerdings sollten solche internationalen Projekte nicht nur an der Persönlichkeit des Projektleiters haften. Sie müssen institutionalisiert – eine mehrfach betonte Empfehlung der deutsch-französischen Tagung – und in die Organisation der Museen integriert werden, so dass ein Projektleiterwechsel nicht gleich das Ende des Projektes bedeutet. Die Kooperation sollte, ausgehend vom durchgeführten und EU-geförderten Projekt, langfristig angelegt sein und im Idealfall ein Bestandteil der Arbeitstruktur der Museen werden.

#### ***4.2.3 Ein sorgfältig zu überlegender Schritt: die Auswahl der Projektpartner***

Bereits mit der ersten Ideenskizze stellt sich die Frage der teilnehmenden Institutionen, die diese Idee tragen bzw. umsetzen könnten. Die Auswahl der Partner ist der entscheidende Faktor. Zunächst werden selbstverständlich alle persönliche Kontakte aktiviert, welche die potentiellen Partner haben. Doch dies ist nur der erste Schritt, auf dem das Projekt aufgebaut werden kann.

Für internationale Projekte entwickelt sich der Trend zunehmend von wenigen hin zu mehr Partnern – dies gilt auch für die Anträge der Kultur 2000 Förderung –, was meistens mit einer

entsprechend höheren Zahl von Sponsoren, Trägern und Nicht-EU-Geldgebern verbunden ist. Die Koordinationsarbeit wird dadurch anspruchsvoller, die Anpassungsfähigkeit aller Partner ist stärker gefordert. Nicht nur die direkten Projektpartner, sondern auch deren finanzielle Träger und die geplante Finanzierung des Projektes müssen demnach in den Gesprächen und bei der Weiterentwicklung der Planung berücksichtigt werden.

Die Auswahl der Partner sollte nicht nur die Konsequenz persönlicher Kontakte sein, sondern wohl überlegt und inhaltlich kohärent. Besonders wichtig ist die Komplementarität<sup>38</sup> der Partner, so dass jeder seinen Beitrag zur gemeinsamen Unternehmung leisten kann. Sinnvollerweise werden mögliche Doppelzuständigkeiten vermieden, indem sich die Partner auf ihr Spezialgebiet konzentrieren. Dies ist insbesondere für Projekte entscheidend, in denen die Partner inhaltlich sehr ähnlich sind – etwa Museen mit gleichem Sammlungsbereich.

Komplementarität schließt allerdings Gemeinsamkeiten nicht aus. Projekte sind vor allem dann erfolgreich durchzuführen, wenn die Partner auf ihren Gemeinsamkeiten aufbauend die Unterschiede vorteilhaft nutzen können. Das Gleichgewicht zwischen dem Bekannten, also den Gemeinsamkeiten, die Stabilität und Orientierungspunkte bringen, einerseits, und dem Unbekannten, also den bereichernden Unterschieden, die Neues einführen, andererseits, ist ein Schlüsselfaktor für innovative Projekte, der sehr stark von den Partnern abhängt.

Seine Partner, deren kulturelle Bedingungen sowie deren organisatorische, verwalterische und kulturell bedingte Arbeitsweisen gut zu kennen – kennen zu lernen – ist wesentlich. Sie sollen in die Entwicklung des Projektes integriert werden, so dass bei der Durchführung nicht auch noch diese Schwierigkeiten überwunden werden müssen. Die Kohärenz der Museumskulturen (angelehnt am Begriff der Unternehmenskultur) – also Identität, Ziele, Führungsstil, Arbeitsweisen, Prozeduren, Stimmung etc., quasi die Art des Hauses – ist über die Unterschiede hinaus die Bedingung einer Zusammenarbeit. Wenn schon zu Beginn der Gespräche eine Inkompatibilität festgestellt wird, steigt das Scheitungsrisiko. Man solle sich dann nach anderen Partnern umschaun, zumal in internationalen Kooperationen erschwerend noch die länderspezifischen Aspekte zusätzlich zu berücksichtigen sind.

Strukturelle Gegebenheiten spielen ebenfalls eine nicht zu unterschätzende Rolle: Administrative Zuständigkeiten, Größe der Institutionen (insbesondere im Hinblick auf die

---

<sup>38</sup> Vgl. Claude Sintès, Arles antique: AGESA ou Projet d'Atelier Européen de Gestion des Sites Archéologiques, in *Musées et collections publiques de France*, N°225, April 2000 S. 22

Abwicklung der Abrechnungen), Länge der Entscheidungswege, finanzielle Möglichkeiten, Rechtslage und Gesetzgebung in den beteiligten Ländern, all diese Kriterien können einen erheblichen Einfluss auf die Projektarbeit haben. Bei der Partnerauswahl sollte also darauf geachtet werden, dass solche strukturelle Eigenschaften keine Hinderungs- oder gar Scheiterungsgründe darstellen. Das Ideal einer reibungslosen Zusammenarbeit ist selten genug erreicht, ohne dass zusätzlich noch (abzusehene) bürokratische, prozedurale oder sonstige strukturelle Schwierigkeiten die Fortschritte ggf. hemmen.

Wichtig für die Durchführung des Projektes ist die Einbindung aller beteiligten Partner. Selbstverständlich übernimmt der Projektkoordinator eine entscheidende Moderationsrolle und die Leitung des Projektes. Trotzdem sollten alle Partner im Dialog gleichberechtigt die Entwicklung des Projektes mitbestimmen. Andernfalls sind nicht nur die Chancen des Antrages geringer, sondern vor allem auch die erfolgreiche Durchführung des Projektes stark gefährdet.

Strategisch unproduktiv ist das Einbinden von Partnern aus Ländern, die am Programm nicht beteiligt sind (außer sie spielen nur eine untergeordnete Rolle und werden zusätzlich zu den Organisatoren und Koorganisatoren eingebunden). Innerhalb der förderfähigen Länder werden bei gleicher Qualität nun auch Projekte bevorzugt, welche die Integration der neuen Mitgliedsstaaten begünstigen.

Aus der Erfahrung der Beratungsstellen wie der französischen DMF geht hervor, dass eine Vielfalt an Museen aller Sammlungsarten Anträge auf EU-Finanzierungen stellt. Allerdings sind die Aussichten auf Erfolg bei großen Museen oder hochspezialisierten Einrichtungen wie etwa Restaurierungswerkstätten größer, so die Einschätzung von P. Hamon<sup>39</sup> vor Einführung von Kultur 2000. Es dürfte auch mit diesem Programm nicht wesentlich anders geworden sein. Große Museen verfügen über eine Infrastruktur, die eine schnelle Reaktion auf die Ausschreibungen ermöglicht, sowie über weitläufige Kontakte, die, verbunden mit ihrem Prestige, ihnen die Partnersuche erleichtern.

Die Langatmigkeit europäischer Anträge, die notwendigen Ressourcen (personell, finanziell und der Mindestumfang der Projekte) begünstigen ebenfalls größere Einrichtungen. Selbstverständlich sind kleinere motivierte Häuser nicht aus dem Verfahren ausgeschlossen.

---

<sup>39</sup> Vgl. Pascal Hamon, *Musées et programmes européens : le programme Raphael*, in *Musées et collections publiques de France*, N°225, April 2000 S. 12-14

Doch ist für sie die Belastung der Projektentwicklung und ggf. -durchführung schwerer zu bewältigen, insbesondere im Verhältnis zur äußerst sparsam kalkulierten Subvention, zumal die Planung der Projekte und die Vorbereitung der Anträge eine hohe und riskante finanzielle Investition darstellt.

Ihre Partner finden die Museen fast ausschließlich über schon bestehende Kontakte und persönliche Empfehlungen. Partnerbörsen<sup>40</sup> werden kaum genutzt. Einerseits sind die zu entwickelnden Projekte so spezifisch, dass sie sich kaum in den Stichworten der Suchkriterien sinnvoll zusammenfassen lassen. Andererseits sind die potentiell interessierten bzw. interessanten Museen selten in diesen Datenbanken aufgeführt. Die Aktualisierung der Datenbanken ist eine aufwendige Aufgabe, die sich nur selten „lohnt“. Insbesondere auf internationaler Ebene könnten sie helfen, neue Kontakte zu knüpfen und Informationen weiterzuleiten. Allerdings müssten sie dann so ausführlich bestückt sein, dass sich der Umgang als sehr mühsam erweisen würde.

Einen Eintrag in die Partnerbörse setzt außerdem eine aktive Überlegung der Museen voraus, die sich mehr oder minder festlegen und ihre (Projekt-)Ziele/ihr Interesse eingrenzen müssen. Dies ist zwar Teil der Arbeit des vorschlagenden Museums, aber deutlich schwieriger für den potentiellen Partner, der ausgerechnet über die Börse gefunden werden sollte. Die Kommunikation über das Projekt ist in der Anfangsphase – also auch zum Zeitpunkt der Partnersuche – eher eingeschränkt, so dass die Chance, von einem Interessenten angesprochen zu werden, gering ausfällt.

Ein stetig wachsender Kreis international erfahrener Museen bildet eine Art Stammkundschaft, die sowohl als Antragsteller als auch als Partner in regelmäßigen Abständen europäische Projekte durchführen/planen. Immer öfter haben diese meist (mittel)großen Häuser für die Koordination internationaler Projekte eigens eine Stelle geschaffen, die bestenfalls von einem Mitarbeiter mit entsprechender Erfahrung/Ausbildung in internationalem Projektmanagement besetzt ist. So kann der klar identifizierbare Ansprechpartner die gesammelten Erfahrungen in neuen Projekten einbringen. Damit zeugt das Museum von einer großen interkulturellen Kompetenz. Die internationale Zusammenarbeit wird direkt in die Arbeitsstruktur des Hauses eingegliedert und somit innerhalb der Institution in ihrer Dauerhaftigkeit bestätigt.

---

<sup>40</sup> Beispielsweise die Partnerbörsen der Cultural Contact Points.

Zusammenfassend beschreibt Udo Gößwald<sup>41</sup> die Kriterien zur Auswahl der Partner für das Projekt „Born in Europe“ wie folgt: 1) das Land, denn die Vorgabe für Kultur 2000 lautet mindestens 5 Partner aus 5 verschiedenen Ländern für mehrjährig angesetzte Projekte; 2) die Person/Persönlichkeiten der jeweiligen Koordinatoren und deren Motivation; 3) die Qualität des Hauses. Für Dagmar Neuland-Kitzerow und Elisabeth Tietmeyer<sup>42</sup> sind ebenfalls die menschlichen Aspekte der Kooperation vor den institutionellen zu setzen: „Die Menschen sind unterschiedlich, und Museen werden von Menschen gemacht! Es sind konkrete Leute, und sie müssen miteinander gut arbeiten können. Und dann müssen gemeinsame Interessen da sein, ein gemeinsames Thema und auch ein gemeinsames Ziel.“

### ***4.3 Vor- und Nachteile einer internationalen Zusammenarbeit dieser EU-Finanzierungen***

Über die organisatorischen Vor- und Nachteile einer EU-Förderung wurde schon mehrmals berichtet (siehe 4.1.1.4 und 4.2). Zusammenfassend lassen sich eine Finanzierungsquelle, ein aufwertendes Image und eine Förderung der interkulturellen Kooperation zu den Vorteilen zählen, dafür eine unverhältnismäßig schwere Bürokratie, eine aufwendige Berichterstattung, die Länge der Entscheidungswege sowie eine zwangsläufig kurzfristige und starre Planung zu den Nachteilen.

Die Kritik<sup>43</sup> an den bisherigen Kultur-Programmen der EU betrifft vor allem die mangelnden Mittel (das zugeordnete Budget sei zu niedrig), die aufwendige, schwere und undurchsichtige Verwaltung sowie eine zu starke Verschachtelung der Kulturbereiche. Dies gäbe den Eindruck einer „Subventionenlotterie“, die unzureichende Kredite auf gut Glück verteile. Eine weitere Konsequenz davon ist die mangelnde strukturelle Wirkung der angebotenen Förderung: Das System verleite eher zu kurzfristigen einmaligen Kooperationen, nicht aber zum Aufbau langfristiger Netzwerke, obwohl gerade letztere angestrebt werden sollten. Mit dem neuen Programm Kultur 2007 soll diesen Aspekten Rechnung getragen werden.

---

<sup>41</sup> Udo Gößwald im Gespräch mit Cécile Wendling, zitiert in Cécile Wendling, Grenzüberschreitende Kooperation zwischen Museen in Europa – drei empirische Fallstudien, S. 113

<sup>42</sup> Dagmar Neuland-Kitzerow und Elisabeth Tietmeyer im Gespräch mit Cécile Wendling, Grenzüberschreitende Kooperation zwischen Museen in Europa – drei empirische Fallstudien, S. 127

<sup>43</sup> Vgl. Louis Poulhes, Les programmes culturels actuels et le projet de programme-cadre „Culture 2000“, in Musées et collections publiques de France, N°225, April 2000 S. 10-11

Allerdings wird vermutlich auch dann der fromme Wunsch, die Kultur in die anderen Aktionsbereichen der EU besser einzubeziehen, weitestgehend unerfüllt bleiben.

Der größte Nachteil einer EU-Förderung liegt sicherlich in den komplizierten bürokratischen Vorgängen und in der aufwendigen Berichterstattung. Nicht nur Antrag und Entwicklung des Projektes, sondern auch Abrechnung, Zwischen- und Endberichte fordern einen hohen Tribut an Arbeitszeit. „Das Problem mit der EU ist, dass wir viel mit den ganzen Berichten zu tun haben, aber wir kaum Geld von der EU bekommen“, wie es Dagmar Neuland-Kitzerow und Elisabeth Tietmeyer<sup>44</sup> zusammenfassen.

Laut der schon erwähnten (siehe 4.2.1) telefonischen Umfrage vom IfM liegen für Museen die Hauptschwierigkeiten bei internationalen Projekten in:

- Den sprachlichen Problemen, selbst wenn eine gemeinsame Arbeitssprache gefunden werden konnte,
- Der Einigung auf gemeinsame Standards,
- Dem Qualitätsmanagement,
- Der Verrechnung der Eigenbeteiligung.

Besondere Vorteile solcher Projekte sehen die Museen in:

- Der Horizonterweiterung, die eine europäische Dimension mit sich bringt, den Unterschieden und Gemeinsamkeiten der Partner,
- Den inhaltlichen Zuwachs, durch Kontakte besser/genauer die Tätigkeiten der Kollegen kennen zu lernen,
- Die erhöhte Kommunikation, unter anderem durch das Entwickeln von Netzwerken und den oft auch nach Projektende anhaltenden Kontakten mit den Projektpartnern.

## Dialog

Abgesehen vom finanziellen Aspekt der Förderung besteht der Hauptvorteil eines europäischen Projektes in der Entstehung bzw. Vertiefung des Dialogs. Der fachliche Austausch sowie die eigentliche Kommunikation zwischen den Teilnehmern, also der Dialog zwischen den Projektpartnern, bringt zahlreiche neue Ideen und ermöglicht eine viel weitreichendere Arbeit. Neue Kontakte werden geknüpft und neue Perspektiven erforscht, die

---

<sup>44</sup> Dagmar Neuland-Kitzerow und Elisabeth Tietmeyer im Gespräch mit Cécile Wendling, Grenzüberschreitende Kooperation zwischen Museen in Europa – drei empirische Fallstudien, S. 122

gegenseitige Inspiration fördern. Zudem entsteht auch ein Gespräch mit anderen Interessenten – EU-Mitarbeiter in Brüssel, Kollegen, Journalisten, Studenten usw. – die zwar am Projekt nicht direkt beteiligt sind, dennoch durch Fragen, Informationen u.ä. ein Geben und Nehmen unterhalten. Beide Gruppen sind neugierige und aufmerksame Zuhörer, die einen wertvollen Beitrag zur Diskussion liefern.

Erwartungsgemäß treten Unterschiede in Denk- und Arbeitsweise der Projektpartner zum Vorschein. Sie zu erkennen und zu verstehen, worin sie bestehen, ist Teil des Kennenlernprozesses unter Einsatz der interkulturellen Kompetenz. Für einige Projektkoordinatoren überraschender war auch die Feststellung, dass gewisse Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten über die Grenzen hinaus bestehen bleiben.

### Qualität

Die Einreichung des Antrages auf Finanzierung gleicht einer gewissen Qualitätskontrolle der Projekte. Diese werden inhaltlich auf Relevanz und Tauglichkeit geprüft, die Expertenkommission bewertet Ziele, Sinn, Mittel und geplante Durchführung gründlich. Eine externe (objektive?) und vor allem qualifizierte Meinung kommt den Projekten zugute. Ob Kultur 2000, Strukturfonds oder sonstige Programme, geförderte Projekte hielten einer kritischen Betrachtung ihres Inhaltes stand, kurz: Sie wurden im Auswahlverfahren für gut befunden. Damit wurden die Organisatoren in ihren Bemühungen bestätigt, ggf. zu Verbesserungen überzeugt und zu tiefgreifenden Überlegungen ermuntert. Vorgegebene Vorschriften haben möglicherweise die Entwicklung der Projekte dahingehend beeinflusst, dass sie innovativer, europäischer und weniger oberflächlich angelegt sind.

Trotz Auswahlverfahren ist die Qualität der Projekte dennoch unabhängig vom Gütesiegel „EU-Förderung“. Projekte mit hohem Potential werden bezuschusst. Die EU-Finanzierung allein reicht allerdings nicht aus, um ein Projekt erfolgreich abzuwickeln. Sie ist keine Erfolgsgarantie und sichert nicht unbedingt das Erreichen der festgelegten Ziele. Wie die Projekte durchgeführt werden bzw. inwiefern sich die Umstände ändern oder sich Einschätzungen als realitätsfern entpuppen, vermag die EU nicht zu beeinflussen.

Umgekehrt bedeutet eine Ablehnung des Antrages nicht zwangsläufig eine minderwertige inhaltliche Qualität des Projektes, da sie andere, auch sehr formale, Gründe haben kann. Möglicherweise entspricht das Vorhaben den vorgegebenen Kriterien nicht genug, enthält es einen oder mehrere formale Fehler, gliedert es sich nicht in die geförderten Bereiche ein.

Vielleicht sind auch die zur Verfügung stehenden Beträge schon ausgeschöpft, so dass auch qualitativ für gut befundene Projekte nicht gefördert werden können.

### Positives und negatives Image in der Gesellschaft

Mit einem europäischen Projekt wird das Museum überregional bekannter, was nicht nur Befürworter findet! Die Angst ist groß, in einer wirtschaftlich angeschlagenen Zeit das teuer verdiente Geld an Dritte zu vergeben, ja möglicherweise zu verschwenden. Das Museum sollte doch lieber die Subventionen für lokale Projekte nutzen, die u.U. kurzfristig wirkungsvoller wären. Dem widerspricht U. Gößwald<sup>45</sup> wie folgt: „Die Frage ist, ob diese Investition in internationale Kommunikation akzeptiert wird. Ich bin der Überzeugung, dass diese Form der Öffentlichkeitsarbeit durch internationale Kooperation sehr wichtig ist. Sie wird langfristig auf die Qualität und auf das Image des Hauses, auch das der Kommunen wirken.“ Damit wird der langfristige Einfluss von europäischen musealen Projekten auf die interkulturelle Kompetenz der gesamten Gesellschaft bestätigt.

Die EU-Finanzierung stärkt die Position der geförderten Museen im eigenen Umfeld. Zu diesem Schluss kamen zahlreiche Projektleiter, die feststellten, dass ihr Haus in den Schirmorganisationen oder bei den Trägern bzw. in der Öffentlichkeit mehr Einfluss gewann. Nicht nur das Geld und die Durchführung des Projektes an sich spielen hier eine Rolle. Das Prestige der EU – die Europäische Union „beeindruckt“ – und die bestandene „Qualitätsprüfung“ der Projekte über das Auswahlverfahren tragen sicherlich erheblich dazu bei. Entscheidend sind ebenfalls die verstärkte, international ausgerichtete Kommunikation, Werbung und Berichterstattung (auf Tagungen oder in Fachzeitschriften wird öfter über innovative Projekte berichtet, die mit europäischer Unterstützung zustande kamen). Die anderen Projektpartner haben eine Multiplikatorenfunktion und erwähnen das Museum in ihrer Öffentlichkeitsarbeit.

Das Selbstbewusstsein vieler Häuser steigt. Oftmals hat das EU-Projekt bei Identitätsfindung der Museen geholfen, insbesondere wenn sich ein traditionsreiches Museum neu orientieren möchte oder eine junge Organisation sich ihren Platz in der Museumslandschaft sucht. Beispielsweise erlangen gewisse, mit dem Projekt verbundene Sammlungsthemen oder Arbeitsgebiete im Museum eine verstärkte Legitimität und werden auch nach Ablauf des

---

<sup>45</sup> Udo Gößwald im Gespräch mit Cécile Wendling, zitiert in Cécile Wendling, Grenzüberschreitende Kooperation zwischen Museen in Europa – drei empirische Fallstudien, S. 113

Projektes gezielt und bewusst weiterentwickelt. Die EU-Förderung wird oft als eine Art Gütesiegel betrachtet, welches das Selbstwertgefühl vieler Institutionen bestätigt bzw. bekräftigt.

Trotz aller bürokratischen Last hat die EU Bedingungen geschaffen, die eine verstärkte grenzübergreifende Vernetzung der Kulturakteure ermöglichen. Sie fördert die gemeinsame Projektarbeit, erlegt aber keinen Zwang auf. Institutionen, die sich auf ihre nationale Position konzentrieren möchten/müssen, verzichten lediglich auf den Imagegewinn, den europäische Projekte einbringen können. Institutionen dagegen, die sich in internationalen Projekten engagieren, ziehen meistens einen großen Nutzen daraus. Insbesondere in Grenzregionen bietet es sich an, über die nationalen Grenzen hinweg die kulturellen Kontakte zu entwickeln. In einer Region, die von ihrer geographischen Lage her über günstige Voraussetzungen zur interkulturellen Zusammenarbeit verfügt, entwickeln sich viele Formen der grenzüberschreitenden Kooperation. Als Beispiel dient nachfolgend der Oberrhein, der mit seinem reichhaltigen Angebot zahlreiche Möglichkeiten für interkulturell interessierte Museumsbesucher bietet.

## ***5. Interkulturelle Besucherorientierung am Beispiel einer Grenzregion: Der Oberrhein***

### ***5.1 Und in der Mitte fließt der Rhein***

Die heute gültigen Staatsgrenzen – verbunden mit den jeweiligen offiziellen Sprachen Französisch und Hochdeutsch – welche die südliche Rheinebene zwischen Deutschland, Frankreich und der Schweiz aufteilen, stehen seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges fest. Die Gebiete rechts wie links des Rheines waren einst abwechselnd mal eigenständige Kleinstaaten, mal unter französischer, mal unter deutscher Herrschaft gewesen. Diese verworrene Geschichte prägte die Entwicklung der gemeinsamen lokalen Kultur entscheidend, zumal sich Umgangssprachen und Dialekte von keiner Obrigkeit erzwingen lassen.

Der elsässische Dialekt (alemannisch) ist dem badischen der anderen Rheinseite sehr ähnlich und war bis in die 60er Jahre Muttersprache der meisten Elsässer. So konnten sich Badener, Schweizer und Elsässer immer schon recht gut verständigen, wenn sie es denn wollten. Seit den 70er Jahren allerdings wird der elsässische Dialekt, anders als Dialekte in Deutschland und der Schweiz, hauptsächlich in ländlichen Gegenden gesprochen, und das oft von den eher älteren Generationen. In der Schule wird Deutsch wie eine Fremdsprache unterrichtet, wie auch Französisch in Deutschland. Schüleraustausch, Partnerschaften und sogenannte zweisprachige Klassen versuchen, den in den letzten 40 Jahren durch Schulsysteme und Medienverbreitung entstandenen massiven Rückstand der Zweisprachigkeit nachzuholen.

Kulturell fühlen sich die Bewohner der Oberrheinregion sehr nahe, was unter anderem die Recherchen von Sylvia Schäfer bestätigen<sup>1</sup>: „Neben der gemeinsamen Ursprache haben die Menschen über diese Grenzen hinweg immer noch mehr Gemeinsamkeiten in Tradition und Lebensweise als die Nordwestschweizer mit den französischen und Italo-Schweizern, die Badener mit anderen deutschen Volksstämmen und die Elsässer mit den übrigen Franzosen. So sind das Brauchtum – wie z.B. die Fasnachtsrituale, die Lebenseinstellung und Lebensart („Laisser vivre“, „Läbe und Läbe losse“) – und die jeweiligen Landesküchen deutlich

---

<sup>1</sup> S. Schäfer, Kulturraum Oberrhein, 1996, S. 7

miteinander verwandt.“ Vorurteile und Stereotype<sup>2</sup> – sowohl Hetero- als auch Autostereotype – sind allerdings noch ziemlich hartnäckig und verdeutlichen, was man mit Vorsicht die empfundenen kulturellen Unterschiede nennen könnte.

Statt sich wie seit Jahrhunderten gegenseitig zu bekämpfen, ging man in der zweiten Hälfte des 20. Jh. eher den Weg der Versöhnung und der Zusammenarbeit. So entstanden Institutionen, die grenzüberschreitend gemeinsame Themen bearbeiten und versuchen, den Alltag in der Grenzregion zu harmonisieren. Zuerst wurden wirtschaftliche und administrative Aspekte vereinfacht. Der Status der Grenzgänger z.B. – Steuer, Rente, Versicherungen, Krankenversicherungen, Arbeitslosigkeit, etc. – wurde in Verträgen zwischen den jeweiligen Staaten festgelegt, die EU erleichterte die Mobilität der Personen und die Ein- bzw. Ausfuhr von Gütern und Dienstleistungen, wenn auch in geringerem Maße mit der Schweiz. Auf dieser administrativen Basis konnte nun zunehmend auch die gemeinsame Bearbeitung kultureller Themen aufgenommen werden.

Um die tiefen Wunden der Geschichte dauerhaft zu heilen, begann man unter anderem, die kulturellen Begegnungen mit den Nachbarn nach Kräften zu unterstützen – zuerst im organisierten Rahmen der Partnerstädte, Vereine, Exkursionen und Schüleraustausche. Nach und nach wurde versucht, die Grenzen nicht mehr als geschlossene, Schutz bietende Einrichtungen zu betrachten, die eine Kluft zwischen dem geborgenen Innen und dem bedrohlichen Außen zogen. Im Gegenteil sollen Grenzen nun eine Chance darstellen, eine Brücke zum Nachbarn zu schlagen und eine bereichernde Verbindung zu knüpfen. Grenzregionen rücken langsam von der nationalen Peripherie in die Mitte des europäischen Geschehens. Ganz besonders der Oberrhein wurde zum Symbol der europäischen Integration, durch seine geographische Lage, durch das Gemisch seiner Sprachen, durch seine schmerzhafteste Vergangenheit und durch die dort angesiedelten Institutionen, die den Weg in eine gemeinsame Zukunft suchen und bereiten.

Aus der Fülle von Initiativen und Institutionen werden nun einige Beispiele erwähnt, stellvertretend für andere, die uns hier zu weit führen würden. Die Oberrheinkonferenz setzte den Rahmen einer administrativen Kooperation fest, in dem eines der markantesten Museumsprojekte initiiert wurde. Mit PAMINA ist ein Raum der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit entstanden, die auch kulturelle Wege geht. Als Beispiel einer direkten

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu die Ergebnisse zweier etwas älterer Studien zitiert in S. Schäfer, Kulturraum Oberrhein, S. 9-11, in denen „Eigenschaften“ der Schweizer, Elsässer und Badener skizziert werden.

Kooperation kultureller Institutionen werden ausgesuchte Ausstellungsprojekte kurz erläutert. Anschließend wird noch über eine interessante Initiative im unmittelbar angrenzenden Gebiet berichtet, die Museen grenzübergreifend verbindet.

### **5.1.1 Die Oberrheinkonferenz**

Seit nun 30 Jahren (Bonner Abkommen im Oktober 1975) besteht ein institutioneller Rahmen für die trinationale Zusammenarbeit am Oberrhein: die Oberrheinkonferenz<sup>3</sup>. Ihr Gültigkeitsgebiet erstreckt sich über Teile des Landes Baden-Württemberg (Mittlerer Oberrhein, Südlicher Oberrhein, Landkreis Lörrach), Teile des Landes Rheinland-Pfalz (Südpfalz und Südliche Weinstraße, Landau und Germersheim), die Région Alsace, sowie die Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft, Aargau, Jura und Solothurn und umfasst etwa 4,6 Mio. Einwohner. Das gemeinsame Sekretariat hat seinen Sitz in Kehl-am-Rhein (D).

Vertreter der drei Regierungen beraten/entscheiden in einer trinationalen Regierungskommission, deren Aufgabe in der Prüfung und Lösung nachbarschaftlicher Fragen besteht. Zusammen mit der Oberrheinkonferenz – welche 1991 in ihrer jetzigen Struktur aus dem Zusammenschluss der zwei 1975 gegründeten Regionalausschüsse für das nördliche bzw. südliche Einzugsgebiet eingerichtet wurde – hat die Regierungskommission eine Allzuständigkeit in grenzüberschreitenden Fragen, unter anderem auch im Themenbereich der Kultur<sup>4</sup>. Der Koordinationsbedarf ist in vielen Fällen über die EU-Vorschriften hinaus groß, da die Schweiz an die meisten EU-Direktiven und Beschlüsse nicht gebunden ist. Außerdem treten viele Fragen auf, die auf regionalem Niveau besser zu lösen sind, wie etwa Umweltschutz und Verschmutzung des Rheins durch die lokale Industrie.

Die Oberrheinkonferenz bildete 9 Arbeitsgruppen, unter anderem eine Arbeitsgruppe Kultur, auf deren Initiative hin das Projekt Oberrheinischer Museums-Pass ins Leben gerufen wurde (siehe 5.2). Sie setzt sich aus Vertretern der zuständigen Behörden für Kulturförderung der jeweiligen Länder zusammen. Ihre Aufgabe besteht hauptsächlich in Koordination, Information und Beratung für Initiatoren von grenzüberschreitenden Kulturprojekten. Nur in ganz wenigen Ausnahmefällen tritt sie als Trägerin von Projekten auf, denn sie sieht ihre Rolle vor allem darin, den institutionellen Rahmen zur Förderung des grenzüberschreitenden

---

<sup>3</sup> Siehe die Internetseite [www.oberrheinkonferenz.org](http://www.oberrheinkonferenz.org)

<sup>4</sup> Weitere Themenbereiche sind: Raumordnung, Umwelt, regionale Wirtschaftspolitik, Energie, Verkehrs- und Nachrichtenwesen, Arbeits- und Sozialfragen (insbesondere der Grenzgänger), Errichtung industrieller und landwirtschaftlicher Betriebe, Städtebau und Siedlungswesen, Unterrichtswesen sowie Berufsbildung und Forschung, Gesundheitswesen, Freizeit, Sport und Fremdenverkehr, sowie Katastrophenhilfe.

Kulturaustausches sicherzustellen. Insbesondere die doch sehr unterschiedlichen Systeme der Kulturförderung in den drei Staaten bedürfen der gegenseitigen Information und Erklärung, um die sich die Arbeitsgruppe Kultur der Oberrheinkonferenz sehr bemüht.

Damit werden Brücken zwischen den nationalen Kulturbehörden geschlagen und ein erster Schritt der Institutionalisierung von grenzüberschreitender Kulturarbeit geleistet. Ähnlich wie bei anderen europäischen Projekten (siehe 4.1.2) treten hier Institutionalisierungsprozesse ein, die auf der Übertragung der Legitimität einer Institution auf gewisse Teile einer anderen basieren. Auf regionaler Ebene wird der Kulturaustausch gefördert, als Teil eines sehr weitreichenden Programms zur Förderung des grenzüberschreitenden Austausches und der Zusammenarbeit. Somit wirkt die trinationale Institution auf die interkulturelle Kompetenz der gesamten Gesellschaft in vielen Gebieten des täglichen Lebens, indem sie Austausch, Kontakte und Zusammenarbeit normalisiert in beidseitigem Wortsinn.

### **5.1.2 Pamina**

Der PAMINA-Raum<sup>5</sup> erstreckt sich über ein etwas kleineres Gebiet, nämlich Teile der Südpfalz (PAlatinat), den Mittleren Oberrhein und das Nord-Elsass (Nord-Alsace). In diesem binationalen Kooperationsraum werden ebenfalls deutsch-französische Fragestellungen in Zusammenarbeit gelöst. Juristisch gesehen ist die „Regio Pamina“ wie sie offiziell heißt, seit Anfang 2003 ein grenzüberschreitender Zweckverband, in dem Vertreter der Stadt- und Landkreise sowie des Département du Bas-Rhin bzw. der Région Alsace gemeinsame Projekte planen und durchführen. Das Sekretariat und die Verwaltung bezogen Räumlichkeiten, die buchstäblich über der deutsch-französischen Grenze liegen, nämlich die Zollplattform in Scheibhardt (D). Im PAMINA-Büro in Lauterburg (F) – auch hier direkt an der Grenze im alten Zollhaus untergebracht – ist zudem die „Infobest-Stelle“ zu finden (Informations- und Beratungsstelle in Grenzgebieten für Bürger, Verbände, Unternehmen und Behörden), die themenbezogene Informationen zu Europa weiterleitet und grenzüberschreitende Fragen beantwortet.

Der Zweckverband Regio Pamina führt Projekte auf den Gebieten der Raumentwicklung und des Verkehrs, der Wirtschaftsförderung sowie des Tourismus durch, bietet Beratung und Informationen zu grenzüberschreitenden Themen an und verwaltet das Sekretariat des EU-INTERREG-Programmes gleichen Namens. INTERREG-Programme dienen vor allem der

---

<sup>5</sup> Eine Karte und weitere Informationen über PAMINA sind auf der Webseite [www.regiopamina.org](http://www.regiopamina.org) zu finden.

regionalen Entwicklung (siehe 4.1.3.1), so auch das PAMINA-Programm, dessen Schwerpunkt auf wirtschaftlicher Förderung bzw. Entwicklung liegt. Der zentrale Standort in Europa solle genutzt werden, um die unternehmerische Dynamik der Region zu fördern, Investoren zu locken und Arbeitsplätze zu schaffen/sichern – grenzüberschreitend. Beispielsweise wurde ein Club der Wirtschaftsförderer gegründet, Informationen über Banksysteme in beiden Ländern gesammelt, Adressenlisten und Ratgeber zusammengestellt.

Auch auf kulturellem Gebiet ist der Zweckverband Regio Pamina zunehmend tätig. Von den regelmäßigen Freizeitangeboten (grenzüberschreitende Radtouren, Stadtführungen, etc.), die hauptsächlich von der PAMINA-Zweigstelle „Vis-à-Vis“ – Touristikgemeinschaft der Pamina-Region – zur Förderung des regionalen deutsch-französischen Tourismus angeboten werden, bis hin zur Förderung von größeren kulturellen Projekten (man denke an die Teilfinanzierung des Oberrheinischen Museums-Passes durch INTERREG II-PAMINA, siehe 5.2), setzt sich das PAMINA-Büro immer mehr für die Kultur ein. Es beschränkt sich dabei nicht auf Beratungen und Informationen, sondern ergreift selber Initiativen, um den kulturellen Austausch zu fördern. Je mehr die Nachbarn von einander erfahren, je besser sie sich kennen, je öfter sie etwas zusammen unternehmen, desto besser ist es für die Region. Nach diesem Prinzip werden Gelegenheiten geboten, sich gegenseitig kennen zu lernen, um somit den Kontakt zwischen den Nachbarn zu intensivieren, die interkulturelle Kompetenz der Bewohner zu steigern bzw. anzuwenden.

Museen profitieren von diesem grenzüberschreitenden Impuls der Regio Pamina. Das Projekt „Eine Region, eine Umwelt, eine Geschichte im Pamina-Raum“<sup>6</sup> z.B. wird von INTERREG IIIA-Pamina zur Hälfte finanziert. Über knapp 3 Jahre werden 260 000 Euro aus Brüssel die 199 000 Euro deutscher und 61 000 Euro französischer Beteiligung ergänzen, um die Einrichtung eines neuen und die Erweiterung eines bereits existierenden Museums zu finanzieren. Beide sollen komplett zweisprachig ausgerichtet sein. Im SIS-Museum (Steinzeit Im Scheunenkeller) in Herxheim (D) sollen Aufsehen erregende archäologische Funde aus dem Ort und aus Niederbronn-les-Bains (F) ausgestellt werden, welche die Anwendung gleicher Töpfer- und Keramiktechniken in der Steinzeit bestätigen. Diese Funde bezeugen, dass zu dieser Zeit in beiden Gebieten die gleiche Bevölkerungsgruppe lebte. Darauf aufbauend wollen die Partner ein neues Museum in Deutschland einrichten, in dem die

---

<sup>6</sup> Vgl. die Projektbeschreibung in Michael Stange, La coopération culturelle transfrontalière, aus dem Internet [www.espaces-transfrontaliers.org/document/etude\\_culture\\_p1.pdf](http://www.espaces-transfrontaliers.org/document/etude_culture_p1.pdf)

wissenschaftlichen Ergebnisse der Grabungen und diese Keramiktechnik aufgearbeitet und gezeigt werden.

Als Pendant und Verlängerung dieses neuen Museums steht das elsässische Haus der Archäologie der Nordvogesen in Niederbronn-les-Bains. Die schon bestehende Einrichtung wird renoviert und erweitert. Die in Herxheim ausgestellten theoretischen und wissenschaftlichen Wissensgebiete sollen in Niederbronn eine praktische Anwendung finden: Ein „Expéridrome“ – eine Art Grabungs- und Experimentierfeld, in dem der Kontext der Steinzeit nach den Erkenntnissen der Herxheimer Ausgrabungen nachgebaut/nachgeahmt wird – soll eingerichtet werden zusammen mit einem „Interpretationspfad“. Dort können die Besucher buchstäblich die Steinzeit erleben, manchmal sich spielerisch in diese Epoche der Menschheit zurückversetzen.

Beide Museen legen großen Wert auf ihre Museumspädagogik. Eine besonders wichtige Zielgruppe sind die Schulklassen, die das in der Schule vermittelte Wissen in den Museen vertiefen können. Beide Ausstellungen sind auf die Lehrpläne beider Länder abgestimmt. Die starke Naturverbundenheit der Steinzeit soll mit Umweltthemen der heutigen Zeit verknüpft werden, so dass die Öffentlichkeit die vertikale Dimension – Eintauchen in die eigene Geschichte – mit einer horizontalen Komponente – Umweltschutz – ergänzen kann. Natürlich dient das Projekt auch dazu, das kulturelle Angebot der Region zu verstärken, insbesondere im Hinblick auf (Kultur-)Tourismus.

Die Komplementarität der Einrichtungen lässt darauf hoffen, dass viele Besucher beide Häuser aufsuchen werden. Eine gekoppelte Eintrittskarte ist vorgesehen, sowie gemeinsame Aktivitäten, die auf dem Konzept der gegenseitigen Unterstützung basieren. Die in den Ausgrabungen Herxheim wissenschaftlich erarbeiteten Konzepte finden eine direkte Anwendung in Niederbronn, welche ebenfalls Aufschlüsse über das Leben in der Steinzeit ermöglichen wird.

Durch die gemeinsame Erforschung der hier wiederum gemeinsamen Vergangenheit sollen die Wurzeln der heutigen Gesellschaften besser erschlossen werden. Damit kommen sich nicht nur die Projektpartner näher, sondern auch die Besucher, und in übertragendem Sinne ebenfalls die gesamte Gesellschaft im Raum Pamina. Insbesondere der Schwerpunkt auf die Schulklassen ermöglicht regen grenzüberschreitenden Austausch. Beide Museen eignen sich

hervorragend zum Klassenausflug ins Museum des jeweiligen Nachbarlandes, was sowohl den Sprachunterricht als auch die Kenntnis der gemeinsamen Vergangenheit und der kulturellen Gegebenheiten der Gegenwart fördert. Damit erhoffen sich die Projektträger, schon früh die interkulturelle Kompetenz der Schüler und der gesamten Bevölkerung zu entwickeln und zum besseren gegenseitigen Verstehen beizutragen.

Die gemeinsame Vergangenheit bildet die Basis dieses grenzüberschreitenden Projektes. Damit soll die Kenntnis der heutigen Kulturen – der eigenen, aber auch der des Nachbarn – sowohl um die geschichtlichen Aspekte der Steinzeit als auch um die Gemeinsamkeit der einstigen Lebensweisen ergänzt werden. Dem Besucher soll bewusst werden, dass beide Kulturen unterschiedliche Entwicklungen einer damals einzigen sind, was den Vergleich geradezu fördert. Im Hinblick auf die kulturelle Kompetenz heißt dies, der Besucher lernt seine eigene Kultur und die des Nachbarn besser kennen. In diesem Sinne tragen die Einrichtung bzw. die Erweiterung der beiden Institutionen und deren grenzüberschreitendes Konzept also entscheidend dazu bei, die interkulturelle Kompetenz der Besucher zu steigern.

### ***5.1.3 Gemeinsame Ausstellungsprojekte***

In vielen Fällen entstehen grenzüberschreitende Kooperationen außerhalb jeglichem institutionalisierten Rahmens durch persönliche Kontakte und vor allem durch den Willen, zusammen zu arbeiten. Besonders im Dreiländereck um den Bogen des Rheins (in Basel) bieten sich Möglichkeiten an, die zahlreichen Berührungspunkte in gemeinsamen Projekten umzusetzen. Stellvertretend für viele andere wird hier ein Beispiel erläutert, das „Geschichte schrieb“.

Drei kulturgeschichtliche Museen – das Musée Historique de Mulhouse (F), das Kantonsmuseum Baselland in Liestal (CH) und das Museum am Burghof in Lörrach (D) – beschlossen, ungewöhnliche Wege zu gehen, um dem 50. Jahrestag des Endes des 2. Weltkrieges zu gedenken. Bei der Planung stellte sich schnell heraus, dass eine Wanderausstellung an den unterschiedlichen Auffassungen und Empfindungen des verwüsteten Besiegten, des zerstörten Siegers und des gebeutelten neutralen Nachbarn beider ehemaliger Gegner zu scheitern drohte. Man beschloss also, den Besucher statt der Ausstellung auf Wanderschaft zu schicken. Gemeinsam wurde eine eigene Schau für jedes Haus entwickelt, die untereinander verbunden waren und alle den gleichen Titel trugen: „Nach dem Krieg / Après la guerre“.

Die Geschichte der direkten Nachkriegszeit wurde in einer trinationalen Perspektive aufgearbeitet. In einem zweisprachigen Katalog sind hochkarätige Texte in der jeweiligen Ursprungssprache (keine Übersetzungen) veröffentlicht, in denen Historiker der drei Staaten in einem gemeinsam definierten Raster ihre Analyse dieser schwierigen Jahre einbrachten. Die Partnermuseen entwickelten gemeinsame Plakate, Broschüren und weitere Kommunikationsmittel und setzten sie einheitlich ein. Mit der Übersetzung der Texttafeln sollte sicher gestellt werden, dass auch Besucher aus den Nachbarstaaten die Informationen erhalten. Diese Texte wurden zusätzlich dem vermuteten Wissensstand der „ausländischen“ Besucher angepasst.

Das Projekt an sich bildete einen Lernprozess für die drei beteiligten Institutionen – auch deswegen „schrieb es Geschichte“. Als erste besonders intensiv betriebene grenzüberschreitende Zusammenarbeit der drei Partner löste es Anpassungsprozesse aus, die nach und nach in die Arbeitsstruktur der Häuser integriert wurden. Anders formuliert: Die interkulturelle Kompetenz der Einzelnen (Projektleiter und Mitarbeiter), die durch regelmäßige Kontakte sowie besserem Kennenlernen der Kollegen und deren Arbeitsmethoden immer intensiver eingesetzt wurde, trug anschließend zur Steigerung der institutionellen interkulturellen Kompetenz der Museen bei.

Die in dem Projekt gesammelten Erfahrungen betrachteten die Beteiligten als Bereicherung, sowohl kulturell als auch fachlich (Aufarbeitung der Geschichte unter verschiedenen Perspektiven) und organisatorisch (Arbeitsweisen). Entsprechend setzten sie die Zusammenarbeit in weiteren Projekten fort, so dass die grenzüberschreitende Kooperation immer mehr in die institutionalisierten Prozesse der Museen integriert wurde.

In seinem Erfahrungsbericht<sup>7</sup> fasst Benoît Bruant die wichtigsten Aspekte und Erfahrungen der Kooperation zusammen. Das gegenseitige Vertrauen ist die Basis aller Zusammenarbeit – auch grenzüberschreitend. Das heißt hier, dass es vor allem die individuellen Akteure einer Institution sind, die eine erfolgreiche Umsetzung der Ziele einleiten können. Vertrauen heißt auch, die sprachlichen Schwierigkeiten zu überwinden und die kulturellen Hürden zu erkennen, nach und nach entweder abzubauen oder zu akzeptieren bzw. in den Prozess zu integrieren. Genauer: die individuelle interkulturelle Kompetenz erstens einzusetzen und zweitens zu erweitern.

---

<sup>7</sup> Vgl. Benoît Bruant, Cinq années de collaboration transfrontalière Lörrach (D), Liestal (CH), Mulhouse(F), Musées et collections publiques de France N° 225, avril 2000 S. 40-43

Zu erwähnen wäre an dieser Stelle – ebenfalls exemplarisch – ein weiteres Projekt der direkten Zusammenarbeit, nämlich eine Ausstellungsreihe, an der sich 14 Museen in den drei Ländern beteiligen. Das Thema ist eine in der Region fest verankerte Tradition, die eine Vielfalt von Formen annimmt: die Fastnacht. „Verrückte Regio en folie. Fasnacht-Fasnet-Carnaval“ fand vom 11.11.04 bis 06.03.05 in Museen zwischen Kenzingen (D) im Norden und Laufen (CH) im Süden, Mulhouse (F) in Westen und Waldshut (D) im Osten statt. Zu den zahlreichen (Dauer- und) Sonderausstellungen, die Aspekte der lokalen Fastnachtstradition aufgreifen, wurde – wie es bei diesem Thema nicht anders zu erwarten ist – ein reichhaltiges Rahmenprogramm an Sonderveranstaltungen in/von allen Museen angeboten. So konnten Besucher und die gesamte Bevölkerung nicht nur die Ausstellungen besuchen, sondern auch die Fastnacht an sich (bewusster) erleben.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Sinn und Vielfalt der Traditionen, Kunst und handwerkliche Techniken, historische Entwicklungen und aktuelle Formen der Fastnacht werden in den wissenschaftlichen Aufsätzen einer gemeinsamen zweisprachigen Begleitpublikation aufgearbeitet. Damit entsteht ein Gesamtbild einer lokalen kulturellen Gemeinsamkeit, die bisher vor allem in einem bunten Mosaik von Monographien ihren Ausdruck fand. Diese Ausstellungsreihe hat demnach zur besseren Kenntnis der regionalen Kultur am Oberrhein beigetragen, und allein dadurch die interkulturelle Kompetenz der Gesellschaft beeinflusst: Bessere Kenntnis des Eigenen, bessere Kenntnis der Anderen, so dass die gebildeten kulturellen Kategorien präziser definiert werden können.

Inhaltlich befassen sich viele grenzüberschreitende Museumsprojekte mit der Thematik „Gemeinsamkeiten und Unterschiede“. Das archäologische Projekt in Herxheim und Niederbronn (siehe 5.1.2) etwa basiert auf der gemeinsamen Kultur der Steinzeit und richtete um dieses Wissen zwei museale Institutionen ein, welche die einstige kulturelle Einheit in einer die heutigen unterschiedlichen Kulturen und Sprachen verbindenden Weise demonstriert. Das trinationale Ausstellungsprojekt „Nach dem Krieg/Après la guerre“ geht im Gegenteil von drei unterschiedlichen Situationen aus, um die doch bestehenden Gemeinsamkeiten zu zeigen. In beiden Fällen setzen sich sowohl die Museen als auch die Besucher mit neuem (inter)kulturellem Wissen auseinander. Erstere integrieren die grenzüberschreitenden Aspekte der Zusammenarbeit in die museumsinternen Abläufe – auch hier interkulturelle Habitualisierung der Prozeduren. Die Besucher nehmen immer mehr das

kulturelle Angebot jenseits der Staatsgrenze wahr: Habitualisierung der grenzüberschreitenden Museumsbesuche.

