

Schaulust und andere niedere Beweggründe

Was lockt Menschen in historische Museen?
Oder: Wann machen Museen Spaß?

VON BERND HOLTWICK

A. Museen und Märkte

Museen sind seit langem keine stillen Musentempel mehr. Das gilt auch für historische und volkskundliche Museen, die im Folgenden ausschließlich behandelt werden. Sie müssen ihr Bestehen durch ihre Erfolge rechtfertigen. Dabei wäre noch ein großes Stück Arbeit zu leisten, um komplexe und mehrdimensionale Erfolgskriterien zu entwickeln. Interessant wären z.B. Indikatoren wie Leserkontakte anhand der Pressemeldungen, Resonanz in fachwissenschaftlichen Publikationen oder die Urteile der Kritik – die aber leider im Museumsbereich ziemlich unterentwickelt ist und keinen Vergleich mit der Literaturkritik aushält. Einstweilen aber, und dazu tragen die Museen durch weitgehende Inaktivität in diesem Bereich bei, bleibt das einzig Messbare oft die Besucherzahl.¹ Die Frage ist also für Museumsmacher: Wie erreiche ich eine hohe Besucherzahl? Anders gewendet: Was muss ich tun, damit möglichst viele Menschen ins Museum kommen?

Die nahe liegenden Antworten sind hier: mehr Werbung und bessere Angebote. Da die erste Möglichkeit meist durch die Grenzen des Budgets beschränkt wird, gewinnt besonders die zweite an Bedeutung. Es liegt nahe, zusätzliche Ausstellungen anzubieten, um zusätzliche Besucher zu gewinnen und auch, um die Aufmerksamkeit der Medien zu erregen, was wiederum einen Werbeeffect erzeugt. Die Museen treten also nach Möglichkeit mit ‚Neuheiten‘ an die Öffentlichkeit.² Da ihre Exponate per definitionem aber durchgängig alt sind, können die Museen nur mit Neu-Entdeckungen oder mit Neu-Arrangements hervortreten. Ein Großteil der

¹ Vgl. auch Martin DÜSPAHL: Wie misst man Qualität? – Stadtgeschichtliche Museen im Wettbewerb. In: *Museumskunde* 72 (2007), S. 52-56. Bemerkenswerter Weise werden im dargestellten Berliner Beispiel nur die Kosten pro Öffnungsstunde berechnet, Besucherzahlen kommen überhaupt nicht in den Blick. Krystof POMIAN: Was macht ein Museum erfolgreich. In: ebd., S. 16-25, trägt ebenfalls wenig Substantielles bei, sondern konstatiert lediglich ganz allgemein, „dass sich die Erfolgskriterien für Museen immer mehr von den Sektoren Kultur und Wissenschaft in die Bereiche Unterhaltung und Wirtschaft verlagern“ (S. 25). Das sei jedoch je nach Museum unterschiedlich.

² Thomas SCHLEPER: *Visuelle Spektakel und die Hochzeit des Museums*. Essen 2007, S. 225.

museumstheoretischen Erörterungen lässt sich – obwohl geführt mit dem Anspruch, die Position des Museums in der Gegenwart neu zu bestimmen – als die Suche nach neuen Arrangements der immer gleichen Sammlungsbestände interpretieren. Es überrascht deshalb nicht, dass sich die entsprechenden Diskussionen in den letzten 30 Jahren erheblich intensiviert haben, da nicht nur die Zahl der Museen anwuchs, sondern auch ihr besoldetes Personal. Für einen weiteren Schub hat die Krise der öffentlichen Haushalte seit 1990 gesorgt.³ Die Zahl der Museen ist bundesweit zwischen 1990 und 2002 von ca. 4.000 auf ca. 6.000 gestiegen – die Zahl der Museumsbesuche aber nur von 97 Mill. auf 101 Mill.⁴ Das bedeutet nicht weniger, als dass 50 % mehr Museen um eine weitgehend stagnierende Besucherzahl konkurrieren, dabei aber tendenziell eher weniger Mittel zur Verfügung haben.

Es wird hier grundsätzlich bezweifelt, dass die museums- und ausstellungstheoretischen Diskussionen einen ernsthaften Beitrag zum (Besucher-)Erfolg der historischen Museen leisten oder geleistet haben, zumal es den Protagonisten der Debatte darum wohl auch gar nicht geht. Ob eine Ausstellung ‚gut ankommt‘ liegt nicht daran, ob sie auf dem neuesten Stand der museologischen Diskussion ist.

Die Suche nach konkreten Hilfestellungen führt als nächstes zur Besucherforschung, die ja eine ganze Reihe von Analysen hervorgebracht hat.⁵ Allerdings scheinen die bisher gewählten Methoden an ihre Grenzen zu stoßen. Insgesamt drängt sich der Eindruck einer gewissen Stagnation auf: Zwar gibt es laufend neue Umfragen und Untersuchungen, der praktische Nutzen zur Planung und Gestaltung aber ist doch eher gering bzw. nicht erkennbar gewachsen. Es ist nicht erkennbar, welche neuen Besuchergruppen in den letzten Jahrzehnten planmäßig gewonnen – oder auch nur umworben – worden wären. Auch spricht nichts dafür, dass zumindest die Museen in ihren Anstrengungen zu einer professionelleren Vermarktung ihrer Angebote ernsthafte Fortschritte gemacht hätten, die auf die Umfrageergebnisse zurückzuführen wären.

Die Ursachen dafür sind zweifellos vielfältig und mögen zum Teil darin zu suchen sein, dass die Zahl der Museen relativ gering ist. Dadurch bleibt auch die Nachfrage nach Analyse und Beratung in solchen Fragen zu klein, um ein hinreichend großes Angebot hervorzubringen, das sich durch eine intensive Konkurrenz der Dienstleister für die Museen weiter entwickeln würde. Auch mag es eine Rolle

³ So ließe sich SCHLEPER: Spektakel (Anm. 2), S. 190-198, auch lesen, wenn man seinen Begriffs- und Theorieapparat schlicht ignoriert.

