

Kapitel 4: Seeing like a museum. Wie Kunstmuseen ihre Umwelt beobachten und darin navigieren

4.1 Die Ordnungsweise von öffentlichen Kunstmuseen für zeitgenössische Kunst

Im Zuge einer hitzigen Diskussion um die Autonomie des Kunstmuseums verloren 2015 im *Museu d'Art Contemporani de Barcelona* (MACBA) zwei Kurator*innen ihre Stelle und der Museumsdirektor trat zurück. Anlass dieser als Zensurdebatte öffentlich thematisierten Personalkonsequenzen war der Disput um eine Skulptur der Künstlerin Ines Doujak, die eine Sexszene zwischen dem spanischen König Juan Carlos I., einer bolivarianischen Aktivistin und einem Schäferhund plastisch zeigen soll. Der verantwortliche Direktor, Bartomeu Marí, empfand das Werk als Zumutung und wollte die Skulptur aus der Ausstellung entfernt wissen, was wiederum die verantwortlichen Kurator*innen unter Protest und mit Verweis auf ihre professionelle Unabhängigkeit ablehnten. Schließlich sagte Marí die Ausstellung am Eröffnungstag ab – »[v]ielleicht auch deshalb, weil die Ehefrau von Juan Carlos, die spanische Ex-Königin Sofía, Ehrenpräsidentin der Macba-Stiftung ist«¹, wie auf *Spiegel Online* vermutet wurde –, nur um sie wenige Tage später doch inklusive dem Werk von Doujak der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Die Kurator*innen wurden trotzdem entlassen und das Kuratorium des Museums nahm das Kündigungsgesuch des Direktors an.

Internationale Kunstpresse und Museumsprofessionelle rochen Zensur. Hans D. Christ, Direktor des *Württembergischen Kunstvereins*, konkretisierte diese Lesart. Christ war darüber unmittelbar in die Abläufe involviert, da sein Kunstverein für das Ausstellungsprojekt mit dem MACBA kooperierte und die Schau anschließend in Stuttgart zeigte. In einem Interview, das Christ der Kunstzeitschrift *art* unter dem Titel »vorausseilender Gehorsam«² gab, lassen sich drei Aspekte finden, die die Problemstellung des folgenden Kapitels skizzieren. Erstens wurde von *art*

- 1 »König auf Knien. Kontroverse Sex-Skulptur in Barcelona«, *Spiegel Online* (22.03.2015). URL: <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/juan-carlos-mit-schaeferhund-skandal-um-doujak-skulptur-a-1024944.html> [01.06.2019].
- 2 Das Interview wurde unter dem Titel »Vorausseilender Gehorsam« am 05. Mai 2015 online veröffentlicht. Heute ist es nicht mehr abrufbar, da die *art* ihre Berichterstattung im Internet Anfang 2018 eingestellt hat.

gefragt, ob der Skandal in Barcelona nicht gute Werbung für die Ausstellung in Stuttgart sei, worauf Christ erwiderte, dass es ein »trauriges Selbstverständnis [sei], wenn ein Fall von Zensur als Marketinggag und nicht als das was er ist – die Infragestellung der künstlerischen Freiheit – betrachtet wird.« Zweitens vermutete Christ, dass hinter den künstlerisch-kuratorischen Disputen politische Interessen stecken, wofür er in der Stiftung des Museums ein »dichtes Netz an Konzernen mit großem politischem Einfluss, die teils auch enge Verbindungen zum spanischen Königshaus pflegen« beschrieb. Drittens verordnete Christ den vermeintlich »vorausseilenden Gehorsam« des Museumsdirektors innerhalb einer weitreichenden Veränderung der europäischen Kulturlandschaft unter dem Schlagwort des »Primat des Ökonomischen«. Europaweit hätten »der Evaluierungswahn und die aggressive Ökonomisierung der öffentlichen Einrichtungen [...] das Selbstverständnis der Kunstinstitutionen radikal verändert. All diese institutionellen Verstrickungen bringen subtile Formen der Selbstzensur hervor: Was potenziell Ärger machen könnte, fliegt raus.«

Die Standortbestimmungen des öffentlichen Kunstmuseums als bedrängte Kunstinstitution in einer komplexen Interessen- und Anforderungslandschaft wird hier deutlich und findet sich auch in zahlreichen anderen Kontroversen wieder. Nur für das Jahr 2017 lässt sich noch an das ambivalent besprochene Franchising von Museumsmarken im Fall des *Louvre Abu Dhabi*³ oder an den Rücktritt der Direktorin des Amsterdamer *Stedelijk Museums*, Beatrix Ruf aufgrund von Nebentätigkeiten als Kunstberaterin und entsprechenden Interessenskonflikten denken.⁴ Gemeinsam ist solchen Debatten, dass sie das Kunstmuseum

- 3 Diese Debatte verschärfte sich nochmals, als öffentlich wurde, dass das Gemälde ›Salvator Mundi‹, welches nicht einstimmig Leonardo Da Vinci zugeschrieben wird, künftig im *Louvre Abu Dhabi* zu sehen sein sollte. Das Bild wurde im November 2017 auf einer global beobachteten Auktion von *Christie's* für die Rekordsumme von rund 450.000.000 USD versteigert und später stellte sich heraus, dass das Kultusministerium von Abu Dhabi das Bild erstand.
- 4 Der Fall Ruf, der von investigativer Recherche des niederländischen *NRC Handelsblad* losgetreten und sofort international begleitet wurde, ist wohl einer der am breitesten in der Öffentlichkeit diskutierten Fälle zum Zusammenhang von öffentlichem Kunstmuseum und Markt. Die Gründe für die besondere Aufmerksamkeit könnten auch darin liegen, dass Ruf gerade wegen ihrer starken Netzwerkposition nach Amsterdam geholt wurde, oder, wie ein*e Direktor*in während meines Besuchs sagt, dass »wie sich Lieschen Müller den Kunstmarkt vorstellt, dann sozusagen von der Wirklichkeit eingeholt [wird]« (14DD). Siehe zur Debatte ›Sturz ins Bodenlose‹, *Zeit Online* (25.10.2017), URL: [http://www.zeit.de/2017/44/beatrix-ruf-kuratorin-amsterdam_\[01.06.2019\]](http://www.zeit.de/2017/44/beatrix-ruf-kuratorin-amsterdam_[01.06.2019]); »Museum