#### ***5.1.4 Exkurs an die Ufer der Mosel und der Saar***

„Das „Ticket“, grenzüberschreitender Museumspass des Vereins „Zukunft SaarMoselle Avenir“, lädt bereits seit mehreren Jahren zum Besuch von Museen und Ausstellungen im Saarland und im Département Moselle ein. Neu in der Auflage 2005 ist die Aufnahme weiterer Museen aus der Westpfalz“<sup>8</sup>. Mit diesen einführenden Sätzen präsentiert der Verein „Zukunft SaarMoselle Avenir“ sein „Ticket 2005“ in der Broschüre des gleichen Jahres.

Das „Ticket 2005“ wird unter anderem in Fremdenverkehrsämtern, Touristeninformationen Rathäusern, den Museen und vielen anderen Stellen kostenlos verteilt. Die 138 teilnehmenden Museen und Einrichtungen präsentieren sich kurz in Text und Bild in einem zweisprachigen Heftchen, in dem auch die abtrennbaren „Ticket 2005“ enthalten sind. Mit diesen Coupons erhält der Besucher meistens eine Ermäßigung, manchmal sogar den freien Eintritt in die Museen.

Damit ist ein Anreiz für Bewohner der Grenzregion sowie für Touristen geschaffen, Museen rechts und links der Staatsgrenze zu besuchen. Inwiefern diese Chance genutzt wird, wurde statistisch noch nicht erfasst. Das Ticket bietet eine einmalige Gelegenheit, den Bekanntheitsgrad der Häuser im regionalen Rahmen zu erhöhen, insbesondere auch Werbung im Nachbarland zu betreiben.

Das Ticket erfreut sich bei den Besuchern besonderer Beliebtheit. Neben den gebotenen Ermäßigungen – wohl bemerkt: ohne Gegenleistung des Besuchers – ist die im Heftchen enthaltene geballte Information ein eindeutiger Vorteil für Museumsliebhaber und Touristen, die damit die Vielfalt des musealen Angebotes der gesamten Region auf einen Blick erfassen können. Dadurch ist für Museen quasi ein „Zwang“ zur Teilnahme entstanden. Bei der hohen Anzahl der verteilten Broschüren wäre es von großem Nachteil, nicht in dieser Liste aufgeführt zu werden.

Von der ursprünglichen Idee ließen sich immer mehr Museen überzeugen. Das Ticket fing 2000 mit 9 Museen klein an, entwickelte sich innerhalb weniger Jahren zu einer Institution

---

<sup>8</sup> Broschüre Ticket 2005, Museen und Ausstellungen, Verein Zukunft SaarMoselle Avenir

der kulturellen grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Die Nachbarregion der Regio Pamina hat damit ihre eigene einfallsreiche Form der institutionalisierten Kooperation entwickelt. Zumindest in seiner Handhabung ist das Ticket ein solides und überzeugendes (Marketing-) Instrument für Museen, obendrein für Besucher einfach zu nutzen. Sämtliche Kosten werden vom Verein getragen bzw. von den Sponsoren und Trägern des Projektes gestiftet. Unterschiedliche private und öffentliche Geldgeber finanzieren das Projekt, das ebenfalls vom EU EFRE-Fonds getragen wird.

## ***5.2 Der Oberrheinische Museums-Pass***

Die Arbeitsgruppe Kultur der Oberrheinkonferenz (siehe 5.1.1) schlug 1996 vor, die Museen der Region zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit anzuregen. Am 1. Juli 1999 wurde der erste Oberrheinische Museums-Pass verkauft.

So wurde nach der Definition von M. Hauriou (siehe 1.2.1) eine neue internationale und somit interkulturelle Institution gegründet, der Oberrheinische Museums-Pass. Mit einer Leitidee (die trinationale Förderung der Museen), einer handelnden und personell wie materiell besetzten Organisation (der Verein Oberrheinischer Museums-Pass) und einer Gemeinsamkeitsbekennung seiner Akteure (die Mitgliedschaft) erfüllt die Umsetzung des interkulturellen Grundgedankens die Kriterien Maurice Haurious zur Gründung einer Institution. Die Interkulturalität erhielt am Oberrhein so eine neue Institution, die sich rasch etablieren sollte.

### ***5.2.1 Die Umsetzung des interkulturellen Gedankens***

Die 1996 vom Expertenausschuss der Arbeitsgruppe Kultur der Oberrheinkonferenz festgelegten Ziele eines gemeinsamen trinationalen regionalen Passes waren folgende<sup>9</sup>:

- einen Anreiz zu bieten, die noch bestehenden kulturellen Barrieren abzuschaffen und den Zugang zu den Museen der Nachbarstaaten zu erleichtern
- die Zusammenarbeit und den Dialog sowohl zwischen den Museen als auch mit den Besuchern zu fördern, und dadurch das gemeinsame kulturelle Erbe lebendig zu erhalten

---

<sup>9</sup> Zitiert in Hans Joachim Klein, Stéphanie Wintzerith, „Das größte Museum der Welt...“ – Evaluation der Einführungsphase des Oberrheinischen Museums-Passes – , nicht veröffentlichter Bericht, Universität Karlsruhe 2002, Institut für Soziologie

- ein konkretes Beispiel der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zu bieten
- den Willen zu zeigen, auch kulturell mit den Nachbarländern zu kooperieren
- die Neugierde zu wecken bzw. zu verstärken, die Nachbarländer besser kennen zu lernen
- potentiellen Sponsoren die Unterstützung eines internationalen und daher gern gesehenen Projekts zu ermöglichen.

Der geplante Pass sollte vor allem auf die Bewohner der Region zugeschnitten werden, die Touristen waren nicht die Hauptzielgruppe. Für die Museen erhoffte man sich erhöhte Besuchszahlen und mehr Besucher aus den Nachbarstaaten.

Der Verein Oberrheinischer Museums-Pass wurde mit dem Zweck gegründet,

- „Schaffung eines attraktiven grenzüberschreitenden Angebotes für Museumsbesucher
- Gestaltung eines gemeinsamen Auftritts der Museen mit neuen Werbe- und Kommunikationsmitteln
- Aufbau der kulturpolitischen Zusammenarbeit der Partner im trinationalen Raum.“<sup>10</sup>

Die Organisation „Verein Oberrheinischer Museums-Pass“ setzte sich somit das Ziel, einen direkten Einfluss auf die Gesellschaft auszuüben – das Agieren der Institution –, indem ein neues interkulturelles Angebot für einen Teil derselben, nämlich die Museumsbesucher, entwickelt wurde. Ein Anreiz, Museen der Nachbarländer zu besuchen, sollte damit geschaffen werden, sowie günstige Konditionen zum vermehrten Museumsbesuch. Der große Nutzen für die Museen besteht darin, eine zusätzliche Plattform für Werbung, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung gestellt zu bekommen – grenzüberschreitend, zwar im regionalen Umfeld und dennoch meist weiter als bisher. Als drittes Ziel wurde die Kooperation der Institutionen angestrebt, die auf kulturellem Terrain von den staatlichen Grenzen absehen und gemeinsame Projekte durchführen möchten.

Besucher (also die Öffentlichkeit), Museen, kulturelle Zusammenarbeit: In dieser Reihenfolge wurden auch die Schwerpunkte der Vereinsarbeit gesetzt. Selbstverständlich lassen sich diese drei Ziele nicht voneinander trennen und wurden eng verbunden umgesetzt. In der Entwicklung lässt sich dennoch eine bevorzugte Bearbeitung nach Phasen beobachten. Zuerst das Entwickeln, Aufbauen und Vertreiben eines Produktes, das möglichst gute Konditionen für Museumsbesucher als potentielle Kunden bieten sollte, sowie der Aufbau der dafür

---

<sup>10</sup> Statuten des Vereins Oberrheinischer Museums-Pass, im Internet abrufbar unter [www.museumspass.com/d/statuts.htm](http://www.museumspass.com/d/statuts.htm)

erforderlichen verwaltenden Organisation. Werbung/Bekanntmachung des Passes und der Mitgliedermuseen lief tastend und zögernd an, bis sich auch dies nach den ersten Versuchen effizienter gestalten ließ. Die organisatorischen und finanziellen Interessen der Museen dürfen nicht zu kurz kommen, was nach einer Anpassungsphase zu funktionieren scheint. Der Verein setzt nun auf eine verstärkte Vernetzung der Museen untereinander und versucht, parallel zu den operativen Aufgaben jenes grenzüberschreitende Zugehörigkeitsgefühl zu fördern.

Ein Jahr nach Einführung des Museums-Passes wurde das Institut für Soziologie der Universität Karlsruhe beauftragt, eine Evaluation des Passes durchzuführen. Unter der Leitung von Prof. Dr. Hans Joachim Klein<sup>11</sup> wurden die ersten Pass-Inhaber befragt (Herbst 2000). In einer Mischung von Expertengesprächen und schriftlicher Befragung wurden die Meinungen und Anregungen der Museen gesammelt (Herbst 2000-Frühjahr 2001). In einer dritten Phase wurden Museumsbesucher der Mitgliedermuseen, welche den Museums-Pass nicht erworben hatten, befragt (Herbst 2001). Im Winter 2005 erhielt die Verfasserin erneut einen Auftrag, die finanziellen bzw. organisatorischen Abläufe des Vereins zu evaluieren. Diese Untersuchungen<sup>12</sup> lieferten die Informationen, Zahlen und Vergleiche welche im Folgenden erläutert werden.

### ***5.2.2 Ein Pass für „das größte Museum der Welt“***

Mit dem Oberrheinischen Museums-Pass (im Folgenden OMP genannt) erhält der Pass-Inhaber ein Jahr lang freien Eintritt in sämtliche Dauer- und Sonderausstellungen der mittlerweile<sup>13</sup> 170 Mitgliedermuseen<sup>14</sup> (unter dieser Bezeichnung sind hier auch die beteiligten Schlösser, Klöster und Gärten inbegriffen). Das Gültigkeitsgebiet erstreckt sich entlang des Rheins, von den Schweizer Kantonen Basel-Landschaft, Basel-Stadt, Jura und Aargau, über das Elsass in Frankreich, über Baden bis zur Südpfalz in Deutschland. Ob groß (mit nur ganz wenigen Ausnahmen sind die großen Museen der Region alle Mitglieder) oder klein: die gesamte Vielfalt der Museumslandschaft und Sammlungsthemen ist vertreten. Lediglich Museen, die keinen Eintritt erheben, können sich am Pass nicht beteiligen.

---

<sup>11</sup> Vgl. Hans Joachim Klein, Stéphanie Wintzerith, „Das größte Museum der Welt...“ – Evaluation der Einführungsphase des Oberrheinischen Museums-Passes – , nicht veröffentlichter Bericht, Universität Karlsruhe 2002, Institut für Soziologie

<sup>12</sup> Mit ausdrücklicher Erlaubnis des Auftraggebers werden die Daten dieser Untersuchungen hier verwendet. Der Bericht wurde nicht veröffentlicht.

<sup>13</sup> Anfangs waren es etwa 120.

<sup>14</sup> Die Liste der Museen und weitere Informationen sind auf der Webseite [www.museumspass.com](http://www.museumspass.com) zu finden.

Für den Besucher auch sehr attraktiv ist die Möglichkeit, bis zu 5 Kinder unter 16 Jahre pro Jahrespass-Inhaber kostenlos mitzunehmen. Dank ausgehandelter Partnerschaften erhält der Passinhaber weitere Vorteile (Ermäßigungen) in einigen kulturellen Einrichtungen, wie etwa Konzert- und Theaterhäuser, Kinos, etc. und für Abonnements an kulturellen Zeitschriften. Inwieweit diese von den Passinhabern genutzt werden, hängt sehr stark vom Bekanntheitsgrad der Institution ab – und vom Informationsstand der Nutzer.

Als Alternative zum Jahrespass wird ein Kurzzeitpass angeboten, mit dem die Besucher an vier frei wählbaren Tagen innerhalb einer Frist von einem Monat (beginnend mit dem ersten Besuch) ebenfalls freien Eintritt in allen Mitgliedermuseen erhalten.

Mitglieder des Vereins Oberrheinischer Museums-Pass, bestehend aus einer Geschäftsstelle, einem Vorstand, einer technischen Kommission, einer Mitgliederversammlung und einer Revisionsstelle, sind die teilnehmenden Museen, sowie Träger und Partner des Passes.

Verkauft wird der OMP von allen Mitgliedermuseen und der Geschäftsstelle, die jeweils 30% des Verkaufspreises als Kommission erhalten. Einige weitere Partner (Fremdenverkehrsämter, Tourismusverbände, Vorverkaufsstellen, *comités d'entreprise* u.a.) verkaufen lediglich Gutscheine, die anschließend in den Museen umgetauscht werden können, wofür letztere eine Provision von 15% des Verkaufspreises erhalten als Entschädigung des damit verbundenen Aufwandes. 23% des Verkaufserlöses (2003) stehen der Geschäftsstelle bzw. dem Verein zu (Arbeitsmittel-, Personal- und Reisekosten, Verwaltung des OMP und der Inhaberkartei, Druckmaterial, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, usw.). Die restlichen 47% der Verkaufseinnahmen werden den Museen rückerstattet im Verhältnis zur Anzahl der Eintritte mit OMP und dem Durchschnittseintrittspreis des jeweiligen Museums. 2003 lag die Rückerstattung bei etwa 40% des Durchschnittseintrittspreises.

Sponsorengelder dienen vor allem der Werbung/Öffentlichkeitsarbeit und Sonderaktionen zum Verkauf des Passes. Allerdings bemüht sich der Verein um weitere Sponsoren. Eine Informationsbroschüre mit Verkaufspreisen und Museumsliste sowie ein Heftchen im Kreditkartenformat mit den Adressen der Mitgliedermuseen werden jährlich aktualisiert und von der Geschäftsstelle herausgegeben. Darüber hinaus erscheint zwei Mal im Jahr ein Heftchen, in dem die Sonderausstellungen der Museen aufgelistet sind. Die Verteilung dieser Werbemittel übernehmen hauptsächlich die Mitgliedermuseen und die Partner.

Zur Finanzierung des OMP konnten sowohl europäische als auch nationale Subventionen gewonnen werden. Aus der Schweiz beteiligten sich die Kantone Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Jura. Aus Frankreich finanzierten der Staat (über die DRAC-Alsace, die Direction Régionale des Affaires Culturelles, die Außenstelle des Kultur-Ministeriums in den Regionen) und die Région Alsace. Deutschland war mit den Ländern Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz beteiligt. Insgesamt erhielt der Verein 1999-2000 nationale Fördergelder<sup>15</sup> in Höhe von etwa 850 000 Euro. Die Europäische Union stellte 1999-2002 insgesamt etwa 313 000 Euro über die Programme Interreg II Oberrhein Mitte Süd und Interreg II Pamina zur Verfügung. Seit 2003 bekommt der Verein OMP keine Subventionen mehr und trägt sich selbst mit einem Jahresbudget von rund 310 000 Euro<sup>16</sup>, Tendenz steigend.

Der Verein bietet eine zweisprachige (Deutsch/Französisch, teilweise auch Englisch) Internetseite<sup>17</sup> an, auf der allgemeine Informationen zum Pass und zum Verein zu finden sind. Links zu den Webseiten der verschiedenen Museen können ebenfalls angeklickt und eine Liste der Sonderausstellungen in den Mitgliedermuseen aufgerufen werden. Ferner werden auf der Webseite des Vereins jedem Museum vier Seiten kostenlos zur Verfügung gestellt, um seine eigenen aktuellen Informationen zu Museum und vor allem Sonderausstellungen zu kommunizieren. Insbesondere kleinere Museen, die nicht über eigene Webseiten verfügen, sind um dieses Angebot dankbar. Allerdings wird es bis heute nicht vollends ausgenutzt.

Schon bei seiner Entwicklung stand die interkulturelle Komponente des Passes im Mittelpunkt. Die Statuten des Vereins setzen eine Gleichbehandlung der drei Länder voraus. So besteht der Vorstand aus jeweils zwei Vertretern der beteiligten Länder. Das Team der Geschäftsstelle ist ebenfalls trinational. In den ersten zwei Jahren noch in dezentralen Büros in Karlsruhe (D), Mulhouse (F) und Basel (CH) sind nun die Ansprechpartner der jeweiligen Länder in der zentralen Geschäftsstelle in Basel vereint. Damit wurde die Koordination und die Kommunikation erleichtert, die Effizienz der Öffentlichkeitsarbeit deutlich gesteigert. Vorstands- und Kommissionssitzungen sowie Mitgliederversammlungen finden abwechselnd in unterschiedlichen Stätten des Verbreitungsgebietes statt.

---

<sup>15</sup> Quelle: Jahresberichte 1999 bis 2003

<sup>16</sup> für das Geschäftsjahr 2003

<sup>17</sup> Webseite [www.museumspass.com](http://www.museumspass.com)

Selbstverständlich sind sämtliche Dokumente, Arbeitsberichte und Veröffentlichungen zweisprachig verfasst, so dass sie uneingeschränkt einsetzbar sind bzw. von allen Mitgliedern und Interessenten verstanden werden können. Die Sondersituation im Dreiländereck und seine engen kulturellen Verflechtungen ermöglichten den Aufbau des Projektes. Doch sind auch hier kulturelle „Missverständnisse“ zu überwinden. Die Situation der verschiedenen Museen unterscheidet sich teilweise erheblich, unter anderem auch aus nationalen Gründen. So ist etwa eine Diskussion um den Preis des OMP mit klaren nationalen Fronten entfacht.

Im Schnitt sind die Schweizer Museen teurer als die Deutschen, diese wiederum etwas teurer als die Französischen. Außerdem belegt Basel mit einer Fülle von teilweise sehr großen und bedeutenden Museen eine Sonderposition. Finanziell gesehen rechnet es sich für den Passbesitzer aus Basel und Umgebung viel schneller einen Pass zu kaufen, als z.B. für einen Bewohner der Randgebiete im Nordelsass – es sei denn, letzterer würde sehr lange Fahrten zu den Museen in Kauf nehmen. So erschien den Basler Museen ein relativ hoher Preis für den OMP angemessen, zumal dieser auf dem schon länger existierenden und erfolgreichen Basler-Pass aufbaute, also eine bereits etablierte Institution des kulturellen Geschehens dieser Stadt ablöste. Für die meisten französischen Museen dagegen war der vorgeschlagene Preis viel zu hoch, denn der Pass würde sich nur dann verkaufen, wenn die eingesparten Eintritte recht schnell den Kaufpreis wettmachten, was angesichts der elsässischen Museumslandschaft in dieser Konstellation höchst unwahrscheinlich erschien. Die Deutschen Museen plädierten eher für einen Mittelweg. Man einigte sich letztlich auf einen Preis der oberen Mittelklasse. Noch 2005 sind viele Basler Museen der Meinung, man sollte den Preis erhöhen, wogegen die meisten anderen Museen eher für eine Preissenkung plädieren.

Die positive Imageaufwertung, die die Teilnahme an einem internationalen Projekt bewirkt, ist für die Mitgliedermuseen durch die lokale bzw. regionale Dimension des OMP noch verstärkt: Ganz konkret und in unmittelbarer Nachbarschaft lassen sich die Vorteile des Passes sowohl für Besucher als auch für Museen erfassen, zur Öffentlichkeitsarbeit und Werbung in eigener Sache kann in der lokalen/regionalen Presse auch das „Argument OMP“ eingesetzt werden. Die geographische Nähe der Partnermuseen und die klare Ausrichtung der lokalen Bevölkerung als Hauptzielgruppe verankern die interkulturelle Institution in ihrem Stammgebiet. Sie trägt dazu bei, die interkulturelle Kompetenz der lokalen Gesellschaft(en) zu steigern, indem die kulturellen Kontakte zwischen Museen, zwischen Museen und

Besuchern und zwischen kulturellen Akteuren der Gesellschaft gefördert werden. Die individuelle interkulturelle Kompetenz der Passinhaber trägt ebenfalls dazu bei.

Für die Museen ist der OMP ganz konkret – zusätzlich zur Begeisterung für die gemeinsame Idee – für die eigene Öffentlichkeitsarbeit von großem Nutzen. Insbesondere die kleineren Mitglieder freuen sich über einen höheren Bekanntheitsgrad ihres Hauses. Die Verteilung der Broschüren, die Internetseiten, der Wiedererkennungseffekt des Passlogos, welches im Eingangsbereich der meisten Museen gut sichtbar angebracht ist, lenkt die Aufmerksamkeit der Museumsfreunde vermehrt auf diese (kleinen) Museen, zumindest erfahren sie leichter und häufiger von deren Existenz. In der Tat ist für Passinhaber die OMP-Mitgliedschaft ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl der besuchten Museen, selbst wenn sie in der Regel ihre Besuche kaum ausschließlich auf die Mitgliedermuseen beschränken.

Alle Museen erwarten, auch grenzüberschreitend besser wahrgenommen zu werden bzw. ihren Bekanntheitsgrad in den Nachbarländern auch dann zu steigern, wenn sie dort selbst keine direkte Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Die vom OMP eingesetzten Mittel bewirken für die einzelnen Museen teilweise das, wozu sie selber keine Mittel einsetzen können und was ihnen dennoch wünschenswert erscheint. Der OMP bietet eine grenzüberschreitende Werbung, so dass die Museen – insbesondere die kleineren – dadurch einen höheren Bekanntheitsgrad erwarten. Sie erhoffen sich durch den Pass – nicht nur aufgrund der grenzüberschreitenden Öffentlichkeitsarbeit – neue Besucher, und vor allem mehr Besucher.

### ***5.2.3 Zusammenarbeit der Museen?***

Bei der Gründung des OMP war eines der erklärten Ziele, die Museen zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit anzuregen. Allein die Teilnahme ist schon eine solche Zusammenarbeit. Darüber hinaus erhofften Förderer und Betreiber des Projektes, die Museen würden untereinander aktiver kooperieren als bisher. Zwei Untersuchungen haben gezeigt, dass dies nur sehr bedingt der Fall war/ist. Mit anderen Worten: Die Habitualisierung der interkulturellen Beziehungen (sammlungsthemen-, grenzüberschreitend, oder unabhängig von der Größe der Museen) fand nur partiell statt. Die Vernetzung der Museen durch den OMP bleibt noch vorrangig eine Vernetzung mit zentraler Anlaufstelle – die Geschäftsstelle –, über die die meisten Kontakte laufen. Neue Querverbindungen wurden kaum geschaffen.

Einerseits hat sich der OMP als solcher in einem Habitualisierungsprozess in die Institution Museum eingliedert. Die Normierung der Prozesse, Abwicklungen und Handhabungen, die ausnahmslos für alle Mitglieder in gleicher Form gelten, führte zur Aufnahme von nun etablierten Handlungsmustern. Beratung und Verkauf, Abrechnung, Umgang mit den Besuchern (meistens kein Schlangestehen an der Kasse, etc.), Verbreitung der Informationen, Auslegen der Broschüren gehören jetzt zur Routine der Mitgliedermuseen. Das jährliche Treffen bei den Mitgliederversammlungen bietet im institutionalisierten Rahmen die Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen bzw. zu pflegen. Wie bei den ICOM-Treffen (siehe 3.2.2) wirkt sich dies sehr positiv auf die individuelle interkulturelle Kompetenz der Teilnehmer aus. Die vom Verein OMP entwickelten gemeinsamen Prozeduren und Aktivitäten gliedern eine gewisse Interkulturalität in die Organisation der Mitgliedermuseen ein.

Darüber hinaus haben sich einige Museen aktiv für den OMP engagiert. Nicht nur finanzielle Gründe, sondern auch Begeisterung für die Idee und das Produkt OMP veranlassten sie, durch Maßnahmen zur Förderung des Verkaufs, Erwähnung in der eigenen Pressearbeit und sonstige Initiativen tatkräftig zum Erfolg des Projektes beizutragen. Der OMP ist ein Mittel zur Umsetzung eines schon vorhandenen Willens, vermehrt grenzüberschreitend zu arbeiten, insbesondere mit den nahen direkten Nachbarn. Dass ggf. noch ein drittes Land dazu kommt, ist höchst willkommen, wenn auch nicht immer beabsichtigt gewesen.

Andererseits griff der Versuch, die Museen vermehrt zur direkten Zusammenarbeit zu animieren, auch fünf Jahre nach Einführung des Passes nur zögernd. Für viele Mitgliedermuseen ist die Mitgliedschaft Zweck an sich, und nicht wie erhofft auch Mittel zur Entwicklung weiterer Kooperationen. Nach der Einführungsphase, in der man sich eher auf das Operative konzentrierte, wird sich nun der Verein dieser Tatsache annehmen und erneut versuchen, das Zusammengehörigkeitsgefühl aller Mitgliedermuseen zu stärken. Geknüpft an die bevorstehende Mitgliederversammlung 2006 wird der Verein OMP erstmals eine Tagung anbieten, in der für die Museen relevante Themen aus interkultureller Sicht diskutiert werden können. Damit sollen praktische Informationen und mögliche Lösungsansätze aus der Museumspraxis vorgestellt werden, aber auch auf die kulturellen Gegebenheiten der drei Länder eingegangen werden. Ein Angebot, das die individuelle und institutionelle interkulturelle Kompetenz der Teilnehmer nur fördern kann.

Eine weitere Initiative stützt sich auf die gesammelten Erfahrungen eines gemeinsamen Ausstellungszyklus' „Um 1500: Epochenwende am Oberrhein“ (2001-2002). Neun Museen veranstalteten Ausstellungen zu diesem Thema, veröffentlichten eine gemeinsame Broschüre und stützten sich stark auf den OMP. Nun möchten Mitgliedermuseen das Thema „Europa um 1900“ für eine Ausstellungsreihe vorschlagen und hoffen, dass sich möglichst viele Häuser des Themas annehmen werden. Damit wäre eine vielfältige Bearbeitung aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln möglich, eine direkte Kooperation (und sei es nur durch Absprache/Koordination) erforderlich und die Reichhaltigkeit der Kulturarbeit in der Region – grenzüberschreitend und interkulturell – bekräftigt. Diese Initiative würde eine Gelegenheit bieten, Interkulturalität anhand einer gemeinsam ausgesuchten Ausstellungsthematik zu veranschaulichen und mögliche Aspekte derselben zum Vergleich bereit zu stellen. Institutionelle interkulturelle Kompetenz der Museen sowie die individuelle interkulturelle Kompetenz der Besucher könnten davon profitieren.

Das vom OMP gebotene große Potential einer Zusammenarbeit wird also noch nicht voll ausgeschöpft. Es ist mehr ein Nebeneinander als ein Miteinander. Die meisten Museen sind von der Idee überzeugt, allerdings verhalten sie sich eher passiv mangels Phantasie und ohne Motivation, selbst etwas anzuregen. Die Bereitschaft mitzumachen ist reichlich vorhanden, vorausgesetzt ein Angebot/eine Anregung käme von Außen bzw. vom Verein oder den anderen Museen. Es sind wenige zusätzliche Kontakte geknüpft worden, neue dank des Passes entstandene Projekte sind (noch) die große Ausnahme.

#### ***5.2.4 Die Nutzung des Passes***

Hat der Pass nun bei den Besuchern zu interkulturellem oder interkulturell normiertem Museumsverhalten geführt? Haben die Passinhaber von dem grenzüberschreitenden Angebot Gebrauch gemacht, gar den interkulturellen Museumsbesuch habitualisiert? Die Ergebnisse einer Befragung<sup>18</sup> der Passinhaber, die ein Jahr nach Einführung des Passes durchgeführt wurde, werden hier unter dem Blickwinkel der grenzüberschreitenden bzw. interkulturellen Aspekte analysiert. Sämtliche Zahlen stammen aus dieser Untersuchung, soweit nicht anders gekennzeichnet.

---

<sup>18</sup> Vgl. dazu den schon erwähnten Abschlussbericht Hans Joachim Klein, Stéphanie Wintzerith, „Das größte Museum der Welt...“ – Evaluation der Einführungsphase des Oberrheinischen Museums-Passes – , nicht veröffentlichter Bericht, Universität Karlsruhe 2002, Institut für Soziologie.

Am 31.12.2003 waren knapp 27 000 Pässe<sup>19</sup> im Umlauf. Die Museen meldeten im Jahr 2004 gute 250.000 Besuche<sup>20</sup> mit OMP. Im Schnitt kommt also jeder Museums-Pass zwischen 9 und 10 Mal zum Einsatz. Die Verlängerungsquote<sup>21</sup> des OMP liegt über 80%, was von einer hohen Zufriedenheit der Passinhaber zeugt, die sich teilweise über Jahre den Pass sichern und ihn offensichtlich auch häufig nutzen.

#### ***5.2.4.1 Warum einen OMP? Und für wen?***

Aus welchen Gründen wurde der Pass erworben? Von wem wird der OMP wie genutzt? Die Antworten auf diese und weitere Fragen wurden in den schon genannten Untersuchungen<sup>22</sup> ermittelt, aus denen die folgenden Daten stammen. In den inzwischen fünf verstrichenen Jahren mögen sich einige Zahlen geringfügig geändert haben, es besteht nach unserer Einschätzung jedoch kein einschlägiger Grund, weswegen diese ausgesuchten Daten sich grundlegend geändert haben sollten.

Die Beweggründe, die zum Kauf eines Passes geführt haben, setzen den interkulturellen Idealen seiner Gründer einen leichten Dämpfer. Trotz Zielen des Vereins und Aufbau des Angebotes, wird der OMP vor allem aus folgenden Gründen gekauft: Man möchte öfter ins Museum gehen (78% der befragten Passinhaber), gefolgt von den Argumenten „andere Museen kennen lernen“ (46%) und Geld sparen (43%)<sup>23</sup>. Der internationale Aspekt kommt erst auf dem 6. Rang mit 21% der Nennungen, dicht gefolgt von „völkerverbindender Gedanke unterstützen“ mit 17%. Sicherlich nicht ganz unabhängig vom doch relativ hohen Preis des Passes wird dieser vorrangig aus Liebe zum Museum gekauft.

In Deutschland und in Frankreich ist die Verteilung zwischen Passinhaberinnen und Passinhabern völlig ausgeglichen. In der Schweiz allerdings ist der Anteil der Frauen höher (60%). Erwartungsgemäß sind die Passinhaber deutlich älter im Vergleich zur Durchschnittsbevölkerung, was wiederum in der Schweiz noch markanter zutrifft als in den beiden anderen Ländern. Auch der Anteil an Akademikern ist viel höher als im nationalen Schnitt der Bevölkerung, sogar erstaunlich hoch bei den älteren Passinhabern. Ihr Interesse für Kultur

---

<sup>19</sup> Angabe der Geschäftsstelle

<sup>20</sup> Statistisch nicht erfasst wird der Anteil der Kinder, die einen Erwachsenen mit Museums-Pass begleiten. Die Kinder werden wie Passinhaber als Besucher mit Museums-Pass gezählt. Angaben der Geschäftsstelle.

<sup>21</sup> Anteil der Passinhaber, die nach Ablauf der Gültigkeit den OMP für ein weiteres Jahr kaufen, Angaben der Geschäftsstelle

<sup>22</sup> Vgl. Hans Joachim Klein, Stéphanie Wintzerith, „Das größte Museum der Welt...“ – Evaluation der Einführungsphase des Oberrheinischen Museums-Passes – , nicht veröffentlichter Bericht, Universität Karlsruhe 2002, Institut für Soziologie

<sup>23</sup> Mehrfachnennungen, daher Prozentsumme > 100.

bestätigen sie mit Kulturausgaben, die bis etwa 25 Euro monatlich, zwischen 25 und 50 Euro und über 50 Euro liegen mit einer gleichmäßigen Verteilung von 30-40-30%, was eher von einer etwas wohlhabenderen Gruppe zeugt.

#### **5.2.4.2 Zum Museumsbesuch über die Grenze?**

Ihr Profil haben wir eben grob skizziert. Wie nutzen die Passinhaber nun ihren Pass, insbesondere im Hinblick auf die erhoffte Förderung der grenzüberschreitenden Museumsbesuche? Eines vorab: Die weitaus größte Anzahl der getätigten Besuche fand in der Nähe des eigenen Wohnortes statt... was dem grenzüberschreitenden Besuch keinesfalls widerspricht – man denke nur an die Lörracher, welche die nahen Baseler Museen oft besuchen.

Die Antworten auf die Frage „welche Museen haben Sie wie oft mit dem OMP besucht?“ geben Aufschlüsse auf das Verhalten der Passinhaber und ihre Bereitschaft, zum Museumsbesuch auch über die Staatsgrenze zu fahren. Zunächst einige Angaben zur Stichprobe und zur Auswertung: Die Stichprobe besteht zu 47% aus Deutschen, zu 41% aus Schweizern und zu 12% aus Franzosen. Die Elsässer sind deutlich unterrepräsentiert, was hauptsächlich dem etwas schleppenden Anlauf des Verkaufs in dieser Teilregion zuzuschreiben ist. Dies wirkt sich auf die kurz nach der Einführung des Passes durchgeführte Befragung aus. Heute hat Frankreich seinen Rückstand aufgeholt. Den Verkaufszahlen von 2003 ist zu entnehmen, dass 55% der Pässe in der Schweiz verkauft<sup>24</sup> wurden, Frankreich und Deutschland sind auf dem gleichen Stand mit je 22-23% der verkauften Pässe. So könnte der Anteil französischer Besucher mit OMP in den letzten 5 Jahren auch deutlich höher ausfallen.

Befragt wurden Passinhaber, die ihre Jahreskarte mindestens 4, maximal 12 Monate genutzt hatten, die also noch Zeit hatten, vor Ablauf der Gültigkeit ihren Pass in anderen Museen einzusetzen. Obwohl die absoluten Besuchszahlen pro OMP demnach nicht komplett erfasst werden konnten, zeigen die Besuchsstatistiken klare Tendenzen des Nutzungsverhaltens.

Eine weitere Variable, die für Änderungen sorgt, ist die Anzahl der beteiligten Museen. Seit der Befragung sind mehr als 25 Museen Mitglieder geworden, darunter so bedeutende Häuser wie etwa die Mannheimer Reiss-Engelhorn Museen, so dass sich die Verteilung der Besuche

---

<sup>24</sup> In der Regel werden die Pässe in Museen gekauft, die sich in der Nähe des eigenen Wohnortes befinden, so dass die Verteilung der Passinhaber nach Land in etwa der Verteilung der verkauften Pässe entspricht. Man sollte allerdings davon ausgehen, dass die Schweizer Passinhaber dank Anziehungskraft der Baseler Museen für den Verkauf der Pässe überrepräsentiert sind.

aus diesem Grund ebenfalls geändert haben könnte. Dennoch ist eine Analyse der Nutzung des Passes im Großen und Ganzen weiterhin gerechtfertigt, denn die nationalen Gruppen wurden separat betrachtet und die Prozentsätze beziehen sich auf die jeweilige Teilstichprobe, nicht auf die Gesamtheit.

Das gesamte Verbreitungsgebiet des Passes wurde in neun Teilregionen aufgeteilt: Südpfalz und Nordbaden (Südpfalz/Mannheim/Ludwigshafen), Mittelbaden (Raum Karlsruhe), Schwarzwald (Offenburg/Freiburg), Südbaden (Lörrach/Weil am Rhein), der Großraum Basel, die Stadt Basel, das Oberelsass (Mülhausen/Mulhouse), das Mittelelsass (Raum Colmar) und das Unterelsass (Raum Straßburg/Bas-Rhin). Die folgende Tabelle<sup>25</sup> zeigt, wohin die Bewohner bestimmter Teilregionen mit ihrem OMP zum Museumsbesuch gefahren sind. Genauer: Sie zeigt, in welche Teilräume diese Passinhaber mindestens ein Mal fuhren, aber nicht wie oft. Würde man die Besuchshäufigkeiten berücksichtigen (siehe 5.2.4.3), so wäre die Dominanz der Besuche in Museen der Teilregion noch deutlicher zu erkennen.

Tab. 7 Museumsbesuche: In welche Teilregionen sind die Passinhaber mindestens ein Mal zum Museumsbesuch gefahren?  
Angaben in %, Mehrfachnennungen

Museen in Besucher aus	Südpfalz	Mittel- Baden	Schwarz- wald	Süd- Baden	Basel- Stadt	Großraum Basel	Ober- Elsass	Mittel- Elsass	Unter- Elsass
Südpfalz	77	72	19	15	32	35	15	27	20
Mittelbaden	58	97	22	15	40	29	10	24	34
Schwarzwald	28	53	85	40	81	77	20	42	33
Südbaden	16	23	41	62	94	91	24	33	10
Basel Stadt	8	14	14	36	95	82	19	20	9
Großr. Basel	7	9	16	38	98	89	26	19	8
Oberelsass	8	8	18	31	69	64	70	59	41
Mittelelsass	10	10	26	23	64	58	68	87	55
Unterelsass	23	55	23	23	52	45	42	52	81

<sup>25</sup> Mit den gleichen Daten ließ sich auch herausfinden, welche Museen die meisten Besuche und Besucher mit OMP angezogen haben, woher die Besucher der stark besuchten Museen kamen. Aufgrund der erwähnten Entwicklungen sowohl der Passinhaber als auch der Anzahl der Museen sind diese Daten möglicherweise nun nicht mehr aktuell, sodass sie hier nicht weiter erläutert werden.

Basel-Stadt ist mit den zahlreichen, meist hochkarätigen Museen zweifelsohne ein Besuchermagnet. Erstaunliche 95 % der Bewohner dieser Stadt gaben an, mindestens einmal ein Baseler Museum besucht zu haben (und vermutlich werden es die restlichen 5% vor Ablauf ihres Passes auch noch tun?). Aus der unmittelbaren Umgebung sind 98% der „restlichen Schweizer“ mit ihrem OMP mindestens ein Mal nach Basel gefahren, sowie 94% der Lörracher/Weiler, die zu 91% auch Museen im Großraum Basel besuchen aber nur zu 62% überhaupt ein Museum in ihrer eigenen Teilregion. Für sie ist die Fahrt über die Grenze fast selbstverständlich, so nah ist Basel geographisch, aber auch kulturell gesehen. Nicht Anzahl und Größe/Prestige der örtlichen südbadischen Museen allein rechtfertigen den hohen Anteil an Passinhabern in dieser Teilregion, sondern vor allem die Möglichkeit, das nahe und reichhaltige Museumsangebot von Basel unkompliziert nutzen zu können.

Ebenfalls auffallend wenige Passinhaber aus dem Oberelsass (70%) nutzten den OMP in ihren Heimatteilregion, obwohl diese einiges an interessanten Museen zu bieten hat. Dafür ist der Anteil derjenigen, die (mindestens ein Mal) nach Basel zum Museumsbesuch fahren, fast genauso hoch, was wiederum auf die geographische Nähe der Stadt Basel und deren Museumsangebot zurück zu führen ist, auch wenn diese Anziehungskraft auf das Oberelsass nicht ganz so stark wie auf Südbaden wirkt. Der Sprachenunterschied hemmt möglicherweise leicht die Mobilität der Mülhausener (69% sind mindestens ein Mal nach Basel-Stadt, 64% in den Großraum Basel gefahren) obwohl es in Basel kaum ein Problem sein dürfte, sich in Französisch zu verständigen. Als zweiter und wichtiger Grund ist eben doch das Angebot auf der französischen Rheinseite zu betrachten. Insbesondere in Mülhausen und unmittelbarer Umgebung (abgesehen von Basel) entfaltet sich eine kohärente und dichte Museumslandschaft (insbesondere im Vergleich zu Südbaden) – vorrangig mit technischen und industriellen Ausstellungsthemen. Als dritter Grund dürften die Anfahrtswege nach Basel – Entfernungen und Verbindungen sind im Vergleich zu Lörrach und Weil ein Hauch weniger optimal – eine Rolle spielen. Stärker ausgeprägt ist die Mobilität innerhalb des Elsass: 59% besuchen Museen im Raum Colmar, 41% fahren auch ins Unterelsass, vor allem nach Straßburg.

Überhaupt richten die Bewohner aus dem Raum Colmar ihre Besuche eher gen Süden (nach Mülhausen 68%, Basel 64% und den Großraum Basel 58%) aus, eventuell auch nach Straßburg (55%), kaum aber nach Deutschland. Verstärktes Interesse an den Deutschen Museen zeigen lediglich die Straßburger, die das Angebot der Karlsruher Museen gerne

nutzen (55% waren mindestens einmal in Mittelbaden), weniger das der anderen deutschen Teilregionen (jeweils 23%).

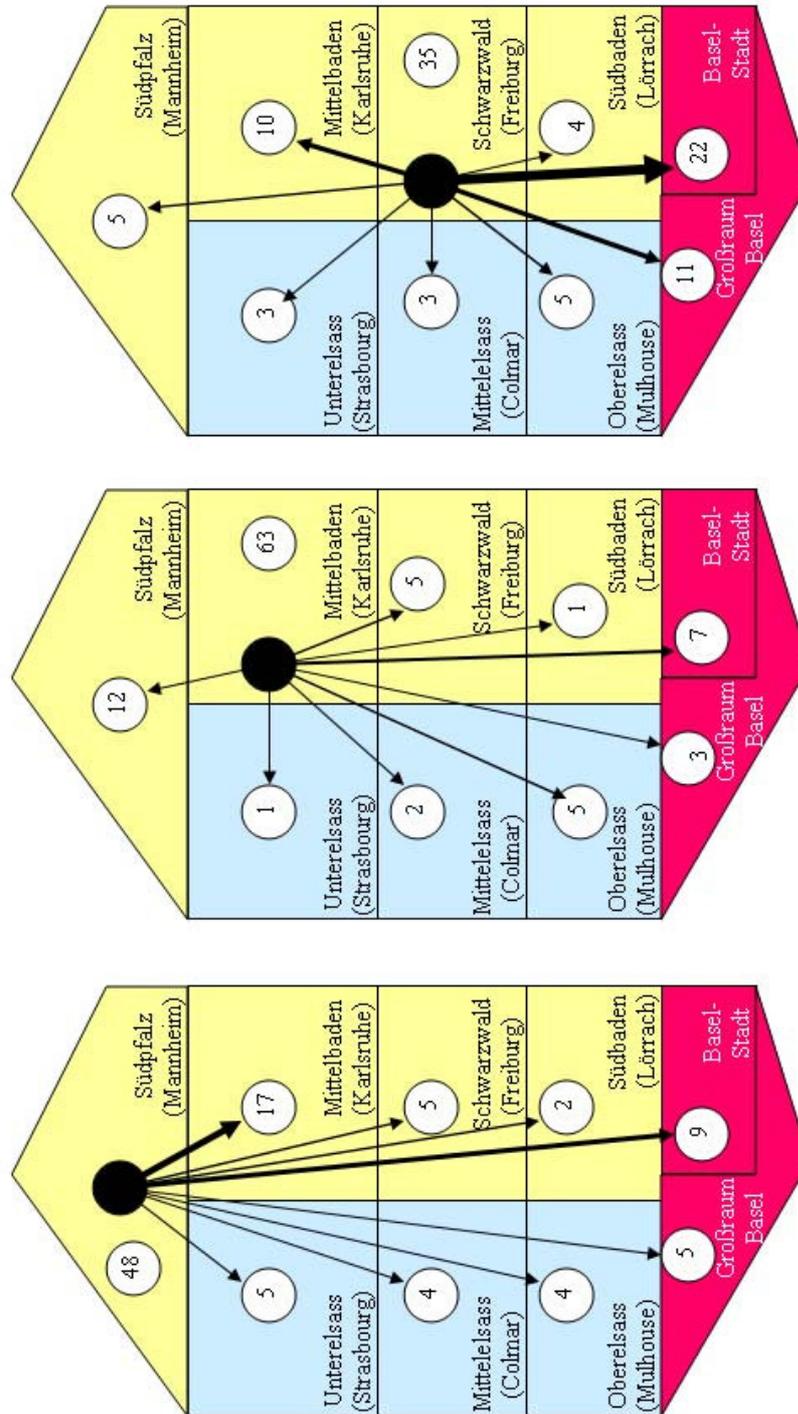
Auch deutsche Passinhaber wagen den Schritt über die französische Grenze nur selten, dafür aber den (langen) Weg in die Schweiz. Die Schweizer fahren grundsätzlich nur vereinzelt ins Ausland, außer vielleicht in die nahe gelegene Region um Lörrach/Weil. Nutzungsgewohnheiten des Vorgängerpasses (Basler-Pass) dürften hier teilweise übernommen worden sein, zumal die Dichte der (hochkarätigen) Museen vor Ort sehr hoch ist. Die soziodemographischen Merkmale der Basler Passinhaber sowie die starke Abhängigkeit von den öffentlichen Verkehrsmitteln deuten ebenfalls auf eine stärkere lokale Nutzung des OMP.

#### ***5.2.4.3 Verteilung der Besuche nach Teilregionen***

Betrachten wir nun die Verteilung aller Besuche der Passinhaber einer bestimmten Teilregion. Wie erwartet verschiebt sich der Schwerpunkt deutlich auf die eigene Teilregion... und auf Basel! Die folgenden Abbildungen (Abb. 9) veranschaulichen die Besucherströme unter Berücksichtigung der Besuchshäufigkeiten. Genauer: Wo haben Passinhaber einer bestimmten Teilregion ihre Museumsbesuche durchgeführt, in Prozent aller Besuche (inklusive Mehrfachbesuche)?

Ganze 39% aller Besuche fanden in Basel-Stadt, weitere 14% im Großraum Basel statt. Als erste deutsche Teilregion lockte Karlsruhe 15% aller Besuche. In Frankreich steht das Oberelsass um Mülhausen an der „Spitze“ mit 5% aller Besuche. Diese Verteilung ist eng mit der der Passinhaber in den Teilregionen verknüpft da die meisten Besuche tatsächlich in der eigenen Teilregion stattfanden – mit Ausnahme der Passinhaber aus dem Großraum Basel und aus Südbaden, die eher in Basel-Stadt ihr museales Glück finden als in ihren Heimatregionen.