⁴ Cornelia SIMM: Besucherorientiertes Museumsmarketing. Hintergründe und Finanzierung. Saarbrücken 2006, S. 37; noch extremer ist die Zunahme der Museen, wenn man sich etwa nur auf das Bundesland Bayern konzentriert, vgl. Gottfried KORFF: Ort der Herausforderung? Eine museologische Rückerinnerung. In: Christine SCHMID-EGGER (Red.): Forum für alle. Museen in Stadt und Gemeinde. 14. Bayerischer Museumstag Augsburg 11.-13.7.2007. München 2007, S. 14-19, hier S. 14.

⁵ Vgl. als Überblick etwa Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hg.): Museen und ihre Besucher. Bonn 1996.

spielen, dass die Museen ein chronisches Zuschussgeschäft sind und im Regelfall nicht mehr als 20 % ihrer Kosten selber decken können. Im Kulturbereich ist – betriebswirtschaftlich gedacht – kein Geld zu verdienen, so dass Marketing-Experten keinen lukrativen Markt vorfinden und sich keine professionelle Marktforschung entwickelt. An dieser Stelle könnte man jetzt nach zusätzlichen öffentlichen Mitteln rufen, um die Museen für das 21. Jahrhundert „fit“ zu machen. Das wäre einfach und garantierte, dass die Schuld für möglicherweise trotzdem ausbleibende Fortschritte der öffentlichen Hand zugeschoben werden könnte – wann wäre denn je genug Geld bereitgestellt worden?

Ertragreicher, aber auch mühsamer, erscheint die Suche nach Potenzialen der Museen, die man auch jetzt schon ausschöpfen könnte. Zu erwarten und hier zu leisten ist nicht die Lösung aller Probleme oder gar eine Strategie mit Erfolgsgarantie. Bestenfalls lässt sich ein Impuls geben, eine Richtung skizzieren, in der praktische Fortschritte in der Marktpositionierung von Museen zu suchen sein können. Der gewählte Ansatz nimmt dabei die Orientierung der Museen auf einen „Markt“ als ganz selbstverständlich. Das ist nun sicher nicht der Fall, sondern die Bestimmung der Aufgaben und Ziele von Museen ist Gegenstand einer intensiven Debatte. Allerdings, und diese Annahme liegt hier zugrunde, müssen sich mittlerweile in der Praxis die weitaus meisten Museen für die aufgewendeten Mittel rechtfertigen, z.B. durch den Nachweis von Besucherzahlen oder dadurch, dass sie auf einen – über kurz oder lang – sinkenden Zuschussbedarf verweisen. Beides stellt die Museen in einen Marktzusammenhang: Sie sind auf die Gewinnung von Besuchern, d.h. Kunden, angewiesen und müssen dabei mit anderen Institutionen oder Freizeitbeschäftigungen konkurrieren, die dasselbe Ziel verfolgen. Diese Marktorientierung mag noch relativ schwach sein, sie kann auch beklagt oder bedauert werden. Zu leugnen ist sie nicht mehr.

Blickt man auf die bisherige Besucherforschung, ist eine Grenze leicht zu erkennen. Die Standardmethode ist bislang schlicht die Besucherbefragung. Damit wird automatisch nur untersucht, wer da war, und nicht, wer kommen könnte, und schon gar nicht, wie man ihn oder sie dazu bewegen kann. Weiter beschränken sich die Ergebnisse auf die Auswertung der Antworten der Befragten. Offen bleibt, ob die Befragten überhaupt bereit oder in der Lage sind, die Antworten zu geben, die die Museen in die Lage versetzen würden, ihr Angebot oder ihre Öffentlichkeitsarbeit im Sinne eines größeren Markterfolges zu verbessern. Das gilt besonders da, wo die Besuchsmotivation oder die konkreten Interessen der Besucher untersucht werden sollen. Warum kommen die Besucher und was genau suchen sie? Und als anschließende Frage: Mit welchen Angeboten kann man zusätzliches Besucherpotenzial erschließen? Darauf geben die Besucherbefragungen keine erhellenden Auskünfte. Inwiefern ist die Leitung eines großen Freilichtmuseums etwa klüger geworden, wenn es erfährt, dass fast 60 % der Befragten ihren Besuch mit dem Inte-

resse an Freilichtmuseen oder Museen allgemein begründeten?⁶ Vergleichbar aussagekräftig wäre das Ergebnis, dass 80 % der Coca-Cola-Konsumenten Durst hatten und deshalb zu diesem Getränk griffen. Sowenig ein Limonade-Hersteller mehr Durst erzeugen kann, um seinen Absatz zu steigern, sowenig können Museen ganz abstrakt mehr Interesse in der Bevölkerung hervorrufen, um mehr Besucher anzuziehen. Die Ergebnisse herkömmlicher Besucherbefragungen eignen sich offensichtlich nicht als Grundlage einer sinnvollen Handlungsstrategie.

Die polemische Äußerung soll nicht als Kritik an der zitierten Studie missverstanden werden. Es gibt keinen Grund, einzelne Befragungen zu Negativbeispielen zu erklären und die Verantwortung den Durchführenden zuzuschieben. Auch sind Besucherbefragungen unabdingbar, um überhaupt erst einmal eine klarere Vorstellung von seinen „Kunden“ zu erhalten. Es handelt sich aber um ein Instrument, das methodische Grenzen hat. Zu kritisieren wäre höchstens, dass die Begrenztheit zwar bekannt ist und auch thematisiert wird, trotzdem aber keine grundlegenden Versuche unternommen werden, sie – z.B. durch Kombination mit anderen Methoden – zu überwinden. Ein Versuch in diese Richtung – vielleicht bescheidener: Anregungen dazu – sollen im Folgenden unternommen werden.

Inspirierend erscheinen nicht die Besucherbefragungen, sondern erfolgreiche Beispiele aus der Praxis von Museen. Immer wieder gibt es Ausstellungen, die enorme Besuchermassen anziehen und ein riesiges Medienecho erzeugen. Als mögliche Faktoren für den Erfolg liegen z.B. die geschickte Werbung oder ein einladendes Umfeld unmittelbar auf der Hand. Hier soll aber das Augenmerk auf die präsentierten Inhalte gerichtet werden. Was macht den Reiz der Ausstellungen aus? Was lockt die Menschen in die Museen? Und als was werden Museen gesehen? Auf all diese Fragen wird es im Folgenden keine empirisch gesicherten Antworten geben, wohl aber begründete Hypothesen. Ziel ist auch nicht, eine Bauanleitung für erfolgreiche Ausstellungen zu liefern – eine solche kann es so wenig geben wie einen Leitfaden zum sicheren Erfolg neuer Produkte –, sondern eine neue Reflexion über Besucherwünsche zu ermöglichen und vielleicht Zielgruppen genauer zu bestimmen und effektiver zu bewerben. Sollte der Beitrag dazu anregen, sich präziser und nüchterner über Erfolgsstrategien von Museen zu verständigen, hätte er seinen Zweck erfüllt.

Man kann Museen als Orte beschreiben, die sich fundamental abheben von einer gesellschaftlichen Realität, die durch Konsum, durch Kommerzialisierung, durch Schnelllebigkeit usw. charakterisiert ist. Bekanntlich – und aus Sicht vieler Träger gesprochen: leider – werfen Museen keinen finanziellen Gewinn ab. Sie sind ein Zuschussgeschäft. Aber trotzdem unterliegen sie ökonomischen Zwängen, müssen mit ihren Mitteln haushalten und sich möglichst zusätzliche Ressourcen erschließen.

⁶ Sabrina HELM/Susanne KLAR: Besucherforschung und Museumspraxis. München 1997, S. 55.

„Erfolg“ lockt sowohl zusätzliche Besucher als auch Spenden- und Sponsorengelder an. Nicht zuletzt zählt sich erfolgreiche Museumsarbeit auch für die Verantwortlichen aus, z.B. in Gestalt verbesserter Karrierechancen. Museen sind also durchaus Teil des kapitalistischen Wirtschaftssystems, sie sind ganz von dieser Welt.

Auch was sie zeigen, ist nicht einfach das „Außeralltägliche“, das „ganz andere“. Zwar sind ihre Exponate den alltäglichen Gebrauchs- und Verwertungszusammenhängen entzogen und insofern eine Quelle von Fremdheitserfahrungen. Aber das allein griffe zu kurz, denn Fremdheit an sich irritiert lediglich, wenn sie keine Anknüpfungspunkte zum Vertrauten und Bekannten liefert. Genauer könnte man vielleicht von „Andersartigkeit“ reden, wobei im Begriff des „Anderen“ der Bezug auf das „Bekannte“ mitgedacht ist. „Anders“ wäre eine Variation des Vertrauten, die aber diese Relation immer aufrecht erhält und nicht radikal hinter sich lässt. Insofern sind Museen eher Quellen von Variationserfahrungen, nicht aber der tiefgreifenden Irritation durch Fremdes. Museen bieten etwas „Besonderes“, die Mechanismen ihrer Faszinationskraft lassen sich aber – so wird hier unterstellt und versucht – in weitgehend „alltäglichen“ Kategorien beschreiben.

Aus diesem Grunde versucht auch die nachfolgende Idealtypik am Alltäglichen, Vertrauten und dauernd Verwendeten anzusetzen, da es um Attraktionen für möglichst viele Menschen, nicht nur für eine kleine elitäre Gruppe gehen soll. Trotzdem – und das ist stets im Blick zu behalten – funktionieren Museen nicht wie private Fernsehsender, sondern gehorchen sehr speziellen Regeln, die auch die Besuchererwartungen prägen und das Besucherverhalten strukturieren. Es sind Orte der Hochkultur und der Bildung, die z.B. eine bestimmte Sublimierung von Wünschen und Interessen gebieten. Das bedeutet nicht, dass die (hier unterstellten!) Motivstrukturen der Besucher in jedem Falle nur hehre Ziele umfassen – wohl aber, dass ihre Wünsche und Begierden oft nicht oder nur sehr indirekt zu benennen wären. Deutlicher formuliert: Wesentliche Motive des Museumsbesuchs lassen sich nicht einfach abfragen, weil es sich ‚nicht schickt‘, sie als eigenen Besuchsreiz zu benennen. Was lockt Menschen ins Museum? Was suchen – und finden – sie dort? Im Folgenden werden acht idealtypische Motivationen umrissen.

B. Verlockungen für Besucher

1. Den Schatz finden

Museen rühmen sich zu Recht ihrer wertvollen Exponate. Kronjuwelen, kostbare Kirchenschätze, Gold, Silber, Edelsteine oder kostbare Schmuckstücke sind nicht selten der Beginn eines Museums gewesen. Zu bemerken ist dabei, dass nicht der Staatsschatz selber besichtigt werden konnte, sondern lediglich die Schaustücke, die einer direkten finanziellen Verwertung entzogen waren – also nicht die amerika-

nischen Goldreserven in Fort Knox, sondern die Prunksammlung im Dresdner Grünen Gewölbe.

Der Reichtum wird demonstriert und die Besucher können ihm fast bis zum Greifen nahe kommen. Und selbst wenn sich den Besuchern die kunstgeschichtliche oder historische Bedeutung nicht erschließt, der materielle Wert, die Vorstellung, was man sich dafür alles kaufen könnte, ist auch ohne jede Vorbildung zu verstehen. Auf die daraus resultierende Faszination beziehen sich populäre Ausstellungen wie „Das Gold der Inka“⁷, das „Gold der Skythen“⁸ und in gewisser Weise auch noch die „Troia“-Ausstellung⁹ die zumindest implizit mit dem „Schatz des Priamos“ in Verbindung steht.