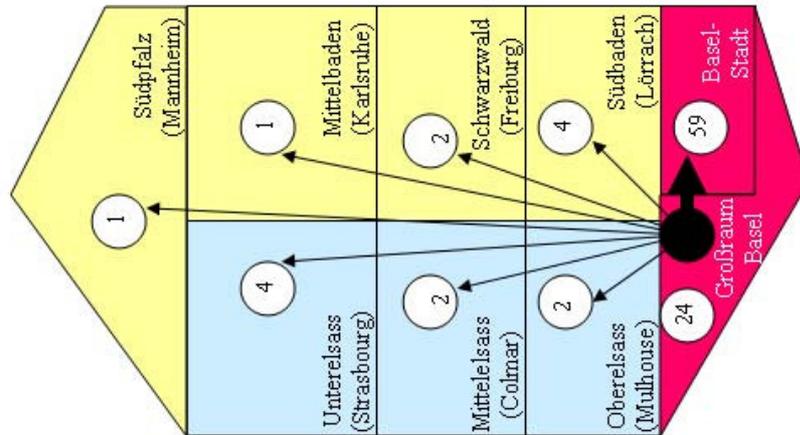
Abb. 9 Besuche in den Museen der Teilregionen von Besuchern aus ...  
(Angaben in % der Besuche der Ursprungsregion)



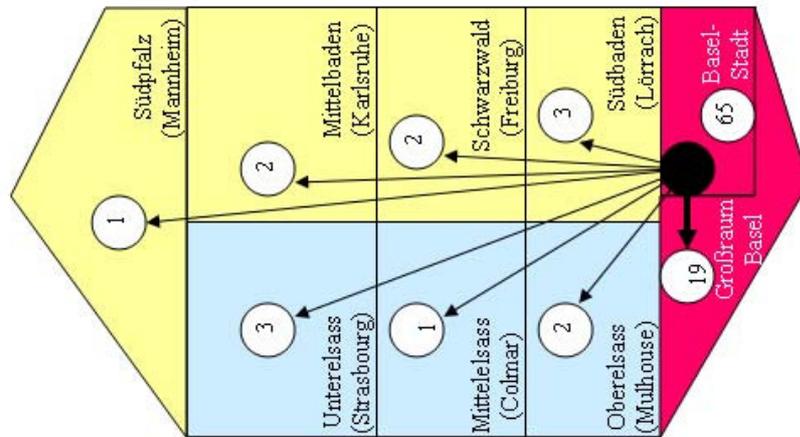
...aus der Südpfalz

...aus Mittelbaden

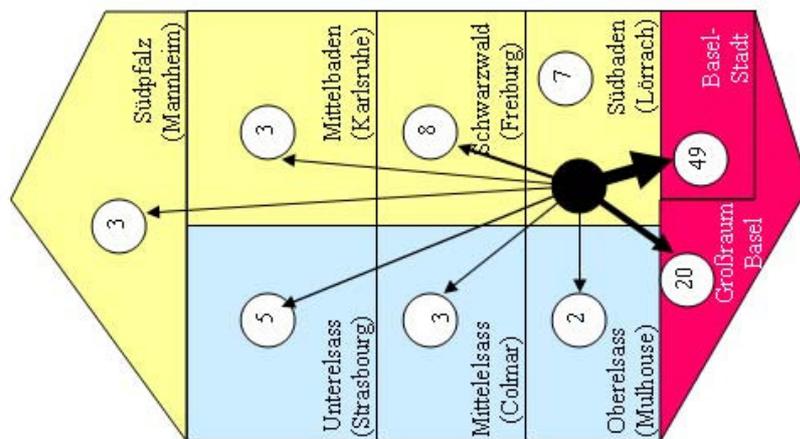
...aus dem Schwarzwald



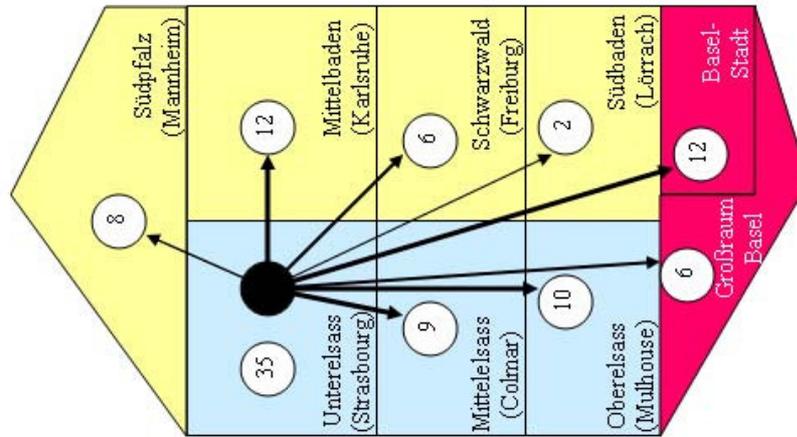
...aus dem Grobraum Basel



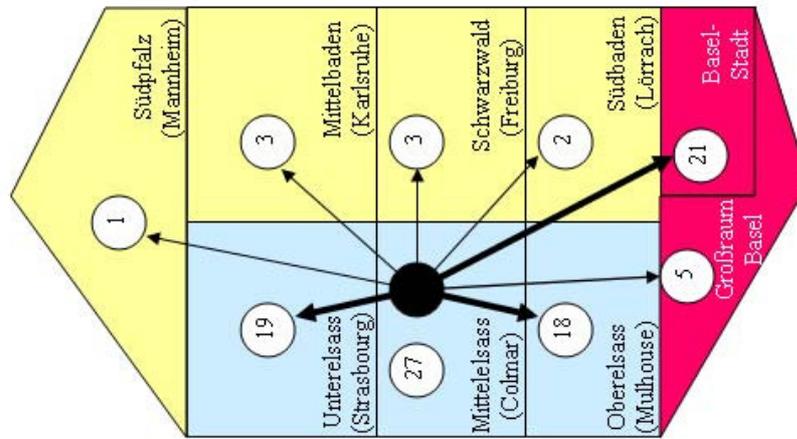
...aus Basel-Stadt



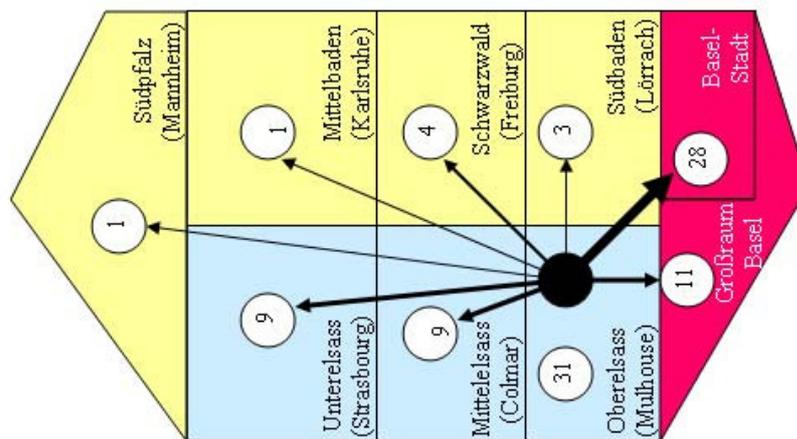
... aus Südbaden



...aus dem Unterelsass



...aus dem Mittelsass



...aus dem Oberelsass

Besonders markant ist das Besuchsverhalten der Basler: Sie üben 65% ihrer Museumsbesuche in der eigenen Stadt aus, weitere 19% im Großraum Basel (inklusive Riehen und seine Fondation Beyeler). Über die Grenze fahren sie äußerst selten, weder nach Mülhausen noch nach Lörrach (jeweils 3%), trotz geographischer Nähe und exzellenter Verbindungen mit den öffentlichen Verkehrsmitteln. Alle anderen Teilregionen erhalten nicht erwähnenswerte 1 bis 2 % der Besuche. Kaum unternehmungslustiger verhalten sich die Bewohner des Großraums Basel, die zu 59% ihre Besuche in Museen der Stadt Basel und 24% im Großraum Basel tätigten, und jeweils zu 4% die unmittelbaren Nachbarn wahrnehmen. Damit ist die starke Tendenz der Schweizer Passinhaber bestätigt, ihre Museumsbesuche auf ihr Land, meistens auf Basel zu beschränken. Passinhaber aus der Schweiz hielten sich bei 84% all ihrer Besuche im nationalen Raum auf.

Im Vergleich dazu haben die französischen Passinhaber 47% all ihrer Besuche im Ausland abgestattet und 40% der Deutschen Passinhaber ebenfalls – hauptsächlich in Basel. Erwartungsgemäß führen die Südbadener fast für drei von vier Museumsbesuchen über die Schweizer Grenze (49% nach Basel Stadt, 20% in deren Umgebung). Museen ihrer eigenen Teilregion fanden aber kaum ihr Interesse (7% der Besuche). Aus dem Oberelsass überquerten Passinhaber die Schweizer Grenze für 2 von 5 Museumsbesuchen (29% der Besuche nach Basel-Stadt und 11% in deren Umgebung).

Je größer die Entfernung zu Basel, desto niedriger seine Anziehungskraft – relativ gesehen, denn die Museen der Stadt wirken generell attraktiver als die der anderen Städte. Parallel dazu steht die Aussage: Je kleiner die Entfernung zur Teilregion, desto höher die Attraktivität. Demnach sollten dann die Teilregionen, die in der Mitte des Verbreitungsgebietes liegen – etwa der Schwarzwald zwischen Offenburg und Freiburg oder das Mittelelssass um Colmar – sehr viele Besucher anziehen. Dem ist nicht so, was unter anderem strukturelle Gründe haben mag: die Museumsdichte und die Verteilung der Museen auf das gesamte Gebiet sowie die Anzahl der befragten Passinhaber.

Beide Teilregionen weisen ähnliche Besucherströme auf: Hauptsächlich Besucher der eigenen Region, einige aus den Nachbarregionen, wohl bemerkt aber im nationalen Rahmen. Je 3% (!) ihrer Besuche unternehmen die Passinhaber dieser beiden Teilregionen in Museen der jeweiligen anderen Rheinseite. So zeigen die Passinhaber aus Colmar wenig Interesse für die Freiburger Museen, die Freiburger Passinhaber ignorieren die Museen und Ausstellungen in

Colmar – obwohl kaum 30 km beide Städte trennen, wohl aber eine Staatsgrenze und eine Sprache. Dafür scheint Basel etwa gleich attraktiv zu sein (jeweils 21-22% der Besuche), der Großraum Basel etwas weniger (11% bzw. 5%). Colmar nützt seine zentrale Lage im Elsass jedoch besser aus, denn die mittelelsässischen Passinhaber fahren zu 18-19% jeweils nördlich ins Unterelsass und südlich ins Oberelsass zum Museumsbesuch. Eine solche gleichmäßige Verteilung weisen die Passinhaber aus dem Schwarzwald nicht auf, denn Südbaden scheint ihnen weniger interessant (4% der Besuche) als das nördlich gelegene Mittelbaden (10%).

Die Nordlichter der Passinhaber scheuen weite Entfernungen und konzentrieren zwei Drittel ihrer Besuche entweder auf die Südpfalz (48%) oder auf den Raum um Karlsruhe (17%). Wie ihre Freiburger Pendants fahren sie nur selten über die Grenze ins nahe gelegene Unterelsass (4%) oder weiter südlich links des Rheins. Die Schweiz ist ihnen dennoch für 14% ihrer Besuche den langen Weg wert.

Passinhaber aus Mittelbaden schöpfen das eigene Angebot zu 63% bzw. das der Südpfalz zu 12% aus. Auch sie zeigen relativ wenig Interesse für die weite Schweiz (10% ihrer Besuche), aber vor allem für die südlichen Nachbarregionen. Der Schwarzwald und seine teils kleinen (Heimat)Museen mögen vereinzelt als Ziel einer Wanderung oder eines sonntäglichen Ausfluges in Betracht gezogen werden, was allerdings statistisch gesehen kaum in die Balance kommt. Ins Elsass fanden 8% ihrer Besuche statt, je näher desto häufiger.

Im Vergleich sind die Nord-Elsässer eher bereit, zum Museumsbesuch über die Grenze zu fahren. Auch sie konzentrieren sich erst auf die Museen der eigenen Teilregion (35% der Besuche im Unterelsass), fahren aber gerne über die Lauter in die Südpfalz (8%) oder über den Rhein nach Mittelbaden (12%), bzw. in die Schweiz (18%)

Fazit: Aus allen Regionen strömen die Passinhaber nach Basel. Die Nord-Süd-Schiene ist deutlich stärker als die Überbrückung des Rheins. Die Schweizer fahren kaum aus dem Land hinaus. Die meisten Besuche finden generell in Museen der eigenen Teilregion statt.

#### ***5.2.4.4 Änderungen der Besuchsgewohnheiten: Steigerung der interkulturellen Kompetenz?***

Die Besuchsgewohnheiten<sup>26</sup> der Passinhaber haben sich dank OMP spürbar geändert. Treu ihrem Ziel, mehr Museen bzw. Ausstellungen zu besuchen, suchten sie zu 56% bzw. 44% öfter den Weg ins Museum als ohne den Pass. 57% haben vermehrt/öfter Museen in ihrer gewohnten Umgebung aufgesucht – zu 68% insbesondere die Südbadener (Raum Lörrach/Weil), in deren naher Umgebung Basel und seine große Museumsauswahl liegt, sowie zu 65% die Mittelbadener, welche das reichhaltige Museumsangebot des Raumes Karlsruhe intensiver nutzten.

Die Passinhaber beschränkten sich nicht auf die ihnen schon bekannten Häuser, sondern „erkundeten“ auch neue Museen (42%), von denen sie die meisten ohne den OMP nicht aufgesucht hätten. Etwa ein Drittel der Elsässer und der Deutschen fuhren weiter als sie es bisher getan hatten, um ein Museum zu besuchen, ob als Ausflugsziel oder als Museum, das man ohnehin schon lange besichtigen wollte. Lediglich den Schweizern war der OMP kein Anreiz dazu, denn sie erweiterten den geographischen Kreis zu 90% nicht. Je weiter man von Basel wohnt, desto höher ist die Bereitschaft, nun weitere Wege zu fahren. Dies entspricht einerseits einer weiteren Streuung der Museen je nördlicher bzw. je weiter vom Rhein entfernt und zeugt gleichzeitig von der Anziehungskraft des Museumsstandortes Basel.

Ganze 19% der Passinhaber sind zum Museumsbesuch – mindestens ein Mal – über die Grenze gefahren, was sie bisher noch nicht getan hatten. So gab der OMP den Anstoß für jeden vierten Deutschen Passinhaber und knapp jeden dritten Elsässer, erstmals ein (oder mehrere) Museum(en) in den Nachbarstaaten zu besuchen. Die Schweizer dagegen ließen sich nur zu 8% dazu überzeugen<sup>27</sup>.

Die Förderung des grenzüberschreitenden Museumsbesuches, eines der wichtigsten gesetzten Ziele des OMP, ist somit in Deutschland und Frankreich besser erreicht worden. In bezug auf die interkulturelle Kompetenz der Passinhaber bedeutet dies eine erhöhte Bereitschaft, den Nachbarn besser kennen zu lernen. Diese Änderungen der Gewohnheiten in Richtung grenzüberschreitender Museumsbesuche können die ersten Meilensteine einer Habitualisierung der internationalen Nutzung des Passes legen und stärken somit die

---

<sup>26</sup> Mehrfachnennungen, daher Prozentsumme > 100.

<sup>27</sup> Wohl bemerkt: Es handelt sich hier um die Bereitschaft, die Besuchsgewohnheiten zu ändern und den ersten Grenzübertritt zu wagen, nicht um die generelle Bereitschaft, zum Museumsbesuch über die Grenze zu fahren.

Habitualisierung der Interkulturalität, sowohl bei den Individuen als auch auf die gesamte Gesellschaft der Region Oberrhein.

Genauer: In den vorher genannten Teilregionen lassen sich erhebliche Unterschiede feststellen. In Basel Stadt nutzen die Passinhaber den OMP wie sie den Basel-Pass einst nutzten, den er abgelöst hat, nämlich in Basel selbst. Kaum 5% (und 12% der Bewohner aus dem Großraum Basel) entschlossen<sup>28</sup> sich, dank OMP sich erstmals zum Museumsbesuch ins Ausland zu begeben – was nicht unerheblich an den soziodemographischen Merkmalen der Baseler Passinhaber und deren Abhängigkeit von öffentlichen Verkehrsmitteln liegt, sowie an dem großen vielfältigen Museumsangebot vor Ort.

Spitzenreiter dagegen sind die Nord- und Mittelsässler, von denen jeder Dritte zum Erkunden der schweizer bzw. deutschen Museen vom OMP angeregt wurde, sowie die „Schwarzwälder“ auf der gegenüberliegenden Rheinseite. Aus Mülhausen ließen sich 28% der Passinhaber auf ihren ersten grenzüberschreitenden Museumsbesuch ein – wobei hier der Anteil derer, die vor dem OMP schon öfter im benachbarten Basel Museumsluft schnupperten, sicherlich sehr hoch ist. Dies trifft ebenfalls auf dem Südbadischen Raum zu, wo 21% der Passinhaber erstmals grenzüberschreitende Besuche durchführten. In Nord- und Mittelbaden erweckte der OMP für je 24% das Interesse, Museen im Ausland zu besuchen. Sie müssen ziemlich lange Fahrten auf sich nehmen, um zur schweizer Grenze zu gelangen. Andererseits sind gerade im nördlichen Teil des Elsass relativ wenige Mitgliedermuseen, so dass das Angebot möglicherweise nicht so verlockend ist (zumindest von seiner Fülle her, was die Qualität nicht ausschließt).

Die Auswahl der angesteuerten Museen erfolgt vor allem nach intrinsischen Kriterien der ausgestellten Themen: Erwartete oder bereits bekannte Inhalte lenken die Entscheidung von zwei Dritteln der Passinhaber. Neben anderen Kriterien spielt die geographische Lage der Museen – also auch im In- bzw. Ausland – nicht die entscheidendste Rolle, da etwa 20% der Passinhaber sie als sehr wichtig und 60% als wichtig einstufen. Dies bedeutet auch, dass man sich kein Museum, keine Ausstellung nur deshalb aussucht, weil es/sie im Nachbarland zu sehen ist. Umgekehrt nimmt man allerdings in Kauf, teilweise weit zu fahren – notfalls auch über die Grenze – um es/sie zu besichtigen. Das Überschreiten der Staatsgrenze ist demnach eher eine Begleiterscheinung als ein aktiv verfolgtes Ziel. Dennoch: 30% der Schweizer, 17%

---

<sup>28</sup> Nochmal: Es handelt sich hier um die Bereitschaft, die Besuchsgewohnheiten zu ändern und den ersten Grenzübertritt zu wagen, nicht um die generelle Bereitschaft, zum Museumsbesuch über die Grenze zu fahren.

der Franzosen und ebenfalls 17% der Deutschen blieben auf nationalem Boden und ließen sich vom reichhaltigen Museumsangebot der jeweiligen Nachbarn nicht überzeugen.

Wer doch zum Museumsbesuch über die Grenze fuhr, der hatte nur selten größere Sprach- oder Verständigungsschwierigkeiten zu überwinden. Dies ist eine positiv zu wertende Erkenntnis der Untersuchung. Ein Viertel der Passinhaber hatte bei ihren Auslandsbesuchen mit der Sprache Probleme: 6% beanstandeten die Texte und Beschriftungen in den Ausstellungsräumen bzw. meinten, sie vermisst zu haben, und kaum erwähnenswerte je 1% hatten Probleme (worin auch immer diese bestehen mochten) mit Faltblättern, Katalogen oder Personal. Interessanterweise sind es eher die Franzosen (38%) als die Deutschen (21%), die über Sprachprobleme klagen.

Gründe für diese niedrige Sprachbarriere sind dreierlei. Zum einen sind am Oberrhein Sprachen und Dialekte eng verschlungen, aus der historischen Entwicklung ist nicht selten eine Zweisprachigkeit erhalten. Zum zweiten gilt das offensichtliche Argument, wer befürchtet, aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse die Museums- bzw. Ausstellungsbesuche nicht vollends genießen zu können, der gehe erst gar nicht hin. In der Schweiz brauchen Elsässer und Deutsche kaum Sprachbarrieren im Museum zu befürchten, da schweizer Museen gesetzlich verpflichtet sind, ihre Ausstellungen zumindest in den zwei meist verbreiteten offiziellen Sprachen des Landes zu beschriften. Dies wäre das dritte Argument: Institutionalisiert in der Schweiz, auf freiwilliger Basis in den zwei anderen Staaten bemühen sich Museen zunehmend, ihre Beschriftung in die Sprache des Nachbarn zu übersetzen, und sei es „nur“ in Kurzfassung. Auch in diesem Gebiet gibt es noch sehr viel zu tun!

Haben die Passinhaber, die das grenzüberschreitende Angebot genutzt haben, nun etwas über ihre Nachbarn gelernt? Mit anderen Worten: Wie wirkt sich der Pass auf ihre individuelle interkulturelle Kompetenz aus? Während mehr als die Hälfte aller Passinhaber angaben, dank OMP ihre Nachbarn kaum besser kennen gelernt zu haben, so sind es immerhin 28%, die hinsichtlich Kultur und Geschichte, und 7% hinsichtlich der Lebensart dazu gelernt haben, das heißt, die ihre eigene interkulturelle Kompetenz gesteigert haben, sowohl ihr Wissen über die jeweilige andere Kultur als auch ihre Bereitschaft, dieses Wissen anzuwenden (Lebensart). Etwa 15% von ihnen haben einige sprachliche Schwierigkeiten – insbesondere mit Texten und Beschriftungen (10%) – überwunden, um sich Wissen über Kultur und Geschichte der Nachbarländer anzueignen.

Am wenigsten über ihre Nachbarn haben erwartungsgemäß die Schweizer erfahren (18% der Basler und 27% der Bewohner des Basler Großraumes), deren Reiselust sich eher in (schweizer) Grenzen hält. Besonders aufnahmewillig waren die Nordelsässer (Mittel- und Unterelsass zu 53%) und ihr Pendant auf der anderen Rheinseite (Schwarzwald und Freiburg zu 43%), genau jene Passinhaber also, die sich am meisten vom OMP anregen ließen, sich erstmals auf Entdeckungsreise in die Museen der Nachbarländer zu machen. So haben sie nicht nur die Museen, sondern auch die kulturellen Gegebenheiten kennen gelernt. Damit wäre der Einfluss der grenzüberschreitenden Museumsbesuche auf die interkulturelle Kompetenz bekräftigt.

Die Bereitschaft der Passinhaber, in einer anderen kulturellen Umgebung eine Ausstellung zu besuchen ist, wie schon erwähnt, relativ groß. Einerseits ist eine gewisse Neugierde bzw. Erfahrung schon vorhanden: Der OMP wird vor allem dazu eingesetzt, bereits bestehende Kontakte zu verstärken, so dass die Anwendung der schon erlernten Verhaltensmuster bekräftigt wird. Andererseits nutzen die Passinhaber die gebotene Chance, die Nachbarländer für sich zu entdecken, indem sie „neue“ Museen besuchen und dadurch mehr über die kulturellen Gegebenheiten der jeweiligen Staaten erfahren. So versuchen sie nach und nach die Verhaltensmuster zu erkennen, darauf zu reagieren und möglicherweise selber anzuwenden. Die Bereitschaft, die eigene interkulturelle Kompetenz zu steigern, ist hier im direkten Kontakt mit Museen und deren Mitarbeitern, der Themenauswahl und -aufbereitung, und dem Aufbau ihrer Ausstellungen gegeben.

Im Grunde könnte man die Passinhaber in drei Kategorien einteilen. Die kleinste Gruppe bewegt sich ausschließlich im nationalen Rahmen und interessiert sich kaum für das Ausland. Sie wohnen oft etwas weiter von der Grenze entfernt oder in Basel und lassen ihre interkulturelle Kompetenz unbeachtet und ungebraucht vor sich hin schlummern. Die zweite Gruppe versucht, den OMP zu nutzen um möglichst viele sie interessierende Ausstellungen zu besuchen, wobei man sich nicht von einer Staatsgrenze aufhalten lassen möchte. Dadurch entstehen Kontakte, wird eine Neugierde geweckt und die ersten Schritte einer interkulturellen Aneignung eingeleitet. Aus dem anfangs eher passiven und neutralen (grenzüberschreitenden) Besucher kann sich ein aktiver und interessierter Kultur(en)kenner entwickeln, der willig ist, seine interkulturelle Kompetenz zu steigern und einzusetzen.

Die dritte Gruppe hat einen großen Vorsprung in Sachen interkultureller Kompetenz: Mit Sprachkompetenzen versehen und auch in anderen Gebieten (kulturell, beruflich, familiär, freundschaftlich, etc.) des Öfteren in Kontakt mit den Nachbarstaaten sind diese Passinhaber mit den kulturellen Gegebenheiten am Oberrhein vertraut. Für sie ist eine Überquerung der Grenze selbstverständlich, sie finden sich auf beiden Seiten zurecht. Der OMP ist gerade wegen seines grenzüberschreitenden Gültigkeitsgebietes besonders attraktiv und wird als Mittel einer kulturellen Zusammenarbeit gerne gesehen und genutzt. Ihre eigene interkulturelle Kompetenz können sie zwar immer noch steigern, vor allem aber einsetzen.

### **5.2.5 Grenzüberschreitendes Kulturverhalten**

Erweitern wir nun die Perspektive auf die Besucher der Museen, die den OMP nicht besitzen, das heißt auf jenen Teil der Gesellschaft am Oberrhein, der abgesehen vom Sonderfall Museums-Pass Aufschlüsse zu Interesse an und Bereitschaft zu einer interkulturellen Begegnung im Museum gibt. Eine Besucherbefragung<sup>29</sup> wurde 2001 in einigen Mitgliedermuseen durchgeführt mit dem Zweck, Bekanntheitsgrad vom, Interesse am OMP und sein Verkaufspotential zu ermitteln sowie Aufschlüsse zum grenzüberschreitenden Kulturverhalten zu gewinnen. Auskunftspersonen waren Besucher ab 17 Jahren, die den OMP nicht besaßen und deren Wohnort im Verbreitungsgebiet desselben lag. Diese werden im Folgenden als „Museumsbesucher“ bezeichnet, um sie von den Passinhabern zu unterscheiden.

Parallel zu den Ergebnissen der Passinhaberbefragung zeigen sich die Museumsbesucher unterschiedlich reisebegeistert. In den elsässischen Museen waren besonders oft Museumsbesucher aus dem gleichen *département* anzutreffen, die Oberelsässer in Museen der südlichen und die Unterelsässer in Museen der nördlichen Hälfte des Elsasses. In den deutschen Museen sind hauptsächlich Badener und Pfälzer befragt worden, die sich innerhalb der gesamten deutschen Teilregion weit bewegen, dafür relativ wenige Elsässer bzw. Schweizer. In den Schweizer Museen sind sowohl deutsche (30% der in der Schweiz befragten Auskunftspersonen) als auch schweizer Museumsbesucher (60%) anzutreffen, wobei letztere relativ selten über die Grenze zum Museumsbesuch fahren. Sicherlich ist ein Teil dieser Ergebnisse auf die Befragung an sich zurückzuführen, da sie mit wenigen Ausnahmen in der jeweiligen Landessprache stattfand, was einige „Touristen“ vielleicht abschrecken/ausschließen mochte.

---

<sup>29</sup> Vgl. Hans Joachim Klein, Stéphanie Wintzerith, „Das größte Museum der Welt...“ – Evaluation der Einführungsphase des Oberrheinischen Museums-Passes – , nicht veröffentlichter Bericht, Universität Karlsruhe 2002, Institut für Soziologie

Dennoch: Auch die Passinhaber, die einen Fragebogen in ihrer eigenen Sprache zugesandt bekamen<sup>30</sup>, weisen ein ähnliches Reiseverhalten auf, so dass man vermuten kann, die Befragungssprache habe eine bestehende Tendenz „nur“ verstärkt, nicht verursacht. Um dieses Verhalten näher zu verstehen, wollten wir die allgemeine Reisefreudigkeit (nicht nur auf Oberrhein oder auf Museen bezogen) untersuchen als ein – unter vielen anderen, auf insgesamt 5 davon wird im Folgenden eingegangen – Indikator der interkulturellen Kompetenz. Reisen ins Ausland setzen eine gewisse Neugier und ein Interesse für die jeweilige Landeskultur voraus und bilden direkte Erfahrungen. Kurz: Sie tragen entscheidend zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz bei.

### *Indikator 1: Reisefreudigkeit*

Prinzipiell sind die befragten Einwohner des Oberrheingebietes reisefreudig, so behaupten es 80% von ihnen. Ganz besonders die Schweizer (92%) interessieren sich für andere Länder und Städte, ob zum Urlaub, zum Arbeiten oder zum Kurzbesuch. Die Deutschen reisen ebenfalls viel lieber ins Ausland (83%) als die Franzosen (64%). Je näher sich der Wohnort zur Grenze befindet, desto öfter wird diese überschritten. Bezogen auf den Oberrhein fahren besonders die Nordschweizer zu 35% mehrmals im Monat bis täglich nach Deutschland und zu 28% nach Frankreich, wobei knapp die Hälfte einige Male im Jahr die Nachbarländer aufsucht. Der regelmäßige Gegenverkehr ist geringer: Kaum 8% der Deutschen und Franzosen halten sich mehrmals im Monat in der Schweiz auf und gelegentlich fahren 40% der Deutschen und knapp die Hälfte der Franzosen hin. Deutschland zieht etwa ein Viertel der befragten Franzosen mehrmals im Monat an und die Hälfte gelegentlich. Nach Frankreich fahren etwa 12% der Deutschen regelmäßig, dafür aber 56% ab und an zum Shoppen und Besichtigen.

Die Gründe zum grenzüberschreitenden Verkehr sind, neben Arbeit und Familien-, Freundes- und Bekanntenbesuche, vor allem Einkaufen (40%), der Besuch einer kulturellen Veranstaltung (knapp 50%) und die Entspannung bzw. Erkundung der Umgebung (67%). Zum Museumsbesuch sind schon mehr als die Hälfte der befragten Museumsbesucher (im Vergleich zu den schon erwähnten 21% Passinhabern) über den Rhein bzw. die Grenze gefahren. Wer es nicht getan hat, ließ sich vor allem aus Zeitmangel (knapp ein Drittel) nicht auf die Reise ein, hatte keinen Anreiz bzw. überzeugende Information (21%) oder kein

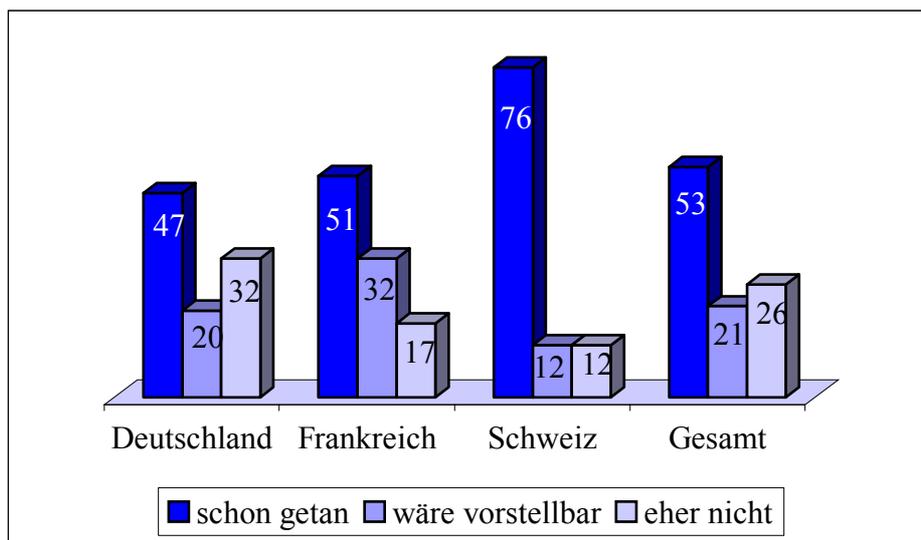
---

<sup>30</sup> Die Ergebnisse dieser Untersuchung wurden bereits in Teil 5.2.4 erläutert.

Interesse (15%). Zu hohe Kosten bzw. zu hoher Aufwand hielten etwa 16% der Museumsbesucher (die nicht über die Grenze zum Museumsbesuch fuhren) auf, und gute 10% scheuten die Fahrt oder die Entfernung zu den Museen der Nachbarländer.

Abb. 10 Wer fährt zum Museumsbesuch über die Staatsgrenze?

Verteilung der Museumsbesucher nach Herkunftsland (Angaben in %)



Der Unterschied zwischen den Passinhabern, die tendenziell weniger oft für Museumsbesuche über die Grenze gefahren sind, und den befragten Museumsbesuchern lässt sich mit drei Gründen erklären. Erstens spielen für Passinhaber der Zeitfaktor und die Auswahl der Ausstellungsorte eine größere Rolle: Sie wurden gefragt, ob sie mit ihrem Pass schon ein Museum im Ausland besucht hatten, also ob sie in den 4-12 Monaten vor der Befragung Mitgliedermuseen im Nachbarland aufgesucht haben, während die Museumsbesucher gefragt wurden, ob sie je zum Museumsbesuch über die Staatsgrenze gefahren sind, in welches deutsche, französische oder schweizerische Museum auch immer.

Zweitens fand die Befragung der Museumsbesucher unter anderem in großen Museen statt, deren Anteil an ausländischen Besuchern überdurchschnittlich hoch ist, was auch auf diese Stichprobe zutrifft. Drittens zeigen sich hier die Konsequenzen struktureller Unterschiede zwischen Passinhaber sowie verschiedener Erwerbsgründe des Passes: Viele haben sich für den OMP entschieden, weil sie damit öfter ins Museum gehen wollten, inklusive ihrer Stammemuseen, so dass in diesem Fall der OMP als Dauereintrittskarte für einige wenige Museen eingesetzt wird und nicht als flächendeckende vielfältige internationale Mehrmuseenkarte. Besonders stark ist diese Tendenz bei den schweizer/Basler Passinhabern

zu beobachten, die von ihren soziodemographischen Merkmalen her (ältere Damen ohne Begleitung und mit verstärkter Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel etwa sind stark überrepräsentiert) höhere Barrieren zum Auslandsbesuch zu überwinden haben. So fällt der Durchschnittswert für die Passinhaber niedriger aus.

Zum Museumsbesuch über die Grenze zu fahren ist ein Mittel, das Museumsbesucher gerne einsetzen, um den kulturellen Kontakt mit den Nachbarn zu pflegen. Dabei erfahren sie einiges über die kulturellen Gegebenheiten des Landes, in den Ausstellungen, aber auch im direkten Umgang mit den Leuten vor Ort. So fördern sie ihre interkulturelle Kompetenz, indem sie Wissen sowohl ansammeln als auch anwenden. Wer sich zum Museumsbesuch in ferne Städte begibt, der nutzt die Gelegenheit zur Stadtbesichtigung (79% der Museumsbesucher), zum Besuch weiterer Sehenswürdigkeiten (67%) und natürlich zum Verkosten der Gastronomie (62%). So sind Fahrten zum alleinigen Museumsbesuch eher selten (10%), dafür aber die Neugierde und die Bereitschaft groß, mehr über Kultur und Lebensart der Umgebung zu erfahren bzw. zu erleben. Auch da sammeln sich Elemente des Wissens und Anwendungsmöglichkeiten einer ausgeprägteren interkulturellen Kompetenz.

#### *Indikator 2: Information/Interesse*

Das Interesse und der damit verbundene Informationsstand der Museumsbesucher für/über das kulturelle Geschehen auf der anderen Rheinseite wurden als zweites Kriterium der interkulturellen Kompetenz ausgesucht. Interesse und Informationsstand sind Voraussetzung für die Entwicklung der interkulturellen Kompetenz, ersteres als Zeichen der Bereitschaft, mehr zu erfahren, und das zweite als Teil einer kulturellen Kategorisierung im Sinne der Definition des Konzeptes.

Interesse am kulturellen Geschehen in den Nachbarländern zeigen 63% der Museumsbesucher, weitere 30% geben zu, nur mäßig daran interessiert zu sein. Starke nationale Schwankungen lassen sich hier feststellen, denn wenn die Deutschen etwa im internationalen Schnitt liegen, so sind die Schweizer wesentlich neugieriger (77% interessiert) als die Franzosen (54%). In Deutschland ist das Interesse stärker, je mehr man sich der Schweizer Grenze nähert. In Frankreich ist es umgekehrt im nördlichen Teil sehr viel ausgeprägter. Möglicherweise richten die Badener eher ihr Augenmerk auf die sprachlich verwandteren Schweizer, wobei sich die Elsässer eher für die Badener interessieren und die Schweizer für beide Nachbarn gleichermaßen.

Unabhängig vom Wohnort nimmt das Interesse an den Nachbarländern mit dem Alter zu. Knapp die Hälfte der Museumsbesucher unter 30 Jahren verkündet ein deutliches Interesse, bei den 61-77 Jährigen sind es drei Viertel und bei den älteren sogar 88%. Strukturell gesehen ist dieses Ergebnis auch mit der Informationsquelle zu verknüpfen, denn je älter man ist, desto häufiger entnimmt man seine kulturellen Informationen den Zeitungen (im Schnitt 75%, von 63% der unter 30 Jährigen kontinuierlich hoch bis zu 88% der über 70 Jahre alten Museumsbesucher). Ob die Zeitungsläser nun die kulturellen Berichte, ob national oder international, gezielt suchen oder eher passiv mitlesen, sie sammeln kulturelle Informationen, bilden so einen gewissen Habitus und entwickeln mit der Zeit einen Wissenstand, auf dem sie kontinuierlich aufbauen und oft mit steigendem Interesse die bekannt gewordenen (kulturellen) Themen verfolgen.

Ebenso gekoppelt an das Alter und die Informationsquellen ist der geschätzte eigene Wissensstand der Befragten. Im Schnitt meint knapp jeder Dritte Museumsbesucher, ausreichend über die Nachbarn informiert zu sein, wobei 62% gerne mehr Informationen hätten. Kein Interesse zeigen lediglich 8%. Die nationale Verteilung zeigt einen deutlichen Vorsprung der Schweizer, die sich zu 47% gut informiert fühlen, im Vergleich zu 29% der Deutschen bzw. 27% der Elsässer, was gewisse Parallelen zur Altersverteilung der Museumsbesucher in den betrachteten Ländern aufweist. Auch hier gilt: Je älter, desto besser informiert – oder genauer gesagt, desto zufriedener mit dem eigenen Informationsstand ist man. Angefangen mit etwa 18% der unter 30 Jährigen bis hin zur Hälfte der über 60 Jährigen halten sich die Museumsbesucher auf dem Laufenden, wobei die gleichen Alterskategorien von drei Viertel der jüngeren bis zu 46% der älteren noch gerne mehr erfahren würden.

Daraus könnte man schließen, dass mit gehobenerem Alter und langjähriger Lebenserfahrung die interkulturelle Kompetenz höher liegt. Interkulturelle Kompetenz ist im Grunde ein Lernprozess, den sowohl die Zeit als auch die Umstände beeinflussen können. Je mehr man weiß, desto mehr möchte man wissen, was den Zeitfaktor einschließt, und je öfter man sich die Gelegenheit schafft, die interkulturelle Kompetenz anzuwenden, desto mehr lernt man dazu. So ist es nicht verwunderlich, dass die Museumsbesucher mit steigendem Alter, größerem Interesse an der Presse und langjährigem regelmäßigem Verfolgen der kulturellen Themen mehr über die Nachbarländer wissen und eine entsprechend höhere interkulturelle Kompetenz aufweisen.

Andererseits sind viele Jüngere offener für neues Wissen und lernbereit, so dass auch sie mittels Internet und zahlreichen Reisen z.B. zur Steigerung ihrer interkulturellen Kompetenz beitragen können. Neugierig auf die Nachbarn sind sie allemal, haben aber das Gefühl, nicht ausreichend informiert zu sein bzw. stellen höhere Informationsansprüche als die anderen Gruppen. Der Wille, mehr zu erfahren ist also ebenfalls als Teil der hohen interkulturellen Kompetenz zu deuten.

### *Indikator 3: Unterschiede aufgefallen?*

Beachtlichen 42% der Museumsbesucher sind nationale Unterschiede in den Museen der Nachbarstaaten aufgefallen, die sie aufgesucht haben. Dies zeugt von einem gewissen Grad interkultureller Kompetenz, da das Erkennen bzw. Bilden der kulturellen Kategorien durch den Vergleich der eigenen mit der „fremden“ Kultur ermöglicht/bekräftigt wird. Bewusst wurden Unterschiede in den Museen der jeweiligen Nachbarn wahrgenommen, also auch Wissen in Kategorien eingeordnet und möglicherweise zusätzliches Wissen angeeignet sowie die Anpassungsfähigkeit gefördert.

Museographisch gesehen unterscheiden sich die Museen besonders in Ausstellungskonzeption und -niveau oder Architektur, so 17% der Angaben. Die Atmosphäre zeichnet sich in deutschen Museen eher durch eine relative Strenge des Personals aus, eine interessante und oft auch designorientierte Bearbeitung von Konzepten und Ideen sowie ihre Themenauswahl. Die schweizer Häuser dagegen scheinen älter (möglicherweise „altmodischer“ in ihrer Ausstattung), paradoxerweise kleiner – was wohl nicht ganz auf die Basler großen Häuser zutrifft, außer vielleicht wenn diese auf mehrere Gebäude bzw. Außenstellen verteilt sind – und doch vielseitiger. In den französischen Museen ist die Atmosphäre lebendiger, man findet die Einrichtung und Bearbeitung der Themen entweder gemütlich oder eher chic. Überspitzt betrachtet wären also die deutschen Museen eher für Intellektuelle und Kopfmenschen geeignet, die französischen auf Charme und Gefühl ausgerichtet, während die Schweizer auf die Karte der Geschichte und des Altbewährten setzten – so zumindest die Auffassung der jeweiligen ausländischen Besucher.

Organisatorische Unterschiede fielen den Besuchern ebenfalls auf: Neben der relativen Strenge des deutschen Museumspersonals sind die Eintrittspreise zu erwähnen, die Auswahl der Themen bzw. der vermittelten Informationen und vor allem die Sprachen. Etwa 12% der

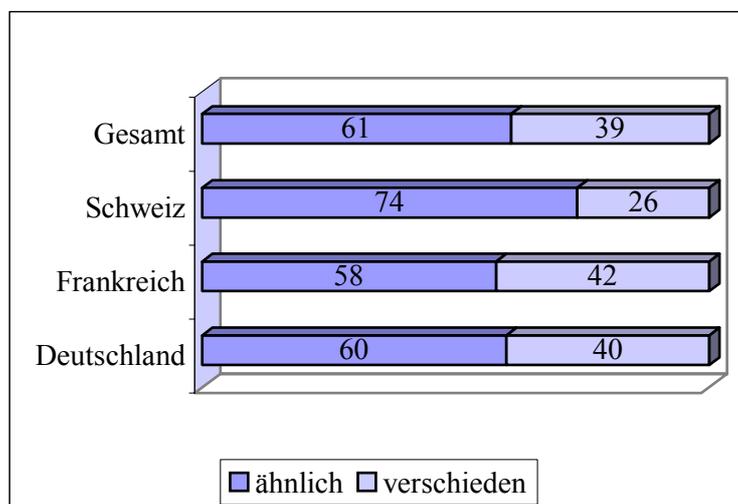
angegebenen Unterschiede betreffen Sprache und Beschriftung, die einerseits durch ihre einseitige national gerichtete Beschränktheit negativ oder umgekehrt positiv durch lobenswerte Übersetzungen aufgefallen ist.

*Indikator 4: Zusammengehörigkeitsgefühl*

Trotz aller Unterschiede besteht eine regionale Identität: Über die staatlichen Grenzen hinweg verbindet eine kulturelle „Einheit“ die Bewohner des Dreiländerecks, die das Gemeinsame unterstreicht ohne die jeweiligen Spezifika zu verneinen. Dies empfinden zumindest viele der Befragten aus dieser Region. Daher wurde das Zusammengehörigkeitsgefühl der Bewohner am Oberrhein als weiteres und entscheidendes Kriterium zu deren interkulturellen Kompetenz hinzugeführt. So lässt sich nicht nur die Verbundenheit mit der gemeinsamen Region einschätzen, sondern auch einerseits die vorhandene Kenntnis des jeweiligen Nachbarn und andererseits die Bereitschaft, die erlernten Verhaltensmuster umzusetzen bzw. einsetzen.

Kulturell fühlen sich die Bewohner der Rheinebene einander sehr nahe. Jeweils knapp 60% der Elsässer und der Deutschen vertreten diese Meinung, bei den Schweizern sind es sogar drei Viertel. Gemeinsamkeiten sind vor allem in der Geschichte fest verankert (44% der Museumsbesucher, die die Bewohner der Rheinebene als ähnliche Nachbarn bezeichnen), die eine ähnliche Kultur bzw. Mentalität hervorgebracht hat. Enge nachbarschaftliche Kontakte (20%) sowie eine ähnliche Lebensart (15%) überzeugen mehr als die geographische und klimatische Einheit der Region (7%) oder die gemeinsame(n) Sprache(n) (4%).

Abb. 11 Sind die Nachbarn am Oberrhein eher ähnliche oder verschiedene Nachbarn?  
Verteilung nach Herkunftsland (Angaben in %).



Größere Unterschiede sehen allerdings gerade in Mentalität und Lebensart 62% derjenigen Museumsbesucher, welche die Bewohner der Rheinebene als eher verschieden bezeichnen würden. Jeder Vierte betrachtet ebenfalls Geschichte und Kultur als zu verschieden, um Gemeinsamkeitsgefühle entwickeln zu können, was noch durch Sprachbarrieren (11%) verstärkt wird.

Selbst das überwiegende Gemeinsamkeitsgefühl der Bewohner der Rheinebene steht nicht im Widerspruch zu den kulturellen Unterschieden, welche eine Voraussetzung zur interkulturellen Begegnung bilden. Allein die Tatsache, dass es sich hier um drei Staaten handelt, mit jeweiligen eigenen (wenn auch manchmal sehr ähnlichen) Gesetzen, Normen, Gewohnheiten, Lebensarten und letztenendes auch teilweise unterschiedlichen Sprachen/Dialekten, lässt genug Raum für feine kulturelle Unterschiede und die Bildung von interkulturellen Wissenskategorien.

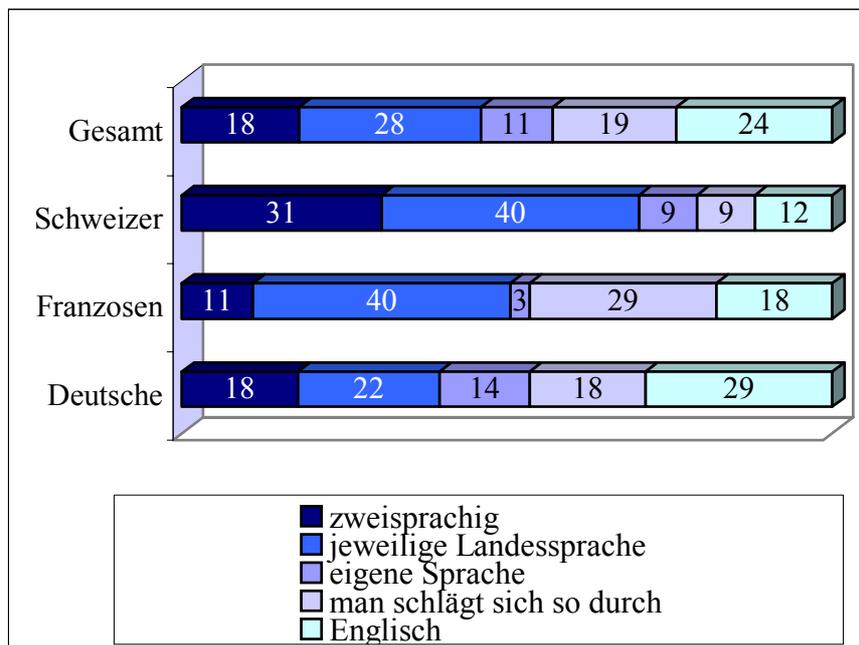
#### *Indikator 5: Sprachen*

A propos Sprache: Wie groß ist die Sprachgewandtheit der Museumsbesucher? Wie eng die Wechselwirkungen von Sprache und Kultur sind, wurde anderweitig ausgiebig erläutert. So sind die Sprachen auch ein wichtiger Indikator für interkulturelle Kompetenz, selbst am Oberrhein, wo die gängigen Klischees eine generelle Zweisprachigkeit voraussetzen – was nicht ganz der Realität entspricht (siehe 5.1).

Erstaunlich wenig Schweizer (30%) geben an, zweisprachig zu sein, wobei sie sich in der jeweiligen Landessprache zu 40% verständigen können – ob Hochdeutsch oder Französisch, je nachdem. Ebenso viele Franzosen verständigen sich in der Landessprache (Deutsch) wobei gerade 10% zweisprachig sind und etwa 30% sich durchschlagen, so gut es eben geht. 18% greifen sogar auf Englisch zurück, um sich in den Museen der Nachbarländer zu verständigen. Etwa 28% der Deutschen geben sich als zweisprachig aus und 21% als des Französischen relativ mächtig, denn sie können sich in der Landessprache unterhalten. Allerdings benötigen 29% doch die in dieser Region absolut fremde Sprache Englisch, um insbesondere in Frankreich kommunizieren zu können – was auch von einer geringen Verbreitung bzw. einem schwachen Gebrauch der deutschen Sprache in Frankreich zeugt.

Abb. 12 In welcher Sprache verständigen sich die Museumsbesucher am Oberrhein?

Verteilung nach Herkunftsland (Angaben in %).



Inwiefern die Museen sich bemühen, ihr Sprachenangebot zu erweitern, ist sehr unterschiedlich. Generell ist zu bemerken, dass große, touristische Häuser eher dazu tendieren, zumindest in Englisch und/oder in Französisch bzw. Deutsch die Broschüren und möglicherweise einige Beschriftungen anzubieten. Außer in der Schweiz ist es allerdings für kleinere Museen eine lobenswerte Ausnahme. Immer öfter werden insbesondere für Sonderausstellungen Übersetzungen der Texte angeboten, in den Dauersammlungen dagegen dominiert weiterhin die eigene Landessprache.