„Schätze“ zu präsentieren bzw. seine Exponate als Schätze zu zeigen, ist eine sehr verbreitete Strategie unter Museen. Eine Google-Suche ergibt mit den kombinierten Stichworten „Schätze“, „Gold“ und „Ausstellung“ 17.400 Einträge. Damit wächst die Notwendigkeit, seine jeweiligen „Schätze“ durch zusätzliche Qualitäten aufzuwerten. Das gilt umso mehr, als sich der besondere Wert eines Exponats auch aus seiner Einmaligkeit ergeben kann. Das gilt etwa für die in den Ötztaler Alpen gefundene kupferzeitliche Mumie. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass dieser Seltenheitswert leicht nachvollziehbar ist, idealer Weise in Verbindung mit einer griffigen Bezeichnung. „Der Mann aus dem Eis“ erregt die Neugier, der älteste Bierkrug mit vergoldetem Deckel eher nicht. Vermutlich liegen dem Erfolg der großen Kunstaussstellungen, wie der des Museum of Modern Art in Berlin, zumindest teilweise vergleichbare Mechanismen zugrunde. Derartige Kunstschatze ‚musste man gesehen haben‘ und stand dafür bereitwillig ein paar Stunden in der Warteschlange.

Wer allerdings den Schatz-Begriff zu sehr strapaziert, riskiert enttäuschte Besucher. Das galt z.B. für einen Jungen im Rheinischen Landesmuseum, der die Behauptung seiner Mutter, die Ladung eines antiken Schiffes mit Luxusartikeln wie Marmor und Amphoren, sei etwas ungeheuer Wertvolles, entschieden zurückwies: „Mama, das ist kein Schatz!“¹⁰

2. Das Geheimnis enträtseln; Zugang zum Verborgenen erhalten

Die frühen „Wunderkammern“ enthielten nicht wenige mysteriöse Gegenstände, deren Herkunft oft ähnlich unklar blieb wie ihre Echtheit. Zu denken ist nur an den langen Zahn des Narrwals, der auch als Horn des legendären Einhorns firmieren

⁷ Völklinger Hütte, Juli-28.11.2004; „Fort Knox im Saarland: Wertvolle Goldschätze der Inka- und Vorinka-Hochkulturen aus dem peruanischen Larco Museum sind in Deutschland zu sehen. Der Sicherheitsaufwand ist enorm.“ <http://www.stern.de/wissenschaft/natur/527030.html> [letzter Zugriff: 19.3.2008].

⁸ „Im Zeichen des Goldenen Greifen. Königsgräber der Skythen“, Berlin 6.6.-1.10.2007.

⁹ „Troia – Traum und Wirklichkeit“, Stuttgart 17.3.-17.6.2001.

¹⁰ „Das Wrack, Der Antike Schiffsfund von Mahdia“, Bonn 8.9.1994-29.1.1995.

konnte. Ein charakteristisches Beispiel für ‚geheimnisvolle‘ Exponate sind die ägyptischen Mumien, wie sie 2007/2008 in Stuttgart und Mannheim gezeigt wurden. Die Ausstellungsmacher legten hier weniger den Akzent auf die großen Schätze, die ja nicht selten auch mit den Mumien verbunden werden, sondern betonten den Aspekt des ‚Unvergänglichen‘, überhöht als „Unsterblichkeit“ bzw. das „ewige Leben“. Die Begriffe sind unzweifelhaft aus der Sphäre des Religiösen entliehen, rekurrieren auf alt-ägyptische Vorstellungen, bieten aber auch im christlich-abendländischen Kulturraum vielfache Anknüpfungsmöglichkeiten.¹¹

3. Sich dem Verehrungswürdigen nähern

Museen sind durch authentische Objekte charakterisiert. Hier besteht eine bemerkenswerte Parallele zu den Reliquien aus dem christlichen Kontext. Während aber die Reliquie ein Stück vom Körper des Heiligen sein muss, würde die Zurschaustellung menschlicher Körperteile in den meisten Museen als problematische Grenzüberschreitung gewertet. Die „Körperwelten“-Ausstellung z.B. gewann ihren Aufmerksamkeitswert gerade aus diesem Tabu-Bruch, auch wenn sie plastinierte, also nicht mehr der Verwesung unterworfenen menschliche Körper zur Schau stellte. Auch die Präsentation von Mumien, z.B. aus Südamerika, sieht sich leicht der Kritik ausgesetzt und muss deshalb in einem betont ‚würdigen‘ Rahmen geschehen. Im Regelfall geht es also nicht direkt um Körperteile, sondern um Gegenstände aus dem persönlichen Besitz eines berühmten Menschen.

Der Grad der Anziehungskraft steigt mit dem Grad der Prominenz des (ehemaligen) Besitzers. Im Extremfall gibt es Berührungspunkte zwischen der Verehrung der ‚Fans‘ für ihre ‚Stars‘. Das Pop-Museum in Gronau etwa versucht, um kostendeckend zu arbeiten, genau daraus Kapital zu schlagen, was allerdings bislang ziemlich deutlich fehlschlägt. Es wäre interessant, in diesem Zusammenhang die Hypothese zu prüfen, dass ein Museum, das sich zu sehr als „Fan-Treffpunkt“ exponiert, weder das ‚traditionelle‘ noch das angestrebte ‚neue‘ Publikum erreicht.

Zu betonen bleibt, dass nicht nur ‚Reliquien‘ einer positiv konnotierten Persönlichkeit Schaulüste wecken. Auch die ‚traurige Berühmtheit‘ von Verbrechern oder anderen ‚Un-Personen‘ wirkt in dieselbe Richtung. Insofern ist die Rede vom „Verehrungswürdigen“ vielleicht etwas irreführend. Das leichte Gruseln, das die Konfrontation z.B. mit Kleidungsstücken von ranghohen Nationalsozialisten auslöst, bildet einen guten Übergang zum nächsten Idealtypus.

¹¹ „Ägyptische Mumien – Unsterblichkeit im Land der Pharaonen“, Stuttgart und „Mumien – Der Traum vom ewigen Leben“, Mannheim, beide 6.10.2007-24.3.2008.

4. Das Verbotene genießen

Die Dimension, die hier eingeführt wird, ist sicher provokant und zugegebenermaßen auch problematisch. Grundsätzlich ist zunächst einmal zu betonen, dass Museen immer ihre Exponate ‚zur Schau stellen‘, selbst wenn es in abschreckender, ‚enthüllender‘ oder ‚aufklärender‘ Absicht geschieht. Die Besucher sollen sich dem Ausgestellten stellen, sollen es anschauen. Der Reiz liegt also vermutlich auch darin, dass die Museen Dinge zeigen, die sonst eher tabuisiert werden.

Dieses „Verbotene“ ist vielgestaltig: Aufnahmen von Leichen gefallener Soldaten oder von ermordeten KZ-Häftlingen; Folterwerkzeuge und Darstellungen sadistischer Qualen; Einblicke in private und intime Gegenstände oder Kleidungsstücke; Zurschaustellung von nationalsozialistischen Symbolen – alles das ist den Besuchern normalerweise erschwert, mit moralischer Abwertung belegt oder gar verboten. Museen bieten einen Rahmen, der die Betrachtung solcher Objekte nicht nur gestattet, sondern anbietet, ja mit dem Anspruch auftritt, es sei geradezu geboten hinzuschauen.

Gleichzeitig beeinflusst die Inszenierung und Kommentierung auch die Bewertung, legt etwa Abscheu oder nüchternes wissenschaftliches Interesse nahe, negiert aber in aller Regel die Faszination, die vom „Verbotenen“ ausgeht und erlaubt dadurch auch den Besuchern, entsprechende Verdächtigungen von sich zu weisen. Und genau das ist entscheidend und hebt Museen von anderen Orten des Voyeurismus ab. Eine allzu explizite Darstellung, eine nur notdürftig getarnte Ansprache der Lust am Verbotenen erreicht womöglich das Gegenteil: Sie schreckt ab.

Alle vier bisher genannten Idealtypen variieren im Grunde das Muster, dass Museen Besuchern etwas zugänglich machen, buchstäblich nahe bringen, was die Menschen reizvoll finden, was ihnen aber aus unterschiedlichen Gründen vorenthalten ist. Hier spielt wiederum der Faktor eine Rolle, dass Museen Authentisches zeigen, also eine Nähe herstellen, die medial so nicht vermittelt werden kann. Das was man aus dem Fernsehen kennt, sieht man im Museum „in echt“. Ich halte diese Besuchsanreize für die weitaus stärksten und nur sie scheinen geeignet, einen ganz großen Besuchererfolg zu provozieren. Es sind aber noch weitere Besuchsanreize zu thematisieren.

5. Das eigene Leben wieder-finden, persönliche Erinnerungen kommunizieren

Die Begeisterung, die das Auffinden von Exponaten, Fotos oder Dokumenten auslöst, die mit der eigenen Biographie der Besucher verknüpft sind, führt zu einem fünften Aspekt. Museumsausstellungen bieten einen Rahmen, der die persönlichen Erinnerungen und damit den eigenen Lebenslauf, ja die eigene Persönlichkeit heraushebt und als wichtig – eben ‚ausstellungswürdig‘ – markiert. Die Freude darüber

lässt sich vielleicht vergleichen damit, einmal ‚im Fernsehen‘ aufzutauchen – auch wenn es nur in Reihe 138 des Sendesaals ist.

Museen erlauben aber zusätzlich die Kommunikation mit den Mit-Besuchern, denen die eigenen Erfahrungen erzählt werden. Die erzählenden Besucher nehmen damit für kurze Zeit die Rolle von Experten ein, die ihr Wissen weitergeben. Davon profitieren eher kleine lokal- oder regionalgeschichtliche Museen bzw. solche mit klar begrenzten Spezialthemen. Der räumliche oder soziale persönliche Bezug der Besucher zu den Objekten z.B. der großen nationalen Museen fällt demgegenüber geringer aus und beschränkt sich nicht selten auf den Satz „Ja, genau so was hatten wir damals auch.“

6. Ins Imaginäre eintauchen

Die meisten Museen arbeiten trotz aller suggerierten Nähe zwischen Exponat und Besucher mit starken Mechanismen einer Distanzierung, wie Schildern mit der Aufschrift „Berühren verboten“, Absperrungen, Glasvitrinen oder Aufsichtspersonal, das allzu große Annäherungen verhindert. Der Wert und die Empfindlichkeit der Ausstellungsstücke lassen keine andere Wahl. Es fällt deshalb diesen Institutionen schwer, eine weitere Besuchermotivation zu bedienen: Dem Wunsch, sich in eine historische Rolle hinein zu imaginieren, einzutauchen in die persönliche Vorstellung des vergangenen Lebens, direkten Anteil zu nehmen am Leben der historischen Persönlichkeiten und Figuren.

Hier sind die Freilichtmuseen in ihrem Element. Sie bieten nicht nur Anschaulichkeit, sondern bedienen auch den Hör-, den Geruchs- und den Tastsinn, was in der Eigenwerbung häufig mit dem Begriff der „Lebendigkeit“ umschrieben wird. Auch die Faszination von Technikmuseen mit ihren riesigen Exponaten mag zu einem guten Teil aus dieser Besuchermotivation resultieren.

Diese Beschreibung ist zwar mehr als knapp, sie liefert aber leicht genügend Material für vehemente Kritik: Die Besucher bestätigen nur ihre Vorurteile und inneren Vorstellungen. Verklärung, Verkitschung, Folklorismus drohen, ja sogar die Täuschung des Besuchers, weil ein Bild vermittelt wird, das in seiner Dichte keine wissenschaftliche Grundlage hat und eine kritische Reflexion verhindert. Die Liste ließe sich leicht fortsetzen. Die Kritik scheint dort berechtigt, wo sie an der konkreten Weiterentwicklung der musealen Angebote interessiert ist. Sie ist aber selber unreflektiert und deshalb wohlfeil, wenn sie die Interessen und Bedürfnisse der Besucher ignoriert oder, schlimmer noch, perhorresziert. Denn welcher Umgang mit dem Historischen auch immer wünschenswert wäre, gerade die Imagination der Vergangenheit ist eine mächtige Motivationsquelle für historisches Interesse überhaupt.