So ist auch die interkulturelle Kompetenz der Institution Museum an ihrer Offenheit für Fremdsprachen zu messen. Das Angebot an Führungen, Texten und Beschriftungen, Katalogen in der jeweiligen Nachbarsprache bzw. in Englisch zeugt vom Stellenwert, den die Besucher aus anderen Ländern im Museum einnehmen. Übersetzungen bieten ebenfalls die Möglichkeit, auf kulturelle Eigenschaften einzugehen und den Besuchern einige Gegebenheiten ggf. ausführlicher zu erklären, die dem lokalen Besucher zwar ausreichend bekannt sind, dem „Fremden“ jedoch möglicherweise nicht. Es bedeutet auch, dass ausreichende Sprachenkompetenzen im Museum vorhanden sind (freiberufliche oder feste Mitarbeiter), bzw. deren Fehlen erkannt wurde und extern eingeholt werden musste. Dadurch steigert sich die institutionelle interkulturelle Kompetenz des Museums.

### ***5.2.5 Zukunftsperspektiven***

Die Beweggründe der Museen, sich am Projekt OMP zu beteiligen, sind in drei Kategorien einzuordnen: „Zwangsteilnahme“, Teilnahme aus idealistischen Gründen und Teilnahme mit Aussicht auf Profit. Die erste Gruppe bilden oft städtische oder aus öffentlicher Hand getragene Museen, deren Träger die Gründung des OMP förderten. So sind aus politischen Gründen Museen in den Verein eingetreten, die an sich wenig Interesse für den Pass zeigen und ihn nur halbherzig tragen. Sie führen lediglich die von oben auferlegte Aufgabe aus.

Die zweite Gruppe vereint eine Anzahl enthusiastischer Museen, die sich für das Projekt und das Produkt OMP begeistern. Sie tragen es mit Schwung, engagieren sich dafür, nehmen sogar eventuell anfallende finanzielle Verluste in Kauf. Für sie ist die grenzüberschreitende Vernetzung überaus wichtig. Sie zeichnen sich durch eine hohe interkulturelle Kompetenz aus, die nicht zuletzt auf die individuelle interkulturelle Kompetenz ihrer Direktoren bzw. Mitarbeiter aufbaut.

In einer dritten Gruppe befinden sich Museen, die sich einen materiellen Gewinn von der Mitgliedschaft erhoffen: finanzieller Profit, deutlich erhöhte Anzahl an Besuchern, Imageaufwertung u.ä. Nicht die grenzüberschreitende Zusammenarbeit an sich motivierte die Mitgliedschaft (wobei dieser Aspekt nicht zwangsläufig unwichtig für diese Museen ist), sondern die Aussichten auf Gewinne.

Diese drei Beweggründe haben die Entwicklung des OMP geprägt, Ein- und Austritte bestimmt. Einige (auch größere) Museen haben mit dem Gedanken gespielt, aus finanziellen Gründen aus dem Verein auszutreten, wenige haben es tatsächlich getan. Dennoch: Die Forderung nach mehr Gewinn wird öfter mit der Drohung verbunden, man würde ansonsten aus dem Verein austreten.

Konkret müssen die Mitglieder einige grundsätzliche Fragen beantworten, welche die Zukunft des OMP bestimmen werden:

- Ist der Pass vorrangig für die Öffentlichkeit bzw. für die Passinhaber da, oder ist der Verein mitsamt OMP vor allem ein Dienstleister für die Museen?
- Soll die Gleichberechtigung aller Museen, ungeachtet ihrer Größe, Sammlungsthemen, geographischen Lage und Anzahl der Besucher (mit oder ohne Pass) erhalten bleiben, oder sollte auf solche Unterschiede Rücksicht genommen werden?

- Soll/kann der Nachteil von Museen in den Randgebieten ausgeglichen werden?
- Wie kann die Vernetzung der Museen verstärkt werden?

Die meisten Mitgliedermuseen sind mit dem aktuellen organisatorischen System (Verwaltung und Verteilung der Einnahmen) zwar relativ zufrieden, wie eine Befragung derselben zeigte<sup>31</sup>. Dennoch sollte gründlich überlegt werden, ob die Erhaltung des Status quo die richtige Antwort auf die Forderungen einiger großer Museen ist. Nicht, dass diese bevorzugt werden sollten. Allerdings wäre der OMP ohne sie bei weitem nicht mehr so attraktiv, so dass der Verein nun einen Kompromiss zwischen den durchaus legitimen (finanziellen) Erwartungen der Museen und den Bedürfnissen der Passinhaber sucht. Tendenziell zeichnet sich die Antwort leider auf Kosten der Museumsbesucher ab, indem vermutlich der Verkaufspreis erhöht wird und die Nutzungsbedingungen eingeschränkt werden. Damit wäre die Antwort auf die erste der oben genannten grundsätzlichen Fragen schon gegeben...

### ***5.3 Das Badische Landesmuseum Karlsruhe: Ein Landesmuseum öffnet sich der Welt***

Welche Auswirkungen die interkulturelle Kompetenz im Alltag eines Museums haben kann, wie sich ein fest in seiner Region verankertes Haus der ganzen Welt öffnen kann, welche Vorteile die internationalen Kontakte bringen können und welchen Beitrag ein Museum zum interkulturellen Dialog leisten kann, wird im Folgenden am Beispiel des Badischen Landesmuseums in Karlsruhe gezeigt. Wenn auch jedes Haus seine eigenen Wege geht, so ist dieses in dieser Hinsicht ganz besonders aktiv und erfolgreich. Das Badische Landesmuseum nimmt seine gesellschaftliche Verantwortung bewusst wahr und versucht, auf sein Umfeld zu wirken – auch in Sachen interkulturellem Dialog. Richten wir nun unser Augenmerk auf diese Thematik, auch auf die Gefahr hin, dass wir damit andere für das Museum wesentliche Aspekte vernachlässigen.

#### ***5.3.1 Das Badische Landesmuseum, Kontext, Organisation, Ziele***

„Das Badische Landesmuseum Karlsruhe ist das große kultur-, kunst- und landesgeschichtliche Museum des badischen Landesteils von Baden-Württemberg. Es versteht sich als Universalmuseum, in dem Geschichte, Kunst und historische Lebenswelten interdisziplinär zu einer umfassenden kulturgeschichtlichen Gesamtschau vereint werden.“ So

---

<sup>31</sup> Nicht veröffentlichter Bericht der Befragung, durchgeführt im Winter 2004-2005

definiert sich das Badische Landesmuseum (kurz BLM) selbst in seinem als Broschüre<sup>32</sup> veröffentlichten Leitbild. Es ist im Karlsruher Schloss untergebracht, jener markgräflichen Residenz, welche als erster Baustein der Stadtgründung (1715) Zentrum des fächerförmigen Stadtgrundrisses ist. Somit rückt das Museum in den geographischen Mittelpunkt der Stadt. Seine Gebäude sind ein Wahrzeichen der Stadt, das von fast allen Straßen der Innenstadt aus zu sehen ist.

Klassischerweise stammten die ursprünglichen Bestände größtenteils aus den fürstlichen Sammlungen der badischen Landesherren (unterschiedliche Familienlinien mit Sitz in Durlach/Karlsruhe bzw. Baden-Baden/Rastatt), die nach der Abdankung des letzten Markgrafen mit den Beständen des Badischen Kunstgewerbemuseums 1919 vereint wurden und das BLM gründeten. Das verlassene fürstliche Residenzschloss wurde wie andernorts auch in Karlsruhe in ein Museum umfunktioniert. Im Zweiten Weltkrieg erlitten Schloss und Sammlungen schwere Schäden. Die Gebäude brannten bis auf die Außenmauern ab. Der Wiederaufbau erstreckte sich in Abschnitten zwischen 1959 (Eröffnung des Mittelbaus) und 1966 – außen ein barockes Schloss, innen ein damals modernes Museum.

Soweit die klassischen Aspekte eines Landesmuseums. Das BLM unterschied sich immer schon von vielen vergleichbaren Institutionen, nämlich in seiner Interkulturalität. Der (inter)kulturelle Schwerpunkt seiner Sammlungen beruht nicht nur auf die Bezugsregion Baden, sie schließen das gesamte Abendland ein. Anders formuliert: Das BLM ist kein Museum über Baden, sondern für Baden. Natürlich sind geschichtliche, volkskundliche und künstlerische Sammlungen der Region ein wichtiger Bestandteil des BLM. Dennoch besteht der Hauptauftrag des Museums darin, der Region die (möglichst) gesamte Welt zu zeigen, eben ein Universalmuseum zu sein. Schon die hochkarätigen fürstlichen Sammlungen ermöglichten diese Weltoffenheit, waren sie doch teilweise seltenen Themen gewidmet. Antike Vasen, vorgriechische Kunst aus den Kykladen, ägyptische Antiquitäten wurden lange vor der Einrichtung des BLM gesammelt, systematische Ankaufsstrategien vervollständigen nun die Bestände. Gut erhaltene Stücke der sogenannten Türkenbeute<sup>33</sup>, vom badischen Markgrafen Ludwig Wilhelm nach seinem Sieg gegen die Türken (1691) mitgebracht, sind weltberühmte Seltenheiten.

---

<sup>32</sup> Auch aus dem Internet abzurufen unter [http://www.landesmuseum.de/wir\\_uns/leitbild.htm](http://www.landesmuseum.de/wir_uns/leitbild.htm) gelesen am 10.09.2004.

<sup>33</sup> Siehe 3.1.1 für Erläuterungen zur Internetaufbereitung dieser Sammlung.

Von der Ur- und Frühgeschichte über die Römer am Oberrhein, die antiken Kulturen (Kykladen, Griechenland, Rom, Ägypten...), das Mittelalter, den Absolutismus und die Aufklärung, von der Kunst- und Wunderkammer über die Türkenbeute, die Geschichte von Schloss und Hof bis hin zur Geschichte Badens und Europas seit 1789, das BLM zeigt in lebendigen Inszenierungen Meilensteine der Kultur- und Landesgeschichte sowie des täglichen Lebens, aber auch Zeugnisse anderer Kulturen. Verknüpfungen mit den Geschehnissen in den Nachbarländern werden deutlich, so wie etwa der Einfluss der Französischen Revolution bzw. Napoleons auf die badische Geschichte.

Seit Anfang der 90er Jahre werden nach und nach alle Abteilungen neu präsentiert, als nächste die Mittelaltersammlung. Vorgesehen ist ebenfalls die Installation der Renaissance-Abteilung, die bisher wegen Raummangel nicht ausgestellt werden konnte. Selbstverständlich bleiben noch Flächen für Sonderausstellungen und der Gartensaal für Veranstaltungen (Empfänge und Vorträge) frei.

Mit diesen neuen Installationen zeigt das BLM nicht nur für Sonder- sondern auch für Dauerausstellungen ein hohes Maß an museographischem Bewusstsein. Dialog der Kulturen: In jeder neu eingerichteten Abteilung wurde ein Stück der zeitgenössischen Kunst integriert, das die heutige bzw. hiesige Sicht vertritt. Diese Werke der Reihe „Kunst im Dialog“ – so deren Beschriftung – sollen zum Nachdenken und Betrachten anstoßen und den Bezug zur heutigen Zeit erstellen.

„Besucherorientiert“ ist eine sehr treffende Charakterisierung des BLM, das große Gebot des Hauses. Die klassischen Empfehlungen der Besucherforschung wurden nach und nach umgesetzt: Shop, Café, Garderobe, freundlicher Empfang im Eingangsbereich sind vorhanden, (manche) Toiletten renoviert und Übersichtspläne aufgestellt. Sitzcken stehen nicht überall zur Verfügung, dafür sind aber kleine zusammenklappbare leichte Hocker zum Mitnehmen bereit. Allerdings ist das Verbesserungspotential der Klimatisierung im Sommer noch groß. Dennoch wird für das Wohl der Besucher nach Kräften gesorgt.

Museographisch gesehen sind die Ausstellungen ebenso besucherorientiert aufbereitet, was unter anderem durch ansprechenden, didaktisch durchdachten Präsentationen, Inszenierungen, Hands-on Bereichen und museumspädagogischen Angeboten gekennzeichnet ist (siehe auch 5.3.2. und 5.3.3). Besucherbefragungen werden des Öfteren durchgeführt, um so die Rezeption

der (Sonder-)Ausstellungen zu erforschen und mögliche Verbesserungen zu erkennen bzw. die Erwartungen der Besucher besser zu kennen. Ergebnisse solcher Untersuchungen werden in den Entscheidungsprozessen berücksichtigt, hauptsächlich bei der Ausstellungskonzeption, der Museumspädagogik und der Öffentlichkeitsarbeit.

Organisatorisch ist das Museum seit 2003 ein Eigenbetrieb<sup>34</sup> und verwaltet so seine Ein- und Ausgaben weitestgehend selbstständig. Bekannterweise reichen die Budgets und Subventionen nicht aus, so dass das BLM auf Einnahmen, Spenden und Sponsoren angewiesen ist. Etwa 200 Mitarbeiter werden zur Zeit beschäftigt (Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit, Museumspädagogik, Dokumentation, Wissenschaft, Fotografie, Restaurierung, technischer Dienst, Aufsichtsdienst). An das Haupthaus sind das ZEB (Zentrum für Evaluation und Besucherforschung) und neun Zweigmuseen bzw. Außenstellen angegliedert: das Museum beim Markt (Angewandte Kunst seit 1900), das Museum in der Majolika-Manufaktur (Keramik seit 1900, hauptsächlich der Karlsruher Majolika), das Nordschwarzwaldmuseum im Schloss Neuenbürg, das Klostermuseum Hirsau, das Keramikmuseum Staufen, das Deutsche Musikautomatenmuseum in Bruchsal, das Römermuseum Osterburken sowie die Landesstelle für Volkskunde in Freiburg i.Br..

Schon seit den Anfängen ist das BLM eines der engagiertesten Mitglieder des Oberrheinischen Museums-Passes. Somit kündigte das Museum seinen Willen an, stärker mit den Museen der Grenzregion zusammen zu arbeiten und vor allem für die Besucher aus den drei Ländern ein attraktives Angebot zu gestalten. Das BLM hat entsprechend die Bedingungen (mit)geschaffen, diesen europäischen und interkulturellen Gedanken in Taten umzusetzen. Im Verein Oberrheinischer Museums-Pass ist das BLM sehr aktiv und bringt kreative Ideen zur Förderung des Passes sowie zur Organisation des Vereins ein. Die Pass-Logos sind im Eingangsbereich nicht zu übersehen, die Broschüren liegen aus. In dem Drei-Monatsprogramm des BLM ist stets eine Seite den Neuigkeiten des OMP und den anderen Mitgliedermuseen gewidmet. Das grüne Pass-Logo wird meistens auch auf die eigenen Plakate, Flyer und Broschüren des Landesmuseums gedruckt, oft wird der Pass ebenfalls in den Pressemitteilungen erwähnt. Sonderkonditionen werden den Passinhabern während des jährlichen Museumsfestes gewährt. Infolge dessen werden im BLM viele Pässe verkauft und das Haus freut sich über seine zahlreichen Besucher mit Museums-Pass.

---

<sup>34</sup> Fünfjähriges Pilotprojekt, welches das BLM unabhängiger von der bisherigen Landesverwaltung macht und die Wirtschaftlichkeit des Museums fördern/testen soll.

Zunehmend international richtet sich die Belegschaft des Museums aus. Mitarbeiter ausländischer Abstammung sind keine Ausnahme mehr. Volontäre und Praktikanten aus anderen Kulturkreisen werden gerne aufgenommen. Das BLM beteiligte sich 2004 unter anderem am deutsch-französischen Praktikantenaustauschprogramm (DFJW, siehe auch Teil 2.4.1). Schulungen und Weiter-/Fortbildungen, Teilnahme an internationalen Tagungen und sonstigen Erfahrungsaustauschen sind selbstverständlich im BLM ebenfalls aktuell, wenn aus Geldmangel auch nicht so oft wie es Mitarbeiter und Direktion gleichermaßen wünschten. Die institutionelle interkulturelle Kompetenz gewinnt jedes Mal ein klein wenig dazu.

Das museumspädagogische Angebot wurde in den vergangenen Jahren konsequent erweitert, so dass verschiedene Zielgruppen ein angemessenes Angebot erhalten können. Schulklassen, Reisegruppen, Kindergruppen (ob Geburtstage, Ferienaktionen oder Workshops), Familien, alle interessierten Besucher während der Sonderausstellungen (insbesondere im eigens dafür eingerichteten Aktionsraum während der letzten großen Ausstellungen), die Angebotspalette ist reichlich gefüllt. Über die klassische Museumspädagogik hinaus bemüht sich das BLM erfolgreich, sich über die kulturellen Grenzen hinweg interkulturell zu bewegen. Themen der Ausstellungen sind Ausgangspunkte, um die Besucher in andere für sie noch fremde Kulturen zu tauchen. Die Hands-on-Bereiche sind dafür wirksame Mittel, denn sie ermöglichen eine direkte Erfahrung der anderen Kultur, nicht nur durch Betrachten sondern auch fühlen, hören oder riechen. Sie bringen etwas Abwechslung in die Ausstellung und bleiben den Besuchern unter Umständen besser in Erinnerung. Theaterszenen in einigen Sonderausstellungen tauchen die Besucher in das sprudelnde Leben anderer Zeiten und Kulturen ein.

Führungen in Fremdsprachen werden angeboten, überwiegend in Französisch, aber auch Englisch, Spanisch oder Italienisch, je nach Sonderausstellung ggf. noch in weiteren Sprachen. Zunehmende Buchungen von Gruppen (hauptsächlich aus Frankreich) rechtfertigen die Bemühungen und bestätigen das Interesse an fremdsprachigen Führungen. Eine Reihe von öffentlichen Führungen in Dauer- bzw. Sonderausstellungen werden ebenfalls angeboten, für Muttersprachler und Sprachlernende gleichermaßen geeignet. Die individuellen Führungsgeräte (Acoustiguides) werden in mindestens zwei, wenn nicht drei Sprachen bespielt. Texttafeln und eventuell Beschriftungen in den Sonderausstellungen werden nun ins Französische (größtenteils) übersetzt, so dass auch hier für Besucher aus dem Elsass die Sprachbarrieren so niedrig wie möglich gehalten werden.

Die Themen der Sonderausstellungen zeugen von einer stark zunehmenden Weltoffenheit des BLM. Bis Mitte der 90er Jahre dienten sie oft der Aufarbeitung europäischer/deutscher Kunst- und Kulturgeschichte, wenn sie auch Ausflüge in für uns doch recht fremde Kulturen der (süddeutschen, griechischen und römischen) Antike bzw. Urgeschichte ermöglichten. Ende der 90er wurde mehrmals der geographische und damit auch der kulturelle Schwerpunkt der Ausstellungen in fremde Länder gelegt, was nach und nach die anderen Aktivitäten des Museums – Begleitprogramme, begleitende Sonderausstellungen im Museum beim Markt, Museumsfeste, usw. – bewusst interkultureller beeinflusste. So hat sich die Öffentlichkeit mit erhöhtem Interesse in andere Kulturen (ver)föhren lassen.

Der große Erfolg der 1994 neu eingerichteten Dauerausstellung der Abteilung Türkenbeute mit reichem museumspädagogischen Angebot und Museumsfest hinterließ auch bei der lokalen türkischen Bevölkerung einen starken Eindruck. Diese Erfahrung wurde im Laufe der Jahre mit Sonderausstellungen erweitert, auf die wir nun detaillierter eingehen möchten. Sie zeigen die Bemühungen, die kulturellen Bevölkerungsgruppen stärker einzubinden, die Nachbarn aus dem Elsass zu erreichen oder auch dauerhafte Kontakte mit anderen Kulturkreisen aufzubauen.

### ***5.3.2 Der Minotaurus, die Kreter und die Karlsruher***

„Im Labyrinth des Minos, Kreta – die erste europäische Hochkultur“ war eine der erfolgreichsten Sonderausstellungen des BLM. In drei Monaten (27.01-29.04.2001) strömten mehr als 150.000 Besucher zwischen den Glanzstücken der minoischen Archäologie, aufbereitet in einer innovativen und sehr lebendigen Ausstellung. Unerhofft viele Presseberichte erschienen, auch in der nationalen Presse sowie in Frankreich und in der Schweiz, was das Einzugsgebiet dieser Schau deutlich erweiterte im Vergleich zu den anderen Ausstellungen des BLM. Die Mundpropaganda lief hervorragend, die Werbemaßnahmen erreichten ihre Zielgruppen, der Besucherstrom nahm kontinuierlich zu.

Gute Ausstellung, gute Presse, viele Besucher. Soweit die klassischen Erfolgsfaktoren einer Sonderausstellung. Das BLM war aber interkulturell auf einem anderen Gebiet besonders erfolgreich – und dies hat sicherlich zum Gesamterfolg sehr stark beigetragen. Schon bei den Vorbereitungen hat das Ausstellungsteam die lokale Bevölkerung griechischer Abstammung einbezogen, deren Vereine ausgesprochen enthusiastisch und engagiert mitgemacht haben. Sie brachten viele Initiativen ein, gestalteten das Begleitprogramm mit und organisierten sogar

zusätzliche Veranstaltungen. Damit war die interkulturelle Arbeit stark gefördert. In die Institution Museum wehte ein Hauch mediterraner Atmosphäre, die Interkulturalität wurde Bestandteil der Vorbereitungs- und Durchführungsarbeiten und hielt Einzug in die Institution. Nicht unwesentlich daran beteiligt waren die Kustoden der Ausstellung, eine der beiden selbst griechischer Abstammung.

Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit und Werbung im Vorfeld sowie während der Ausstellung richteten sich gezielt an deutsch-griechische Vereine, Fremdenverkehrsämter, griechische Schulen in Deutschland, Heimat- und Geschichtsvereine, Universitäten, Volkshochschulen und Vereinigungen wie etwa Rotary- und Lions-Club. Damit wurden sowohl die Archäologen und Fachspezialisten angesprochen als auch Menschen mit einem Bezug zum heutigen Kreta.

In der Tat stellte sich bei einer summativen Evaluation<sup>35</sup> der Ausstellung heraus, dass viele Besucher einen besonderen Bezug zur Insel hatten, denn 44% der befragten Ausstellungsbesucher hatten Kreta schon besucht, und weitere 16% beabsichtigten dies in naher Zukunft, was sicherlich zur Besuchsentscheidung beigetragen hat. So versetzte die Ausstellung ihre Besucher gleichermaßen in eine europäische Kultur der Vergangenheit und in das heutige Kreta. Archäologische Funde, Modelle der Knossos Palastanlage, minoische Mythen und Hochkultur, die Entdeckerpersönlichkeit von Sir Arthur Evans unter anderem verhalfen den Besuchern zur Aneignung von Wissen, gaben ihnen Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Kulturen der Antike, die sie möglicherweise schon eher kannten.

Andererseits waren die abgebildeten Landschaften der Insel, die mediterrane Atmosphäre – auch durch Bild-, Geräuschkulisse und Geruchskulisse hergestellt –, die Nachbildung einer weltberühmten, auch für Touristen zugänglichen archäologischen Stätte und nicht zuletzt das kretische Kafenieon, in welchem sich die Besucher am Ende der Ausstellung beim Genuss kretischer kulinarischer Leckerbissen ausruhen konnten, Bezugspunkte an denen sich Besucher orientieren, um ihre Erlebnisse auf und Erwartungen gegenüber Kreta wieder aufleben zu lassen. Damit ist nicht nur der Bogen zwischen minoischer Hochkultur und heutiger Zeit geschaffen, sondern auch eine Gelegenheit zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz der Besucher. Sie setzen sich mit dem Bild auseinander, das sie von Kreta bzw. von der Antike haben und vergleichen es mit der ausgestellten Interpretation des Museums.

---

<sup>35</sup> Vgl. Hans Joachim Klein, Martina Blahut, Monica Trinca Die Besucher im Labyrinth des Minos – die Evaluation der archäologisch-kulturgeschichtlichen Ausstellung im Badischen Landesmuseum, Institut für Soziologie der Universität Karlsruhe, 2001, unveröffentlichter Evaluationsbericht.

Das BLM erzielte mit dieser Ausstellung einen regelrechten Multiplikatoreneffekt in Sachen interkulturelle Kompetenz auf der Ebene der gesamten Gesellschaft. Die museale Institution bearbeitete ein interkulturelles Thema in angebrachter interkultureller Weise, so dass sie ihre eigene institutionelle interkulturelle Kompetenz kräftigen und einsetzen konnte. Darüber hinaus ließen Anzahl und Begeisterung der Besucher nicht nach, jener Akteure der Gesellschaft, die als Verbindung zwischen letzterer und der Institution agieren. Deren individuelle interkulturelle Kompetenz wirkt sich nun auch auf die Gesamtheit aus. Die zahlreichen Presseberichte lenkten in dieser Zeit die öffentliche Aufmerksamkeit auf Kreta, was als Beitrag zur interkulturellen Kompetenz der Gesellschaft gilt.

### ***5.3.3 Spätmittelalter am Oberrhein: auch für die Nachbarn ein Thema***

Winter 2001-2002. Boten reiten am Rhein entlang und verkünden die Nachricht: Das Mittelalter kehrt zurück. Ritter, Burgfräulein, Turniere, Könige? Eben nicht.

Mittelalterfreunde zog es an den Oberrhein, denn dort hatten sich 9 Museen rechts und links des Flusses entschlossen, das Thema in einer Reihe von Sonderausstellungen mehr oder weniger zur gleichen Zeit (2002) zu bearbeiten<sup>36</sup>. Gewiss waren hier und da Ansätze einer wirklichen Zusammenarbeit zu erkennen – der Oberrheinische Museums-Pass brachte einige Museen zusammen – doch die meisten Museen arbeiteten in gewohnter Eigenständigkeit und Vielfalt über ein vorab abgestimmtes Thema. Ein gemeinsames Plakat und ein zweisprachiger Flyer wurden produziert und verteilt. Das Mittelalter war in aller (kulturellem) Munde.

Die „Große Landesausstellung Baden-Württemberg“ mit Titel „Spätmittelalter am Oberrhein“ wurde auf zwei Karlsruher Museen aufgeteilt, das BLM und die Staatliche Kunsthalle. Ersteres zeigte „Alltag, Handwerk und Handel 1350-1525“, also die kulturhistorische Aufarbeitung dessen, was man vom Leben im Mittelalter weiß. Die Kunsthalle widmete sich, ihrem Wesen als Kunstmuseum entsprechend, den „Maler(n) und Werkstätten 1450-1525“. Beide Ausstellungen waren komplementär. Broschüre, Plakat, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Evaluation<sup>37</sup> (Front-End und summative) wurden gemeinsam entwickelt bzw. durchgeführt. Ein Kombi-Ticket gewährte den Eintritt in beide nur durch den Schlossgarten

---

<sup>36</sup> Der schon erwähnte Ausstellungszyklus „Um 1500: Epochenwende am Oberrhein“

<sup>37</sup> Vgl. dazu Hans Joachin Klein, Gemischtes Doppel – Evaluation der Ausstellungen Spätmittelalter am Oberrhein in der Staatlichen Kunsthalle und im Badischen Landesmuseum, beide in Karlsruhe – unveröffentlichter Bericht des Instituts für Soziologie, Universität Karlsruhe, 2002

getrennten Ausstellungen, die Wegweisung durch die gesamte Stadt wurde einheitlich aufgestellt.

Organisatorisch gesehen ist diese Ausstellung im BLM ein Musterbeispiel internationaler Zusammenarbeit mit den Leihgebern. Enge, schon bestehende Kontakte konnten durch neue ergänzt werden. Allein der Titel der Ausstellung lässt auf eine geographische Verteilung der angesprochenen Museen schließen, die nun hauptsächlich Deutschland (Baden), Frankreich (das Elsass) und die Schweiz (Basel) betreffen – kulturell verwandt, strukturell doch sehr verschieden in der administrativen Organisation –, eben den schon öfter erwähnten Oberrhein.

Der mittelalterliche Oberrhein setzte sich aus einer Ansammlung kleinster Fürstentümer zusammen, die eine relativ einheitliche Kultur entwickelten. Damit werden dem heutigen Besucher die Zusammenhänge, Gemeinsamkeiten und vor allem Zugehörigkeiten einer gemeinsamen Vergangenheit veranschaulicht. Elsass, Baden, Kanton Basel (Stadt und Land) mögen heute politisch getrennt sein, dies war jedoch nicht immer so. Diese Ausstellung lädt also zum Dialog mit einer Kultur ein, die den Elsässern, Badenern und Baslern aufgrund der zeitlichen Distanz „fremd“ erscheint und doch Bestandteil der eigenen Kultur ist. Verbindungen werden geschaffen, erstens durch die Kunst und die ausgestellten Werke – berühmte Kunstwerke, vertraute Formen mittelalterlicher Kunst und Architektur – und zweitens durch heute noch existierende Namen, Städte, Flüsse, Gebäude, berühmte Persönlichkeiten, Bräuche, die sich bis ins 21. Jh. erhalten haben. So ist die zeitliche Interkulturalität mit der geographischen Vertrautheit verbunden, und gleichzeitig die geographische Interkulturalität mit der zeitlichen Vertrautheit.

Dem Thema naheliegend richtete sich die Öffentlichkeitsarbeit verstärkt auch nach Frankreich aus. Das BLM freute sich schon immer über einen gewissen Anteil an Besuchern aus dem Elsass und wollte dies nun konsequent ausbauen. So wurden die Werbemaßnahmen der Ausstellungsreihe genutzt, die eigenen Broschüren übersetzt und in Fremdenverkehrsämtern sowie Museen des Nachbarlandes ausgelegt und neue Kontakte mit elsässischen Journalisten geknüpft, Anzeigen in französischen Zeitungen geschaltet. Der mit Erfolg gekrönte Versuch wurde seitdem zum festen Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit. Damit war ein weiterer Schritt der Institutionalisierung interkultureller Methoden vollzogen. Für die Besucher waren weitere Vorteile direkt spürbar. Der erste Preis eines Gewinnspiels, das die Ausstellung begleitete, war ein Wochenende im Elsass. In der Ausstellung selbst waren die wichtigsten

Texttafeln und Beschriftungen ins Französische übersetzt und eine französische Version des Audioguides wurde eingesetzt. Selbstverständlich setzte das BLM auch auf den Oberrheinischen Museums-Pass.

Diese Ausstellung gestaltete sich als ein Zusammenspiel interkultureller Kompetenzen: die der Besucher, die des Museums. Wie letztere eingesetzt und ausgebaut wurde, ist schon erläutert worden. Das Augenmerk der Ausstellungsgestalter lag auf der interkulturellen Kompetenz der Besucher. Diese wurde vor allem auf zwei Ebenen berücksichtigt. Zum einen die schon erwähnten Maßnahmen, die den französisch sprechenden Besuchern die Schau zugänglicher machen sollten. Zum anderen waren, unabhängig von ihrer geographischen Herkunft, die Fähigkeiten der Besucher, sich mit einem solchen Thema auseinander zu setzen, die zentrale Säule des Ausstellungskonzeptes. Gemeinsam mit der Kunsthalle wurde während der Vorbereitungen eine Front-end-Evaluation (siehe 1.5.2) der Ausstellung durchgeführt, sowohl in Deutschland als auch in Frankreich und in der Schweiz, die Aufschlüsse über die Interessen der potentiellen Besucher des gesamten Einzugsgebiets gab.

Ritter, Burgfräulein, Turniere, Könige? Eben nicht. Wenn dies auch die Klischees sind, die mit dem Mittelalter verbunden werden, so befasste sich die Ausstellung mit ganz anderen Themen. Die Vorab-Untersuchung zeigte, wie hoch das Interesse für die angedachten Themen war, gab Aufschlüsse über die Vorurteile und Hürden, die es zu überwinden gelte, und ließ sehr vorsichtige Einschätzungen über den Wissensstand der potentiellen Besucher zu. So wurden wertvolle Hinweise gesammelt, wo mögliche Verständigungsprobleme durch durchdachte Präsentationen vermieden werden könnten. Mit anderen Worten: Hinweise, an welchen Stellen die interkulturelle Kompetenz der Besucher gezielt geschult werden sollte, ihre Fähigkeit, sich mit einer zeitlich fremden Kultur auseinander zu setzen, besondere didaktische Hilfe gut gebrauchen könnte.

Die regelmäßigen Aufführungen kurzer Theaterszenen zwischen den Exponaten waren eines dieser Mittel. Sie dienten nicht nur zur Auflockerung des von der Fülle der Themen und Objekten schon intensiven Besuches und zum Vergnügen der Besucher. Sie waren auch sehr hilfreiche Mittel, den Alltag im Spätmittelalter greifbar und anschaulich zu machen, was auch die summative Evaluation der Ausstellung bestätigte. Sie appellierten direkt an die interkulturelle Kompetenz der Besucher: Sich in die Vergangenheit zurück zu versetzen heißt auch, mit der heutigen Zeit zu vergleichen und entsprechende Kategorien zu bilden, in denen

Wissen über das Heute mit dem Wissen – nun in Bild und Ton – über das Damals konfrontiert wird. Zur Umsetzung der interkulturellen Kompetenz banden die Schauspieler sogar nach Gelegenheit einige Besucher in kurzen (Semi-)Improvisationen mit ein. Die begeisterte Reaktion der Besucher zeigte, dass Theateraufführungen besonders – vermutlich auch weil im Museum noch unüblich – markante museumspädagogische Maßnahmen sind, die zum Genuss des Besuches und zur Weiterbildung der Besucher beitragen.

Ebenfalls sehr beliebt sind Hands-on Exponate, die Besucher anfassen bzw. benutzen können. In dieser Ausstellung waren dies z.B. ein nachgemachtes Kettenhemd, das man zwar nicht überziehen konnte, aber auf einem Gestell probeweise heben konnte, um sein Gewicht zu spüren, Pergament- und Papierproben zum Antasten, Heilkräuter zum Riechen, Brotlaibe und Marktkörbe voller alter Gemüsesorten zum Kosten (wer sich traute!), Holzmodelle zum Anfassen, und mittelalterliche „Unterschuhe“ aus Holz zum Anprobieren, sowie weitere Aktivitäten in einem Aktionsraum, je nach Angebot von Kalligraphie bis zu Papierschöpfen.

All diese Objekte appellieren direkt an die interkulturelle Kompetenz der Besucher in ihren drei Komponenten. Sie helfen, kulturelles Wissen zu vermitteln und Kategorien zu bilden. Sie ermöglichen eine praktische Anwendung, wenn auch nur unter unvollständigen Rahmenbedingungen – kein Besucher wurde direkt in die Jahre um 1500 zurückgeschickt! Sie wecken die Neugierde der Besucher auf die ausgestellte Zeit, also auf die Kultur des Mittelalters. Wie auch die Theaterszenen veranschaulichen sie mit allen Sinnen, wie das Leben im Spätmittelalter gewesen sein mag, was den Besuchern u.U. besser im Gedächtnis bleibt als viele „herkömmliche“ Ausstellungsstücke, seien sie auch noch so herausragend ausgesucht. Kreativität ist angesagt, allerdings wirken solche Exponate hauptsächlich, wenn sie nicht sehr zahlreich eingesetzt werden. Mittlerweile gehören Hands-on-Exponate zu fast allen Sonder- und Dauerausstellungen des BLM. Sie erlangen angesichts ihrer Effektivität und ihres Einflusses auf die Besucher schon seit Jahren ihren Platz in der Institution, trotz des Aufwandes und der Verschleißkosten.

#### ***5.3.4 Karthago: Wen das Schreckgespenst der Antike heute vereint***

Das BLM unterschrieb am 24. September 2003 ein Kooperationsabkommen mit dem tunesischen Kulturministerium. Genau ein Jahr später wurde in Karlsruhe die große Ausstellung „Hannibal ad portas – Macht und Reichtum Karthagos“ als Ergebnis einer erfolgreichen Zusammenarbeit eröffnet. Die tunesische Unterstützung zeigte sich bei der

Vorbereitung sowohl im fachlichen durch Expertengespräche als auch im organisatorischen Bereich durch die Vereinfachung der administrativen Prozeduren und vor allem das Ausleihen besonders wertvoller Ausstellungsstücke, die bis dahin den tunesischen Boden nie verlassen hatten. So konnten weltberühmte Teile des punischen Erbes zum ersten Mal außerhalb Tunesiens bewundert werden – in ihrer Zusammenstellung mit anderen wertvollen Antiquitäten einmalig.

Als Gegenleistung übernahm das BLM die Restaurierung verschiedener Objekte, auch derer, die nicht in dieser Sonderausstellung gezeigt wurden. Beratungsgespräche vor Ort – in Tunesien und in Deutschland – erläuterten Möglichkeiten und Beispiele, Methoden und Ziele der Ausstellungspraxis. Einer Delegation tunesischer Museumsdirektoren bzw. Mitarbeiter des Kulturministeriums wurden durch den Besuch mehrerer Museen und Ausgrabungsstätten Beispiele der musealen Aufarbeitung kultureller Themen und römischer Ruinen in Baden-Württemberg gezeigt. Diese Ideen und Impulse sollten sie auf ihre Übertragbarkeit hin kritisch prüfen und Anregungen für die tunesischen Museen mitnehmen. Ferner wurde der Vorschlag geäußert, in Tunesien eine Ausstellung über den europäischen Jugendstil zu veranstalten, basierend auf der vielfältigen und bedeutenden Sammlung des BLM. Besonderes Interesse zeigt das Museum an der Aufarbeitung europäischer Themen – ob Kunst- oder Kulturgeschichte – aus tunesischer Sicht. Eine solche Ausstellung als Pendant zur Karthago-Schau würde den bis jetzt noch zu seltenen Blick anderer Kulturen auf die unsere veranschaulichen.

Die zeitgenössische Kunst begleitete die Antike in einer im Museum am Markt parallel laufenden Ausstellung der Werke eines tunesischen Keramikers und Malers: Khaled Ben Slimanes Schaffen vereint die Tradition seines Landes mit zahlreichen anderen Einflüssen. Der Dialog der Kulturen und die Weltoffenheit seiner Kunstwerke gliedern sich geradezu vorbildlich in eine Reihe von Ausstellungen ein, welche das BLM in seinem Zweigmuseum Museum beim Markt zeigt. Tunesien hat im Jahr 2005 noch zwei weitere Male die Aufmerksamkeit auf sich gezogen, nämlich bei einer Ausstellung über die Gebrauchskeramik der Frauen von Sejnane und beim Museumsfest im Frühsommer, das dem Thema Tunesien gewidmet war.

Wie auch bei der Kreta-Ausstellung ist es dem BLM gelungen, die lokale Bevölkerung tunesischer Abstammung zu begeistern. Der Verein „Club Carthage“ wurde gegründet, dessen

Unterstützung besonders bei den Eröffnungs- und Vernissagefeierlichkeiten in Form von tunesischen Köstlichkeiten und einer aktiven Mitwirkung im Rahmenprogramm der Ausstellung aufgefallen ist. Kontakte wurden Dank des Vereins geknüpft und die tunesische Gemeinschaft in Deutschland bzw. Karlsruhe auf dieses kulturelle Ereignis aufmerksam gemacht.

Erwähnenswert sind ebenfalls die Bemühungen des internationalen Mittelmeerkreises, der zur Unterstützung der Karlsruher Bewerbung zur Kulturhauptstadt Europas 2010<sup>38</sup> gegründet wurde und mit dem BLM zahlreiche Events und Veranstaltungen plant, angefangen von den Mittelmeer-Soirées als Begleitprogramm der Karthago-Ausstellung bis hin zu Vortragsreihen „rund um den Olivenbaum“. Dieser Kreis setzt ein Zeichen des interkulturellen Dialogs und der Integration von Migranten in Karlsruhe, die sich für das kulturelle Leben ihrer Stadt einsetzen. Das BLM freut sich auch hier über eine engagierte interkulturelle Zusammenarbeit, die den Einfluss des Museums auf die interkulturelle Kompetenz der gesamten Karlsruher Gesellschaft verdeutlicht. Diese Initiative betrachtet es durchaus als erstrebenswert, das Museum in ihre Arbeit einzubinden, da die Voraussetzungen zum interkulturellen Dialog – Offenheit, gewisses Maß an interkultureller Kompetenz und Wille, diese Kompetenz stets zu steigern – im BLM bereits vorhanden sind.

Zusammenfassend zeigen die in Kapitel 5 aufgeführten Beispiele, welche Rolle die Interkulturalität in den Museen spielen kann bzw. welche Formen sie konkret annehmen kann. Inhaltlich werden interkulturelle Themen immer öfter in die Museumsarbeit aufgenommen und so der Öffentlichkeit vorgetragen. Dadurch entsteht ein Habitualisierungsprozess, der die gesellschaftliche Aufmerksamkeit auf solche Themen zieht und interkulturelle Kompetenz fördert. Die Dichotomie kultureller Gemeinsamkeiten vs. Unterschiede bildet den Grundstock vieler grenzüberschreitender Museumsprojekte dieser geographisch einheitlichen, durch Staatsgrenzen jedoch geteilten Region.

Basierend auf geographischer wie kultureller Nähe wurden Institutionen geschaffen, in deren Rahmen sich die Zusammenarbeit der Kulturakteure eingliedert. So üben etwa die

---

<sup>38</sup> Karlsruhe hat eine Bewerbung unter dem Motto „Mit Recht – Karlsruhe“ zur Ernennung als Kulturhauptstadt Europas (Programm der Europäischen Union) im Jahr 2010 eingereicht. Selbstverständlich engagiert sich auch das BLM als Flaggschiff der Karlsruher Kultur stark für diese Bewerbung. Die erste Entscheidung 2005 gab allerdings zwei anderen Kandidatenstädten den Vorrang, so dass Karlsruhe aus dem Auswahlverfahren ausgeschieden ist.

Oberrheinikonferenz und die INTERREG-Region Pamina einen direkten Einfluss auf die Museen aus: Subventionen ermöglichen die Durchführung vieler Projekte, die damit verknüpften Vorschriften und Auflagen tragen zur Eingliederung der Interkulturalität in die Arbeitsstrukturen der Museen bei – der Prozess der Übertragung von Legitimität.

Der Oberrheinische Museums-Pass ist im Hinblick auf Interkulturalität ein vielfältiges Beispiel. Diese Institution wurde mitsamt Organisation aus dem Willen gegründet, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit der Museen und den grenzüberschreitenden „Kulturgenuss“ der Öffentlichkeit zu fördern. So ist (fast) alles in seiner Organisation trinational ausgerichtet. Für die Mitgliedermuseen bedeutet dies die Aufnahme von Prozeduren und Abläufen, also eine Habitualisierung der interkulturellen Tätigkeiten und Steigerung der institutionellen interkulturellen Kompetenz. Für die Passinhaber bedeutet dies einen Anreiz, grenzüberschreitende Museumsbesuche zu tätigen, also erstens eine Auseinandersetzung mit den kulturellen Gegebenheiten der Nachbarn, und zweitens ein erweitertes Angebot an zugänglichen (inter)kulturellen Themen. Auch hier entwickelt sich eine Habitualisierung der Wahrnehmung interkultureller Angebote, was durchaus Auswirkungen auf die interkulturelle Kompetenz der Passinhaber, und letztenendes auch auf der der gesamten Gesellschaft.

Am Beispiel des Badischen Landesmuseums, eines der engagiertesten Mitglieder des Museums-Passes, wurde deutlich, wie sich ein besucherorientiertes Haus auf den interkulturellen Dialog einstellen kann. Von der Auswahl der Ausstellungsthemen bis hin zur Einbindung der betroffenen kulturellen Gruppen in der Museumsarbeit integriert das Museum die Interkulturalität in den Abläufen der Institution und entwickelt ganz bewusst seine interkulturelle Kompetenz weiter.

Von der gesamten Region und ihrer Institutionen über eine Gruppe von Museen bis hin zum Einzelbeispiel, zeigt die Interkulturalität insbesondere in einer Grenzregion viele Gesichter. Sie weist auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin, bringt das Vertraute in ein anderes Licht und veranschaulicht das Fremde – organisatorisch in den Arbeitsweisen und Abläufen, inhaltlich in der Ausstellung an sich.

## ***6. Das Fremde – der Fremde – im Museum***

Interkulturalität entsteht, wenn zwei Museen aus unterschiedlichen Kulturkreisen zusammenarbeiten. Sie entsteht auch innerhalb des Museums im Geflecht der Kulturen – die des Museums, die des Besuchers, und diejenige, aus der die Exponate stammen. Aus der Perspektive der Institution Museum nimmt diese interne Interkulturalität spezifische Formen an, die Auswirkungen auf den Institutionalisierungsprozess sowie auf die Ergebnisse der Museumsarbeit – allen voran die Ausstellungen – hat.

Alle Museen befassen sich mit Kultur im weitesten Sinne. Allerdings sind kulturgeschichtliche Museen, wie es ihr Name betont, die vermeintlichen Spezialisten. Geschichtsmuseen schauen in die Vergangenheit, also zu den Wurzeln der gesellschaftlichen Entwicklung. Heimat- und Volkskundemuseen legen ihr Schwerpunkt auf den lokalen Teil der betrachteten Gesellschaft, und versuchen, die Identität eines überschaubaren Gebietes zu erfassen. Völkerkundliche Museen widmen sich ganz den fremden Kulturen in dem Versuch, die gesamte Welt zu umfassen.

Die kulturgeschichtlichen Museen und ganz besonders die völkerkundlichen, setzen sich viel intensiver als andere Museumstypen mit kulturellen Themen auseinander. Aus diesem Grund sind sie die bevorzugten Beispiele der folgenden Überlegungen. Als roter Faden begleiten sie uns durch Fremdheit und Identität, stellen die Kulturen aus und fördern die interkulturelle Kompetenz ihrer Besucher.

Um die Thematik der Kultur kreisen Begriffe wie Fremdheit, Identität und Alterität, eng miteinander verbunden in einer gegenseitigen Dreifachinteraktion. Basierend auf einer theoretischen Definition dieser Begriffe wird im Folgenden die identitäre Funktion der Museen gezeigt. Welche Rolle können Museen in der gesellschaftlichen Identitätsfindung (Aktion auf die Gesellschaft) bzw. -bestätigung (Reaktion) spielen? Wie können sie die Identität anderer Gruppen ausstellen, mit anderen Worten, wie wird die eigene Kultur, wie die der anderen ausgestellt? Kann man überhaupt interkulturelle Ausstellungen entwickeln? Als dritter (mit Gesellschaft und Museum) Beteiligter hat auch der Besucher eine bestimmte Identität bzw. Kultur. Wie wirkt sich dies auf den Besuch der Ausstellungen aus?

## **6.1 Das Fremde und die Identität: Wenn Museen Kulturen ausstellen**

### **6.1.1 Exkurs über den Fremden**

Im Titel seines Aufsatzes *Fremde (der, die, das) und das Museum* fasst Gottfried Korff<sup>1</sup> in einem Wortspiel die drei Dimensionen des Begriffes: Der Fremde als den Menschen, den man nicht kennt, die Fremde als eine entfernte, unbekante Gegend, das Fremde als das, was einem nicht vertraut ist. Es seien hier zunächst einige theoretische Überlegungen und Definitionsversuche dargestellt, bevor die enge Verknüpfung mit den Museen erläutert wird.

#### Der Fremde

Der Fremde lässt sich mit Georg Simmel<sup>2</sup> vor allem in der Wechselwirkung von Nähe und Ferne charakterisieren. Ein Fremder ist jemand, dessen Existenz man wahrnimmt, der einem also – meist mehr schlecht als recht – bekannt ist. Würden wir von der Existenz dieses Menschen nichts ahnen, so würde er im soziologischen Sinne nicht existieren, da wir keinen Bezug zu ihm erstellen können, weder nah noch fern. Nach G. Simmel<sup>3</sup> ist „der Fremde (...) ein Element der Gruppe selbst“, der aus einem anderen räumlichen Umkreis stammt, so dass er dieser Gruppe nicht von vornherein angehört. Was für seine „neue“ Gruppe nah ist, ist für ihn zunächst fern, was für ihn nah ist, ist für die Mitglieder der Gruppe fern. Er bringt Elemente von außerhalb, die ihm nah sind, in eine Gruppe ein, für die sie fern sind.

Beweglichkeit charakterisiert den Fremden. Von einer anderen Gruppe stammend hat er sich in die neue begeben, was auch bedeutet, dass er dort kein „Bodenbesitzer“<sup>4</sup> (im physischen wie im übertragenen Sinne von jemandem, der im bekannten Rahmen seine Anhaltspunkte hat und feste Verfahren, Strukturen bzw. Sachverhalte verinnerlicht hat) sein kann. Beweglichkeit zeugt von der Synthese von Nähe und Ferne auch dadurch, dass der Fremde in seiner neuen Umgebung nirgends „organisch verbunden“ ist, also auch innerhalb der neuen Gruppe sich von einem Element zum anderen bewegen kann, mit ihnen (allen) in Berührung kommen kann ohne sich an einem bestimmten festhalten zu müssen.

Formal gesehen ist die Objektivität des Fremden ein zweites Charakteristikum. Ungebunden wie er ist, kann er frei von festgefahrenen Gewohnheiten und Sachverhalten seine Meinung

---

<sup>1</sup> erschienen in Gottfried Korff, *Museumsdinge deponieren – exponieren*, 2002, S. 146-155

<sup>2</sup> Die folgenden Erläuterungen zu dem Fremden stützen sich hauptsächlich auf Überlegungen von Georg Simmel, *Exkurs über den Fremden*, in *Soziologie*, 1968 S. 509-512.

<sup>3</sup> Georg Simmel, *Exkurs über den Fremden*, 1968, S. 509

<sup>4</sup> Georg Simmel, *Exkurs über den Fremden*, 1968, S. 510

bilden. „Weil er nicht von der Wurzel her für die singulären Bestandteile oder die einstigen Tendenzen der Gruppe festgelegt ist, steht er allen diesen mit der besonderen Attitüde des »Objektiven« gegenüber, die nicht etwa einen bloßen Abstand und Unbetheiligkeit bedeutet, sondern ein besonderes Gebilde aus Ferne und Nähe, Gleichgültigkeit und Engagiertheit ist.“<sup>5</sup> An dieser Stelle möchten wir noch hinzufügen, dass der Fremde über Vergleichsmöglichkeiten mit seiner eigenen Herkunftsgruppe verfügt, die diese Objektivität sicherlich beeinflussen.

Dem Fremden werden die allgemeinen Eigenschaften zuerkannt, die er aufgrund seines Menschseins besitzt, nicht jedoch bestimmte Eigenschaften, die man nur den „organisch-verbundenen“<sup>6</sup> – also den Mitgliedern der eigenen (Ursprungs-)Gruppe – zuschreiben kann. Letztere vereinen die Gruppenmitglieder in einer Gleichheit von gruppenspezifischen Eigenschaften, ja sogar Differenzen, die sich deutlich von den allgemeinen Eigenschaften abheben und somit die Nähe der Gruppe im Gegensatz zur Ferne des Fremden betonen. Innerhalb der Gruppe bilden diese spezifischen Eigenschaften das Normale, das Allgemeine, wobei sie außerhalb der Gruppe das Differenzierende sind.

„Der Fremde ist uns nah, insofern wir Gleichheiten nationaler oder sozialer, berufsmäßiger oder allgemein menschlicher Art zwischen ihm und uns fühlen; er ist uns fern, insofern diese Gleichheiten über ihn und uns hinausreichen und uns beide nur verbinden, weil sie überhaupt sehr viele verbinden. In diesem Sinne kommt leicht auch in die engsten Verhältnisse ein Zug von Fremdheit“<sup>7</sup>. Auch aus unserer vertrauten Gruppe können uns unter Umständen Mitglieder fremd vorkommen, wobei hier eher auf die Fremdheit der einzelnen Verhaltensweisen und Untergruppen hingewiesen wird, und nicht auf dem zugezogenen Fremden aus einer gänzlich anderen Gruppe.

## Die Fremde

Die Fremde bezieht sich auf Räume, die im Gegensatz zu den eigenen, vertrauten Orten unbekannt und damit fern sind. Eine klare Abtrennung von „Innen“ und „Außen“ setzt die Fremde außerhalb des vertrauten physischen/geographischen Kreises, in dem man sich üblicherweise bewegt: Die Fremde ist überall dort, wo ich mich nicht auskenne, wo ich noch

---

<sup>5</sup> Georg Simmel, Exkurs über den Fremden, 1968, S. 510

<sup>6</sup> so der Begriff von G. Simmel, Exkurs über den Fremden, 1968, S. 510

<sup>7</sup> Georg Simmel, Exkurs über den Fremden, 1968, S. 511

nie war, wo ich keine Orientierungspunkte habe. Sie ist der Ort, von wo der Fremde herkommt. Sie ist der Ort, wo ich der Fremde wäre, würde ich dort hingehen.

Wie das Fremde kann auch die Fremde faszinierend und bedrohlich zugleich erscheinen. Das Unbekannte in der Ferne zu erkunden gehört zu den größten Reizen einer Reise. Jedoch verlieren die eigenen Orientierungspunkte ihre bisherige Gültigkeit, so dass das Einordnen der Verhalten in die soziale Mustersysteme nicht mehr (sicher) gewährleistet ist. Ein neues Raster muss erlernt werden<sup>8</sup>. Die fehlende Zuordnungsfähigkeit verursacht eine gewisse Verunsicherung, oder gar das Gefühl einer Bedrohung

### Das Fremde

Das Fremde, oft auch als die „Fremdheit“ bezeichnet, ist für Ortfried Schöffter<sup>9</sup> weit mehr als nur eine Eigenschaft zur Kennzeichnung von Personen und Dingen. Es ist ein komplexer Zusammenhang von Wechselwirkungen zwischen Vertrautem und Nicht-Vertrautem, ein Beziehungsmodus, so seine Wortwahl. An der Grenze zwischen Innen und Außen, also an der räumlichen Kontaktfläche zwischen Nah und Fern, wird Fremdheit zur sinntragenden Erfahrung. Denn – ähnlich wie G. Simmels Bedingung – „nur dann, wenn wir uns näher gekommen sind [tritt] die Fremdheit des anderen überhaupt in Erscheinung“, schreibt O. Schöffter<sup>10</sup>. Nur dann, wenn tatsächlich Kontakte erfolgen (und dies ist in unserer Gesellschaft immer häufiger der Fall), kann auch Fremdheit erfahren werden und folglich als relationaler Begriff betrachtet werden, in dem beide Seiten, das Fremde und das Vertraute, ihre Sichtweisen vertauschen: Aus der Perspektive der anderen Seite ist das jeweils Vertraute nun fremd. So treffen Verhaltensmuster und Denkweisen, Wahrnehmungstraditionen und Sinnwelten aufeinander.

Die Alterität ist zwingende Bedingung einer Beziehung. Erhebliche Unterschiede werden zunächst beim Anderen, also beim Fremden, erwartet oder vermutet. Diese setzen Offenheit für das Anderssein voraus und verursachen dennoch eine Verunsicherung in Reaktion, Einschätzung und Verhalten. Fremdheit wird unter anderem auch als Unterscheidung<sup>11</sup> betrachtet, die mehreren Typen von Erfahrungen mit sich bringt: das Fremde als Auswärtiges,

---

<sup>8</sup> Begriffe wie Akkulturation und Assimilation, aber auch interkulturelle Kompetenz sind hier durchaus anwendbar.

<sup>9</sup> Die folgenden Erläuterungen stützen sich hauptsächlich auf Überlegungen von Ortfried Schöffter, Das Fremde, 1991, S. 7-28

<sup>10</sup> Ortfried Schöffter, Das Fremde, 1991, S. 12

<sup>11</sup> Ortfried Schöffter, Das Fremde, 1991, S. 14

als Fremdartiges (im Sinne von Anormalem), als das noch Unbekannte, als das letztlich Unerkennbare, als das Unheimliche, so die Steigerung vom Harmlosen zum Furchterregenden. Diese Erfahrungen charakterisiert O. Schaffter in vier Modi des Fremderlebens: Fremdheit als Resonanzboden des Eigenen, als Gegenbild, als Ergänzung und als Komplementarität.

Fremdheit als Resonanzboden des Eigenen beruht auf einem Ordnungsschema, wo das Eigene eine ungeteilte und unangefochtene Basis des Vergleichs und der Unterscheidung bildet, wobei das Fremde als eine völlig getrennte Eigenheit erscheint. Durch die Unterscheidung jedoch entsteht eine Spannung, also eine Wechselwirkung, die den absoluten Bruch zwischen Eigen und Fremd überwindet, so dass ohne Fremdheit keine Eigenheit mehr möglich ist.

Fremdheit als Gegenbild kommt aus einer Ordnungsstruktur hervor, die einer absoluten Dichotomie gleicht. Das Fremde erhält hier den Charakter der Negation der Eigenheit, d.h. das Fremde ist unvereinbar mit der Eigenheit. Eine fest definierte Grenzlinie trennt beide Begriffe, so dass die Integrität des Eigenen bewahrt, gar geschützt werden kann. Das Fremde wird ausgegrenzt, als Fremdkörper ausgeschlossen. Sollte es doch diese Grenze überschreiten wollen, würde es eine Bedrohung des Eigenen und seiner Integrität bedeuten. Bleibt es jenseits der Grenze, so bildet das Fremde einen signifikanten Kontrast, der als Gegenbild zur Stärkung der Identität des Eigenen dienen kann. Faszination und Bedrohtheit hängen vom Standpunkt hinsichtlich dieser Grenze ab. Ausgegrenzt und somit fremd, ist alles, was das Innen nicht ist. Es kann schnell zum Feindbild werden, wenn es sich bedrohlich nahe an der Grenze verhält, sie gar überschreitet. Diese latente Bedrohung der Eigenintegrität ist nur durch eigene Stärke abzuwehren. Scharfe Kontraste fördern das Aufkommen einer Balance zwischen Fremdheit und Eigenheit, eine starke „positive Seite“ braucht ein kräftiges Gegenbild als „negative Seite“, um sich behaupten zu können.

Fremdheit als Ergänzung beinhaltet eine aktive Komponente. Das Verhältnis Innen-Außen wird nicht mehr als ausstoßende Abgrenzung wahrgenommen, sondern als ein komplexer Prozess der Verinnerlichung des Äußeren und der Veräußerung des Inneren. Es entsteht eine Aneignung des Fremden, welche strukturelle Änderungen der Eigenheit verursacht. Wichtig ist dabei nicht die festgelegte Charakterisierung des Eigenen, sondern deren Entwicklungsstand, wobei das Fremde die Rolle eines externen Spielraumes erhält, das fördernde Impulse liefert. Diese Impulse werden in unterschiedlichen Intensitätsgraden

entweder assimiliert, also verinnerlicht, oder angepasst im Sinne einer „Akkomodation“, so der Begriff von O. Schöffter. Diese fördert die kritische Selbsterfahrung durch das Aufdecken von Lücken und Fehlern. So übernimmt das Fremde die Funktion der Informationsbeschaffung, die zur Weiterentwicklung der Eigenheit dient. Letztere stellt damit ihre Verarbeitungskapazität auf die Probe. Sie geht ebenfalls ein gewisses Risiko ein, da sie im Voraus das Ergebnis der Informationsaufnahme, ob Bereicherung oder systemsprengende Überforderung, nicht einzuschätzen vermag.

Fremdheit als Komplementarität unterscheidet sich von den drei bereits erwähnten Erfahrungsmodi, indem sie das Fremde nicht vom Standpunkt des Inneren betrachtet, sondern in einer Wechselbeziehung eine gegenseitige Fremdheit hervorruft. Innen und Außen werden nicht als separate Bereiche behandelt. Beide sind Momente eines strukturierenden Entwicklungsprozesses, in dem sich Eigenheit und Fremdheit gegenseitig relativieren und bestimmen. Die Dualität Eigen/Fremd ist überwunden in eine polyvalente komplexe Struktur, in welcher das permanente Oszillieren zwischen Eigenheit und Fremdheit eine offene und dynamische Ordnung komplementärer und wechselseitiger Fremdheit schafft. Diese Ordnung räumt ein, dass es gewisse Grenzerfahrungen des Fremden gibt, wo selbst beim besten Willen kein Verstehen zustande kommt, also auch keine Akkomodation, so dass radikale gegenseitige Differenzen weiterhin rechtmäßig bestehen sollen, die bleibende Inseln der Fremdheit beider Seiten bilden und so eine komplette Assimilation des Fremden vereiteln. Dadurch entsteht eine gegenseitige Anerkennung der Fremdheit, welche das Oszillieren zwischen beiden erst ermöglicht.

### ***6.1.2 Das Museum und – der, die, das – Fremde***

Unter den Orten des Fremderlebens spielen Museen eine große Rolle. Sie sind Stätten der Begegnung mit dem Fremden/der Fremde, quasi Grenzbereiche zwischen Vertrautem und Unbekanntem. Was den Besucher erwartet sind Ausstellungen, die ihm Aspekte einer ihm mehr oder weniger vertrauten Welt, Ausschnitte des ihm bekannten Umfelds oder ungeahnte Seiten einer geographischen, zeitlichen oder kulturellen Fremde vorstellen. „Fremdheits- und Alteritätserfahrung im Museum zielt (und zielte schon immer) auf Fremdes in einem *weiten* Sinn: das Alte (fremdgewordene), das Neue (Nochfremde) und das Andere als das Exotische und das innergesellschaftliche Kuriose“, charakterisiert G. Korff<sup>12</sup> drei der Fremdarten, die im Museum vorkommen. Schon im Inhalt der Ausstellung wird der Besucher dem

---

<sup>12</sup> Gottfried Korff, Speicher und/oder Generator – zum Verhältnis von Deponieren und Exponieren im Museum (2000) in G. Korff, Museumsdinge deponieren – exponieren, 2002, S. 169

Fremden gegenübergestellt, und sei es nur aus zwei Gründen: der Entfremdung der Objekte und der Interpretation der Kuratoren.

### ***6.1.2.1 Die Ausstellung ist das Fremde***

Selbst Stammesbesucher erleben im Museum immer wieder Neues, Unbekanntes – was gerade den Reiz von Wiederholungsbesuchen ausmacht, es sei denn sie wollen nur bestimmte Exponate betrachten. Sie bewegen sich in vertrauter und doch regelmäßig umgestalteter Umgebung, sehen sich andere, größtenteils völlig fremde Inhalte an, kurz: Beim Besuch von Sonderausstellungen erleben sie Nähe und Ferne zugleich, denn sie sind Ergebnisse der Museumsarbeit und somit Interpretation eines winzigen Teils der Realität, der ihnen möglicherweise vertraut ist. Interpretation ist zwangsläufig personenverbunden. Sie unterscheidet sich daher von dem, was der Besucher selbst als Individuum gesehen und gezeigt hätte, und somit entsteht eine Entfremdung auch des ihm Vertrauten.

Krzysztof Pomian<sup>13</sup> hat den Prozess der Entfremdung der Objekte beschrieben. Er kennzeichnet die Exponate als Semiophoren (Zeichenträger): Sobald sie in die Sammlung aufgenommen werden, verlieren Objekte ihren Gebrauchsnutzen und werden für das, was sie symbolisieren (den Nutzen, die Ästhetik, etc.) aufgehoben, eingesetzt und gezeigt, also für ihren ideellen Wert. An dieser Stelle ist die Anmerkung hinzuzufügen, dass dies eine gänzlich europäische Sicht des Musealisierungsprozesses ist. Selbst religiöse Gegenstände unserer abendländischen Kultur verlieren im Museum ihren Status als geweihte Träger des praktizierten Glaubens. Anders ist es z.B. in buddhistischen Ländern, wo auch in der Ausstellung die üblichen Gesten der religiösen Verehrung getätigt und Opfergaben gebracht werden. Die Indianer Nord-Amerikas sehen ebenfalls in ihren heiligen Gegenständen im Museum noch immer vor allem deren sakrale Bedeutung.

Zu den Semiophoren: Der Besucher betrachtet somit nicht die Objekte an sich, sondern eben diesen ideellen Wert, das Symbol, das er mit dem Objekt verbindet. Exponate stellen die Verbindung zwischen dem Sichtbaren – ihrer eigenen Materialität – und dem Unsichtbaren – dem ideellen Wert – her, sie halten die Kommunikation zwischen beiden Welten (Sichtbar/ Unsichtbar) aufrecht. Das Objekt fungiert als Zeichenträger, als materieller Gegenstand, der eine nicht (mehr) vorhandene Realität darstellt, also als Semiophor. Somit entfremdet es sich von seinem ursprünglichen Wesen, nämlich das eines Gegenstandes, das für sich ein Teil der

---

<sup>13</sup> Vgl. Krzysztof Pomian, *Der Ursprung des Museums*, zitiert in G. Korff, *Fremde (der, die, das) und das Museum* S. 49 ff.

Realität bildete. Pragmatisch verstärken dies noch Vitrinen und Ausstellungstechniken, welche die Distanz zum Besucher vergrößern, so dass selbst einstige Gebrauchsgegenstände nicht mehr berührt werden dürfen. Zur ideellen Distanz des Betrachters kommt die physische Distanz des Besuchers zum Objekt hinzu, die eingehalten werden muss.

Auch inhaltlich werden Museen zur „Schule des Befremdens“, so der berühmte Begriff von Peter Sloterdijk<sup>14</sup>, in der die Auswahl und Ausarbeitung der Themen und die Exponate an sich explizit zum intellektuellen Austausch zwischen Fremd und Eigen, also zur Auseinandersetzung mit Nah und Fern anregen. Für G. Korff ist „der, die, das Fremde Gegenstand des Museums“<sup>15</sup>, nicht nur eine – der zahlreichen – Ressource(n) sondern gesellschaftlicher Sinn (Zweck?) der Institution zur Aufarbeitung der kulturellen Diversität im Spannungsfeld von Identität und Ferne.

### **6.1.2.2 Der Besucher ist der Fremde**

Die einstige Nähe, die den Besucher möglicherweise mit gewissen Objekten verbunden hatte, wird durch deren Ausgestelltwerden zur weiten Ferne. Auch im Thema der Ausstellung sieht er Ferne, wo die Ausstellungsmacher Nähe, d.h. „Expertenkenntnis“, finden. Was für den Besucher Nähe ist (vom Vorwissen über Geschmack und Erwartungen bis hin zu Vorlieben und Auffassungen) bleibt den Museumsmitarbeitern Ferne, sie kennen es nicht.

Beweglichkeit, Fehlen jeder organischen Verbindung und Objektivität, also die Charakteristika des Fremden nach der Analyse von G. Simmel, treffen auf den Besucher hervorragend zu. Er ist ein Fremder im Museum. Während seines Besuches ist er ein „Teil der Museumsgruppe“ auf Zeit: In den Ausstellungsräumen bewegt er sich frei von Exponat zu Exponat, er kann aber auch andere Angebote des Museums wahrnehmen und ist also frei beweglich innerhalb der „neuen Gruppe“, also des Museums. Geht man von einer aufklärerischen Auffassung<sup>16</sup> des Menschen als frei denkend aus, so kann er sich objektiv seine Meinung über das Gesehene/Erlebte im Museum bilden. Er besitzt die Eigenschaften

---

<sup>14</sup> Vgl. Peter Sloterdijk, Museum: Schule des Befremdens, in FAZ, Magazin vom 17.03.1989.

<sup>15</sup> Gottfried Korff, Fremde (der, die, das) und das Museum, in Gottfried Korff, Museumsdinge deponieren – exponieren, 2002, S. 146

<sup>16</sup> Allerdings widersprechen zahlreiche Theorien dieser positiven Einschätzung des menschlichen Denkvermögens. Über Einflüsse, Beeinflussung und Determinismen wurde viel geschrieben, nicht zuletzt in der Museumsliteratur. In diesem Fall soll eben durch Methoden der Ausstellung, Psychologie, Museumspädagogik und sonstiges der Besucher in seiner Auffassung zumindest gelenkt werden, so dass die intendierte Botschaft auch als solche vermittelt wird, ob der Besucher mit ihr einverstanden ist oder nicht. Doch dies widerspricht nicht gänzlich der Auffassung der Objektivität, die, wenn auch stark eingeschränkt, letztendlich die Beurteilung des Besuchers ermöglichen soll.

der Gruppe „Besucher“, die mit dem Museum zwangsläufig verbunden und doch nicht gleichzusetzen ist: die Nähe einer gewissen Vertrautheit und die Ferne einer anderen Gruppe zugleich.

Kurz: Der Besucher, selbst ein (umworbener) Fremder im Museum, betrachtet eine ihm fremde Welt. Von einem kleinen Kreis abgesehen, nämlich etwa den Mitgliedern des Freundeskreises, Sponsoren, Inhabern einer Jahreskarte und sonstigen Besuchern, die dem Museum vielleicht persönlich, zumindest namentlich bekannt sind, kommen Besucher als Fremde in die Ausstellung, von denen das Museum noch nicht viel weiß. Besucheranalysen (siehe 1.5.2) geben einige fundamentale Aufschlüsse über Erwartungen und Reaktionen, doch sind Besucher als eine Gruppe des „Außen“ des Museums zu betrachten, auf deren Aufmerksamkeit und Interesse das Museum hinarbeitet.

Im Inneren Kern steht das Museum und seine Mitarbeiter (das Innen), eng umrahmt von den Sponsoren, Geldgebern und Leihgebern (die Grenzzone quasi, ein unklares Verhältnis, das Innen, indem sie die Museumsarbeit ermöglichen, das Außen, indem sie anderen Wertvorstellungen unterliegen und strukturell nicht dem Museum angehören). Den zweiten konzentrischen Kreis bilden die Besucher, das Außen des Besuchers, das dem Museum doch sehr nahe steht. Ein dritter Kreis bildet die eigene Gesellschaft, das Außen im weitesten Sinne. Weitere, nicht-konzentrische Kreise, umfassen andere Gesellschaften (mit deren Besuchern, Museen usw.), in der Perspektive einer interkulturellen Beziehung durchaus mit Überschneidungen, wie weit diese auch reichen mögen.

Wer eigentlich fremd und wer vertraut ist, hängt letztenendes von der Zugehörigkeit des Betrachters und des Betrachteten ab, also von der Seite der „Grenze“, auf der sie jeweils stehen. Zwingende Bedingung des Fremdseins ist, wie schon erwähnt, das Bestehen einer Alterität, also erstens einer Vergleichsreferenz (das Eigene) und zweitens eines Vergleichsgegenstandes (das Andere). Mit anderen Worten: Es geht um zwei Identitäten, die aufeinander treffen.

### ***6.1.3 Exkurs in die Mündler der Identität***

Als Gegenstück zum Fremden steht die Nähe, das Vertraute, das Eigene: die Identität. Was ist also Identität? Es ist die Antwort auf die Frage „Wer bin ich?“. Doch damit ist es nicht getan.

Lassen wir uns nun auf einen zweiten Exkurs ein, in welchem die Identität definiert und im Zusammenhang mit dem Museum erläutert wird.

### **6.1.3.1 Identität, diese Unbekannte**

Anders als die mit Bewegung charakterisierte Fremdheit wird Identität zunächst mit Beständigkeit verbunden, ist sie doch „die ‚Selbigkeit‘ oder das Gleichbleibende von etwas (...) mit sich selbst oder etwas anderem“<sup>17</sup>. Die Identität bezeichnet, so Erikson, „das dauernde innere Sich-selbst-Gleichsein, die Kontinuität des Selbsterlebens eines Individuums“<sup>18</sup>, die durch „dauerhafte Übernahme bestimmter sozialer Rollen und Gruppenmitgliedschaften sowie durch die gesellschaftliche Anerkennung als jemand, der die betreffende Rolle innehat bzw. zu der betreffenden Gruppe gehört, hergestellt wird.“<sup>19</sup>

Für Margaret Mead ist Identität (wie auch Bewusstsein, Sinnerfahrung und Geist) nicht *a priori* gegeben, sondern bildet sich als Eigenschaft(en) durch soziale Interaktionen, Eigenschaft(en) die wiederum die sozialen Interaktionen beeinflussen in einer ständigen gegenseitigen Wechselwirkung. Die Identität eines Individuums besteht aus der sozialen und der spontanen Komponente des Selbst: Internalisierung der sozialen Rollen und Interaktionen werden durch aktive, spontane Selbstreflexion, ggf. durch kritische Distanzierung vom sozialen Selbst ergänzt.

Auch Erving Goffman unterscheidet zwischen persönlicher und sozialer Identität. Erstere bezieht sich auf die Einmaligkeit des Individuums, seine Lebensgeschichte und seine eigene Art der Interaktionen. Die soziale Identität umfasst die Rollen, die dem Individuum in der Gesellschaft zukommen bzw. von ihm aufgenommen werden, sowie die damit verbundenen Rollenerwartungen, welche sowohl auf das Individuum wirken (was von ihm erwartet wird), als auch von ihm stammen (was es von seiner Rolle selbst erwartet).

Gerade diese Rollenerwartungen bilden den Übergang von der individuellen zur kollektiven, also zur Gruppenidentität, indem Gruppenwerte und -normen entwickelt werden, die ein kollektives Identitätsbewusstsein schaffen. Merkmale wie etwa Bluts- und Stammesverwandtschaft, Religion, Sprache, eigene Geschichte werden oft als entscheidend zur Bildung

---

<sup>17</sup> Definition der Identität in W. Fuchs-Heinritz, R. Lautmann, O. Rammstedt, H. Wienold, Lexikon zur Soziologie, 1994, S. 286

<sup>18</sup> Zitiert in G. Reinhold, Soziologielexikon, 1992 S. 247

<sup>19</sup> Definition der Identität in W. Fuchs-Heinritz, R. Lautmann, O. Rammstedt, H. Wienold, Lexikon zur Soziologie, 1994, S. 286

solcher kulturellen Identitäten betrachtet. Rollenerwartungen entstehen in Wechselwirkung mit den Eigenschaften, die diesen Gruppen zugeschrieben werden, und/oder die die kulturelle Identität der Gruppe kennzeichnen.

Identität ist etymologisch gesehen sowohl Einzigartigkeit, also die Eigenschaften des betrachteten Einzelnen (ob Mensch, Institution oder Gesellschaft), die ihn charakterisieren und von den anderen unterscheiden, als auch Gleichartigkeit, also die gemeinsamen Eigenschaften der Individuen, die eine Gruppe charakterisieren. Das Spannungsfeld zwischen Alterität und Vereinigung findet sich nicht nur auf der Mikroebene (Einzelperson), sondern auch in der Meso- (Institution und Gesellschaften) und Makroebene (Menschheit). Nach Paul Rasse<sup>20</sup> bildet sich die Identität einer Gesellschaft um die Gemeinsamkeiten ihrer Mitglieder in einem langsamen internen Prozess der Vereinheitlichung und Integration gewisser Charakteristika. Gleichzeitig bildet sie sich im Gegensatz zu den Identitäten der anderen Gesellschaften und stellt sich extern als differenzierte und klar erkennbare Einheit dar.

Nicht nur aus ihrer Definition heraus – das, was den Einzelnen von den Anderen unterscheidet – setzt Identität die Alterität voraus. Kulturelle Identität basiert auf einer Gruppe, auf gemeinsamen Eigenschaften. Dies wiederum bedeutet, dass es andere Identitäten gibt, die sich von der ersten unterscheiden, und somit dass es eine Dichotomie zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern dieser Gruppe, also zwischen Teilnehmern der Kultur und Fremden gibt.

Wir werden uns hier mehr um die kulturelle Identität (einer Gruppe) bemühen als um die persönliche, da in letzterer noch viele andere Faktoren einer Persönlichkeit wie etwa physische und psychologische eine wichtige Rolle spielen. Zwar sind diese meistens auch mit kulturellen Bedingungen zu verknüpfen, würden jedoch den Rahmen dieser Untersuchung zu weit dehnen. „Die kulturelle Identität einer Person ist“, so Sélim Abou<sup>21</sup>, „eine Konstellation mehrerer einzelner Identifizierungen an gleichvielen unterschiedlichen kulturellen Institutionen.“ Mit anderen Worten ist das Individuum als Teil einer Gesellschaft auch Teil mehrerer kultureller bzw. institutioneller Untergruppen. Wir haben schon erwähnt (siehe 1.1.1), dass eine Kultur nie völlig einheitlich bestehen kann sondern immer mehrere Untergruppen, also Subkulturen, in einer mehr oder weniger stark ausgeprägten Gemeinsamkeit vereint.

---

<sup>20</sup> Paul Rasse, *Techniques et cultures au musée*, 1997, S. 22-23

<sup>21</sup> Zitiert in Paul Rasse, *Techniques et cultures au musée*, 1997, S. 23

### **6.1.3.2 Das Entstehen einer Identität**

Wie entstanden kulturelle Identitäten? P. Rasse<sup>22</sup> vertritt mit Fernand Braudel<sup>23</sup> die These, dass sie aus einem langen Prozess der Anpassung an die Gegebenheiten des Territoriums sowie aus der Entwicklung von Kommunikations- und Handelswegen entstanden sind. Auch hier ist das Paradox Diversität vs. Einheit nicht zu übersehen. Am Anfang war die Diversität: Externe Diversität indem Territorien und Umwelt andere Lebensbedingungen schufen, interne Diversität indem die Geschlechter sich die Arbeit so aufteilten, dass eine gegenseitige Abhängigkeit entstand und eine Strukturierung der Gruppe in einer Gesellschaft ermöglichte.

Aus den verschiedenen Territorien und Umweltbedingungen entstanden unterschiedliche Produktionszweige (Diversität der gewonnenen bzw. hergestellten Nahrung und Werkzeuge und den damit verbundenen sozialen Strukturen), die aber nicht die gesamte Palette der selbst in einer autarken Gesellschaft gebrauchten Güter und Nahrungsmittel abdecken konnten. So begann einerseits der Prozess der internen Vereinigung (die Gruppe entwickelt eigene Produkte, Strukturen und Verhaltensweisen), andererseits der Prozess der externen Differenzierung (Spezialisierung auf einige wenige Produktionen, Entwickeln eigener Normen, die sie von den anderen Gruppen unterscheiden). Dadurch entstand eine komplexe gegenseitige Abhängigkeit zur Beschaffung der jeweils nicht selbst hergestellten Güter. Handelswege ermöglichten den Austausch von Gütern und Nahrungsmitteln sowie die Verbreitung von Ideen. Damit ist das Prinzip des heute so umstrittenen und sehr rasanten Prozess der Globalisierung eigentlich dasjenige, das paradoxerweise durch seine vereinheitlichende Wirkung erst das Entstehen verschiedener Identitäten ermöglichte. Denn lebt eine Gruppe völlig von den anderen abgeschnitten, so wird sich ihre Identität ohne die Alterität anderer nicht behaupten können.

Durch Jahrhunderte von Austausch und Kommunikation wurde, so F. Braudel<sup>24</sup>, aus einer Ansammlung kleiner andersartiger Dörfer erst eine Region, dann mit der Weiterentwicklung der Straßen und Kommunikationswege sogar ein Land/Staat, mit eigener Identität versehen. Zusätzlich zu den weiter bestehenden (wenn auch manchmal abgeschwächten) verschiedenen lokalen Identitäten entwickelte sich eine eigene, dörfer- und städteübergreifende Identität, die gemeinsame Werte und starkes Zugehörigkeitsgefühl bot. Wie viele Individuen eine Gruppe bilden, so bilden auch viele Gruppen eine Gesellschaft, deren Identität nicht nur aus der

---

<sup>22</sup> Vgl. Paul Rasse, *Techniques et cultures au musée*, 1997, S. 24 ff.

<sup>23</sup> in seinem Werk *L'Identité de la France*, 1990

<sup>24</sup> Vgl. dazu Fernand Braudel, *L'Identité de la France*, 1990, S. 149 ff

Summe der einzelnen Identitäten (die ursprüngliche Diversität) besteht, sondern eine eigene Dynamik entwickelt hat (die Vereinheitlichung) und die sich wiederum im Vergleich mit den anderen Gesellschaften durch eben diese Charakteristika unterscheidet.

Die Entwicklung der Kommunikations- und Handelswege führt zu einer Vereinheitlichung der sozialen Identitäten<sup>25</sup>, doch gerade die Diversität der Gesellschaften und ihrer Produkte begründet den Drang nach Kommunikation und Handel. Ist auf einem Territorium „alles“ vereinheitlicht, so flauen Handel und Kommunikation ab, nach einer gewissen (manchmal sehr langen) Zeit entstehen neue Spezialisierungen und Techniken, die eine neue Diversität mit sich ziehen, die dann wiederum das Bedürfnis des Austausches mit anderen Gruppen hervorruft. Der Kreis schließt sich.

### ***6.1.3.3 Globale Einheit vs. Diversität***

Doch kommen wir zur heutigen Zeit zurück. Wie steht es um die Identitäten der unterschiedlichen Gruppen in Zeiten der Massenmedien, der weltweiten Marken und multinationalen Großunternehmen, der Mobilität? Die Herstellung von Gütern ist zunehmend unabhängig von geographischen, klimatischen und sozialen Gegebenheiten eines Territoriums, die einst so wichtige Spezialisierung der Produktion folgt nun anderen Kriterien. Die rasante Kommunikation der Informationen und Ideen durch Massenmedien, nicht zuletzt das Internet, hat zumindest in der westlichen Welt andere kulturelle Maßstäbe gesetzt. Die Verbindung zum Land, zur Heimat im engeren Sinne ist deutlich abgeschwächt, und so sind es auch die Identitäten, die jahrhundertlang die Diversität der Umwelt in den Lebensweisen ihrer Bewohner widerspiegelten.

Identitäten, einst auf Umwelt und soziale Strukturen basierend, stützen sich nunmehr auf die Erinnerungen daran. Eigenschaften bestehen als immer schwächer werdende Traditionen, deren ursprünglichen festen gesellschaftlichen Halt, also auch deren Sinn, langsam abschwächen. Gesellschaften klammern sich zeitweise an sie, bis auch diese Verbindung abschwächt und sich dann auflöst. So verdünnt sich allmählich der kleinste Identitätskreis (der der ursprünglichen Gemeinschaft) in einem etwas breiteren, bis letzterer sich auch langsam in einem weiteren Kreis auflöst, usw.

---

<sup>25</sup> Vgl. Paul Rasse, *Techniques et cultures au musée*, 1997, S. 24 ff.

Die Rettung vor der drohenden weltweiten Vereinheitlichung sämtlicher Identitäten in einem Global Village kommt von den Individuen<sup>26</sup> selbst, die den Drang verspüren, nun doch ihre identitären Wurzeln zu erhalten, oder wiederzufinden, d.h. sich als Teil einer Gemeinschaft zu fühlen ohne deswegen gleich auf das breite kulturelle Wissen verzichten zu müssen, mit dem sie sich in die weite offene Welt bewegen. Diese Identität mag zwar eine „erfundene“ bzw. auf den Trümmern der Vergangenheit und letzten geretteten Artefakten derselben aufgebaut sein, also im Prinzip eine Wiedererfindung und Interpretation der verlorenen Identitäten so, wie sie vermeintlich gewesen sein konnten, doch dient sie als Bindemittel einer Gemeinschaft und somit als neue kulturelle Identität der Gruppe. Sie entwickelt eine eigene Dynamik, in der Bestandteile der Vergangenheit mit modernen Aspekten vermischt werden und bewusst Strategien zur Weiterentwicklung eingesetzt werden. Es werden z.B. Unternehmenskulturen entwickelt und bewusst gestärkt, Identitätsfragen tauchen in der Diskussion sozialer Themen immer wieder auf bis sie zu einer der wichtigsten Ressourcen der Gruppe werden. Einige Museen – hier sind wir wieder ganz bei unserem Thema – übernehmen zunehmend identitäre Funktionen, neue „Identitätsmuseen“ werden sogar neu gegründet. Worin bestehen die Wechselwirkungen von Museen und Identität?

#### ***6.1.4 Das Museum: ein (verzerrender) Spiegel der Identität?***

„Das Museum ist ein Spiegel, in dem sich die Bevölkerung betrachtet, um sich selber zu erkennen, in dem sie die Erklärung des Territoriums sucht, in welchem sie verwurzelt ist; verbunden mit dem der vorherigen Bevölkerungen in der Kontinuität und den Bruch der Generationen. Ein Spiegel, den diese Bevölkerung seinen Gästen hinhält, damit letztere sie besser kennen lernen können, ihre Arbeit, ihr Verhalten, ihre Intimität respektieren lernen“, so die berühmte Äußerung von Georges-Henri Rivière<sup>27</sup>. Sind (alle?) Museen nun wirklich Spiegel der Identität, wo die „Eingeborenen“ ihre Eigenschaften und Unterschiede betrachten und betrachten lassen?

Die Wechselwirkungen<sup>28</sup> zwischen Identität und Objekt sind vielfältig. Schon für Individuen spielen Objekte eine entscheidende identitäre Rolle. Jeder Mensch schreibt gewissen Objekten einen besonderen Wert zu, gibt ihnen eine bestimmte Bedeutung – K. Pomians Begriff der Semiophoren auf privater Basis, allerdings ohne zwangsläufigen Verlust der Gebrauchsfunktion. Er benutzt sie aus einem subjektiven Grund, der objektiv nicht erkennbar

---

<sup>26</sup> Vgl. Paul Rasse, *Techniques et cultures au musée*, 1997 S. 34 ff.

<sup>27</sup> Georges-Henri Rivière, *La muséologie selon Georges-Henri Rivière*, 1989, S. 142

<sup>28</sup> Vgl. Paul Rasse, *Techniques et cultures au musée*, 1997, S. 43-44

ist. Oder es sind Objekte die er nicht (mehr) braucht/benutzt, und der Rationalität zum Trotz doch behält oder gar ausstellt. Regale, Schränke, Truhen sind voll dieser Objekte, die wir als Erinnerungsstücke behalten, als Symbol markanter Ereignisse, als Ausdruck unserer Vorlieben, als Gegenstand bestimmter Rituale brauchen. Sie geben der Vergangenheit Beständigkeit, stellen die soziale Stellung zur Schau bzw. kräftigen sie, sind Meilensteine einer vertrauten Umgebung. Kurz: Sie bilden einen Rahmen, in dem die Identität einen materiellen Ausdruck findet und zugleich sich von den Objekten immer wieder nährt. Sie sind zu Orientierungspunkten auserkoren.

„So möchten wir [Paul Rasse] nun die These formulieren, wonach Museen auf kollektiver und öffentlicher Ebene eine ähnliche Funktion übernehmen wie die der privaten Räume (Regale, Schatzkästen, Wände unserer Wohnräume...) wo wir unsere symbolischen Objekte aufbewahren. Den Museen obliegt es:

- 1) Die Gegenstände auszusuchen und zu beschützen, die von einer Kultur in ihrer Einzigartigkeit und ihrer Bemerkenswertheit zeugen;
- 2) deren symbolischen Wert wieder herzustellen bzw. zu vergeben, und ihn allen zugänglich zu machen, so dass die Gemeinschaft seinen Sinn erkennt;
- 3) in seinen öffentlichen Ausstellungen die Identität der Gemeinschaft auszudrücken in der gleichen Art wie private Objekte von der Persönlichkeit und der individuellen Geschichte des Einzelnen zeugen, der sie aufgehoben hat;
- 4) die Gemeinschaft in eine aufwertende Selbstdarstellung zu verankern, indem man die Fähigkeit der symbolischen Überbleibsel einer gelungenen Zeit, uns in einer positiven Darstellung unserer selbst zu umhüllen, nutzt.

Wir sind nicht mehr im Rahmen des privaten Wohnens, wo die Objekte nur für denjenigen einen symbolischen Wert erhalten, der sie besitzt, sondern im öffentlichen Raum der kollektiven Einrichtungen, wo die ausgestellten Stücke sinnvoll sind für die Gesamtheit. Sie ermöglichen den Zugang zur Identität, zur gemeinsamen Geschichte und Kultur.<sup>29</sup>

P. Rasse bekräftigt hier vor allem die musealen Funktionen des Sammelns und des Ausstellens als Teil der gesellschaftlichen Identitätsbildung, insbesondere in den sogenannten „*musées de société*“ (etwa „gesellschaftliche Museen“, also vor allem kulturgeschichtliche, technische und industrielle Museen). Diese unterscheiden sich von den Kunstmuseen, indem sie das Hauptaugenmerk nicht auf Ästhetik und künstlerische Kreativität der gesammelten

---

<sup>29</sup> Paul Rasse, *Techniques et cultures au musée*, 1997, S. 45

Stücke legen, sowie von den reinen Geschichtsmuseen, die grob schematisiert alles erhalten sollen, was alt ist, also was zufällig von der Vergangenheit übrig bleibt. Die *Musées de société*, betont er<sup>30</sup>, treffen eine Wahl aus einer Fülle von Objekten der Gegenwart oder der nahen Vergangenheit. Es gilt, diejenigen Objekte zu erhalten, quasi zu retten, an denen ein gesellschaftlicher Sinn haftet, und damit diesen Sinn zu dokumentieren, zu veranschaulichen und letztlich zu erhalten – Semiophoren-Funktion. Soziale Praktiken, wie vieles Immaterielle, lassen sich in Museen nicht ohne Objekte bewahren<sup>31</sup>, die sie veranschaulichen, verkörpern bzw. materialisieren. So müssen Museumsobjekte ausschließlich aufgrund ihrer sozialen und identitären Symbole ausgesucht werden, die das Wissen um die Werte der Gesellschaft vermitteln und eine positive Repräsentation der Kulturen schaffen, die sie hervorbrachten.

Doch befinden sich unzählige „Kunststücke“ in den Depots aller Museen, Objekte, über die man stolz war/ist/sein kann, die besonders schön oder in irgendeiner anderen Weise außergewöhnlich sind. Selbst ethnographische Museen sammelten im Laufe der Zeit kunstvoll verzierte Löffel, statt der gewöhnlichen Blech- oder Holzlöffel des alltäglichen Gebrauchs. Ausgestellt werden „nur“ die auch ästhetisch schönen Gegenstände. Oder besser gesagt wurden nur letztere ausgestellt, denn der heutige Trend gewährt dem Alltag einen Eintritt in die Sammlungen, mag dieser auch sehr bescheiden bleiben. Identitätsmuseen<sup>32</sup> erheben Anspruch auf Objektivität in Darstellung und Auswahl der Ausstellungsstücke, dennoch beteuern sie keinesfalls Neutralität. Aus einer positiven, wenn auch vereinfachten Rekonstruktion der Vergangenheit entstanden (siehe 6.1.3.1), dienen sie der positiven, manchmal mythisierenden (und so auch verfälschten) Darstellung und somit der Stärkung der Identität, was sowohl eine ihrer Stärken ist, als auch eine Grenze ihrer Möglichkeiten. Wer möchte schon gerne seine Schattenseiten ins öffentliche Licht ausgestellt sehen?

Die gesellschaftliche Funktion des Museums besteht vor allem darin, so Giovanni Pinna<sup>33</sup>, die Gesellschaft in ihren Objekten zu veranschaulichen anhand der Vielfalt und der Auswahl der Sammlungen, die sie hervorgebracht hat. Denn die Entscheidung, welche Sammlungen angelegt, gepflegt und vergrößert werden, ist eine gesellschaftliche. Objekte, die von Geschichte, Traditionen, Kunst, Wissenschaft, Ruhm und Macht eines Volkes zeugen, eben

---

<sup>30</sup> Vgl. Paul Rasse, *Techniques et cultures au musée*, 1997, S. 45 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Paul Rasse, *Techniques et cultures au musée*, 1997, S. 46. An dieser Stelle sei betont, dass das immaterielle durchaus einen Platz in den Museen finden kann, so die Auffassung von ICOM. Ob dies nur mit oder auch ohne Objekte geschieht, wurde Ende 2004 in Seoul auf der Mitgliederversammlung debattiert.

<sup>32</sup> Vgl. Paul Rasse, *Techniques et cultures au musée*, 1997, S. 47

<sup>33</sup> Vgl. Giovanni Pinna in einem Vortrag, gehalten im *Muséum d'Histoire Naturelle de Perpignan*, 1996, aus dem Internet heruntergeladen von der Seite <http://www.giovanni.pinna.cx/role.html>, gelesen am 09.03.2004

jene Objekte, die den Kern einer Gesellschaft charakterisieren, werden in der Institution Museum aufbewahrt, die somit als Ort gilt, wo sich Identitäten aggregieren und institutionalisieren. Je größer der Sinn ist, der den Objekten einer Sammlung zugeschrieben wird, desto höher ist die Fähigkeit des Museums, als Identifikationsobjekt seiner Gesellschaft zu gelten, und somit auch zum sozialen und kulturellen Zusammenhalt beizutragen.

Museen sind dennoch nicht unbeschränkt Identitätsträger einer Gesellschaft. Treffenderweise erläutert G. Pinna, dass auch sie in diesem Zusammenhang dem gesellschaftlichen Wandel unterliegen und ihre identitäre Funktion weder ein für allemal erwerben und auf ewig behalten, noch diese per Definition automatisch besitzen. Die Institution reagiert auf die Gesellschaft. Es gibt für jedes Museum eine „Identifikationsgrenze“ (*limite d'identification*), so der von ihm geprägte Begriff<sup>34</sup>, unter welcher das Museum nicht mehr repräsentativ ist. Inhalt und Aktivität distanzieren sich zunehmend von den Erwartungen der Gesellschaft, so dass es nicht weiter als Ort der aggregierten Identität betrachtet werden kann und somit aus der kollektiven Erinnerung progressiv gelöscht wird. Der Wandel der Institution: Unterhalb dieser Identifikationsgrenze befinden sich Museen, die vor allem entweder obsolet oder standardisiert sind.

Mit obsolet wird nicht etwa eine veraltete Präsentation der Objekte allein gemeint, sondern eine Ausrichtung des Museums nach Werten, die in der Gesellschaft keinen Rückhalt mehr finden. Dies bedeutet allerdings nicht, dass das Museum deswegen geschlossen werden sollte, denn selbst wenn seine identitäre Funktion nun zur Vergangenheit gehört, so war es einst repräsentativ, und deswegen sollte es als Zeuge eben dieser Vergangenheit möglicherweise erhalten bleiben.

An dieser Stelle könnte das Museon Arlaten in Arles (Frankreich) als Beispiel herangeführt<sup>35</sup> werden: Nicht (nur) die charmant altmodischen Vitrinen und Beschriftungen machen aus diesem Museum ein Ort vergangener Identität, sondern die Auswahl und Inszenierung der Exponate, die gesamte, auf Folklore basierende Beschreibung der Provence. Selbst zur Gründungszeit Ende des 19. Jahrhunderts war die Darstellung eigentlich schon überholt: Die folklorisierende Bewegung um den Poeten und Museumsgründer Frédéric Mistral versuchte, das Bild der Provence auszuarbeiten, wie sie idealerweise und vermeintlich traditionell hätte

---

<sup>34</sup> Vgl. Giovanni Pinna, sur le rôle des musées d'histoire naturelle, heruntergeladen von der Seite <http://www.giovanni.pinna.cx/role.html>, gelesen am 09.03.2004

<sup>35</sup> Dieses Beispiel wurde nicht von Giovanni Pinna genannt.

sein sollen. Heute gehört es zur lokalen Identität als eines der ältesten und vielleicht das in seiner ursprünglichen Form best erhaltene Museum, jedoch keineswegs als ein Spiegel der Provence.

Die weitaus größere Gefahr sieht G. Pinna in einer Standardisierung der Museen. Das Museum kann seine wissenschaftliche und soziale Funktion nur dann erfüllen, wenn es selber eine Identität hat, wenn es nach einer klaren Weltanschauung bzw. einem klaren Verständnis der Wissenschaft (G. Pinna konzentrierte sich in seinem Vortrag auf die naturkundlichen Museen) arbeitet und seine Ausstellungen diese auch widerspiegeln. Lässt das Museum nun seine Ausstellungen von externen Designern gestalten – die zwangsläufig einen Teil ihrer eigenen, dem Museum fremden Identität in die Ausstellung einbringen –, so geht ein Stück seiner „Persönlichkeit“, seiner Eigenart verloren, meint G. Pinna. Lässt es die Designer sogar die Exponate aussuchen, so verliert es ganz seine wissenschaftliche Rechtfertigung und Glaubwürdigkeit<sup>36</sup>. Dies führe zu einer Standardisierung, denn Designer würden die eigenen (ästhetischen) Kriterien anwenden, die in vielen anderen Museen auch zu finden seien. Das Museum sei dann nicht mehr einzigartig, sondern sozusagen beliebig austauschbar, was für identitätsstiftende Einrichtungen wohl kaum zutreffen darf. So steht die Standardisierung der Ausstellung im Widerspruch zur Identität.

Doch zurück zur charakteristischen Dualität der Identität: Wie wirkt sich das Zusammenspiel von Einheit und Alterität auf die Museen aus? Wir kennen nun das Identitätsmuseum als Spiegel einer Kultur, in dem sinnstiftende Objekte die Gemeinsamkeiten einer Gruppe (positiv) darstellen und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Einzelnen stigmatisieren. Die Unterschiede mit anderen Gruppen werden somit betont, das Museum spiegelt auch nach außen die Charakteristika einer Identität und die Eigenschaften dieser Gemeinschaft wider. Museen wurden zum Medium der Identität (eines von vielen), in dem man die eigene, aber auch andere bzw. fremde Identitäten erkunden kann.