7. Zugehörigkeit signalisieren

Im Allgemeinen bemühen sich Museen, sich nicht in tagesaktuelle oder politische Debatten zu verstricken, und sie tun auch gut daran, da ihre Reaktionszeit zu langsam ist, um auf die Wendungen der öffentlichen Aufmerksamkeit angemessen zu reagieren. Dies ist ein Grund, warum sich verhältnismäßig selten heftige Debatten an einer musealen Ausstellung entzünden.

Eine Ausnahme war allerdings die Ausstellung über die „Verbrechen der Wehrmacht“ in ihren zwei Versionen, die zwischen 1995 und 2004 an verschiedenen Orten gezeigt wurden.¹² Hier waren es nicht die originalen Objekte – es gab nur Foto- und Dokumentreproduktionen zu sehen –, nicht die ansprechende Inszenierung und nicht die besonders geschickte Aufbereitung des Themas, die den Besucherandrang erklären können. Die Informationen hätte man leichter und mit sicher besserem Lernerfolg aus der Begleitpublikation entnehmen können,¹³ was für die zweite Ausstellungsversion in besonderem Maße galt, die sich Nüchternheit und Präzision geradezu zum Dogma genommen hatte.

Der Besuch dieser Ausstellung scheint mir unter dem Aspekt bemerkenswert, dass damit ein Zeichen gesetzt, eine Zustimmung signalisiert wurde, die sich zumindest auf die Auseinandersetzung mit dem Thema bezog, wahrscheinlich aber darüber hinausging und die inhaltlichen Aussagen der Ausstellungsmacher mit einbezog. Der Ausstellungsbesucher signalisierte seine Zugehörigkeit zu einer kritischen Öffentlichkeit, was der reine Kauf des Katalogs so nicht leisten konnte. Es gäbe möglicherweise Gründe, die Neugier auf die „Verbrechen der Wehrmacht“ auch unter einem voyeuristischen Vorzeichen zu analysieren, dies wäre aber in der hier gebotenen Kürze missverständlich, weil es das ernsthafte Interesse diskreditieren würde und soll deshalb nur der Vollständigkeit halber angedeutet werden.

Im Vergleich zur Ausstellung über die „Verbrechen der Wehrmacht“ können Gedenkstätten für sich in Anspruch nehmen, dass sie sich am jeweiligen historischen Schauplatz befinden, so dass ein Besuch „vor Ort“ etwas bietet, das sich in einer medialen Vermittlung nicht transportieren lässt. Trotzdem erscheint das Aufsuchen einer Gedenkstätte auch einen demonstrativen Aspekt zu enthalten: Die Besucher signalisieren öffentlich ihre Bereitschaft zum Gedenken.

Jenseits der politisch-moralischen Dimension ist in diesem Zusammenhang auch an den außerordentlichen Erfolg von anderen Ausstellungen zu denken, die sich

¹² Vgl. dazu ausführlich Ulrike JUREIT: Generationenprojekte? Die beiden Ausstellungen über die Verbrechen der Wehrmacht. In: Olaf HARTUNG (Hg.): *Museum und Geschichtskultur*. Bielefeld 2006, S. 160-171.

¹³ Hamburger Institut für Sozialforschung (Hg.): *Vernichtungskrieg. Verbrechen der Wehrmacht 1941 bis 1944*. Hamburg 1999; Hamburger Institut für Sozialforschung (Hg.): *Verbrechen der Wehrmacht. Dimensionen des Vernichtungskrieges 1941-1944*. Hamburg 2002.

überzeugend als kulturelles „must“ darstellen konnten. „Man“ musste eben in der Ausstellung des Museum of Modern Art in Berlin gewesen sein, wenn man sich als kulturell Interessierter verorten wollte.

8. Wissen erwerben

Historische Museen dienen dem Lernen – diesen Satz unterschreiben die weitaus meisten Besucher ebenso wie die große Mehrheit der Museumsmitarbeiter. Interessant ist, dass die Besucher mancher Museen sogar noch deutlich häufiger „Bildung“ oder den Wunsch zu lernen als Besuchsgrund angeben als die Mitarbeiter der jeweiligen Einrichtung ihnen dies bescheinigen.¹⁴ Lernen kann man zweifellos auch in einer Ausstellung über das Bausparen in Baden-Württemberg, trotzdem wird sie mit ziemlicher Sicherheit weniger Interesse wecken als noch die vierte „Napoleon“-Schau. Das Lernen an sich scheint keine ausreichende Motivation zu sein. Vielmehr sind die entscheidenden Fragen, worüber die Besucher etwas lernen wollen und wie dieses Lernen geschieht. Zu den Gegenständen, die das Lerninteresse wecken können, wurde ja bereits einiges ausgeführt. Die Art des Lernens, die Besucher wünschen und praktizieren, ist aber noch nicht thematisiert worden.

Museumsbesucher scheinen – auch wenn das natürlich je nach Museum noch weiter zu spezifizieren und zu differenzieren wäre – nicht selten zwar eine hohe Aufnahmebereitschaft für Neues mitzubringen, gleichzeitig aber auch eine klare Aversion gegen ein Lernen, das sich als Anhäufung von Faktenwissen versteht oder stark gelenkt wird. Es geht ihnen z.B. im Freilichtmuseum vor allem um eine „anschauliche Vorstellung“, um informelles und selbstbestimmtes Lernen. Dazu gehört eine eher konsumierende Haltung, die Informationen interessant aufbereitet und in leicht verständlicher Form erwartet. Auch werden „Erlebnisse“ gewünscht, die unterhaltenden Charakter tragen und emotionale Zugänge eröffnen.¹⁵ Das Interesse der Besucher, ihre Aufmerksamkeit und „Lernbereitschaft“ steigen in dem Maße, wie sie die besuchte Ausstellung als „lustvoll und erregend“ beurteilen.¹⁶ Den gegenteiligen Effekt löst der Eindruck aus, man werde „belehrt“ oder gegängelt.¹⁷

¹⁴ Julia ROMBACH: Trendsetter oder Traditionshüter? Die Zukunft der Museen. Hamburg 2007, S. 146. Dieses Ergebnis wurde aber ausschließlich am Hamburger Museum für Kunst und Gewerbe gewonnen. Für das Rheinische Freilichtmuseum Kommern sehen die Ergebnisse deutlich anders aus. Vgl. HELM/KLAR: Besucherforschung (Anm. 6), S. 85 f.