Wenn anfangs technische, naturkundliche und ethnographische Museen die Vielfalt der anderen Gruppen und Gesellschaften sowie der Natur zeigen wollten, um sie denjenigen näher zu bringen, die nicht selber reisen konnten, so zeigten sie vor allem Exotika und eine durch eigene Erwartungen und Verhalten bedingte Auswahl der Objekte. Sie haben sich von einem sehr verzerrten Spiegel der anderen hin zu einem Fenster auf die anderen Identitäten

---

<sup>36</sup> Allerdings dürften die Designer wohl kaum ohne einen deutlichen Auftrag mit detailliertem Pflichtenheft arbeiten und gelegentlich Rücksprache mit den Museumsmitarbeitern halten...

entwickelt, oder gar für die Darstellung der eigenen Identität entschieden. Alterität dient der Differenzierung der Identitäten, seltener dem Vergleich.

Für Touristen sind Museen eine Einführung in die Kultur bzw. in die Identität des besuchten Landes. Studien<sup>37</sup> belegen, dass die Hauptmotivation des kulturellen Tourismus darin besteht, die Unterschiede bzw. die kulturellen Andersartigkeiten kennen zu lernen, also die Alterität der verschiedenen Identitäten zu erleben. Museen sind ein beliebtes Mittel dazu, ja sogar ein „idealer“ Vermittler, sowohl für Touristen als auch für die lokale Bevölkerung. So obliegt es nach Terry Stevens den Museen, das Vergängliche einer Kultur zu sammeln, zu bewahren und zu beschützen und somit zum Erhalt einer kulturellen Identität beizutragen, die zur Auflösung tendiert. Zugleich müssen die Wissenschaftler diese Sammlung so einleuchtend präsentieren, dass die Besucher sie kennen lernen, verstehen und einschätzen bzw. genießen können.

In ihrer Funktion als Medium der (eigenen/anderen) Identität weisen Museen eine gewisse Struktur auf, die der Besucher zu entziffern sucht. Ähnlich wie eine Sprache sollte er, ob Mitglied der Gruppe oder nicht ebenso willkommen, den Sinn der Objekte und der Inszenierung verstehen, und somit die Identität erkennen bzw. kennen lernen. P. Rasse vertritt die These, dass gewisse Codes und Strukturen in allen Identitätsmuseen verwendet werden, so dass sich Besucher aus (westlichen) fremden Ländern meistens zurechtfinden und die identitären Gegebenheiten verstehen können<sup>38</sup>: Architektur, Inszenierung und Objekte sind sinntragende Einheiten (etwa wie Wörter), die in ihrem Zusammenwirken eine Botschaft beinhalten (der Sinn des Satzes), die der erfahrene Besucher als Identität entschlüsseln kann, auch wenn er letztere nicht im geringsten kennt. Ob dies nun immer gelingt, hängt wohl nicht nur von der fachmännischen Excellence der Museums- und Ausstellungsgestalter ab, sondern, wie wir meinen, von kulturellen Gegebenheiten und persönlichen Merkmalen der Besucher.

## ***6.2 Ausgestellte Kultur, Kultur des Besuchers***

Der Besucher ist der Fremde, für den die Ausstellung gestaltet ist. Er betrachtet sie mit seiner eigenen Identität, von der er sich in der Kürze der Besuchszeit nicht trennen kann – selbst wenn er dazu aufgefordert wäre. Er wendet sie an, um das Gesehene zu verstehen, gar zu interpretieren.

---

<sup>37</sup> Zitiert unter anderem in Terry Stevens, „Le voyageur chargé d’un lourd fardeau a besoin d’un ami...“, *Museum International*, 1998, S. 25-26

<sup>38</sup> Vgl. Paul Rasse, *Techniques et cultures au musée*, 1997, S. 52

### 6.2.1 Entrance narrative: der Besucher, dieser Fremde

“When they enter museums they do not leave their cultures and identities in the coatroom. Nor do they respond passively to museum displays. They interpret museum exhibits through their prior experiences, culturally learned beliefs, values and perceptual skills as well as membership in multiple communities.”<sup>39</sup> Was Ivan Karp und Steven Lavine in wenigen Sätzen treffend formulieren, ist im angelsächsischen Raum unter dem Begriff der *entrance narrative* zusammengefasst. Es handelt sich hierbei um die Vorgeschichte des Besuchers, um alles, was er an Vorwissen, Normen, verinnerlichten Strukturen und Selbstverständlichkeiten, Bezugselementen, Erinnerungen, Fähigkeiten (auch körperliche) etc. mitbringt.

Grundgedanke dabei ist, dass die Persönlichkeit des Besuchers seine Wahrnehmung, sein Empfinden und sein Verständnis der Ausstellung beeinflusst<sup>40</sup>. Das heißt, dass auch seine kulturelle Identität den Ablauf des Besuches prägt. „Die Besucher tragen in allen Ausstellungen zwangsläufig ein Bündel vordefinierter kultureller Einsichten mit sich, welche die Art des Besuches bestimmen und ihre Reaktion auf die Ausstellung prägen“, wie es Sharon Macdonald<sup>41</sup> formuliert. Auf jede einzelne Persönlichkeit einzugehen ist schier unmöglich. Der kollektive Teil derselben, also die Kultur, ist schon eher greifbar. Diese in der Konzeption der Ausstellungen zu berücksichtigen ist (wäre) ein entscheidender Schritt zur Institutionalisierung der Interkulturalität.

John Falk und Lynn Dierking sehen in der *entrance narrative* der Besucher einen wesentlichen Faktor, der den Besuch als Erlebnis (*museum experience*, wie sie es nennen) beeinflusst<sup>42</sup>. Das Museumserlebnis basiert auf dem Zusammenwirken von drei Komponenten, dem persönlichen, dem sozialen und dem materiellen Kontext. Der persönliche Kontext (*personal context*) besteht hauptsächlich aus dem, was zuvor als *entrance narrative* bezeichnet wurde ergänzt durch die Erwartungen, welche die Besucher an das Museum/die Ausstellung haben. Für jeden Besucher einzigartig prägt der persönliche Kontext die

---

<sup>39</sup> Ivan Karp, Steven Lavine, zitiert in Stephen Bitgood, Don Thompson, *Multicultural pluralism and visitor evaluation*, 1993 S. 3

“ Wenn sie ein Museum betreten, geben sie ihre Kulturen und Identitäten nicht in der Garderobe ab. Sie antworten auch nicht passiv auf die museale Ausstellung. Sie interpretieren Museumsausstellungen anhand ihrer vorherigen Erfahrungen, ihres kulturell erlernten Glaubens, ihrer Werte und Wahrnehmungsfähigkeiten sowie als Mitglieder mehrerer gesellschaftlicher Gruppen.“

<sup>40</sup> Vgl. dazu auch empirische Studien von Zahava Doering oder Sharon Macdonald z.B.

<sup>41</sup> Sharon Macdonald, *Cultural imagining among museum visitors – a case study*, in *Museum Management and Curatorship*, 1992, S. 401

<sup>42</sup> Vgl. John Falk, Lynn Dierking, *The museum experience*, 1992, S. 2 ff

Rezeption der Ausstellungen nicht zuletzt durch die Gegenüberstellung von Erwartungen und Realität. Das „geistige Wohlbefinden“ der Besucher ist ebenfalls von deren Vertrautheit mit dem Thema, den Vermittlungsmethoden und den kulturellen Hintergründen der Ausstellung abhängig.

Die Vielfalt der Kulturen bildet sich sowohl in den Sammlungs- und Ausstellungsthemen als auch bei den Besuchern ab, ob Mitglied einer Teilgruppe der Gesellschaft oder Tourist. So ist der Museumsbesuch in den meisten Fällen eine interkulturelle Angelegenheit, zu der die *entrance narrative* in ihrer kulturellen Ausprägung beiträgt. Der Besuch der Ausstellung wiederum ermöglicht ihre Weiterentwicklung unter Einsatz der interkulturellen Kompetenz. An sich ist er eine neue, für das Individuum bereichernde Erfahrung, die idealerweise ihre Spuren (Erinnerungen, neues Wissen, besseres Verständnis oder auch negative Erfahrungen) hinterlässt, die sich in die *entrance narrative* eingliedern und somit auch die kulturellen Kategorien des individuellen Schemas stärken.

Diese kulturellen Kategorien, welche die Basis der interkulturellen Kompetenz bilden, entwickeln sich anhand von angeeignetem kulturellem Wissen und interkulturellem Einsatz. Mit anderen Worten: Sie bilden einen wesentlichen Teil der *entrance narrative*, sind sie doch eng mit der persönlichen Geschichte des Individuums, seinen Interessen, seinen Anpassungsfähigkeiten und seinem kulturellen Einfühlvermögen verbunden. So ist die Berücksichtigung der Erwartungen und Bedürfnisse, die der Besucher aus seiner *entrance narrative* ableitet, in der Konzeption der Ausstellung und folglich die Berücksichtigung seiner interkulturellen Kompetenz, ein wesentlicher Faktor des Erfolgs. Die individuelle *entrance narrative* kann, wie gesagt, von den Ausstellungsmachern nicht einzeln einbezogen werden, doch sind gewisse Freiräume unerlässlich, in denen der Besucher seine interkulturelle Kompetenz einsetzen kann bzw. in denen auf die verschiedenen Entwicklungsgrade derselben eingegangen werden kann.

### **6.2.2 La Différence: Kultur macht den Unterschied**

Das Experiment begann relativ unscheinbar. Drei Museen beschlossen, ihre Arbeit zu „vergleichen“, indem sie das gleiche Thema unter gleichen Bedingungen (Wanderausstellung auf eine festgelegte Fläche) bearbeiteten. Nur handelte es sich um drei der innovativsten ethnographischen Museen und um das Thema „Unterschied“. Das Ergebnis, die Ausstellung

*La Différence* (Der Unterschied), setzte neue Maßstäbe in Museologie und Besucherforschung.

Das Musée d'Ethnographie in Neuenburg (Schweiz), das Musée Dauphinois in Grenoble (Frankreich) und das Musée de la Civilisation in Québec (Kanada) verbinden die gemeinsame Arbeitssprache (französisch) und die Sammlungsbereiche (Ethnographie) sowie ein jeweils individueller, ausgeprägter und erkennbarer Ausstellungsstil. Sie entwickelten unter strikter Geheimhaltung, voneinander absolut unabhängig „ihre“ Ausstellung. Alle drei wurden zusammen zuerst in Neuenburg (1995), dann in Grenoble (1996) und Québec (1997) aufgestellt. So konfrontierte *La Différence* nicht nur die Perspektiven der Museen, sondern auch die der Besucher.

Die Kanadier thematisierten den Unterschied im Alltag in 12 Themenbereichen rechts und links eines zentralen Ganges. Symbolträger waren verschiedene Türen, die mit weiteren Objekten und Inszenierungen, Tonbändern und Filmen eine sehr emotionale Präsentation bildeten. Ungewöhnlich lange, von Essayisten verfasste Texte brachten den Leser zum Nachdenken.

Die Franzosen teilten ihre Ausstellung in drei Themenblöcke: die kulturelle Diversität Frankreichs, die Kulturen der Welt und die Thematik der Integration in die französische Gesellschaft. Sie wussten die schon geläufigen Ausstellungsmethoden meisterhaft anzuwenden, bzw. einen nicht sonderlich unerwarteten Inhalt in eine gelungene, wenn auch nicht völlig innovative Form zu bringen. Sie setzten auf das Register der Vertrautheit.

Die Schweizer stellten das mythische und das wissenschaftliche Wissen gegenüber in einer Serie von aufgespannten serigraphierten Texten, wobei der Unterschied als ein ideologisches Konstrukt (Abweichungen von einer Norm) in den Vitrinen dargestellt wurde. Die sehr strukturierte Präsentation bedurfte einer „Gebrauchsanweisung“, welche die Gestaltung der sieben in einer Reihe stehenden und nach einem gleichen (abstrakten) Muster bestückten und eingerichteten Vitrinen erklärte. Leitfaden der Gestaltung war die Suche nach Sinn und Bedeutung.

Die Persönlichkeit der Ausstellungsgestalter prägte die Präsentationen selbstverständlich mit. Dennoch sind die nationalen, also kulturell bedingten Aspekte nicht zu unterschätzen. Auch

das war bewusst Teil der gemeinsamen Ausstellung. Beispielsweise fügt sich die Gliederung in drei gleichgroße Teile perfekt in das für Frankreich so typische – wenn auch nicht ausschließlich französische – Denkmuster einer strukturierten Überlegung (etwa das klassische *thèse-antithèse-synthèse* oder *texte-contexte-prétexte*), in dem sich die französischen Besucher sofort auf bekanntem Terrain bewegen. Die Gestalter sind Mitglieder – Akteure – einer bestimmten Gesellschaft und handeln in ihrem Kontext. Sie lassen kulturelle Gegebenheiten in die Ausstellung einfließen, die man teilweise für selbstverständlich betrachtet... bis die Besucher aus einem anderen Kulturraum ihre eigenen Selbstverständlichkeiten und Erwartungen damit konfrontieren.

Die in den drei Ausstellungsstandorten durchgeführte Rezeptionsevaluation<sup>43</sup> zeigte je nach Nationalität sehr deutliche Abweichungen in der Wahrnehmung der Besucher. Zum Beispiel erkannten die Kanadier sofort die identitäre Dimension der katholischen Religion in allen Anspielungen, direkt oder indirekt. Besucher der zwei anderen Gruppen nahmen diese Anspielungen dagegen kaum wahr, und erkannten deren Wichtigkeit im kanadischen Alltag nicht, da sie in der Regel nicht wussten, welche Rolle die religiöse Zugehörigkeit in der gesellschaftlichen Differenzierung der meist katholischen Quebecer und der anderen, meist evangelischen Kanadier spielt.

Ein zweites Beispiel aus der französischen Teilausstellung zeigt, wie der nationale Kontext Schlüssel zum Verständnis der Ausstellung liefern kann: Die thematisierte Problematik des islamischen Kopftuches, das in Frankreichs öffentlichen Schulen verboten wurde, war für die Landsleute eine klare Erwähnung bzw. ein deutliches Symbol für Integration/Nicht-Integration, für Schweizer und Quebecer allerdings nicht ganz so verständlich. Beide Beispiele zeigen, wie die *entrance narrative* – in diesem Fall ihre kulturelle Komponente – der Besucher ihre Wahrnehmung beeinflussen kann.

Die Wechselwirkungen der kulturellen (identitären) Zugehörigkeiten kennzeichnen die Vorstellung der Identitäten, welche die Besucher von den Ausstellungen ableiten. Für die Kanadier war „ihr“ Teil der Ausstellung eine treffende, typische Präsentation der Provinz

---

<sup>43</sup> Vgl. Jacqueline Eidelmann, Nathalie Raguét-Candito, L'exposition La Différence et sa réception en Suisse, en France et au Québec – Le visiteur comme expert, médiateur et ethnologue, in *Ethnologie Française*, 2002/2 S. 357-366 und Jean Davallon, Hanna Gottesdiener, Marie-Sylvie Poli, The « expert visitor » concept, *Museum international*, Nb 208, S. 60-64. Beide Aufsätze erläutern die Ergebnisse dieser Evaluation, ohne allerdings explizit auf die Thematik der *entrance narrative* einzugehen, da dieses Konzept nur zwischen den Zeilen herauszulesen ist.

Quebec, mit allem, womit sie sich von den anderen Kanadiern unterscheiden. Insbesondere die Beziehung zum kulturellen Erbe, die Achtung des Individuums und das Erhalten der sozialen Zusammenhänge, die dem Quebecer besonders am Herzen liegen, fanden sie in einer emotionalen, menschlichen Weise ausgestellt. Die europäischen Besucher allerdings sahen in der gleichen Präsentation eher eine kanadische Identität. Für sie waren der Pragmatismus, der die nord-amerikanische Kultursphäre charakterisiert, der Bezug zur eigenen (kanadischen) Geschichte und die Handhabung der Probleme moderner Gesellschaften deutliche Merkmale der kanadischen Nation.

Die französische Ausarbeitung des Themas fand ebenfalls eine unterschiedliche Resonanz. Schweizer und Kanadier erhielten das Gefühl, die französische Nation sei der anfangs gezeigten regionalen Diversität entsprungen und diene überdies als Maß aller Dinge für jeglichen kulturellen Vergleich. Die bewusst volkskundliche Präsentation befestigte also das Bild eines Landes, das dem Chauvinismus (noch) nicht entkommen ist und das die Spannung zwischen Offenheit und Rückzug nicht zu überwinden weiß. Die Franzosen sahen dagegen eine ungeahnte Vielfalt und regionale Diversität, die im Widerspruch mit der immer wieder verkündeten Einheit der Nation steht und einen erhaltenswerten Reichtum bildet. Die Exponate sind Symbole, materielle Träger der ausgearbeiteten Themen, die gerne ausführlicher hätten erklärt werden können. Die französischen Besucher verstanden die Andeutungen, und bedauerten, keine weiterführenden Bearbeitungen der eben erwähnten und in Frankreich heftig diskutierten Themen zu sehen.

Die schweizer Teilausstellung vermochte es nicht, bei den französischen und kanadischen Besuchern ein klares Bild der schweizerischen Identität zu geben, so dass im Zweifel die vorher bestehenden Einstellungen und/oder Klischees erhalten blieben. Perplex sahen viele Besucher diese stark intellektualisierte Schau, die mit dem Stereotyp eines „sauberen, ordentlichen Landes“ in ihrer klaren, schlichten und strukturierten Machart übereinstimmte, jedoch keine konkreten Anhaltspunkte einer identitären Selbstdefinition lieferte. Überraschend war für sie allenfalls der humoristische Zug der Gestaltung. Für die Schweizer bildete die Ausstellung die nationale Fähigkeit zur Abstraktion und die logische, quasi perfekte räumliche Organisation ab. Das Streben nach Perfektion charakterisiere die Schweizer Gesellschaft im Prozess der Ausstellungserstellung viel mehr als im eigentlichen materiellen Ergebnis. Somit erhielt diese Schau ihre identitäre Berechtigung.

In der kanadischen Ausstellung sind also gewisse Themen und Charakteristika von den Besuchern anderer Nationalität nicht verstanden bzw. wahrgenommen worden. In der französischen wurden zwar die gleichen Themen gesehen, allerdings anders verstanden und interpretiert. Im schweizerischen Teil suchten die einen materielle Zeugnisse einer Identität, während die anderen den Prozess – die Suche nach Sinn und Bedeutung zwischen Mythos, Ideologisches Konstrukt und Wissen – wahrnahmen.

Generell stellte sich heraus, dass sowohl die kulturelle Zugehörigkeit der Besucher als auch die Reihenfolge der Teilausstellungen – sie wurden je nach Standort im Turnus präsentiert, das Gastmuseum jeweils als letztes – einen Einfluss hatten. Die Wahrnehmung der Besucher hing stark von der Folge ab, in der die jeweiligen 3 Register der Emotionen, Vertrautheit und Sinnsuche eingesetzt wurden. Die „drei Ausstellungen in einer“ brachte die Besucher dazu, bewusst Botschaft und Methoden der drei Museen zu vergleichen. Wo sie in einer Einzelausstellung möglicherweise „nur“ auf den Inhalt geachtet hätten, nahmen sie nun auch die Form wahr, also die Art der Vermittlung. So entpuppten sich die Besucher immer mehr als „Experten“, die aktiver, also kritischer die Ausstellungen betrachten.

Die *entrance narrative* spielt hier eine doppelte Rolle, zum einen als Fundus kulturellen Wissens, zum anderen als Ansammlung verarbeiteter Museumserfahrungen. Je öfter Besucher Museen aufsuchen, desto fähiger sind sie, zu vergleichen und die Präsentationsart zu berücksichtigen, also die Ausstellung kritischer zu sehen. Sind sie zudem Stammbesucher eines der Partnermuseen, so verschärft sich ihr Blick noch durch die erhöhte Vertrautheit mit einer der drei Ausstellungskonzeptionen – sie erkennen den Stil eines Museums – und stellen somit andere Ansprüche, im Vergleich sowohl mit den beiden anderen Teilausstellungen als auch mit vorherigen Ausstellungen.

Das Thema der Ausstellung *La Différence* war an sich schon eine Auseinandersetzung mit den Themen der Identität, der Alterität und des Selbstverständnisses. Die internationale Dimension ihrer Konzeption und ihrer Besucherstruktur erforderte von allen Beteiligten einen sehr hohen Einsatz ihrer interkulturellen Kompetenz. Auch wenn die nationale Identität nicht überall Hauptthema der Teilausstellungen war, suchten die Besucher nach diesen Schlüsseln, um die Ausstellungen besser zu verstehen. Sie betrachteten die Ausstellung „ihres“ Landes mit einem geübteren Auge als die der zwei anderen und achteten stärker auf die Vermittlungsmethoden.

## **6.3 Schaukästen der Kulturen**

### **6.3.1 Meine Kultur, Deine Kultur**

Wie wird die eigene Kultur ausgestellt, wie die der anderen? Können Museen überhaupt Kulturen ausstellen? Die Antworten auf diese Frage sind so vielfältig wie die Museen selbst. Wie sich die Museen um die eigene Kultur bemühen, ist eng verbunden mit der Art, wie sie ihre identitäre Funktion wahrnehmen (siehe 6.1.4). Die Ausstellungen richten sich oft primär an die Mitglieder der eigenen Gesellschaft bzw. Kultur, setzen eine kulturelle Einheit des Betrachters und des Betrachteten voraus, zumindest bis zu einem gewissen Punkt. Inhalt der Ausstellung ist das Vertraute oder das, was vertraut sein sollte.

Es geht darum, das Charakterisierende zu zeigen, mit ausgesuchten Exponaten die Essenz dessen zu zeigen, was man ist – oder was man glaubt zu sein. Denn „ein Museum strahlt eine Sicht aus einem ganz bestimmten Blickwinkel aus; es ist kein neutraler Ort“ behauptet Michel Côté<sup>44</sup>. Man präsentiert sich nicht ganz objektiv (meist mit leicht verschöntem Blick), bewusst auch nicht umfassend. Die eigene Kultur sei zu vielseitig, zu komplex, um in einer Ausstellung vollständig vertreten zu sein, man könne eben nur Teile davon zeigen. Die anderen Kulturen dagegen ließen sich mit objektivem Blick besser auf das Wesentliche zusammenfassen und als geschlossene Systeme darstellen. Außerdem seien viele Aspekte so bekannt, dass es eine Zumutung, gar eine Beleidigung des Besuchers sei, sie explizit zu erwähnen. Offene Türen einrennen brächte nichts.

Folglich wird oft nicht das Banale gezeigt, sondern das Außergewöhnliche, besonders herausragende Objekte der Gattung des Gewöhnlichen, ästhetisch bemerkenswerte Einzelstücke, Nachlässe aus alten Zeiten („als die Traditionen noch heil waren!“), Anekdoten der lokalen Geschichte oder Erinnerungen an berühmte Persönlichkeiten. Besucher kämen schließlich nicht ins Museum, um dort ihren Alltag vorzufinden, sondern um etwas Sehenswertes, Ungewöhnliches zu sehen. Die Mischung zwischen Vertrautem (Objekte, die sie schon kennen) und Unbekanntem weckt ihr Interesse und bringt sie dazu, sich mit ihrer Identität auseinander zu setzen.

---

<sup>44</sup> Michel Côté, *Le musée et l'autre*, in *Ecole Nationale du Patrimoine Hrg, Le musée et les cultures du monde*, S. 262

Heimatmuseen, die sich dem Hier und Jetzt widmen, sind eher die Ausnahmen. Meist bestehen die Sammlungen hauptsächlich aus Zeugnissen alter/alteingesessener Traditionen, lokaler geschichtlicher Ereignisse und der tief in die Vergangenheit verwurzelten Identität. Im Grunde stellen sie eine rekonstruierte Identität aus, die in dieser Form von der Bevölkerung nicht mehr als eigen empfunden wird. Sie zeigen eine entfremdete Kultur, sind also überwiegend wie Völkerkundemuseen zu betrachten, die sich per Definition den fremden Kulturen widmen.

Drehen wir nun die gewohnte Perspektive um. Gesetzt den Fall, wir würden einem Museum in Afrika, Asien oder Ozeanien z.B., einen Fundus von 10.000 kulturgeschichtlichen Objekten aus einem europäischen Land, sagen wir aus Deutschland, zur Verfügung stellen. Wie würde es diese Sammlung bearbeiten? Wie würde die Ausstellung aussehen, was wären die für wichtig betrachteten Aspekte unserer Kultur? Vergleichend, was würde/hat ein deutsches Museum aus derselben Sammlung machen/gemacht? Mit anderen Worten, wie sehen sie uns, wie sehen wir uns? Ob der Blick dann gänzlich befreit von dem Einfluss europäischer Kultur vermittelt werden kann, ist zweifelhaft, und sei es nur weil Museen ein ursprünglich europäisches Mittel der Identitätsfindung und/oder -erhaltung sind. Wäre also die importierte Institution Museum überhaupt der richtige Ort, um den Blick unverfälscht zu bearbeiten? Ein spannendes Experiment wäre es wert!

„Sie können sich nicht vertreten, sie müssen vertreten werden“. Mit diesem Zitat vom Karl Marx<sup>45</sup> charakterisiert Sally Price die vorherrschende Art, Kulturen auszustellen: Die Museen „europäisieren“ alles und präsentieren die Exponate (ob Kunst, Naturalien oder Ethnographika), also auch die Kultur aus der sie stammen, anhand der eigenen europäischen Kategorien. Museen nehmen sich das Recht, die ausgestellten Identitäten zu vertreten ohne die Mitglieder dieser Kulturen auch nur zu Wort kommen zu lassen. Sie zeigen uns also andere Kulturen, wie wir sie sehen und nicht, wie sie sich selber verstehen. Somit präsentieren sie uns auch hier ein entfremdetes Bild dieser Identitäten.

Die Schwierigkeit besteht vor allem darin, den Kulturen (besser: den Identitäten) der ausstellenden und der ausgestellten Gesellschaften zugleich gerecht zu werden<sup>46</sup>. Die

---

<sup>45</sup> Karl Marx, Le 18 brumaire de Louis Bonaparte, zitiert in Sally Price, Le musée : lieu de présentation d'une identité, in Jean Galard, L'avenir des musées, 2000 S. 457

<sup>46</sup> Beispiele hierzu sind u.a. in Ecole Nationale du Patrimoine Hrg, Le musée et les cultures du monde, ganz besonders die Beiträge S. 163-190 und 239-274

Ausstellung soll einerseits die Charakteristika der ausgestellten Kultur so akkurat und treffend wie möglich präsentieren, ein „unverzerrtes“ Bild liefern. Andererseits muss der kulturelle Kontext des Ausstellers berücksichtigt werden: Das Museum ist in einer Gesellschaft verankert, die der eigentliche Adressat der Ausstellung ist, und deren Mitglieder diese Ausstellung auch verstehen sollten. Ziele, Methoden und Identität des Museums prägen die Art der Ausstellungen, die Interpretation der Kuratoren lässt zwangsläufig Teile ihrer eigenen Kultur einfließen, und nicht zuletzt muss es so präsentiert werden, dass es die Besucher (mit ihrem eigenen kulturellen Hintergrund) auch verstehen können, also einen Bezug zu deren kulturellen Kategorien herstellt.

In dieser Gratwanderung ist der Einsatz der interkulturellen Kompetenz unerlässlich, sowohl für Kuratoren als auch für Besucher. Der Trend, Vertreter dieser Kulturen in die Gestaltung der Ausstellungen teilweise oder intensiv einzubeziehen, ist eine Antwort auf diese Herausforderung. Pädagogische Methoden und Ausstellungstechniken bieten ebenfalls Vermittlungsmöglichkeiten. Der Besucher muss die Bereitschaft mitbringen, sich mit den ausgestellten Themen auseinander zu setzen fähig sein, sich vom Ethnozentrismus zu lösen.

### **6.3.2 Interkulturalität ausgestellt**

Kultur und Identität sind eng verbunden und doch nicht gleich zu setzen. Erstere ist an einen bestimmten Kontext – den geographischen bzw. physischen Rahmen – gebunden, dafür aber relativ unabhängig von persönlichen Ereignissen, Umständen und Zufällen. Die Identität dagegen ist eine Verinnerlichung dieser kulturellen Gegebenheiten, die auch außerhalb des Kontextes weiter bestehen kann, ist aber von der Lebensgeschichte des Individuums oder der Gruppe stark beeinflusst (siehe den Begriff der *entrance narrative*). Daraus folgt, dass eine „inter-identitäre“ Begegnung im Sinne von gegenseitiger Anpassung zweier Identitäten im Widerspruch zur Dimension der Beständigkeit steht. Das Zusammentreffen findet auf der Ebene der Kultur statt.

Identität und Alterität sind Voraussetzung für den interkulturellen Kontakt. Doch was als gemeinsam und was als unterschiedlich gilt, wird von den Kulturen bzw. den Identitäten selbst bestimmt. Wenn sie sich schon nicht selber ausstellen, zumindest definieren sie sich selber, das heißt sie suchen sich die relevanten Kriterien eigens aus. Diese sind keinesfalls

objektiv, sondern hängen von den jeweiligen sozialen und kulturellen Strukturen ab<sup>47</sup>. Folglich wird auch die Interkulturalität je nach Kultur unterschiedlich verstanden bzw. eingesetzt. Formen, Ziele, Wertung, Einschätzung der Interkulturalität fallen verschieden aus.

In den meisten außer-europäischen kulturellen Kreisen gilt das Interesse an fremden Völkern hauptsächlich pragmatischen Anwendungsmöglichkeiten wie etwa Handel und Tausch, Eroberung und militärische Besetzung. Aus den historischen Quellen geht kaum hervor, welche Sicht die Fremden von unserer Kultur hatten, oder welche kulturellen Einflüsse gegenseitig ausgeübt wurden – auch nicht unter außer-europäischen Völkern. Die Interkulturalität ist bei weitem keine reine westliche Angelegenheit, wohl aber die Debatte, die sie auslöst und die Form, die sie annimmt, die Kriterien, nach denen sie hier analysiert wird und die Auswirkungen, die sie erzielt.

Im westlichen Kulturraum treten drei Formen der Interkulturalität<sup>48</sup> häufiger auf. Die offensichtlichste ist das gegenseitige Kennenlernen, also das Erkennen, Überarbeiten und möglicherweise Verinnerlichen der kulturellen Inhalte. Die interkulturelle Kompetenz basiert auf dieser Grundauffassung. Eine zweite Form bildet die soziale Charakterisierung der verschiedenen Gruppen, die in einem Raum zusammenleben, also im Prinzip Multikulturalität mit guter Kenntnis des Nachbarn. Die dritte Form der Interkulturalität ist stark von der Machtproblematik und den damit verbundenen Konflikten geprägt, die eine Dualität dominante/dominierte Gruppe (oder in diesem Falle Kultur) permanent nährt, ob politische, wirtschaftliche, koloniale oder sonstige Dominanz.

Die Formen der Interkulturalität finden ihren Ausdruck in den Ausstellungen, je nach Sammlungsart ausgeprägter bzw. deutlicher. Am Beispiel der völkerkundlichen Museen können vier Formen der Interkulturalität wie folgt charakterisiert werden:

- kolonial

Andere Kulturen werden als minderwertig betrachtet, zur Schau gestellt, unter Umständen ihrer Objekte beraubt, ausgebeutet. Ethnographika sind Kuriositäten. Es geht bei der Ausstellung darum, die Überlegenheit der eigenen Kultur zu demonstrieren. Menschen anderer Kulturen gelten als „Eingeborene“, „Wilde“, „Unzivilisierte“.

---

<sup>47</sup> Vgl. Tomás Huanca, Communities, interculturality and national heritage, in ICOM, Museums, Heritage and Cultural Tourism, 2000, S. 63

<sup>48</sup> Auch hier stützen sich die Überlegungen auf Tomás Huanca, Communities, interculturality and national heritage, in ICOM, Museums, Heritage and Cultural Tourism, 2000, S. 64, wenn auch weitergeführt.

- charakterisierend

Die Ausstellung soll so objektiv wie möglich die Charakteristika der jeweiligen anderen Kulturen zeigen. Vor allem geht es darum, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu schildern, objektiv exakt die Eigenschaften der Kulturen möglichst neutral zu beschreiben und das Wissen zu vermitteln.

- dialogisierend

Die Ausstellung soll den Dialog ermöglichen, basierend auf einem gegenseitigen Kennenlernen (also auch Wissensvermittlung) zum Nachdenken und zur Auseinandersetzung mit den fremden Kulturen anregen. Toleranz, Verständnis, Akzeptanz der Unterschiede ohne Wertschätzung sind von Ausstellungsmachern, ausgestellter Kultur und Besuchern gefragt.

- gegenseitig bereichernd

Ziel dieser Ausstellungen ist die gegenseitige Bereicherung der Kulturen, also nicht nur Dialog und bessere Verständigung durch gegenseitiges Kennenlernen, sondern auch aktive Teilnahme der Besucher, die interaktiv mit der ausgestellten Kultur in Berührung kommen, Elemente davon in ihre eigene Identität eingliedern und Teile derselben in die fremde Kultur einbringen.

Diese Formen sind mit den vier von O. Schäffter definierten Modi des Fremderlebens (Fremdheit als Resonanzboden, als Gegenbild, als Ergänzung und als Komplementarität) eng verknüpft, da der erste interkulturelle Kontakt zunächst eine Erfahrung der gegenseitigen Fremdheit bedeutet. Abschwächung der Fremdheit kann unter Einsatz der interkulturellen Kompetenz nach erneutem bzw. häufigem Kontakt eintreten, oder gar eine gewisse Vertrautheit entwickeln. Dennoch bleiben die Kulturen, die sich in der Ausstellung begegnen, bestehen. Was unter Interkulturalität verstanden wird, prägt das Gesamtkonzept des Museums entscheidend. Konkret weisen Ausstellungen folgende Merkmale auf:

Tab. 8 Merkmale der Interkulturalität in völkerkundlichen Museen<sup>49</sup>

<i>Kolonial</i>	
Eigene Bezeichnung	Koloniales Museum, nach Ende der Kolonialzeit auch in ethnographisches Museum umbenannt, anthropologisches Museum oder im Naturkundemuseum eingegliedert

<sup>49</sup> Der Anstoß zu dieser Tabelle gaben die Überlegungen von Nelia Dias zu den kolonialen und ethnographischen Museen, *Musées et colonialisme: entre passé et présent*, in Dominique Taffin, *Du musée colonial au musée des cultures du monde* 1998, S. 15-33

Modus des Fremderlebens	Fremdheit als Resonanzboden
Was wird ausgestellt?	primitive Jagd-, Fisch- und Sammelgeräte (Bogen, Pfeile, Netze) Fetische und Amulette exotische Kleidungsstücke kolonialistische Trophäen und Erinnerungsstücke der „fortschrittlichen“ Weißen Zeugnisse der (Zwangs-)Europäisierung
Wie wird es ausgestellt?	Flachvitrinen, Schaukästen Wenig Beschriftung, meistens beschränkt auf Bezeichnung, Material und geographische bzw. tribale Herkunft der Objekte Studiensammlung der primitiven Objekte Fokus auf das Kuriose, das Exotische, das Fremde Nach Stammes-, Kasten- oder Ethniezugehörigkeit sortiert Einrichtungen nach geographischen (kulturellen) Gebieten Lokale Perspektive der einzelnen Gruppe, an ihr Territorium gebunden
Besondere Charakteristika	Ausstellung meist abwertend für die ausgestellten Kulturen, aufwertend für die europäische Kontrast zwischen „zivilisierter Welt“ und „primitiven Völkern“ betont Dient vor allem der Rechtfertigung europäischer Dominanz Auffassung, dass jeder Bevölkerungsgruppe ein bestimmter Stil zuzuordnen ist Objekte sind eine Produktion des Stammes, nicht eines Individuums/Künstlers (Anonymität der Objekte) Gegenseitige Einflüsse und Verbreitung von Ideen bzw. Techniken werden nicht beachtet Religiöse Bräuche meist als Aberglaube stigmatisiert Herkunft der Objekte sehr vielseitig, aus der heutigen Perspektive nicht immer ganz einwandfreie historische Sammelmethode
<b><i>Charakterisierend</i></b>	
Eigene Bezeichnung	Ethnographisches Museum
Modus des Fremderlebens	Fremdheit als Gegenbild

Was wird ausgestellt?	<p>Objekte und ihre Nutzung, möglicherweise ihre Herstellung</p> <p>Soziale Strukturen</p> <p>Religiöser Glaube und Zusammenhänge betont</p> <p>Welt der Götter und Geister, Riten und Rituale</p> <p>Informationen über Kontext und (Bevölkerungs-)Gruppen</p> <p>Alltag wird beschrieben, besondere Anlässe berücksichtigt</p>
Wie wird es ausgestellt?	<p>Dioramen, Objekte werden in Szene gesetzt</p> <p>Fotos, möglicherweise Filme</p> <p>Erklärende Texte, die objektive Informationen über Exponate und gesellschaftliche Strukturen liefern</p> <p>Systematische Ausarbeitung der Sammlungen</p> <p>Objekte in bezug zu ihrem sozialem Kontext ausgestellt</p> <p>Wissenschaftliche Vermittlungsarbeit (Vorträge, Filmreihen, etc)</p> <p>Globale Perspektive</p>
Besondere Charakteristika	<p>Beschreibung soll möglichst wertneutral sein</p> <p>Anspruch auf wissenschaftliche Gründlichkeit und Richtigkeit</p> <p>Versuch, alle wichtigen Aspekte der betrachteten Gruppe zu präsentieren (vollständige Präsentation)</p> <p>Jede Gruppe als selbständige quasi autarke Einheit, zumindest als geschlossenes System betrachtet, jede Kultur auf sich gestellt</p> <p>Klassifizierung oft noch nach den anthropologischen und ästhetischen Kategorien der vorherigen (kolonialen) Phase</p> <p>Systematischer Ankauf der Objekte</p>
<b><i>Dialogisierend</i></b>	
Eigene Bezeichnung	Ethnologisches Museum, Völkerkundemuseum
Modus des Fremderlebens	Fremdheit als Ergänzung
Was wird ausgestellt?	<p>Techniken, Fertigkeiten</p> <p>Gesellschaftliche Zusammenhänge</p> <p>Die hervorragende Anpassung der Gruppe an ihre Umwelt</p> <p>Einflüsse anderer Gruppen</p> <p>Vergleiche mit anderen Kulturen</p>
Wie wird es ausgestellt?	<p>Interaktive Vermittlungsmethoden</p> <p>Hands-on Exponate</p> <p>Eher thematische Zusammenstellung der Objekte statt rein tribale</p>

	<p>oder geographische (Beispiel: die Vielfalt der afrikanischen Nackenstützen im Vergleich)</p> <p>Bezugspunkte zur heutigen bzw. hiesigen Gesellschaft hergestellt</p>
Besondere Charakteristika	<p>Die Bevölkerungsgruppen fügen sich in ein komplexes System ein mit zahlreichen Interaktionen, die auch im Museum dokumentiert werden sollten, auch „exotische“ Völker sind keine geschlossene Gesellschaften</p> <p>Auffassung, dass alle Kulturen gleichwertig sind</p> <p>Auffassung, dass vieles (alles?) kulturbedingt ist</p> <p>Es gilt, die Kulturen zu „retten“/dokumentieren, solange sie noch existieren bzw. ihre ältesten und erfahrensten Vertreter noch ihr Wissen weitergeben können</p> <p>Systematischer Ankauf von Objekten, auch gegenwärtige Produktionen, präzise Dokumentation der Neuanschaffungen</p>
<b><i>Gegenseitig bereichernd</i></b>	
Eigene Bezeichnung	Museum der Kulturen
Modus des Fremderlebens	Fremdheit als Komplementarität
Was wird ausgestellt?	<p>Traditionelle Lebensweisen in ihrem natürlichen und gesellschaftlichen Kontext</p> <p>Konflikte zwischen den Kulturen</p> <p>Konflikte zwischen Modernität und Tradition</p> <p>Entwicklungen, Wandel und Anpassungen der Kulturen</p> <p>Kulturen der gegenwärtigen Gesellschaften</p> <p>Migrationen</p> <p>Integration in andere Gesellschaften</p> <p>„<i>Intangible heritage</i>“ (nicht-materielles kulturelles Erbe)</p>
Wie wird es ausgestellt?	<p>Inszenierung der Objekte in ihrem gesellschaftlichen Kontext</p> <p>Hands-on, interaktive Exponate, Filme</p> <p>(Starker) Einsatz der Medien</p> <p>Vorführung im Museum, Führungen und Gespräche mit Vertretern der Kulturen</p> <p>Reiches Begleitprogramm, oft auch eventartig</p> <p>Permanenter Bezug zu anderen Kulturen und hiesiger bzw. heutiger Gesellschaft</p>

Besondere Charakteristika	<p>Direkter Kontakt mit Vertretern der Kulturen gesucht und gefördert, auch bei den/für die Besucher/n</p> <p>Einbindung aller „Betroffenen“ in der Gestaltung der Ausstellung, inklusive hiesige Spezialisten (Wissenschaftler des Museums) und Vertreter der Kulturen</p> <p>Oft zusätzliche Formen der Vermittlung (Beispiel: das Smithsonian Folklife Festival in Washington) als lebendige „Ausstellung“</p> <p>Interdisziplinäre Herangehensweisen</p> <p>Gegenseitiges Kennenlernen, eventuell auch gegenseitige Beeinflussung</p> <p>Auffassung, dass die Kulturen viel voneinander lernen können</p> <p>Auffassung, dass Kulturen nicht starr bleiben, sondern sich permanent weiterentwickeln</p> <p>Gewisse Bewunderung bzw. Hochachtung für das Wissen sogenannter traditioneller Gesellschaften</p> <p>Systematischer Ankauf von Objekten, auch „kurzlebiger“ Produkte der Gegenwart, Anfertigung auch im Museum selbst</p> <p>Große Ansammlung von Dokumentation, Nutzung der Medien</p>
---------------------------	--

Wie auch die Betrachtungen O. Schäffters vom manichäistisch Einfachen zum polyvalenten Komplexen gehen (wenn auch keine offen gelegte Wertschätzung der vier Modi vorliegt, so ist doch die Reihenfolge der Darstellung und die aufeinander aufbauende Entwicklung ein deutliches Zeichen dafür), so kann man in Museen unterschiedliche „Entwicklungsstadien“ erkennen, die meistens mit den geschichtlichen Entwicklungen einhergehen und eine Veränderung des Selbstverständnisses mit sich bringen. So bezeichneten sich die Museen anfangs noch meistens fachbezogen (Anthropologie-, Ethnologie-, Völkerkundemuseum), dann öfter humanistisch geprägt (Museum of Mankind, Musée de l’Homme), um nun eher eine konzeptuelle Bezeichnung (Museum der Gesellschaften, Zivilisationen, Kulturen) zu benutzen.

Von der chronologisch ältesten Kategorie der kolonialen Darstellung bis hin zur meist noch angestrebten Kategorie der gegenseitigen Bereicherung entwickelten sich die ethnographischen Museen oft ruckartig und nicht immer vollständig. Mehrere Kategorien

können in ein und demselben Haus parallel bestehen, selten reichen die finanziellen Mittel für eine komplette Renovierung bzw. Neueinrichtung aus. Koloniale Darstellungen sind nun deutlich überholt, haben jedoch noch vereinzelt überlebt. Viele völkerkundliche Museen vollziehen gerade ihre Entwicklung von der charakterisierenden zur dialogisierenden Phase. Die angestrebte Phase der gegenseitigen Bereicherung ist meistens eher als Versuch/Experiment in unterschiedlichen Formen zu verstehen, die möglicherweise mit dem Ausstellen im traditionellen Sinn nicht mehr ausgeschöpft werden können.

## **6.4 Der Museumsbesuch: Wechselspiele der Kulturen**

### **6.4.1 Museen, Institutionen der (inter)kulturellen Begegnung?**

Die Begegnung ist der erste Schritt zur Interkulturalität. Sie erfordert Aufnahmebereitschaft und Aufgeschlossenheit, Voraussetzungen für das Erfassen und Verstehen des ausgestellten Themas und somit auch eine *conditio sine qua non* einer erfolgreichen kulturellen Vermittlung. Die aktive Dimension einer kulturellen Begegnung ist fundamental, um eine interkulturelle Beziehung aufzubauen im Gegensatz zum multikulturellen Nebeneinander.

Museen weisen in ihrer Funktion und Organisation erhebliche Potentiale zur kulturellen Begegnung auf. Durch Auswahl der Themen und Gestaltung der Ausstellungen können sie die Besucher zur interkulturellen Begegnung anregen, was oft sogar zu den ausgesprochenen Zielen der Museen gehört. Verschiedene konkrete Methoden und Elemente der Museumsarbeit werden dazu eingesetzt, die hier kurz angesprochen werden, ohne jedoch weitere, kreative und zweckmäßige Möglichkeiten auszuschließen. Dies soll vor allem zeigen, welche praktische Anwendungen und Auswirkungen die Institutionalisierungsprozesse innerhalb des Museums und die Verflechtungen der Kulturen haben können.

Eine Ausstellung vorzubereiten setzt eine Auseinandersetzung der Wissenschaftler mit dem jeweiligen Thema voraus, also mit der Kultur und Identität der betroffenen Völker. Wenn aus finanziellen und organisatorischen Gründen eine direkte persönliche Begegnung oder gar Feldforschungen nicht immer möglich sind, so sind die intensiven Recherchen doch eine Art Begegnungen aus zweiter Hand (Literatur und Kontakte mit anderen Spezialisten), die eine gründliche Ausarbeitung des Themas ermöglichen und Elemente des kulturellen Wissens vermitteln. Diese fügen sich in schon vorhandene Raster der individuellen interkulturellen Kompetenz ein und ermöglichen deren Weiterentwicklung.

Die kulturellen Gegebenheiten müssen erkannt und während der Vorbereitungen so aufgearbeitet werden, dass sie für die Ausstellung selbst berücksichtigt werden können, also auch angepasst an die örtliche kulturelle Situation. Der Ausstellungsmacher übernimmt die Funktion des Vermittlers zwischen den beiden Kulturen, wobei er seine interkulturelle Kompetenz gleich doppelt anwenden kann. Erstens identifiziert er die relevanten kulturellen Charakteristika, Parallelen und Unterschiede beider Kulturen, er verbindet sie und arbeitet sie aus. Zweitens richtet er die Ausstellung in Inhalt und Form danach ein.

Das Wissen – Wissen um die fremde und die eigene Kultur – des Einzelnen, also des Museumsmitarbeiters, überträgt sich auf die Mesoebene des Museums, das wiederum seine eigene interkulturelle Kompetenz steigert und das Kennenlernen des Anderen ermöglicht oder vertieft. Andererseits bleiben viele Museen Orte des Multikulturellen statt Interkulturellen, wo die Ausstellungen weder untereinander, noch mit dem Besucher einen Bezug haben. Mit anderen Worten: Keine Verknüpfung mit der örtlichen/zeitgenössischen Kultur, die Kultur wird als geschlossenes System ausgestellt, das keinen Kontakt mit der hiesigen hat, so dass das Fremde nur als fremd im Sinne eines Resonanzbodens empfunden werden kann. Wo die Kulturen nebeneinander bestehen, kann von Begegnung nicht wirklich die Rede sein, denn diese setzt ein gegenseitiges aktives Geben und Nehmen voraus, eine Kommunikation die im geschlossenen abgeschotteten System nicht stattfinden kann.

Welche Mittel haben nun die Museen, eine kulturelle Begegnung zu ermöglichen? In der Ausstellung müssen sie auf die Verständlichkeit der Vermittlung achten und Verknüpfungen mit der Identität der Besucher herstellen, in welcher Form auch immer (Vergleiche, Parallelen, Unterschiede, zum Nachdenken anregen, Fragen stellen, usw.). Die üblichen Mittel einer Ausstellung stehen zur Verfügung, wie etwa das Aussuchen der Exponate, deren Inszenierung, die Texte (die Beschriftung, die Raum-, Saal-, und Abteilungstexte, Museums- oder Abteilungskataloge bzw. Kurzführer, im Ausstellungsraum vorhandene Texte, Materialien für Schülergruppen oder gar Material, was außerhalb des Museums gelesen/benutzt wird wie etwa CD-ROMs), die Führungen (persönliche sowie akustische Führungen, Sonderführungen für Gruppen bzw. Schulklassen), die interaktiven Technologien (PCs in den Schauräumen) und sonstige innovative zweckmäßige Vermittlungsideen.

Die Begleitprogramme geben dem Besucher zudem die Möglichkeit, selbst aktiv an der Begegnung teilzunehmen, insbesondere dann, wenn diese einen Dialog herstellen. Vernissage und Finissage sind natürlich prädestiniert, einem breiten Publikum Menschen vorzustellen, die einen Bezug zur Ausstellung haben und/oder Vertreter der Kultur sind, und so den direkten Dialog einzuleiten. Vorträge, Filmreihen, Konzerte, Lesungen, Workshops und sonstige Veranstaltungen eines Begleitprogramms sind weitere Begegnungsmöglichkeiten, die um ein interkulturelles Ausstellungsthema angeboten werden. Man denke z.B. an das in diesem Bereich sehr aktive Staatliche Museum für Völkerkunde in München mit seinem „Ethnologischen Salon“<sup>50</sup>.

Sorgfältig ausgesuchte und in der Ausstellung aufgeführte Theaterszenen, Musikaufführungen oder Vorführungen sind ebenfalls von den Besuchern sehr positiv aufgenommene interkulturelle Begegnungsmöglichkeiten in den Schauräumen selbst. Selbstverständlich sind heutzutage Schaustellungen aus der Kolonialzeit, wo Menschen quasi wie Objekte bestaunt wurden, undenkbar. Die aktuelle Konzeption erlaubt dennoch in aller Würde das Vorführen einer Technik, eines Tanzes, einer religiösen Pflicht im (Völkerkunde-)Museum, die selbst über erhebliche sprachliche Barrieren hinaus eine direkte Begegnung der beiden Kulturen, bestenfalls auch der Besucher und der Vorführer ermöglichen. Beispielsweise ziehen buddhistische Mönche immer öfter „ihre“ Zuschauer in ihren Bann wenn sie über Wochen mit unendlicher Geduld und Präzision einen Mandala aus Sand zeichnen, wie im Museum der Kulturen in Basel (Eröffnung der Tibet Ausstellung, Winter 2001).

Museen sind lebendige Institutionen, die zunehmend ihre Funktionen für die Öffentlichkeit greifbar machen wollen, indem sie nun offen zeigen, was früher nur Spezialisten zugänglich war. So werden langwierige und aufwändige Restaurierungsarbeiten bzw. Neuanfertigungen immer öfter an Ort und Stelle durchgeführt, teilweise auch für Besucher sichtbar. Völkerkundemuseen z.B. lassen möglichst oft (große) Objekte im Museum selbst herstellen, die sie als traditionell gefertigte Reproduktionen bzw. neue Originale erwerben wollen. Damit sind Vertreter anderer Kulturen im Museum am Werk, können mit den Besuchern ins Gespräch (auch nicht-verbal) kommen und ihre Fertigkeiten bzw. den Sinn ihrer Traditionen erklären, die von den Wissenschaftlern gleichzeitig präzise dokumentiert werden. Schon Ende

---

<sup>50</sup> Vgl. die Internetseiten des Staatlichen Museums für Völkerkunde in München, [www.voelkerkundemuseum-muenchen.de](http://www.voelkerkundemuseum-muenchen.de)

der 80er Jahre hatte etwa der Anthropologe Nigel Barley<sup>51</sup> Handwerker aus einem indonesischen Dorf in das Londoner Museum of Mankind eingeladen, um einen traditionellen sulawesischen Reisspeicher zu bauen.

#### **6.4.2 Interkulturelle Kompetenz der Besucher**

Besucher einer Ausstellung sind Fremde im Museum (siehe 6.1.2.2), Vertreter einer auswärtigen Gruppe, einer Gesellschaft, also auch einer Kultur, die nicht unbedingt mit der ausgestellten übereinstimmt. Sie betreten die Ausstellungsräume mit gewissen Verhaltens- und Verständnismustern, die bestenfalls vom Ausstellungsmacher berücksichtigt sein sollten, eben die *entrance narrative*. Sie haben eine gewisse interkulturelle Kompetenz, die aufgrund der besonderen Ausstellungssituation spezifische Formen annimmt. Denn Besucher können in der Regel kaum auf eine Ausstellung wirken, so dass die Dynamik einer gegenseitigen Kommunikation bzw. Beeinflussung der Gesprächspartner nicht gegeben ist.

Was auch immer die Motivationen eines Besuches sein könnten, wer eine Ausstellung zum ersten Mal besucht, erwartet, etwas zu betrachten, gezeigt oder erklärt zu bekommen, was er/sie in exakt dieser Form noch nicht kennt, und sei es nur einer anderen Interpretation wegen. Gehen wir nun davon aus, dass jede Ausstellung einen Anteil an kulturellem Inhalt hat, manchmal gering (etwa fachbezogene Techniken), manchmal größer (etwa Sozialgeschichte), manchmal fundamental (etwa ethnographische Darstellungen). Wie wirkt sich dies auf die interkulturelle Kompetenz der Besucher aus?

Der Besucher kommt mit einem Fundus an eigenem Wissen und Verhaltensmuster (*entrance narrative*) in die Ausstellung, und wird mit anderen, einer ihm mehr oder weniger vertrauten Gruppe charakterisierenden Mustern konfrontiert. Drei Möglichkeiten ergeben sich aus dieser interkulturellen Begegnung. Kulturelle Unterschiede werden gar nicht erst erkannt, wobei die Ausstellung dann deutlich dieses eine Ziel verfehlt hat, zumindest bei diesem Besucher. Zweitens, er erkennt die Unterschiede, versteht aber ihren Sinn nicht und verharrt auf seinen eigenen Ansichten. Drittens, er nimmt die Unterschiede wahr, prüft sie auf Eignung zur Aneignung, und steigert damit seine interkulturelle Kompetenz. Doch muss sich hier der Besucher selbst an die Ausstellung anpassen. Letztere, in ihrer statischen Eigenschaft einer Zurschaustellung von sinntragenden Objekten, kann nur geringfügig den Aktionen der Besucher ohne Fremdmittel angepasst werden. Persönliche, akustische oder schriftliche

---

<sup>51</sup> Vgl. die herrliche Beschreibung einer solchen kulturellen Begegnung von Nigel Barley, *L'anthropologie n'est pas un sport dangereux*, 1997, S. 219-252

Führungen können zwar diese Rolle einnehmen, doch wird die Konzeption selbst nur bedingt geändert werden, vorausgesetzt dies wäre überhaupt wünschenswert.

Im Museum wird dem Besucher also eine kulturelle Ansicht vorgestellt, die nicht ganz seiner eigenen entspricht, auf die er aber keinen Einfluss hat. Der Wille, etwas neues dazuzulernen, und/oder die Offenheit gegenüber dem Fremden sind Voraussetzungen einer Auseinandersetzung mit dem fremden Thema und der anderen Kultur. Der Besucher eignet sich neues Wissen an und steigert somit vergleichend mit seinen Mustern seine interkulturelle Kompetenz. Doch ausprobieren, sein neu erworbenes Wissen in sein Verhalten umsetzen kann er nur bedingt, zumindest als Interaktion mit seinem Gegenüber, sprich einer starren Ausstellung. Was nach dem Besuch nachhaltig bleibt, ist von der Persönlichkeit und der Aufnahmefähigkeit des Besuchers abhängig, letztere ist allerdings auch eng mit der interkulturellen Kompetenz verbunden. Er trägt sein „neues“ Wissen in seine gewohnte Umgebung mit, also in die Gesellschaft, wo er es im üblichen Sinne auch besser als im Museum anwenden kann. Einsetzen kann der Besucher das Erlernte auch in seiner Analyse der Ausstellung und seiner Weltanschauung. Ähnlich wie der Kunstexperte immer mehr in Kunstaustellungen sieht, so wird der Kulturgewandte immer mehr kulturelle Züge in Ausstellungen erkennen.

In diesem Sinne wird die Institution Museum zu einem Ort der Begegnung der Kulturen, also der Steigerung der interkulturellen Kompetenz der Besucher, die als Mitglied einer Gesellschaft ebenfalls zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz ihrer Gruppe beitragen. Auch zur interkulturellen Kompetenz der Museen können Besucher beitragen: Ausstellungen müssen so vorbereitet werden, dass Besucher sie auch verstehen können, was eine gewisse Kenntnis der Verhaltensmuster der Besucher voraussetzt. Nun sind Museumsmitarbeiter und heimische Besucher Mitglieder derselben Gesellschaft, doch nicht immer einer gleichen Gruppe bzw. Subkultur, zumal verschiedene Zielgruppen mit bestimmten Ausstellungsthemen angesprochen werden sollen. Erfahrungsgemäß gelingt es nur selten, museumsfremde Gruppen zum Besuch zu gewinnen, doch wird dies weiterhin angestrebt. Für den Fall, dass Besucher Touristen sind, stammen sie aus einer anderen Gesellschaft, was Museumsmitarbeiter anspornt, auch für diese die Ausstellung zugänglich zu gestalten. So müssen Ausstellungsmacher selber ihre ganze interkulturelle Kompetenz einsetzen, um möglichst vielen Gruppen gerecht zu werden.

Museen können die Meinungen und Einstellungen ihrer Besucher nur bedingt beeinflussen. Auf dem kulturellen, gar interkulturellen Gebiet vermag die Situation anfangs ähnlich erscheinen, dennoch agieren die Museen hier viel entschiedener. Je mehr interkulturelle Ausstellungen geboten werden, desto höher die interkulturelle Kompetenz mancher (vieler?) Besucher, und desto höher auch die der ganzen Gesellschaft. Eine interkulturell aufgeschlossene Gesellschaft akzeptiert nicht nur interkulturelle Themen, sondern fordert durch eine erhöhte Nachfrage die Bearbeitung derselben. Museen übernehmen die Rolle der Multiplikatoren in Sachen Interkulturalität, so dass sich diese im Museum institutionalisieren kann. Freilich sind diese nicht die einzigen Orte des Interkulturellen, doch sie werden es mehr und mehr.

## *Schlusswort*

Museen entstanden in der westeuropäischen Weltanschauung und befassen sich mit dem Sammeln, Bewahren, Forschen und Ausstellen von Objekten, die eine gewisse gesellschaftliche Bedeutung haben bzw. erhalten haben. Somit sind sie, unabhängig von ihrem Sammlungsschwerpunkt, Institutionen mit repräsentativem Charakter: Sie sind Mittel einer selbstreflektierenden Handlung der Gesellschaft, in der sie eingerichtet wurden, und zugleich Schaufenster derselben. Hauptgegenstand der musealen Arbeit ist (sind) also auch die Kultur(en) besagter Gesellschaft, möglicherweise ebenfalls die einer anderen Gesellschaft. Interkulturalität ist Bestandteil der Museumsarbeit, insbesondere dann, wenn eine internationale Kooperation zustande kommt, deren Auswirkungen auf die Strukturen, Denk- und Arbeitsweisen sehr unterschiedlich ausfallen können. Doch lassen sich die Prozesse, in denen die Interkulturalität schon bestehende Institutionen verändert oder selbst zur Institution wird, in drei Hauptkategorien beschreiben: Habitualisierung, Gründung und Übertragung von Legitimität.

Bei internationaler Zusammenarbeit treffen unterschiedliche Kulturen aufeinander, welche die Institution vor neue Situationen stellt, also auch neue Verhaltensweisen hervorrufen. Treten diese Situationen häufiger auf, so werden die entsprechenden Verhalten ebenfalls häufiger angewandt und in die Strukturen der Institution aufgenommen – die Habitualisierung der Interkulturalität. Zudem erkennen die gesellschaftlichen Akteure, dass durch Habitualisierung allein der Bedarf nicht gedeckt werden kann, wenn die neuen Situationen und Muster die bestehenden Institutionen und deren Akteure überfordern. So werden zum Ausgleich neue Institutionen gegründet, die sich der Interkulturalität widmen und tiefgreifende Änderungen der Gesellschaft anstreben – Gründung von interkulturellen Institutionen. Wenn dann die etablierten interkulturellen Institutionen ihr Agieren so ausrichten, dass sie eine Veränderung ihrer Gesellschaft erzielen und auf andere Institutionen Einfluss nehmen wollen, so richten sie Berührungszonen ein, in denen sie mit den Zieleinrichtungen in Kontakt kommen und ihnen dort die eigenen Werte vermitteln bzw. Elemente übertragen können – darunter auch die Legitimität, die sie in interkultureller Sache erlangt haben.

Diese Institutionalisierungsprozesse sowie weitere grundlegende Begriffe wurden im ersten Kapitel definiert. Die Institution als soziologisches Gebilde hat eine doppelte gesellschaftliche Funktion: Agieren mit dem Ziel, die Gesellschaft zu ändern und gleichzeitig auf deren Stimuli

und Impulse reagieren. In bezug auf Interkulturalität – Kultur wird hier vor allem im ethnographischen Sinne verstanden – bedeutet dies, auf die eigenen kulturellen Selbstverständlichkeiten, Verhaltensmuster und Orientierungspunkte zu verzichten bzw. sich anderen anzupassen. Zur Entwicklung einer interkulturellen Kompetenz, die zur Erleichterung der internationalen Kontakte – ob individuell oder institutionell – eingesetzt werden kann, gehört das Erkennen der eigenen sowie der fremden kulturellen Gegebenheiten, die Bereitschaft, neue dazu zu lernen sowie dieses Erlernte umzusetzen. Da auch Museen Institutionen sind, können sie eine interkulturelle Kompetenz entwickeln und diese in ihre grenzüberschreitenden Projekte einsetzen. Ihre gesellschaftliche Rolle besteht vor allem darin, die Objekte – materielle Zeugnisse der Menschen und ihrer Umgebung – zu sammeln, zu bewahren, zu erforschen, und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Der Stellenwert dieser Öffentlichkeit, also der Besucher, wird in den Museen immer gewichtiger bis zu einem hohen Grad der Besucherorientierung.

Das zweite Kapitel war der Analyse der Institution Museum gewidmet, ihren Strukturen im deutsch-französischen Vergleich, ihren Adressaten – den Besuchern – und ihren Akteuren – den Mitarbeitern. Gemeinsamkeiten zeigten sich in der europäischen Museumslandschaft insbesondere in der nach Sammlungsart geführten Kategorisierung der Museen mit der überwiegenden Mehrzahl heimatkundlicher Sammlungen. Strukturelle Unterschiede zeichnen den deutsch-französischen Vergleich dennoch aus. In Frankreich übt das nationale Kulturministerium einen großen Einfluss auf die Museen aus, nicht zuletzt durch die Zertifizierung als „Musée de France“. Diese brachte einerseits eine gewisse Vereinheitlichung der Strukturen und Abläufe, andererseits verstärkt sie auch die Besucherorientierung der Museen indem sie letztere zur Stellungnahme über ihre eigenen Ziele, ihren Beitrag zur Bildung der Besucher und zur wissenschaftlichen Bearbeitung der Sammlungen verpflichtet. In Deutschland dagegen sind die Bundesländer für Museen zuständig, was eine Vielfalt von Situationen ermöglicht bzw. ergibt. Die Wiedervereinigung hinterließ auch in der Museumslandschaft deutliche Spuren. Beratungsstellen übernehmen je nach Bundesland verschiedene Aufgaben. Beide Länder haben in einem gemeinsamen deutsch-französischen Ausbildungsprogramm für junge Nachwuchskräfte die Möglichkeit geschaffen, die Strukturen und Eigenarten der Museen im jeweiligen Nachbarland kennen zu lernen.

Die internationale Kooperation in eigens dafür gegründeten Institutionen steht im Mittelpunkt des dritten Kapitels. Die vielen Möglichkeiten, die das Internet bietet, werden von den

Museen bewusst für ihre internationalen Projekte und interkulturellen Zielen eingesetzt. Fachverbände wurden gegründet, um den fachlichen Austausch zu fördern und die Berufsinteressen zu vertreten – auch international, allen voran der Internationale Museumsrat (ICOM). Er bietet einen Rahmen, in dem die interkulturelle Kompetenz der Mitglieder – ob individuell oder institutionell – eingesetzt werden und sich entwickeln kann. Die gesamte Organisation ist auf interkulturelle Zusammenarbeit ausgerichtet. Der kontinuierliche Austausch von Standpunkten, Erfahrungen und Informationen sowie die gemeinsame Ausarbeitung von fachlichen Richtlinien, Empfehlungen und Normen sind gleichzeitig Zweck und Ergebnis der institutionalisierten Kooperation. Eine weitere, für Museen gegründete Institution ist das European Museum Forum, das in engster Verbundenheit mit dem Europarat einen jährlichen europäischen Museumspreis verleiht und die gesammelte interkulturelle museale Erfahrung seiner Mitglieder in Form von Workshops und Vorträgen den europäischen Museen weiterreicht. Der Europarat hat weiterhin die Schirmherrschaft einer Reihe von Kunstausstellungen übernommen und so seinen Einfluss für die Museen eingesetzt, die prestigevolle Sonderausstellungen in grenzüberschreitender Zusammenarbeit organisieren.

Die internationale Kooperation von kulturellen Einrichtungen finanziert zum Teil die Europäische Union – damit hat sich das vierte Kapitel befasst – u.a. in ihrem Programm Kultur 2000. Die Förderung ist mit Auflagen geknüpft, welche den europäischen Mehrwert der durchgeführten Projekte gewährleisten sollen: Anzahl, Herkunft und finanzielle sowie organisatorische Beteiligung der Partner, Umfang und Innovation der Projekte. Damit überträgt die längst etablierte internationale Institution den einzelnen geförderten Museen einen Teil ihrer Legitimität: Zum einen fördert oder gar ermöglicht die EU die Zusammenarbeit mehrerer Institutionen – Museen – aus verschiedenen Ländern, zum anderen stellt sie durch ihre Vorgaben die Umsetzung ihrer eigenen interkulturellen Ziele in den Vordergrund. So gliedert sich der europäische Gedanke in die Strukturen der einzelnen Institutionen Museum ein. Diese wiederum verbreiten ihn, indem sie die Ergebnisse ihrer Arbeit der Öffentlichkeit zugänglich machen, also der Gesellschaft, in der sie agieren bzw. auf die sie reagieren.

In einer Grenzregion kristallisiert sich der Wille, die nationalen geographischen und kulturellen Trennungen in kulturellen Projekten zu überwinden. Kapitel 5 erläutert mit konkreten Beispielen wie die Museen am Oberrhein zusammenarbeiten. Der Oberrheinische Museums-Pass mit seinen 170 Mitgliedermuseen in Deutschland, Frankreich und der Schweiz

veranschaulicht, wie die 1999 gegründete Institution den grenzüberschreitenden Museumsbesuch fördert. Die meisten Besuche finden zwar in der Umgebung des Wohnortes statt, mit der beachtenswerten Ausnahme von Basel, dessen überragendes Museumsangebot Besucher des gesamten Oberrheins anzieht. Allerdings veränderten die Passbesitzer ihre bisherigen Besuchsgewohnheiten und nutzten ihren Pass, um neue Museen auch in den Nachbarländern zu besuchen. Sie ergriffen die Gelegenheit, ihre interkulturelle Kompetenz einzusetzen bzw. weiterzuentwickeln. Eines der besonders oft besuchten Museen, das Badische Landesmuseum in Karlsruhe, integriert die interkulturelle Komponente zunehmend in seine institutionellen Strukturen. Von der Auswahl der bearbeiteten Themen bis hin zur direkten Einbindung von Vertretern der betroffenen Kulturkreise, das Landesmuseum fördert den kulturellen Austausch. Es nimmt die in und um Karlsruhe angesiedelten kulturellen Gruppen in seine Museumsarbeit auf, richtet sich gleichzeitig bewusster auf die Besucher aus den Nachbarstaaten ein.

Kapitel 6 bewegt sich von den konkreten Beispielen zurück zur globalen Analyse der Interkulturalität im Museum. Dort treffen drei möglicherweise unterschiedliche Kulturen aufeinander, die den Museumsbesuch beeinflussen: die Kultur des Besuchers/Betrachters, die Kultur der Ausstellung und die ausgestellte Kultur. Die (inter)kulturelle Begegnung gestaltet sich im Wechselspiel zwischen Vertrautheit und Fremde. Jede Ausstellung ist eine Interpretation des Themas, also auch seiner zugrunde liegenden Kultur, die durch die kulturelle Brille des Ausstellungsmachers präsentiert wird. Gleichzeitig beeinflusst die eigene kulturelle Ausprägung des Besuchers dessen Rezeption besagter Ausstellung. Das Museum ist eng mit der Identität seiner Gesellschaft verknüpft, es wird oft genug zu identitätsstiftenden oder -stärkenden Zwecken eingesetzt. Auch wenn sie fremde Kulturen präsentieren – mit kolonialer Ausprägung, in charakterisierender bzw. dialogisierender Form oder die gegenseitige Bereicherung anstrebend –, zeigen sie viel über ihre eigene Gesellschaft. Um dies zu erkennen bedarf es einer ausgeprägten interkulturellen Kompetenz sowohl des Museums als auch der Besucher.

Was also zeichnet diese interkulturelle Kompetenz aus? Sie ist eine individuelle aber auch institutionelle Fähigkeit, auf kulturelle Gegebenheiten einzugehen. Die Sprachgewandtheit spielt eine große Rolle im gegenseitigen Kennenlernprozess. Das Interesse für andere Kulturen, die Bereitschaft, sich mit ihnen auseinander zu setzen, sind ebenso wie die Bereitschaft, den Ethnozentrismus zu überwinden, Voraussetzungen der Entwicklung einer

interkulturellen Kompetenz. Das Kennenlernen fremder kultureller Gegebenheiten und die (Er)Kenntnis der eigenen legen dazu die Basis. Die Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft zur internationalen Zusammenarbeit ermöglichen sowohl Umsetzung als auch Weiterentwicklung einer interkulturellen Kompetenz.

Auf der institutionellen Ebene bedeutet die Entwicklung und der Einsatz einer interkulturellen Kompetenz erstens, dass ihre Akteure über eine solche individuelle Kompetenz verfügen, und zweitens, dass sie gewisse Freiräume geschaffen hat, in die die neuen Elemente eingebracht werden können – ob durch Habitualisierung oder auf Beschluss. Sie ist für internationale Kooperationen unerlässlich, da sonst die Zusammenarbeit zu sehr unter gegenseitigen Verständnisschwierigkeiten leidet. Sie bedeutet allerdings weder mittel- noch langfristig eine komplette Uniformisierung der Verhaltensweisen, gar eine Vereinheitlichung der Kulturen. Sie basiert auf einem kulturellen Wissen, das eigene und fremde Kategorien unterscheidet, vergleicht, ergänzt, aber nicht ersetzt. Sie setzt ein Gegenüber voraus, von dem man lernt und das ebenso seine eigene mehr oder weniger ausgeprägte interkulturelle Kompetenz einsetzt, möglicherweise weiterentwickeln möchte – und dementsprechend auch selber Neues lernen will.

Die interkulturelle Kompetenz einzusetzen heißt nicht etwa, sämtliche eigene Verhaltensweisen für ungültig und veraltet zu erklären, sondern in ganz bestimmten Situationen Verhalten aus anderem kulturellem Hintergrund bewusst für geeigneter erkennen. Sie dient einer besseren Kommunikation, die Chancen der Zusammenarbeit und der Entdeckung neuer, gemeinsamer Wege öffnet. Weit entfernt von einer verarmenden, globalisierten Vereinheitlichung wahrt sie die Vielfalt und öffnet den Institutionen wie ihren Akteuren ungeahnte Möglichkeiten.



*Anhang 2*  
*Museumstypen nach Definition des Instituts für Museumskunde, Berlin*

1. **Museen mit volkskundlichem, heimatkundlichem oder regionalgeschichtlichem Sammlungsschwerpunkt**  
Volkskunde, Heimatkunde, Bauernhäuser, Mühlen, Landwirtschaft, Orts- und Regionalgeschichte
2. **Kunstmuseen**  
Kunst und Architektur, Kunsthandwerk, Keramik, Kirchenschätze und kirchliche Kunst, Film, Fotografie
3. **Schloss- und Burgmuseen**  
Schlösser und Burgen mit Inventar, Klöster mit Inventar, historische Bibliotheken
4. **Naturkundliche Museen**  
Zoologie, Botanik, Veterinärmedizin, Naturgeschichte, Geowissenschaften, Paläontologie, Naturkunde
5. **Naturwissenschaftliche und technische Museen**  
Technik, Verkehr, Bergbau, Hüttenwesen, Chemie, Physik, Astronomie, Technikgeschichte, Humanmedizin, Pharmazie, Industriegeschichte, andere zugehörige Wissenschaften
6. **Historische und archäologische Museen**  
Historie (nicht traditionelle Ortsgeschichte), Gedenkstätten (nur mit Ausstellungsgut), Personalien (Historie), Archäologie, Ur- und Frühgeschichte, Militaria
7. **Sammelmuseen mit komplexen Beständen**  
Mehrere Sammlungsschwerpunkte aus den Bereichen 1-6 und 8
8. **Kulturgeschichtliche Spezialmuseen**  
Kulturgeschichte, Religions- und Kirchengeschichte, Völkerkunde, Kindermuseen, Spielzeug, Musikgeschichte, Brauereiwesen und Weinbau, Literaturgeschichte, Feuerwehr, Musikinstrumente, weitere Spezialgebiete
9. **Mehrere Museen in einem Gebäude** (Museumskomplexe)  
Mehrere Museen mit unterschiedlichen Sammlungsschwerpunkten, die im gleichen Gebäude untergebracht sind.

Quelle: Institut für Museumskunde, Berlin  
Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001, Heft 55, Materialien aus dem Institut für Museumskunde, S. 20-21

### *Anhang 3* *ICOM-Komitees*

Hinweis: Die hier aufgelisteten Kürzel sind die üblichen Bezeichnungen der Komitees. Sie sind meistens aus den Anfangsbuchstaben der englischen komplett ausgeschriebenen Namen zusammengesetzt. Die in deutsch genannten „Bezeichnungen“ sind lediglich Hinweise auf dem Inhalt der Komitees, nicht etwa offizielle Übersetzungen des eigentlichen Namens.

#### *Nationale Komitees*

Afghanistan	Irland	Oman
Ägypten	Island	Österreich
Algerien	Israel	Panama
Andorra	Italien	Paraguay
Angola	Jamaika	Peru
Argentinien	Japan	Philippinen
Australien	Jordanien	Polen
Aserbaidshjan	Kambodscha	Portugal
Bangladesch	Kamerun	Rumänien
Barbados	Kanada	Russland
Belarus	Kasachstan	Schweden
Belgien	Katar	Schweiz
Benin	Kenia	Senegal
Bolivien	Kirgisien	Serbien-Montenegro
Bosnien-Herzegowina	Kolumbien	Singapur
Botswana	Korea	Slowakei
Brasilien	Kroatien	Slowenien
Bulgarien	Kuba	Spanien
Burundi	Lettland	Sri Lanka
Chile	Libanon	Südafrika
China	Litauen	Swasiland
Costa Rica	Luxemburg	Tansania
Dänemark	Madagaskar	Thailand
Demokratische Republik Kongo	Malaysia	Togo
Deutschland	Mali	Tschad

Dominikanische Republik	Malta	Tschechische Republik
Ecuador	Marokko	Tunesien
Elfenbeinküste	Mauretanien	Türkei
Estland	Mexiko	Ukraine
Ex-Rep. Jugoslawien-Makedonien	Moldawien	Ungarn
Finnland	Monaco	Uruguay
Ghana	Mongolei	USA
Griechenland	Namibia	Venezuela
Guatemala	Nepal	Vereinigtes Königreich
Haiti	Neuseeland	Vietnam
Indien	Niederlande	Zimbabwe
Indonesien	Nigeria	Zypern
Iran	Norwegen	

### ***Internationale Komitees***

AVICOM Internationales Komitee für Audiovisuelles und neue Medientechnologien für Bild und Ton

CAMOC Internationales Komitee für Sammlungen und Aktivitäten der Stadtmuseen

CECA Internationales Komitee für Bildung und Museumspädagogik

CIDOC Internationales Komitee für Dokumentation

GLASS Internationales Komitee für Glas

ICAMT Internationales Komitee für Architektur und museographische Techniken

ICDAD Internationales Komitee für Angewandte Kunst und Design

ICEE Internationales Komitee für den Austausch von Ausstellungen

ICOFOM Internationales Komitee für Museologie

ICOM-CC Internationales Komitee für Restaurierung

ICOMAM Internationales Komitee für Waffen- und militärgeschichtliche Museen

ICOMON Internationales Komitee für Bank- und Geldmuseen

CIMAM Internationales Komitee für Museen und Sammlungen moderner Kunst

CIMCIM Internationales Komitee für Museen und Sammlungen von Musikinstrumente

CIMUSET Internationales Komitee für wissenschaftliche und technische Museen und Sammlungen

CIPEG Internationales Komitee für Egyptologie

COSTUME Internationales Komitee für Bekleidungs- und Kostümemuseen und Sammlungen  
DEMHIST Internationales Komitee für historische Wohnhäusermuseen  
ICFA Internationales Komitee für Museen und Sammlungen der schönen Künste  
ICLM Internationales Komitee für Literaturmuseen  
ICMAH Internationales Komitee für archäologische und historische Museen und Sammlungen  
ICME Internationales Komitee für ethnographische Museen und Sammlungen  
ICMEMO Internationales Komitee für Museen und Erinnerungsstätten an die Opfer öffentlicher Verbrechen  
ICMS Internationales Komitee für Sicherheit in den Museen  
ICR Internationales Komitee für regionale Museen  
ICTOP Internationales Komitee für die Weiterbildung der Museumsmitarbeiter  
INTERCOM Internationales Komitee für Management  
MPR Internationales Komitee für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit in den Museen  
NATHIST Internationales Komitee für naturwissenschaftliche Museen und Sammlungen  
UMAC Internationales Komitee Universitätsmuseen und –sammlungen

### ***Regionale Organisationen***

ASPAC Asien und Pazifik  
CIAO West-Afrika  
ICOMAC Zentral-Afrika  
ICOM-ARAB Arabische Länder  
ICOM-EUROPE Europa  
LAC Lateinamerika und Karibik

### ***Assoziierte Organisationen***

AEOM Europäischer Verein der Freilichtmuseen  
AFRICOM Internationaler Rat der Afrikanischen Museen  
AIMA Internationaler Verein der Landwirtschaftsmuseen  
AMOI Verein der Museen des Indischen Ozeans  
CAM Verein der Museen des Commonwealths  
ICAM Internationaler Verein der Zollmuseen  
IAMH Internationaler Verein der Geschichtsmuseen  
IATM Internationaler Verein der Kommunikations- und Transportmuseen

ICAM Internationale Vereinigung der Architekturmuseen

ICMM Internationaler Congress der Seefahrtmuseen

MAC Verein der Museen der Karibik

MINOM Internationale Vereinigung für eine neue Museologie

PIMA Verein der Museen der Pazifik-Inseln

SADCAMM Verein der Museen und Denkmäler der Gemeinschaft zur Entwicklung des südlichen Afrikas

SIBMAS Internationale Gesellschaft der Bibliotheken und Museen der Bühnenkunst

## ***Bibliographie***

Adams, G. Donald	<i>Museumsmarketing und Besucherentwicklung</i> , in Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, <i>Museen und ihre Besucher</i> , 1996, S. 164-175
Alaoui, Brahim	Une réflexion permanente : le musée de l'Institut du monde arabe, in <i>Museum International</i> Nr 203,(Vol 51, Nr 3) 1999, UNESCO, Paris, S. 38-42
Arnhold, Hermann	Die europäischen Museen an der Wende zum 21. Jahrhundert: ein Ausblick, <i>Museumskunde</i> 65, 1/2000, S. 18-21
Barley, Nigel	<i>L'anthropologie n'est pas un sport dangereux</i> , Paris, Editions Payot & Rivages, 1997, coll. Voyageurs Payot, 255 S.
Bernecker, Roland	Die internationale Diskussion zur UNESCO-Konvention über „Maßnahmen zum Verbot und zur Verhütung der unzulässigen Einfuhr, Ausfuhr und Übereignung von Kulturgut“ von 1970 – in <i>Mitteilungsblatt</i> , Museumsverband für Niedersachsen und Bremen, Heft 61, Oktober 2001, Hannover Ss. 61-64
Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.)	<i>Wörterbuch der Soziologie</i> , Stuttgart, Ferdinand Enke Verlag 1969, 2. neu bearbeitete und erweiterte Ausgabe
Berteaux, Jean-Jacques	Une "charity" pour l'Europe: le Forum Européen des Musées, in collectif, <i>Publics et projets culturels – un enjeu des musées en Europe</i> , Actes des journées d'études 26-28 Octobre 1998 au Musée National du Moyen Âge, Paris, L'Harmattan 2000, Coll. Patrimoine et Sociétés
Bicknell, Sandra Farmelo, Graham	<i>Museum visitor studies in the 90s</i> , London, Science Museum, 1993
Bitgood, Stephen Loomis, Ross (ed)	<i>Environment and behaviour</i> – special issue: Environmental design and evaluations in museums, Vol. 25, Nb 6, November 1993
Bitgood, Stephen Thompson, Don	Multicultural pluralism and visitor evaluation, in <i>Visitor Behavior</i> , Summer 1993, Volume VIII Nb 2, S. 3-4
Bossel-Lagos, Margarita Dasen, Pierre Retchitzki, Jean (Hrsg.)	<i>La recherche interculturelle</i> , Tome 1, Actes du deuxième colloque de l'ARIC (Association pour la Recherche Interculturelle), Paris, L'Harmattan 1989, 317 S.
Boswell, David Evans, Jessica (ed)	<i>Representing the nation : a reader – Histories, heritage and museums</i> , London, Routledge 1999
Boudon, Raymond Bourricaud, Francois	<i>Soziologische Stichworte - ein Handbuch</i> , Opladen, Westdeutscher Verlag 1992, Originalausgabe: Dictionnaire Critique de la Sociologie, PUF 1982
Bouratsis, Aristotelis	Maßnahmen der Europäischen Kommission zur Bewahrung des kulturellen Erbes in Europa – in <i>Museumskunde</i> Band 62, Heft 197, S.112-116
Bourdieu, Pierre Darbel, Alain	<i>L'amour de l'Art - les musées d'art européens et leur public</i> , Paris, Editions de Minuit 1969 2 <sup>e</sup> édition revue et augmentée (réédition en 1997), coll. Le sens commun
Bourdieu, Pierre	<i>La Distinction – critique sociale du jugement</i> , Paris, Editions de Minuit, 1979, coll. Le sens commun
Bourdieu, Pierre	<i>La reproduction, - Eléments pour une théorie du système</i>

Passeron, Jean-Claude	<i>d'enseignement</i> , Paris, Editions de Minuit, 1970, coll. Le sens commun
Boylan, Patrick J.	L'ICOM a cinquante ans, in <i>Museum International</i> , UNESCO, Nr 191 (vol. 48, Nr 3) Paris, 1996, S. 47-50
Braudel, Fernand	<i>L'identité de la France</i> , Paris, 1990, Neuauflage 2000, Flammarion, coll. Mille Et Une Pages, 1181 S.
Bruant, Benoît	Cinq années de collaboration transfrontalière Lörrach (D), Liestal (CH), Mulhouse (F), in <i>Musées et collections publiques de France</i> , Avril 2000, S. 40-43
Brüggerhoff, Stefan Tschäpe, Ruth (Hrsg.)	<i>Qualitätsmanagement im Museum? – Qualitätssicherung im Spannungsfeld zwischen Regelwerk und Kreativität – Europäische Entwicklungen</i> , Bielefeld, Transkript Verlag, 2001
Buffet Delmas d'Autane, Xavier	<i>L'inaliénabilité des oeuvres: la législation européenne</i> in J.Galard, <i>L'avenir des musées – actes du colloque organisé au Musée du Louvre par le Service Culturel les 23-25 mars 2000</i> , Paris, Musée de Louvre et RMN, 2001, coll. Louvre, conférences et colloques S. 245-260
Bühler, Susanne Lebesque, Sabine	Veränderungen am Strom: Rotterdam und Hamburg – in <i>Museumskunde</i> Band 62, Heft 197, S. 148-155
Burban, Jean-Louis	<i>Le Conseil de l'Europe</i> , Paris, Presses Universitaires de France, 1985, coll. Que sais-je ?
Bzdziach, Klaus Riesling-Schärfe, Heike	Museum und Europa in der Praxis – Berichte über Projekte von zwei oder mehr Partnern – in <i>Museumskunde</i> Band 62, Heft 197, S.131-134
Camilleri, Carmel, Cohen-Emerique, Margalit (Hrsg)	<i>Chocs de cultures: concepts et enjeux pratiques de l'interculturel</i> , Paris, L'Harmattan 1989, 398 S.
Camillieri, Carmel	<i>La communication dans la perspective interculturelle</i> , in Camilleri, <i>Chocs de cultures: concepts et enjeux pratiques de l'interculturel</i> , Paris, L'Harmattan 1989, S. 363-398
Camillieri, Carmel	<i>La culture et l'identité: champ notionnel et devenir</i> , in Camilleri, <i>Chocs de cultures: concepts et enjeux pratiques de l'interculturel</i> , Paris, L'Harmattan 1989, S. 21-73
Canby, Sheila	Comment dissiper le mystère des collections exotiques ? Un problème pour le conservateur, in <i>Museum International</i> Nr 203,(Vol 51, Nr 3) 1999, UNESCO, Paris, S. 11-15
Cardona, Janine Lacroix, Chantal	<i>Statistiques de la culture, chiffres clés Edition 2002-2003</i> , Paris, La Documentation Française, Ministère de la culture et de la Communication, 2003
Champarnaud, Luc Teboul, René	<i>Le public des musées - Analyse socio-économique de la demande muséale</i> , Paris, L'Harmattan 1999, 134 p.
Chatelain, Jean	<i>Administration et Gestion des Musées</i> (Nouvelle édition), Manuel de l'Ecole du Louvre, Paris, La Documentation Française, 1987, 400 S.
Clifford, James	<i>Museums as contact zones</i> , in Boswell and Evans, <i>Representing the nation : a reader – Histories, heritage and museums</i> , London, Routledge 1999 S. 435-457
collectif	<i>Publics et projets culturels – un enjeu des musées en Europe</i> , Actes des journées d'études 26-28 Octobre 1998 au Musée National du Moyen Âge, Paris, L'Harmattan 2000, Coll. Patrimoine et Sociétés
Côté, Michel	<i>Le musée et l'autre</i> , in Ecole Nationale du Patrimoine (Hg), <i>Le</i>

	<i>musée et les cultures du monde</i> , Paris, Les cahiers de l'Ecole Nationale du Patrimoine, Vol N°5, 1999, S. 261-270
Côté, Michel Viel, Annette (ed)	<i>Le musée: lieu de partage des savoirs</i> , Québec, Société des musées québécois et Musée de la civilisation, 1995, coll. Muséo
Daifuku, Hiroshi	Musées et monuments: le rôle pionnier de l'UNESCO, in <i>Museum International</i> , UNESCO, Nr 197 (vol. 50, Nr 1) Paris, 1998, S. 9-19
Davallon, Jean	<i>Claquemurer pour ainsi dire tout l'univers : la mise en exposition</i> , Paris La Documentation Française, 1986, 279 S.
Davallon, Jean	<i>Tradition, mémoire, patrimoine</i> in B. Schiele, <i>Patrimoines et identités</i> , Québec, Editions Multimondes, Musée de la civilisation de Québec, 2002, coll. Muséo, S. 41-64
Davallon, Jean Gottesdiener, Hanna Poli, Marie-Sylvie	The „expert visitor“ concept, in <i>Museum International</i> Nr 208,(Vol 52, Nr 4) 2000, UNESCO, Paris, S. 60-64
Demorgon, Jacques	<i>Complexité des cultures et de l'interculturel</i> , Paris, Edition Economica 1996, coll. Anthropos – Exploration interculturelle et science sociale
Demorgon, Jacques	<i>L'histoire interculturelle des sociétés</i> , Paris, Anthropos, 1998, 314 S., coll. Anthropos, Exploration interculturelle et science sociale
Dias, Nélia	<i>Musée et colonialisme: entre passé et présent</i> , in D. Taffin <i>Du musée colonial au musée des cultures du monde</i> , actes du colloque organisé par le Musée National des Arts Africains et Océaniens et le Centre Georges Pompidou du 3-6 Juin 1998, Paris, MNAAO et Maisonneuve et Larose, 2000, S. 15-33
DiMaggio, Paul Powell, Walter (eds)	<i>The new institutionalism in organizational analysis</i> , Chicago and London, The University of Chicago Press, 1991
DMF (Direction des Musées de France)	<i>Musée et service des publics</i> Journées d'études 14-15 octobre 1999, Paris, Ecole du Louvre, Paris, Ministère de la culture et de la communication, Direction des Musées de France, 2001, 292 S.
Doering, Zahava	<i>Strangers, guests or clients? – Visitor experiences in museums</i> , Paper presented at a conference, Managing the arts: performance, financing, service, Weimar, Germany, March 17-19 1999, Institutional Studies, Smithsonian Institution RN 99-5, Washington, 1999, 27 S.
Donnat, Olivier	<i>Les pratiques culturelles des Français, Enquête 1997</i> , Paris, La Documentation Française, 1998
Donnat, Olivier (Hrsg.)	<i>Regards croisés sur les pratiques culturelles</i> , Paris, La Documentation Française, 2003, Coll. Questions de culture
Ecole Nationale du Patrimoine	<i>Le musée et les cultures du monde</i> , Paris, Les cahiers de l'Ecole Nationale du Patrimoine, Vol N°5, 1999, 340 S.
Eidelman, Jacqueline Cordier, Jean-Pierre Letrait, Muriel	Catégories muséales et identités des visiteurs, in Donnat, Olivier, <i>Regards croisés sur les pratiques culturelles</i> , Paris, La Documentation Française, 2003, Coll. Questions de culture, S. 189-205
Eidelman, Jacqueline Gottesdiener, Hana	<i>Images de soi, images des autres : les modes opératoires d'une exposition sur les reliques d'Europe et d'Océanie</i> in <i>Patrimoines et identités</i> , Québec, Editions Multimondes, Musée de la civilisation de Québec, 2002, coll. Muséo S. 122-140
Eidelman, Jacqueline Raguet-Candito, Nathalie	L'Exposition <i>La Différence</i> et sa réception en Suisse, en France et au Québec – le visiteur comme expert, médiateur et ethnologue in

	<i>Ethnologie Française</i> , Dossier « Helvetica, la Suisse Plurielle », Vol 32, Avril-Juin, 2002/ 2, Presses Universitaires de France, S-357-366.
Ernst, Matthias	Museumserkundungen in Großbritannien - Eine Reise in die mögliche Zukunft deutscher Museen? <i>Mitteilungsblatt</i> , Museumsverband Niedersachsen Nr 61, Oktober 2001, S. 9-33
Europäische Kommission General Direktion XIII	“Memorandum of Understanding” – Multimedia Zugang zum europäischen Kulturerbe Gemeinsames Übereinkommen – in <i>Museumskunde</i> Band 62, Heft 197, S.121-122
Europarat / Conseil de l’Europe, Assemblée Parlementaire	<i>Moderniser la réflexion sur les musées – les quatre premières conférences annuelles du Prix Européen du musée de l’année</i> , Commission de la Culture et de l’Education, Sous-commission du patrimoine architectural et artistique, Strasbourg 1997, Document AS/Cult/AA (97) 2, 39 S
Falk, Jonh H. Dierking, Lynn D.	<i>The Museum Experience</i> , Washington, Whalesback Books, 1992, 206 S.
Ferréol, Gilles Noreck, Jean-Pierre	<i>Introduction à la sociologie</i> , Paris, Armand Colin Editeur, 1989, 192 S., „Cursus“
Fourteau, Claude	<i>Une mise en œuvre différente de l’OPP : l’Observatoire du Louvre</i> , in DMF, <i>Musée et service des publics</i> Journées d’études 14-15 octobre 1999, Paris, Ecole du Louvre, Paris, Ministère de la culture et de la communication, Direction des Musées de France, 2001, S. 49-59
Frin, Raymonde	<i>Museum: «destiné aux musées du monde»</i> , in <i>Museum International</i> , UNESCO, Nr 197 (vol. 50, Nr 1) Paris, 1998, S. 5-8
Fuchs-Heinritz, Werner Lautmann, Rüdiger Rammstedt, Otthein Wienold, Hanns (Hg.)	<i>Lexikon zur Soziologie</i> , Opladen, Westdeutscher Verlag, 1994, 3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage
Galard, Jean	<i>L’avenir des musées – actes du colloque organisé au Musée du Louvre par le Service Culturel les 23-25 mars 2000</i> , Paris, Musée de Louvre et RMN, 2001, coll. Louvre, conférences et colloques
Göhler, Gerhard (Hrsg.)	<i>Die Eigenart der Institutionen – Zum Profil politischer Institutionentheorie</i> , Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft 1994, 349 S.
Gonseth, Marc-Olivier Müller, Viviane Yazgi, Nicolas	Le désir de musée, in <i>Ethnologie Française</i> , Dossier « Helvetica, la Suisse Plurielle », Vol 32, Avril-Juin, 2002/ 2, Presses Universitaires de France, S-321-333.
Gonseth, Marc-Olivier Hainard, Jacques Kaehr, Roland (Eds)	<i>La différence</i> , Neuchatel, Musée d’Ethnographie de Neuchatel, 1995, 219 S.
Gonseth, Marc-Olivier Hainard, Jacques Kaehr, Roland (Eds)	<i>Le musée cannibale</i> , Neuchatel, Musée d’Ethnographie de Neuchatel, 2002, 300 S.
Gorgus, Nina	Ein europäischer Museologe – Georges Henri Rivière zum hundertsten Geburtstag – in <i>Museumskunde</i> Band 62, Heft 197, S.170-176
Gößwald, Udo	<i>In einem anderen Licht – Heimatbegriff und Erinnerungsarbeit</i> , in Meynert und Rodekamp, <i>Heimatmuseum 2000 – Ausgangspunkte und Perspektiven</i> , Bielefeld, Verlag für Regionalgeschichte, 1993,

	Texte und Materialien aus dem Mindener Museum Heft 10, S. 27-33
Gottesdiener, Hanna	<i>Evaluer l'exposition</i> , Paris, Documentation Française, 1987, 102 S.
Graf, Bernhard	<i>Auf dem Weg ins 21. Jahrhundert: Veränderungen der Besucherstrukturen</i> , in Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, <i>Museen und ihre Besucher</i> , 1996, S. 216-232
Grosjean, Etienne	<i>La coopération culturelle européenne - origines, réalisations et perspectives</i> , Centre Européen de la Culture / Actes Sud, 1997, 35 S. L'Europe en bref
Guibal, Jean	<i>Les musées de société en France, entre mission scientifique et mission culturelle</i> , in Côté und Viel, <i>Le musée: lieu de partage des savoirs</i> , Québec, Société des musées québécois et Musée de la civilisation, 1995, coll. Muséo S. 59-80
Guichen, Gael de	Le Document de Pavie. Pour un profil européen du conservateur-restaurateur, in <i>Museum International</i> , UNESCO, Nr 199 (vol. 50, Nr 3) Paris, 1998, S. 55-56
Guitart, Cécil	<i>Quel musée, pour quel dialogue des cultures?</i> in D. Taffin <i>Du musée colonial au musée des cultures du monde</i> , actes du colloque organisé par le Musée National des Arts Africains et Océaniens et le Centre Georges Pompidou du 3-6 Juin 1998, Paris, MNAAO et Maisonneuve et Larose, 2000, S.195-199
Gukenbiehl, Hermann L.	<i>Institution und Organisation</i> , Lektion VIII, in H.Korte, B. Schäfers (Hrsg.) <i>Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie</i> , 2000, S. 141-157
Hagedorn-Saupe Monika Zimmer, Annette	<i>Das Museumswesen in der Bundesrepublik</i> , in A. Zimmer, <i>Das Museum als Nonprofit Organisation - Management und Marketing</i> , Frankfurt/Main, Campus Verlag, 1996, S. 69-108
Hall, E.T. Reed Hall, M.	<i>Understanding cultural differences</i> , Yarmouth, Me 1990
Hamm, Bernd	<i>Internationale Verflechtung und Globalisierung</i> , in B. Schäfers, W. Zapf (Hrsg.), <i>Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands</i> , 2001, S. 349-361
Hamon, Pascal	Musées et programmes européens: le programme Raphael, in <i>Musées et collections publiques de France</i> , Avril 2000, S.12-14
Hauriou, Maurice	<i>Die Theorie der Institution und zwei andere Aufsätze</i> , Berlin 1965
Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland	<i>Museen und ihre Besucher - Herausforderungen in der Zukunft</i> , Berlin, Argon Verlag 1996
Herreman, Yani	Les musées et le tourisme: culture et consommation, in <i>Museum International</i> , UNESCO, Nr 199 (vol. 50, Nr 3), Paris, S. 4-12
Hillmann, Karl-Heinz	<i>Wörterbuch der Soziologie</i> , 4. überarb. U. erg. Auflage, Stuttgart 1994
Hinz, Hans Martin Hrg.	<i>Das Museum als Global Village – Versuch einer Standortbestimmung am Beginn des 21. Jahrhunderts</i> ICOM-Deutschland Nationalkomitee, Frankfurt, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2001
Hinz, Hans-Martin	Wozu dienen internationale Kooperationen? - Beispiele aus der Museums- und Verbandsarbeit, <i>Museumskunde</i> Band 65, Heft 2/2000, S. 48-55
Hofmann, Rainer	<i>Museumsakkreditierung in der internationalen Diskussion</i> , in Brüggerhoff und Tschäpe, <i>Qualitätsmanagement im Museum?</i> –