¹⁵ Holger HÖGE: Erlebnis : Lernort = Erleben : Lernen? Zur Psychologie informellen Lernens, Vortrag an der Hochschule Bremen 8./9.12.2003, <http://www.steffen-russler.de/aquilo/Zur%20Psychologie%20informellen%20Lernens.pdf>, S. 25, 28, 31 [letzter Zugriff: 19.3.2008].

¹⁶ Ralf TERLUTTER: Lebensstilorientiertes Kulturmarketing: Besucherorientierung bei Ausstellungen und Museen. Wiesbaden 2000, S. 262 f.

¹⁷ Ebd., S. 185.

Museen sind auf die Freiwilligkeit des Besuchs angewiesen, sie können kein Curriculum für ihre Besucher etablieren und Lernerfolge nicht prüfen. Aber die Informationsvermittlung ist in den Augen der Besucher ein unabdingbarer Bestandteil der Attraktivität eines Museums. Museen sind Lernorte, die aber ein anspruchsvolles Lernpublikum bedienen müssen. Deshalb ist die Motivation „Wissen erwerben“ auch nicht auf der gleichen Ebene angesiedelt wie die übrigen sieben, sondern zieht sich durch alle Ausstellungen, ist unabdingbar und doch als Besuchsanzug allein nicht ausreichend.

Die Chance, die Aufgabe und die Stärke von Museen ist es, Freizeit und Bildung zu verbinden, gleichzeitig den Wunsch nach „Unterhaltung, Entspannung und Geselligkeit“ und den nach „Erweiterung des eigenen Wissens und des eigenen Horizonts“ zu bedienen und damit als „Anbieter ‚kultureller Freizeitbildung‘“ aufzutreten.¹⁸ Es ist vollkommen sinnlos, die Begriffe des „Erlebnisses“ und der „Bildung“ gegeneinander auszuspielen¹⁹ – Ausstellungen leben davon, sie zu verbinden. Das entbindet die Ausstellungsmacher nicht von der Notwendigkeit, das eigene Handeln kritisch zu reflektieren,²⁰ es warnt aber davor, überängstlich zu werden. Die Sorge vor zu viel Unterhaltung könnte gelegentlich sogar dem Wunsch nach der elitären Abgrenzung entspringen. Die Frage wäre dann nicht, ob Ausstellungen unterhalten, sondern lediglich wen. Denn auch Intellektuelle möchten nicht gelangweilt werden.

Vergnügen zu bereiten, die Lust am Schauen zu befriedigen ist nicht nur Mittel zum Zweck, sondern ein gleichberechtigtes und unaufgebbares Ziel unter mehreren. Gleichzeitig gehört das (Be-)Lehren immer zu den Aufgaben der historischen Museen. Und ihre Legitimation ruht auch – und zwar ebenso unaufgebbar – auf der wissenschaftlichen Fundierung ihrer gesamten Arbeit. Verlassen die Museen diese Grundlage, begeben sie sich auf den Markt (oder das Niveau?) der reinen Unterhaltungsangebote und sie bieten dort weniger als die jeweilige Konkurrenz – ein Museum ohne Wissenschaft ist ein (teures, aber unbequemes) „Wohnzimmer“, eine (aufwendige, aber unbefriedigende) „Peepshow“, eine (gut einsehbare, aber eben verschlossene) „Schatzkammer“.

¹⁸ Ebd., S. 266.

¹⁹ Prononciert anderer Ansicht ist aber etwa KORFF: Herausforderung (Anm. 4), S. 18.

²⁰ Vgl. dazu Ibrahim KARABED: „Living History“ im Museum. Eine Tagung in Cloppenburg. In: Museum heute 33 (2007), S. 49-52, bes. S. 52. Bemerkenswert aber z.B. die Distanzierung einer Vertreterin des Freilichtmuseums Detmold von jeder Form der „Living History“ auf der Tagung, während wenige Monate später die Ausstellung „Planet Westfalen“ zum 50jährigen Jubiläum genau dieses Museums im Jahr 2010 mit großem Aufwand und u.a. dem Einsatz von Schauspielern angekündigt wird (WDR-Nachrichten aus OWL v. 14.2. 2008).

C. Aufbrüche?

Erfolgreiche historische Ausstellungen bedienen die angeführten Besucher-Anreize selten in ausschließlicher Form, sondern in der Regel in unterschiedlicher Dosierung und je spezifischer Mischung. Sie appellieren also meist an mehr als eine Motivation. Nicht dieses Mischungsverhältnis ist Gegenstand dieser Überlegungen, sondern die Motivationsstruktur der Besucher, das, was ihnen „Spaß“ macht. Es würde aufwendiger und vor allem empirisch fundierter Untersuchungen bedürfen, um die Tauglichkeit der Typen zu prüfen. Immerhin wäre damit eine mögliche Richtung für eine echte Marktforschung für Museen gewiesen. Ebenfalls könnte man Zielgruppen konkreter definieren. Zu erwarten steht, dass sich Gruppen potenzieller Besucher anhand ihrer Vorlieben differenzieren lassen. Diese Gruppen dürften unterschiedlich groß sein und damit auch der mögliche zahlenmäßige Erfolg, der Markt, von Ausstellungen, die diese Gruppen ansprechen wollen. Das wiederum kann eine Entscheidungshilfe für die strategische Ausrichtung eines Museums, für eine langfristige Ausstellungspolitik sein.

Einige Fragen, deren Beantwortung hilfreich und möglich erscheint: Wie groß ist der Markt, den ein Museum bedienen kann? Wie erfolgreich ist es in der Ausschöpfung des dortigen (Besucher-) Potenzials? Wäre ein anderes Marktsegment lukrativer? Wie platzieren sich die Mitbewerber? Verfügt das Museum über ‚Alleinstellungsmerkmale‘ im Hinblick auf Besuchermotivationen?