	<i>Qualitätssicherung im Spannungsfeld zwischen Regelwerk und Kreativität – Europäische Entwicklungen</i> , Bielefeld, Transkript Verlag, 2001 S. 33-44
Hofstede, Geert	<i>Interkulturelle Zusammenarbeit – Kulturen-Organisationen-Management</i> – Wiesbaden, 1993
Hood, Marilyn G.	<i>Comfort and caring – two essential environmental factors</i> , in Stephen Bitgood, Ross Loomis ed., <i>Environment and Behaviour</i> Vol25, Nb6 1993 S. 710-724
Hood, Marilyn G.	Staying away: Why people choose not to visit museums, in <i>Museum news</i> , 61(4), S. 50-57
Hooper-Greenhill, Eilean	<i>A new communication model for museums</i> , in G. Kavanagh, <i>Museum Languages: Objects and Texts</i> , Leicester, Leicester University Press, 1991 S. 49-61
Hooper-Greenhill, Eilean ed.	<i>Cultural Diversity – developing museum audiences in Britain</i> , Leicester, Leicester University Press 1997
Huanca, Tomàs	<i>Communities, interculturality and national heritage</i> , in ICOM, <i>Museums, heritage and cultural tourism – Trujillo, Peru – La Paz, Bolivia 21-27 May 2000</i> , ICOM, Paris, 2000, S. 61-66
Hudson, Kenneth	<i>Museums of influence</i> , Cambridge, Cambridge University Press, 1987, 220 S.
Hudson, Kenneth	<i>Museums, treasures or tools?</i> Strasbourg, Council of Europe, 1992, Document DECS/SE (92) 6, Council for Cultural Cooperation/School and Out-of-School Education Section, 55S.
ICOM	<i>ICOM '89 Musées: générateurs de culture – rapports et commentaires – 15<sup>e</sup> Conférence générale de l'ICOM</i> , 27 août-6 septembre 1989, La Haye, Pays-Bas. La Fondation d'ICOM '89, La Haye, 1991, 80 S.
ICOM	<i>Museums, heritage and cultural tourism – Trujillo, Peru – La Paz, Bolivia 21-27 May 2000</i> , ICOM, Paris, 2000, 262 S.
ICOM	<i>Rapport triennal 1998-2001</i> , internes 3-Jahresbericht des ICOM International Vereins in Paris, ICOM 2001
ICOM/ICOM Deutsches Nationalkomitee	<i>ICOM Kodex der Berufsethik</i> , Deutsche Übersetzung, herausgegeben von ICOM Deutschland, September 1998
IfM (Institut für Museumskunde)	<i>Statistische Gesamterhebung an den Museen des Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001</i> , Materialien aus dem Institut für Museumskunde, SMPK, Heft 55, Berlin 2002
IfM (Institut für Museumskunde)	<i>Statistische Gesamterhebung an den Museen des Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2002</i> , Materialien aus dem Institut für Museumskunde, SMPK, Heft 56, Berlin 2003
IfM (Institut für Museumskunde)	<i>Statistische Gesamterhebung an den Museen des Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2003</i> , Materialien aus dem Institut für Museumskunde, SMPK, Heft 57, Berlin 2004
Johnston, Peter	Aufbau der Netzwerke von morgen – in <i>Museumskunde</i> Band 62, Heft 197, 1997, S.117-120
Karge, Wolf	<i>Museumspolitik in den neuen Bundesländern</i> , in A. Zimmer, <i>Das Museum als Nonprofit Organisation - Management und Marketing</i> , Frankfurt/Main, Campus Verlag, 1996, S. 109-132
Karp, Ivan Lavine, Steven D. (eds.)	<i>Exhibiting cultures – The poetics and politics of museum display</i> , Washington and London, Smithsonian University Press, 1991
Karp, Ivan	<i>Museums and communities - The politics of Public Culture</i> ,

Kreamer, Christine Lavine, Steven D. (eds)	Washington and London, Smithsonian Institution Press, 1992, in cooperation with the American Association of Museums, 614 p.
Kavanagh, Gaynor (ed.)	<i>Museum Languages: Objects and Texts</i> , Leicester, Leicester University Press, 1991
Kilger, Gerhard	Die europäischen Kooperationen der Deutschen Arbeitsschutzausstellung – in <i>Museumskunde</i> Band 62, Heft 197, , 1997, S.140-143
Kirchberg, Volker	Die McDonaldisierung deutscher Museen – Zur Diskussion einer Kultur- und Freizeitwelt in der Postmoderne – in <i>Tourismus Journal, Zeitschrift für Tourismuswissenschaftliche Forschung und Praxis</i> , Heft 1 Band 4, 2000, Lucius&Lucius, Stuttgart S. 117-144
Kirchberg, Volker	Categorizing urban tasks: functions of museums in the post-industrial city, in <i>Curator</i> 46/1, Januar 2003, S. 60-79
Kirchberg, Volker	<i>Gesellschaftliche Funktionen von Museen – Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven</i> , Berliner Schriften zur Museumskunde, hrsg. von Stiftung preußischer Kulturbesitz, Wiesbaden, VS Verlag, 2004
Kirchberg, Volker	<i>Sozialforschung und Museumsmarketing</i> , in Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, <i>Museen und ihre Besucher</i> , 1996, S. 176-193
Kirschberg, Volker	Besucher und Nichtbesucher von Museen in Deutschland, <i>Museumskunde</i> 61 (2) - 1996, S. 151-162
Klausewitz, Wolfgang	ICOM - Museen als Generatoren der Kultur? <i>Museumskunde</i> Band 54, Heft 3, 1989, S. 175-177
Klein, Gabriele	Kultur, Lektion XII, in H.Korte, B. Schäfers (Hrsg.) <i>Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie</i> , 2000, S. 217-236
Klein, Hans Joachim	<i>Der gläserne Besucher - Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft</i> , Berlin 1990, Institut für Museumskunde, Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz, Berliner Schriften zur Museumskunde, Band 8
Klein, Hans Joachim	<i>Evaluation für Museen: Grundfragen – Ansätze - Aussage-möglichkeiten</i> , Karlsruher Schriften zur Besucherforschung, Heft 1, S. 3-23, Karlsruhe, 1991
Klein, Hans Joachim	Tracking visitor circulation in museum settings, in <i>Environment and behavior</i> , Vol. 25 No. 6, November 1993, S. 782-800
Klein, Hans Joachim	<i>Besucher und ihr Verhalten im Museum – Methoden der Besucherforschung</i> , in <i>Handbuch Kulturmanagement</i> , Düsseldorf, Raabe Verlag, Dezember 1996, D 2.5, S. 1-19
Klein, Hans Joachim	<i>Evaluation für besucherorientierte Einrichtungen, Ursprünge – Formen und Methoden – Nutzenanwendungen und Grenzen</i> , in M. A. Scher (Hrsg), <i>Umweltausstellungen und ihre Wirkung</i> , Schriftenreihe des Staatlichen Museums für Naturkunde und Vorgeschichte Oldenburg, Oldenburg, Isenee Verlag, 1998, Heft 7, S. 19-35
Klein, Hans Joachim	<i>Kultur</i> , in B. Schäfers, <i>Grundbegriffe der Soziologie</i> , Opladen, Leske + Buderich, 2000, 6. Auflage, UTB Soziologie 1416, S. 196-199
Klein, Hans Joachim	<i>Kulturinstitutionen</i> , in B. Schäfers, W. Zapf, <i>Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands</i> , 2001 S. 403-414
Klein, Hans Joachim	Let's do it! – Ein Plädoyer für Besucherorientierung, Besucheranalyse und Evaluation – in <i>Museum Aktuell</i> , Januar 2001, S. 2639-2643

Klein, Hans Joachim	<i>Die Besucher im Labyrinth des Minos – Die Evaluation einer archäologisch-kulturgeschichtlichen Ausstellung im Badischen Landesmuseum</i> , Institut für Soziologie, Universität Karlsruhe, 2001 (unveröffentlicht)
Klein, Hans Joachim	<i>An Erfolge anknüpfen – aus Fehlern lernen – Methoden der Ausstellungsevaluation und Anwendungsbeispiele</i> , in S. Kleinhüchelkotten (Hrsg), <i>Umwelt ausgestellt – Umweltausstellungen in Umweltbildung und Umweltberatung</i> , Tagungsband, 20-22 Februar 2002 an der Universität Lüneburg
Klein, Hans Joachim	<i>Gemischtes Doppel – Evaluation der Ausstellung Spätmittelalter am Oberrhein in der Staatlichen Kunsthalle und im Badischen Landesmuseum</i> , beide in Karlsruhe, Institut für Soziologie, Universität Karlsruhe, 2002 (unveröffentlicht)
Klein, Hans Joachim	<i>Publikums-Barometer – Vom Nutzen kontinuierlicher Besucheranalysen</i> , in A. Noschka-Roos, <i>Besucherkommunikation in Museen – Instrumentarien zur Verbesserung der Ausstellungskommunikation</i> , München, Deutsches Museum, 2003, Public Understanding of Science: Theorie und Praxis Heft 4, S. 110-143
Klein, Hans Joachim Almasan, Annelise von Borzyskowski, Ellen Schambach, Sigrid	<i>Neue Methoden der Ausstellungsplanungen in Museen - Abschlußbericht - Ein Projekt der Robert-Bosch-Stiftung</i> . Institut für Soziologie Karlsruhe, 1993 (unveröffentlicht)
Klein, Hans Joachim Bachmeyer, Monika	<i>Museum und Öffentlichkeit</i> , Berlin, Berliner Schriften zur Museumskunde, Band 2, 1981
Klein, Hans Joachim Stiebel, Jennifer	<i>Museums-Modellregion Oberrhein – Marktsondierung für einen trinationalen Museums-pass</i> , Schlussbericht, Institut für Soziologie, Universität Karlsruhe, 1997 (unveröffentlicht)
Klein, Hans Joachim Wintzerith, Stéphanie	<i>Spätmittelalter am Oberrhein – Front-end Evaluation für das Badische Landesmuseum Karlsruhe</i> , Institut für Soziologie, Universität Karlsruhe, 2001 (unveröffentlicht)
Klein, Hans Joachim Wintzerith, Stéphanie	„Das größte Museum der Welt...“ <i>Evaluation der Einführungsphase des Oberrheinischen Museums-Passes</i> , Schlussbericht, Institut für Soziologie, Universität Karlsruhe, 2002 (unveröffentlicht)
Korff, Gottfried Roth, Martin (Hg.)	<i>Das Historische Museum – Labor, Schaubühne, Identitätsfabrik</i> , Frankfurt, Campus Verlag – Editions de la Maison des Sciences de l’Homme (Paris), 1990, 285 S.
Korff, Gottfried	<i>Der gesellschaftliche Standort der Heimatmuseen heute</i> , in Meynert und Rodekamp, <i>Heimatmuseum 2000 – Ausgangspunkte und Perspektiven</i> , Bielefeld, Verlag für Regionalgeschichte, 1993, Texte und Materialien aus dem Mindener Museum Heft 10 S. 13-26
Korff, Gottfried	<i>Museumsdinge deponieren - exponieren</i> Köln, Weimar, Wien, Böhlau Verlag 2002
Korte, Hermann Schäfers, Bernhard	<i>Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie</i> , Opladen, Leske + Budrich 2000, 5. erweiterte und aktualisierte Auflage, 256 S.
Kotler, Neil Kotler, Philip	<i>Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources</i> , Jossey-Bass 1998
La Documentation Française	<i>Institutions et vie culturelle</i> , Paris, La Documentation Française, 1996, collection «les notices»

Landschaftsverband Rheinland	<i>Das Besucherorientierte Museum</i> , Tagungsband zum gleichnamigen Kolloquium des Fortbildungszentrums für Museen – Abtei Brauweiler vom 11-12. September 1995, Köln, Rheinland Verlag, 1997
Lehmann, Bianca	<i>Institutionen und institutioneller Wandel als Basis der Europäisierung</i> , unveröffentlichtes Manuskript im Rahmen des DFG-Projekts “Institutionenwandel im Europäisierungsprozess” unter Leitung von Prof. Dr. Bernhard Schäfers, Universität Karlsruhe, 2001
Lipp, Wolfgang	<i>Institution</i> , in B. Schäfers, <i>Grundbegriffe der Soziologie</i> , Opladen, Leske + Buderich, 2000, 6. Auflage, UTB Soziologie 1416, S. 148-151
Lochmann, Hans	Der Internationale Museumstag 2001 – eine weltweite Aktion der Museen – in <i>Mitteilungsblatt</i> , Museumsverband für Niedersachsen und Bremen, Heft 61, Oktober 2001, Hannover S. 5-8
Loeffelholz, Bernhard Freiherr von	Ein “Contrat culturel” für Europa – in <i>Museumskunde</i> Band 62, Heft 197, S.109-111
Lombard, Jacques	<i>Introduction à l’ethnologie</i> , Paris, Armand Colin Editeur, 1994, 189S., „Cursus“
Longman, Peter	<i>La Grande-Bretagne</i> , in J. M. Tobelem, <i>Musées - gérer autrement - Un regard international</i> , Paris, La Documentation Française 1996, Ministère de la Culture, S. 39-44
Loomis, Ross	<i>Museum Visitor Evaluation: New tool for management</i> , Nashville, 1987
Lulinska, Agnieszka	Bewegliche Strategien - zu internationalen Museumskooperationen der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland in Bonn, <i>Museumskunde</i> 66, 2/2000, S. 104-113
MacDonald, Sharon	Cultural imagining among museums visitors – a case study in <i>Museum management and curatorship</i> (1992), Vol 11, S. 401-409
MacDonald, Sharon	Un nouveau „corps de visiteurs“: musées et changements culturels, in <i>Publics et Musées</i> , N° 3, Juni 1993, Presses Universitaires de Lyon, S. 13-27
Macdonald, Sharon Fyfe, Gordon (eds.)	<i>Theorizing Museums - Representing identity and diversity in a changing world</i> , Oxford, Blackwell Publishers / The Sociological Review, 1996, 236 S.
Maigret, Jacques	Musées et financements européens : « travailler ensemble », in <i>Musées et collections publiques de France</i> , Avril 2000, S.5-6
Mairesse, François	L’album de famille, in <i>Museum International</i> , UNESCO, Nr 197 (vol. 50, Nr 1) Paris, 1998, S. 25-30
Maletzke, Gerhard	<i>Interkulturelle Kommunikation - Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen</i> , Opladen, Westdeutscher Verlag, 1996, 226S
Maroevic, Ivo	<i>Introduction to Museology – The European approach</i> , München, 1993
Martí, Antoni Nicolau	Historische Museen und das Problem der sprachlichen und kulturellen Identität – in <i>Museumskunde</i> , Band 62, Heft 1, S. 43-47
Matthes, Joachim (Hrsg.)	<i>Zwischen den Kulturen? - die Sozialwissenschaft vor dem Problem des Kulturvergleichs</i> , Göttingen, Verlag Otto Schwartz & Co. 1992
McManus, Paulette	<i>Making sense of exhibits</i> , in G. Kavanagh, <i>Museum Languages: Objects and Texts</i> , Leicester, Leicester University Press, 1991 S. 35-46

Meyer, Karl Otto	Ein zaghaftes Miteinander - Bemerkungen zu grenzüberschreitenden Aktivitäten bei Naturkundemuseen, <i>Museumskunde</i> 63, 1/1998, S. 89-92
Meynert, Joachim Rodekamp, Volker (Hrg.)	<i>Heimatmuseum 2000 – Ausgangspunkte und Perspektiven</i> , Bielefeld, Verlag für Regionalgeschichte, 1993, Texte und Materialien aus dem Mindener Museum Heft 10
Meynert, Joachim	Multikulturelle Heimatmuseen – Aspekte einer Utopie, in Meynert und Rodekamp, <i>Heimatmuseum 2000 – Ausgangspunkte und Perspektiven</i> , Bielefeld, Verlag für Regionalgeschichte, 1993, Texte und Materialien aus dem Mindener Museum Heft 10S. 119-128
Meynert, Joachim	Sackgasse Museum? Überlegungen zur multikulturellen Verantwortung historischer und kulturhistorischer Stadt- und Regionalmuseen, in <i>Museumskunde</i> 58 (2/3) 1993, S. 131-134
Miles, Roger	Exhibit evaluation in the British Museum (Natural History), in <i>ILVS Review</i> 1, 1988
Mironer, Lucien	<i>Cent musées à la rencontre du public</i> , Paris, France Edition, 2001, 459 S.
Morley, Alain Le Vasseur, Guy	<i>Guide Dexia des 10 000 Musées et collections en France, Dom-Tom, Andorre et Monaco</i> , Paris, le cherche midi editeur, 2001, 768 S., Collection «Guides»
Mulhearn, Deborah	A rough guide to Europe, in <i>museums journal</i> , Dec. 2002 S. 27-29
Müller, Claudius	Das Völkerkundemuseum in München auf der Suche nach internationalem Profil – Ein Interview mit Dr. Claudius C. Müller, in <i>Museum Aktuell</i> Juli 2002, S. 3465-3470
Munro, Patricia	Besucherorientierung : Was ist das eigentlich ?, <i>Museum Aktuell</i> , 47(1999), S. 1830-1836
Musée national du Château de Pau	<i>Des femmes, des villes, des musées – culture, altérité, transmission</i> Paris/Pau, DMF et Maison des Femmes du Hédas, 2003, 112 S
Noschka-Roos, Annette (Hrsg.)	<i>Besuchersforschung in Museen – Instrumentarien zur Verbesserung der Ausstellungskommunikation</i> , München, Deutsches Museum, 2003, Public Understanding of Science: Theorie und Praxis Heft 4, 176 S.
O’Keefe, Patrick J.	Les politiques d’acquisition des musées et la Convention de l’UNESCO de 1970, in <i>Museum International</i> , UNESCO, Nr 197 (vol. 50, Nr 1) Paris, 1998, S. 20-24
OCIM	<i>Wissenschaftsmuseen im deutsch-französischen Dialog</i> , Tagung im Deutschen Museum, April 2003, Tagungsband, CD-ROM
Op de Hipt, Ulrich	Annäherungen - Zwischenbilanz der Ausstellung „Deutschland und seine Nachbarn“, <i>Museumskunde</i> 66, 2/2000, S. 74-84
Pearce, Susan	Un regard neuf sur les choses du passé, in <i>Museum International</i> Nr 202,(Vol 51, Nr 2) 1999, UNESCO, Paris, S. 12-17
Pinna, Giovanni	<i>La situation italienne</i> , in J. M. Tobelem, <i>Musées - gérer autrement - Un regard international</i> , Paris, La Documentation Française 1996, Ministère de la Culture, S. 25-30
Pomian, Krzysztof	<i>Collectionneurs, amateurs et curieux : Paris-Venise XVI-XVIIIe siècle</i> , Paris, Gallimard 1987, 367 S., Bibliothèque des Histoires
Pomian, Krzysztof	<i>Der Ursprung des Museums. Vom Sammeln</i> , Berlin, Wagenbach 1988

Pomian, Krzysztof	<i>Museum und kulturelles Erbe</i> , in G. Korff, M. Roth, <i>Das historische Museum</i> , 1990, S. 41-64
Portes, Elisabeth des	L'ICOM dans la lutte contre le trafic illicite des biens culturels, in <i>Museum International</i> , UNESCO, Nr 191 (vol. 48, Nr 3) Paris, 1996, S. 51-58
Poulhès, Louis	Les programmes culturels actuels et le projet de programme-cadre « Culture 2000 », in <i>Musées et collections publiques de France</i> , Avril 2000, S. 10-11
Price, Sally	<i>Le musée: lieu de représentation d'une identité</i> , in J. Galard, <i>L'avenir des musées – actes du colloque organisé au Musée du Louvre par le Service Culturel les 23-25 mars 2000</i> , Paris, Musée de Louvre et RMN, 2001, coll. Louvre, conférences et colloques S. 457-467
Rabold, Britta	Die UN-Konvention zum Schutz von Kulturgut aus der Sicht der Archäologen – in <i>Mitteilungsblatt</i> , Museumsverband für Niedersachsen und Bremen, Heft 61, Oktober 2001, Hannover S. 55-60
Rasse, Paul Necker, Eric	<i>Techniques et Cultures au Musée</i> , Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1997, 229 S., „Muséologies“
Reinhold, Gerd (Hrsg)	<i>Soziologie-Lexikon</i> , 2. überarb. Aufl., München/Wien 1992
Renner, Egon	Begriff und Phänomen Kultur: Die konventionelle und die ethnologische Sicht, <i>Kultursoziologie</i> 10(2001)2, Wissenschaftliche Halbjahreshefte der Gesellschaft für Kultursoziologie e.V. Leipzig, S. 7-30
Resource / MORI	<i>Visitors to Museums and Galleries in the UK</i> , Research study conducted for Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries, London, February 2001
Rietschel, Siegfried	<i>Quelques aspects de la situation des musées en Allemagne</i> , in J. M. Tobelem, <i>Musées - gérer autrement - Un regard international</i> , Paris, La Documentation Française 1996, Ministère de la Culture, S. 31-38
Rivière, George-Henri	<i>La muséologie selon G. H. Rivière</i> , Paris, Dunod, 1987, 402 S.
Roth, Inge	« Multikulturelle » Ausstellungskonzepte in Deutschland, in <i>Museum Aktuell</i> , Juni 97, S. 686-690
Roth, Martin	Museum und Europa – Vorwort – in <i>Museumskunde</i> Band 62, Heft 197, S.87
Ruffolo, Giorgio	<i>Rapport sur la coopération culturelle dans l'Union Européenne</i> Commission de la culture, de la jeunesse, de l'éducation, des médias et des sports, 2001
Sallois, Jacques	<i>Les musées de France</i> , Paris, Presses Universitaires de France, 1995, 128 p., collection Que sais-je? 447
Schaer, Roland	<i>L'invention des musées</i> , Paris, Gallimard / Réunion des Musées Nationaux, 1993, 144 S., Découvertes Gallimard, Histoire 187
Schäfer, Hermann	Ist Europa Museumsreif? – in <i>Museumskunde</i> Band 62, Heft 197, S.91-100
Schäfer, Hermann	Kenneth Hudson 1916 - 1999, <i>Museumskunde</i> 65, 1/2000, S. 111-112
Schäfer, Sylvia	<i>Kulturraum Oberrhein: grenzüberschreitende Kulturarbeit in der deutsch-französisch-schweizerischen EuroRegion</i> , Basel-Frankfurt am Main, Helbig&Lichtenhahn, 1996, 139S. Schriften der Regio15
Schäfers, Bernhard	<i>Handwörterbuch zur Deutschen Gesellschaft</i> , Opladen, 2001, Leske

Zapf, Wolfgang (Hrsg.)	+ Budrich, 2. Auflage,
Schäfers, Bernhard (Hrsg.)	<i>Grundbegriffe der Soziologie</i> , Opladen, Leske + Buderich, 2000, 6. Auflage, UTB Soziologie 1416, 464 S.
Schäffter, Ortfried (Hrsg.)	<i>Das Fremde - Erfahrungsmöglichkeiten zwischen Faszination und Bedrohung</i> , Opladen, Westdeutscher Verlag 1991
Schauerte, Günther	Restitution von Kulturgut als Problem europäischer Kooperationen – in <i>Museumskunde</i> Band 62, Heft 197, S.123-130
Scher, M.A. (Hrsg)	<i>Umweltausstellungen und ihre Wirkung</i> , Schriftenreihe des Staatlichen Museums für Naturkunde und Vorgeschichte Oldenburg, Oldenburg, Isenee Verlag, 1998, Heft 7
Schiele, Bernard (ed)	<i>Patrimoines et identités</i> , Québec, Editions Multimondes, Musée de la civilisation de Quebec, 2002, coll. Muséo
Schlag, Wilhelm	<i>Museumsausstellungen und internationale Beziehungen</i> , in: Auer, Hermann (Hg.) 1984 S. 78-84
Schröder, Uwe	Pommersches Landesmuseum - ein viersprachiges Museum im Ostseeraum, <i>Museumskunde</i> 65, 2/2000, S. 138-144
Screven, Chandler G.	Uses of evaluation before, during and after exhibit design, in <i>ILVS Review</i> 1(2) 1990, S. 36-67
Shettel, Harris	<i>Front-end evaluation, another useful tool</i> , Pittsburgh, 1989
Simmel, Georg	<i>Soziologie – Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung</i> , Berlin, Drucker & Humbolt, 5. Auflage 1968, <i>Exkurs über den Fremden</i> , S. 509-512
Sintès, Claude	Arles, atelier de gestion des sites archéologiques, in <i>Musées et collections publiques de France</i> , Avril 2000, S. 22-24
Sloterdijk, Peter	Museum: Schule des Befremdens, in <i>Frankfurter Allgemeine Zeitung</i> , Magazin vom 17.03.1989
SMPK	<i>Wege nach Europa – Ansätze und Problemfelder in den Museen</i> , 11. Tagung der Arbeitsgruppe Kulturhistorische Museen in der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde vom 4-8. Oktober 1994, Staatliche Museen zu Berlin Preußischer Kulturbesitz, Museum für Volkskunde, Berlin, SMBPK 1995
Stein, Lothar	Museen gegen Fremdenfeindlichkeit – ein Beitrag aus völkerkundlicher Sicht, in <i>Museumskunde</i> 58 (1) 1993, S. 7-10
Stevens, Terry	„Le voyageur chargé d’un lourd fardeau a besoin d’un ami... » in <i>Museum International</i> Nr 199,(Vol 50, Nr 3) 1998, UNESCO, Paris, S. 24-27
Taffin, Dominique (Hrsg)	<i>Du musée colonial au musée des cultures du monde</i> , actes du colloque organisé par le Musée National des Arts Africains et Océaniens et le Centre Georges Pompidou du 3-6 Juin 1998, Paris, MNAAO et Maisonneuve et Larose, 2000
Tobelem, Jean-Michel (ed)	<i>Musées - gérer autrement - Un regard international</i> , Paris, La Documentation Française 1996, Ministère de la Culture
Toepler, Stefan	<i>Marketing Management für Museen – die amerikanische Perspektive</i> , in A. Zimmer, <i>Das Museum als Nonprofit Organisation - Management und Marketing</i> , Frankfurt/Main, Campus Verlag, 1996, S 155-176
Treinen, Heiner	<i>Ausstellungen und Kommunikationstheorie</i> , in Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, <i>Museen und ihre Besucher</i> , 1996, S. 60-71
Varga, Caroline	L’internationalisation, un phénomène qui touche aussi l’Ancien

	continent, in <i>Espaces, tourisme et loisirs</i> n°188, Décembre 2001 S. 39-44
Varga, Caroline	La Fondation Guggenheim, première chaîne internationale de musées – réalisations et projets de la Fondation Guggenheim, in <i>Espaces, tourisme et loisirs</i> n°188, Décembre 2001 S. 33-38
Varga, Caroline	Quand les musées deviennent des multinationales – enjeux économiques et culturels de l'internationalisation, in <i>Espaces, tourisme et loisirs</i> n°188, Décembre 2001 S. 24-32
Voessen, Rüdiger	Das Museum als Forum für Ausländerpolitik, in <i>Museumskunde</i> 58 (2/3) 1993 S. 135-138
Waidacher, Friedrich	<i>Handbuch der Allgemeinen Museologie</i> , Wien, Böhlau Verlag 1993, Mimundus 3, Wissenschaftliche Reihe der Österreichischen TheaterMuseums, herausgegeben von Oskar Pausch, 791 S.
Watteyne, Damien	Le réseau européen des musées d'ethnographie et de société « NET », in <i>Musées et collections publiques de France</i> , Avril 2000, S. 44-46
Wendling, Cécile	<i>Grenzüberschreitende Kooperation zwischen Museen in Europa – Drei empirische Fallstudien</i> , Diplomarbeit vorgelegt am 01. April 2003, ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule, Berlin 2003, unveröffentlicht
Wullen, Moritz	Die Staatlichen Museen zu Berlin. - Ein Universalmuseum im Wandel, <i>Museumskunde</i> 65, 1/2000, S. 56-59
Xylander, Willi E. R.	Grenzüberschreitende Museumsarbeit - Erfahrungen zum Wissenschafts- und Ausstellungstransfer zwischen Deutschland, Polen und Tschechien, <i>Museumskunde</i> 65, 2/2000
Zimmer, Annette (Hg.)	<i>Das Museum als Nonprofit Organisation - Management und Marketing</i> , Frankfurt/Main, Campus Verlag, 1996, 494 S.
Zimmernann, Reiner	Kultur als unverdächtig Botschafter - grenzüberschreitende Museumsprojekte im Freistaat Sachsen, <i>Museumskunde</i> 65, 2/2000 S. 69-73

## ***Bibliographie Internetseiten***

### ***Allgemeine Seiten***

Einrichtung	Internetadresse
AMSCTI, Association des Musées et Centres pour le Développement de la Culture Scientifique, Technique et Industrielle (F)	<a href="http://amscti.u-bordeaux3.fr">http://amscti.u-bordeaux3.fr</a>
Badisches Landesmuseum, Karlsruhe (D)	<a href="http://www.landmuseum.de">http://www.landmuseum.de</a>
Bouclier Bleu	<a href="http://www.icomos.org/blue_shield/bouclier_bleu.html">http://www.icomos.org/blue_shield/bouclier_bleu.html</a>
CCP, Cultural Contact Point Deutschland (Kulturelle Informationsstelle der Europäischen Union)	<a href="http://www.kulturrat.de/ccp/">http://www.kulturrat.de/ccp/</a> <a href="http://www.ccp-deutschland.de">http://www.ccp-deutschland.de</a>
DMF, Direction des Musées de France (F)	<a href="http://www.culture.fr/culture/dmf">http://www.culture.fr/culture/dmf</a>
ECSITE European Collaborative for Science, Industry and Technology Exhibitions	<a href="http://www.ecsite.net">http://www.ecsite.net</a>
EMII, European Museums Information Institute	<a href="http://www.emii.org">http://www.emii.org</a>
Eurolio	<a href="http://www.euroclio.net">http://www.euroclio.net</a>
Euromuse	<a href="http://www.euromuse.net">http://www.euromuse.net</a>
Europäische Union	<a href="http://www.europa.eu.int">http://www.europa.eu.int</a>
Europäische Union - Kulturseiten	<a href="http://www.europa.eu.int/comm/culture/">http://www.europa.eu.int/comm/culture/</a>
Europarat	<a href="http://www.coe.fr">http://www.coe.fr</a>
Europarat - Kulturseiten	<a href="http://www.culture.coe.fr">http://www.culture.coe.fr</a>
European Museum Forum (UK)	<a href="http://www.stars.coe.fr/museum/emf_e.htm">http://www.stars.coe.fr/museum/emf_e.htm</a> <a href="http://www.europeanmuseumforum.org">http://www.europeanmuseumforum.org</a> <a href="http://www.emya.org">http://www.emya.org</a>
FEMS, Fédération des Ecomusées et des Musées de Société (F)	<a href="http://www.fems.asso.fr">http://www.fems.asso.fr</a>
ICOM, International Council of Museums	<a href="http://www.icom.museum">http://www.icom.museum</a>
ICOMOS, International Council of Monuments and Sites	<a href="http://www.icomos.org">http://www.icomos.org</a>
IfM, Institut für Musemskunde, Berlin (D)	<a href="http://www.smb.spk-berlin.de/ifm/">http://www.smb.spk-berlin.de/ifm/</a>
Kulturstiftung der Länder	<a href="http://www.kulturstiftung.de">http://www.kulturstiftung.de</a>
Kulturwege des Europarates (Itinéraires Culturels du Conseil de l'Europe)	<a href="http://www.culture-routes.lu">http://www.culture-routes.lu</a>
Landesstelle für Museumsbetreuung	<a href="http://ww.landesstelle.de">http://ww.landesstelle.de</a>
Légifrance (Gesetzestexte,	<a href="http://www.legifrance.gouv.fr">http://www.legifrance.gouv.fr</a>

Frankreich)	
Mission Opérationelle Transfrontalière	<a href="http://www.espaces-transfrontaliers.org">http://www.espaces-transfrontaliers.org</a>
MLA, Museums, Libraries and Archives Council (UK)	<a href="http://www.mla.gov.uk">http://www.mla.gov.uk</a>
Musedoma	<a href="http://www.musedoma.museum">http://www.musedoma.museum</a>
Musée d'Unterlinden, Colmar	<a href="http://www.musee-unterlinden.fr">http://www.musee-unterlinden.fr</a>
Museologie Online	<a href="http://www.hco.hagen.de/museen/m-online.de">http://www.hco.hagen.de/museen/m-online.de</a> <a href="http://www.vl-museen.de/m-online/">http://www.vl-museen.de/m-online/</a>
Museum der Kulturen, Basel	<a href="http://www.mkb.ch">http://www.mkb.ch</a>
Museumsverband Baden-Württemberg	<a href="http://www.museumsverband-bw.de">http://www.museumsverband-bw.de</a>
NEMO, Network of Museum Organisations	<a href="http://www.ne-mo.org">http://www.ne-mo.org</a>
Oberrheinischer Museums-Pass	<a href="http://www.museumspass.com">http://www.museumspass.com</a>
Oberrheinkonferenz	<a href="http://www.oberrheinkonferenz.org">http://www.oberrheinkonferenz.org</a>
OFAJ, Office Franco-Allemand pour la Jeunesse (F)	<a href="http://www.ofaj.org">http://www.ofaj.org</a>
PAMINA (Pfalz-Mittlerer Oberrhein-Nord-Alsace)	<a href="http://www.regio-pamina.org">http://www.regio-pamina.org</a>
Regio Basiliensis	<a href="http://www.regbas.ch">http://www.regbas.ch</a>
Resource (The Council for Museums, Archives and Libraries), UK	<a href="http://www.resource.gov.uk">http://www.resource.gov.uk</a>
RMN, Réunion des Musées Nationaux (F)	<a href="http://www.rmn.fr">http://www.rmn.fr</a>
Staatliches Museum für Völkerkunde München	<a href="http://www.voelkerkundemuseum-muenchen.de">http://www.voelkerkundemuseum-muenchen.de</a>
Türkenbeute (Badisches Landesmuseum, Karlsruhe)	<a href="http://www.tuerkenbeute.de">http://www.tuerkenbeute.de</a>
Verband der Museen der Schweiz	<a href="http://www.vms-ams.ch">http://www.vms-ams.ch</a>
Verband der Restauratoren (D)	<a href="http://www.restauratoren.de">http://www.restauratoren.de</a>

## Dokumente und Auszüge aus Internetseiten

Betreff	Seite	Datum	Internetadresse
Leitbild Badisches Landesmuseum Karlsruhe	Badisches Landesmuseum Karlsruhe	10.09.04	<a href="http://www.landmuseum.de/wir_uns/leitbild.htm">http://www.landmuseum.de/wir_uns/leitbild.htm</a>
Evaluation des Rahmenprogramms Kultur 2000	Europäische Union	08.07.04	<a href="http://www.europa.eu.int/comm/culture/eac/sources_info/evaluation/evaluation_en.html">http://www.europa.eu.int/comm/culture/eac/sources_info/evaluation/evaluation_en.html</a>
Finanzierung durch Interreg II	Europäische Union	06.07.00	<a href="http://www.inforegio.org/wbpro/prod/prodc/prodc6.htm">http://www.inforegio.org/wbpro/prod/prodc/prodc6.htm</a>
Kultur 2000 (Programm der EU)	Europäische Union	20.01.03	<a href="http://www.europa.eu.int/comm/culture/eac/c2000-index_en.html">http://www.europa.eu.int/comm/culture/eac/c2000-index_en.html</a>
Mitteilung zur Förderung der Kultur	Europäische Union	08.07.04	<a href="http://www.europa.eu.int/comm/culture/eac/other_actions/after_2006en.html">http://www.europa.eu.int/comm/culture/eac/other_actions/after_2006en.html</a>
Europäische Kulturwege	Europarat	20.01.03	<a href="http://www.coe.int/T/F/Coopération_culturelle/Patrimoine/Itinéraires_culturels_européens/">http://www.coe.int/T/F/Coopération_culturelle/Patrimoine/Itinéraires_culturels_européens/</a>
Europarat Kunstaustellungen	Europarat	20.01.03	<a href="http://www.coe.int/T/F/Coopération_culturelle/culture/expositions/expositions/Expositionsart/default.asp">http://www.coe.int/T/F/Coopération_culturelle/culture/expositions/expositions/Expositionsart/default.asp</a>
Liste der internationalen Fachverbände	ICOM	06.06.02	<a href="http://www.icom.org/inter_as_mus.html">http://www.icom.org/inter_as_mus.html</a>
Liste der nationalen Fachverbände	ICOM	06.06.02	<a href="http://www.icom.org/nat_as_mus.html">http://www.icom.org/nat_as_mus.html</a>
Gesetz zur Einführung der Bezeichnung „Musées de France“	Legifrance	10.03.03	<a href="http://www.legifrance.gouv.fr/Waspad/UnTexteDeJorf?numjo=MCCX0000178L">http://www.legifrance.gouv.fr/Waspad/UnTexteDeJorf?numjo=MCCX0000178L</a>
Bericht Users and Non-Users of Museums	MLA	12.05.03	<a href="http://www.mla.gov.uk">http://www.mla.gov.uk</a>
A framework for Resource's International	Resource	12.05.03	<a href="http://www.resource.gov.uk">http://www.resource.gov.uk</a> unter "publications"

Activities			
International Activity – A Strategic Plan for Action 2002/06	Resource	12.05.03	<a href="http://www.resource.gov.uk">http://www.resource.gov.uk</a> unter "publications"
Museum Registration scheme	Resource	12.05.03	<a href="http://www.resource.gov.uk">http://www.resource.gov.uk</a> unter „publications“
Visitors to Museums and Galleries in the UK	Resource	12.05.03	<a href="http://www.resource.gov.uk">http://www.resource.gov.uk</a> unter "publications"
Europäische Museumsstatistiken EGMUS	Statistik Austria	25.07.04	<a href="http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/11448/egmus.pdf">http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/11448/egmus.pdf</a>
UNESCO-Konvention gegen unzulässiger Handel von Kulturgüter	UNESCO	26.03.03	<a href="http://www.unesco.org/culture/laws/1970/html_fr/page1.shtml">http://www.unesco.org/culture/laws/1970/html_fr/page1.shtml</a> <a href="http://www.unesco.org/culture/laws/1970/html_fr/page2.shtml">http://www.unesco.org/culture/laws/1970/html_fr/page2.shtml</a> <a href="http://www.unesco.org/culture/laws/1970/html_fr/page3.shtml">http://www.unesco.org/culture/laws/1970/html_fr/page3.shtml</a> <a href="http://whc.unesco.org/world_he.htm">http://whc.unesco.org/world_he.htm</a>

### Gesetze, Richtlinien, offizielle Mitteilungen im Internet abrufbar

Betreff	Bezeichnung	Datum	Internetadresse
Musées de France, Gesetz	Gesetz 2002-5 vom 4.01.05	10.03.03	<a href="http://www.legifrance.gouv.fr">http://www.legifrance.gouv.fr</a> <a href="http://www.legifrance.gouv.fr/Waspad/UntexteDeJorf?numjo=MCCX0000178L">http://www.legifrance.gouv.fr/Waspad/UntexteDeJorf?numjo=MCCX0000178L</a>
Musées de France, Informationsbericht	Rapport Parlementaire d'Information N°2418 vom 25.05.2000	Juni 04	<a href="http://www.legifrance.fr">http://www.legifrance.fr</a> <a href="http://www.assemblee-nationale.fr/rap-info/i2418.asp">http://www.assemblee-nationale.fr/rap-info/i2418.asp</a>
Sponsoring und Mäzenat, Gesetz	Gesetz 2003-709 vom 1.08.03	Juni 04	<a href="http://www.legifrance.gouv.fr">http://www.legifrance.gouv.fr</a>
Europarat, Satzung	Satzung, Europarat, 5. Mai 1949, London	Juni 04	<a href="http://www.coe.fr">http://www.coe.fr</a> <a href="http://conventions.coe.int/treaty/ger/treaties/html/001.htm">http://conventions.coe.int/treaty/ger/treaties/html/001.htm</a>
Europarat, Europäisches	Europäisches		<a href="http://www.coe.fr">http://www.coe.fr</a>

Kulturabkommen	Kulturabkommen, 19. Dezember 1954, Paris	Juni 04	<a href="http://conventions.coe.int/treaty/ger/treaties/html/018.htm">http://conventions.coe.int/treaty/ger/treaties/html/018.htm</a>
Europarat, Empfehlung zu den Museen	Recommandation 1574 (2002) L'esprit de l'Europe dans les musées, 3. September 2002	Juni 04	<a href="http://www.coe.fr">http://www.coe.fr</a> <a href="http://assembly.coe.int/Documents/AdoptedText/ta02/FREC1574.htm">http://assembly.coe.int/Documents/AdoptedText/ta02/FREC1574.htm</a>
Europäische Union, Entschließung des Parlaments zur kulturellen Zusammenarbeit	Entschließung des Europäischen Parlaments zur kulturellen Zusammenarbeit 2000/2323(INI), September 2001	22.07.04	<a href="http://europa.eu.int/eur-lex/de/dat/2002/ce072/ce07220020321de01420146.pdf">http://europa.eu.int/eur-lex/de/dat/2002/ce072/ce07220020321de01420146.pdf</a>
Europäische Union, Maastrichter Vertrag	Maastrichter Vertrag, 1991 Artikel 151	22.07.04 22.07.04	<a href="http://europa.eu.int/abc/obj/treaties/de/detoc01.htm">http://europa.eu.int/abc/obj/treaties/de/detoc01.htm</a> <a href="http://europa.eu.int/comm/culture/eac/sources_info/official_doc/article151_fr.html">http://europa.eu.int/comm/culture/eac/sources_info/official_doc/article151_fr.html</a>
Europäische Union, Kultur 2000	Beschluss 508/2000/EG des Europäischen Parlaments, 14. Februar 2000	22.07.04	Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L63 vom 10.03.2000 <a href="http://www.">http://www.</a>
Europäische Union, Kultur 2000 Verlängerung bis 2006	Ratsbeschluss vom 31.03.2004	08.07.04	<a href="http://europa.eu.int/eur-lex/pri/de/oj/dat/2004/l_099/l_09920040403de00030003.pdf">http://europa.eu.int/eur-lex/pri/de/oj/dat/2004/l_099/l_09920040403de00030003.pdf</a>
Europäische Union, Kultur 2000 Ausschreibung 2004	Aufruf zur Einreichung von Anträgen für das Jahr 2004, Bekanntmachung der Kommission	22.07.04	Amtsblatt der Europäischen Union 2003/C195/14 <a href="http://europa.eu.int/eur-lex/pri/de/oj/dat/2003/c_195/c_19520030819de00200039.pdf">http://europa.eu.int/eur-lex/pri/de/oj/dat/2003/c_195/c_19520030819de00200039.pdf</a>
Europäische Union, Kultur 2007 Vorschlag	Vorschlag für einen Beschluss des Europäischen Parlaments KOM(2004)469 endgültig, 2004/0150 (COD) 14. Juli 2004	22.07.04	<a href="http://europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/newprog/index_de.html">http://europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/newprog/index_de.html</a> <a href="http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/de/com/2004/com2004_0469de01.pdf">http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/de/com/2004/com2004_0469de01.pdf</a>
Europäische Union 6. Forschungsrahmen-	Beschluss des Europäischen Parlaments 1513/2002/EG	26.03.03	<a href="http://www.tuvpt.de/neu/fileadmin/pdf/EU_Papiere/RP6_EG_270602_01.pdf">http://www.tuvpt.de/neu/fileadmin/pdf/EU_Papiere/RP6_EG_270602_01.pdf</a>

programm	vom 27.Juni 2002		
Europäische Union INTERREG III	Mitteilung der Kommission an die Mitgliedstaaten INTERREG III, K(2000) 1101-DE vom 28.04.00	22.04.03	<a href="http://europe.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/official/guidelines/pdf/inter_de.pdf">http://europe.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/official/guidelines/pdf/inter_de.pdf</a>

### Berichte und Aufsätze aus dem Internet

Autor	Titel	Seite	Datum	Internetadresse
Dauschek, Anja	Museumsmanagement – eine Annäherung aus Kulturwissenschaftlicher Perspektive Erschienen in: <u>vokus</u> . volkskundlich- kulturwissenschaftliche schriften. Heft 1, 1/2002. Herausgeber: hamburger gesellschaft für volkskunde c/o institut für volkskunde	Universität Hamburg, Institut für Volkskunde	20.03.03	<a href="http://www.uni-hamburg.de/Wiss/FB/09/VolkskuI/Texte/Vokus/1999-2/dauschek.html">http://www.uni-hamburg.de/Wiss/FB/09/VolkskuI/Texte/Vokus/1999-2/dauschek.html</a>
Pinna, Giovanni	<i>Sur le rôle social des muséums d'histoire naturelle</i>	Persönliche Seite von Giovanni Pinna	09.03.04	<a href="http://www.giovanni.pinna.cx/role.html">http://www.giovanni.pinna.cx/role.html</a>
Habib, Marie- Claire	<i>Sur quelques questions de méthode à propos des études qualitatives des publics de la Cité des sciences et de l'industrie</i>	Kulturministerium, Frankreich	27.06.04	<a href="http://www.culture.fr/dep/telechrg/tdd/publics/t_habib.pdf">http://www.culture.fr/dep/telechrg/tdd/publics/t_habib.pdf</a>
Hudson, Kenneth	<i>Introduction (to the annual conferences)</i>	European Museum Forum	10.03.01	<a href="http://www.stars.coe.fr/museum/hudson.htm">http://www.stars.coe.fr/museum/hudson.htm</a>
Stange, Michael	<i>La coopération culturelle</i>	Mission Opérationnelle	16.06.05	<a href="http://www.espaces-">http://www.espaces-</a>

	<i>transfrontalière</i>	Transfrontalière		<a href="http://transfrontaliers.org/document/etude_culture_p1/pdf">transfrontaliers.org/document/etude_culture_p1/pdf</a>
Van Praet, Michel	<i>Breaking down the museum walls</i> Lecture given 5 <sup>th</sup> Oct 1995	European Museum Forum	10.03.01	<a href="http://www.stars.coe.fr/museum/Van%20Praet.htm">http://www.stars.coe.fr/museum/Van%20Praet.htm</a>
Varine, Hugues de	Tomorrow's Community Museums Lecture given 15th Oct 1993	European Museum Forum	10.03.01	<a href="http://www.stars.coe.fr/museum/tomorrow.htm">http://www.stars.coe.fr/museum/tomorrow.htm</a>
Waidacher, Friedrich	Grundgedanken zu einer museologieorientierten Praxis Museologie Online, 3. Jahrgang 2003, S. 84-100	Museologie Online	20.03.03	<a href="http://www.hco.hagen.de/museen/m-online/01/01-02.pdf">http://www.hco.hagen.de/museen/m-online/01/01-02.pdf</a>