Die Besucherforschung hätte sicher zu berücksichtigen, dass die Besucher eine relativ klare Vorstellung von den „legitimen“ Motiven ihres Ausstellungsbesuchs haben (so wird hier zumindest unterstellt) und auf direktes Befragen wohl auch nur diese nennen, andere zumindest verschweigen, sich vielleicht selber gar nicht eingestehen oder bereits die Frage danach als Provokation empfinden würden. Die Untersuchungsmethoden müssten diese Probleme berücksichtigen. Unüberwindbar sind die Hürden sicher nicht. Die Marketingforschung der Wirtschaftswissenschaften ist hier auch zweifellos zur Hilfestellung befähigt. Letztlich geht es allerdings um nicht weniger als um eine radikale Änderung der Blickrichtung in der Besucherforschung: Von der deskriptiven, also letztlich rückwärts gewandten Ausrichtung, zum Blick nach vorn oder, wie es in einem bis Anfang der 70er Jahre nicht selten gesungenen Lied heißt, „der Zukunft zugewandt“.

Das Geheimnis populärer Ausstellungen ist anhand der oben erläuterten Kategorien sicher ebenso wenig abschließend zu klären wie es ein verlässliches Rezept für Erfolgsfilme, Bestseller-Bücher, Musik-Hits oder Modetrends gibt. Platz für Kreativität bleibt mehr als genug – und auch Möglichkeiten für unerwartete Erfolge oder das Scheitern trotz bester Vorbereitung. Auch ein Fünf-Sterne-Menü entsteht nicht automatisch durch die Mischung guter Zutaten, sondern erst unter den Hän-

den eines klugen und feinfühligem Kochs, der ein Gespür für seine Arbeit besitzt. Aber ohne gute Zutaten entsteht gar nichts.

Die Diskussion und Weiterentwicklung der skizzierten Idealtypen ist unumgänglich. Bemerkenswert erscheint z.B., dass das Lachen in Ausstellungen keine Rolle zu spielen scheint. Es wäre zu prüfen, ob die Ernsthaftigkeit, der Verzicht auf humorvolle, satirische oder ironische Darstellungen wirklich zwingend ist oder ob dort ein Potenzial für Innovationen liegt. Der Anspruch dieses Aufsatzes ist es nicht, ewige Weisheiten zu formulieren, sondern möglichst rasch von einer praxisorientierten, zielgerichteten Debatte überholt zu werden, der es um die erfolgreichere und ansprechendere Vermarktung der wichtigen Dienstleistungen eines historischen Museums geht. Das mag anrühlich erscheinen, ist aber museumsintern bereits Normalität und wird auch nicht mehr verschwinden. So wie „Marketing“ in der Betriebswirtschaft bedeutet, das Unternehmen vom Absatz her zu betrachten, bedeutet es in der Museologie, das Museum von den Besuchern her zu definieren. Das ist eine erhebliche Zuspitzung der Besucherorientierung, jedenfalls sofern sie sich bislang in der Einrichtung von Museumscafés und -shops, der Verbesserung der Schriftgestaltung von Ausstellungstexten oder der Aufstellung von Bänken für müde Besucher erschöpft. Die Frage ist: Wie erreicht das Museum mehr Besucher? Oder weniger anstößig formuliert: Wie kann es mehr Menschen dazu bewegen, seine wichtigen Angebote anzunehmen und sein fundiertes Wissen zu nutzen?²¹

Der vorliegende Text begreift sich insofern durchaus als Teil eines aufklärerischen Projekts. Die „selbstverschuldete Unmündigkeit“, gegen die er argumentiert, hat ihre Wurzeln in der Sorge, die hochkulturellen Grundlagen der Museumsarbeit preiszugeben und einer Banalisierung den Weg zu bereiten. Der hier vertretene Gegenvorschlag ist es, sich auf das Wagnis der Empirie und der Praxis einzulassen und das nicht mit normativen Argumenten a priori zu verhindern. Auch dafür braucht es den Mut, sich des eigenen Verstandes – und der Erkenntnisse verschiedener Disziplinen – zu bedienen. Marketing ist nicht anrühlich, sondern vermag tiefgehende Einsichten in die Interessen und Wünsche der Besucher zu vermitteln und sie dann auch konsequent zu bedienen. Einen ersten und sicher noch ausbaufähigen Ansatz in dieser Richtung stellt die analytische Trennung der Besucher in „Erlebnisorientierte“, „Bildungs- und Prestigeorientierte“ und „Kultur muffel“ dar.²²

Zum Abschluss sei eine kurze Episode aus den eigenen akademischen Lehrjahren berichtet: In einer Marketing-Vorlesung, die im Rahmen eines Projektes zur Kontaktaufnahme von Geistes- und Sozialwissenschaftlern mit Wirtschaftsbetrieben absolviert werden musste, erzählte der Assistent, der die Vorlesung hielt – ein

²¹ So auch der Appell von Jan WARNECKE: *Ausstellungsplanung als Teil erfolgreicher Museumsarbeit*. In: *Museumskunde* 72 (Anm. 1), S. 63-65.

²² TERLUTTER: *Kulturmarketing* (Anm. 16), S. 138, im Anschluss daran auch SIMM: *Museumsmarketing* (Anm. 4), S. 68 f.

Betriebswirt –, welchen Aufwand der Hersteller einer Frucht-Quark-Speise betrieben habe, nur um überrascht festzustellen, dass das eigene Produkt nicht im Quark- sondern im Pudding-Segment zu verorten war, d.h. also wie Fertig-Puddings konsumiert wurde und auch mit diesen konkurrierte.

Da ein Student im vierten Semester selbstverständlich alle großen Linien zwanglos überblickt, erschien diese Aussage als untrüglicher Beweis der kompletten Überflüssigkeit einer akademischen Disziplin, die sich mit solch banalen Fragen beschäftigt. Mit dem zeitlichen Abstand von etwa zehn Jahren fällt das Urteil anders aus: Manchmal vermittelt das Kühlregal wohl ebenso wichtige Erkenntnisse wie das Bücherregal.