als umkämpfte Institution sehen, in der die autonome Bewältigung ihrer Kernaufgaben durch museums- und kunstexterne Einflussnahmen nicht nur in Bedrängnis gerät, sondern sich auch unmittelbar partikuläre Interessen aus Wirtschaft, Religion und Politik unterordnet. Das folgende Kapitel nimmt diese aktuellen Debatten als Ausgangspunkt für die Rekonstruktion der Sicht des Museums innerhalb seiner sozialen Einbettung und folgt dabei dem gleichen Aufbau des *Kapitels 3* zum *Kunstkompass*: In der empirischen Analyse wird die Ordnungsweise von Kunstmuseen als konsistente Beobachtungsarchitektur mit zugrundeliegenden Ordnungsvorstellungen rekonstruiert, um an den Ergebnissen anschließend über kunstsoziologische Theorie die Frage nach der Rolle von Ordnungsweisen für die soziale Reproduktion der Kunst zu diskutieren.

4.1.1 *Skandale oder permanenter Ausnahmezustand?*

Die stellvertretenden Debatten im und um den internationalen Kunstmuseumsbetrieb lassen sich problemlos auf die Frage zuspitzen, ob und inwieweit öffentliche Kunstmuseum abhängig und beeinflussbar von äußeren Erwartungen von Politik, Massenmedien und Markt sind. Auch soziologische Arbeiten befragen das Museum im Allgemeinen und das Kunstmuseum im Speziellen unter der Perspektive direkter Einflussnahmen und entsprechender Effekte. Im Rahmen meiner Studie nehme ich einen analytischen Perspektivwechsel vor, der diese Forschung zum Kunstmuseum empirisch und konzeptuell ergänzt. Im Gegensatz zu Analysen und Theorien zur Rolle des Museums für eine und in einer Gesellschaft frage ich, wie im Kunstmuseum selbst sich die verschachtelte Gemengelage einer ausdifferenzierten und multilokalen Welt darstellt.

Sowohl die skizzierten Debatten als auch die wissenschaftlichen Museumsstudien gehen von unterschiedlichen Stellenwerten sozialer Relevanzstrukturen für die praktische Arbeit eines Kunstmuseums aus. Die Beschäftigung mit Kunst unter kunstspezifischen Kriterien ist in dieser

Leader Who Resigned Calls Controversy a »Misunderstanding«, *New York Times* (7.11.2017), URL: <https://www.nytimes.com/2017/11/07/arts/amsterdam-beatrix-ruf-stedelijk.html> [01.06.2019]. Im Juni 2018 wurde Ruf durch einen Bericht der Stadt Amsterdam von den Vorwürfen entlastet und harsche Kritik am Verhalten des Aufsichtsrats geübt, was wiederum zu Rücktritten führte, siehe »Beatrix Ruf, former Stedelijk Museum director, cleared of alleged conflicts of interest«, *The Art Newspaper* (13.06.2018), URL: <https://www.theartnewspaper.com/news/beatrix-ruf-former-stedelijk-museum-director-cleared-of-alleged-conflicts-of-interest> [01.06.2019].

Gemengelage gerade deshalb so umkämpft, weil dieser Bereich als essenzielle Museumsmotivationen paradigmatisch angenommen wird. Meine Studie zu Ordnungsweisen von Kunst innerhalb der Kunst zielt erst einmal unabhängig von dieser paradigmatischen Setzung auf die Rekonstruktion des Blicks des Museums und ist von der Forschungsfrage geleitet, auf Grundlage welcher eigener Ordnungsannahmen im Museum auf welche Weise agiert wird. ›Kunst‹ wird dabei genauso wenig im Vorhinein als zentraler Bezugspunkt eines Museums vorausgesetzt wie Politik, Bildung, Nation oder Wirtschaft als wichtigste externe Einflüsse, wodurch nicht schon vor der Analyse Motivlagen oder Interessenskonflikte festgelegt werden. Die Untersuchung zeigt somit aus dem Material heraus, was aus Sicht des Museums überhaupt mit Kunst und Anderem gemeint ist und wie sich dies auf konkrete Beobachtungen und Ordnungsproduktion auswirkt.

Meine Ergebnisse einer Interviewstudie mit Museumsprofessionellen produzieren ein Bild darüber, wie Kunstmuseen ihr soziales Ökosystem konstruieren, wie und welche Informationen über und für relevante Bezugspunkte ermittelt werden und wie durch gezielte Kommunikation an diese Bezugspunkte in ihm navigiert wird. Ein Skandal – wie um die Ausstellung in Barcelona – wird vor einem solchen Hintergrund zu einem nur ausnahmsweise sichtbaren Symptom für den permanenten Umgang von Kunstmuseen mit ganz verschiedenen und teilweise widersprüchlichen Erwartungen. Im Normalbetrieb der unzähligen Kunstmuseen rollen keine Direktor*innenköpfe, sondern ausdifferenzierte und routinierte Verfahren ermöglichen dem Kunstmuseum die Erfüllung von Anforderungen, die in unterschiedlicher Weise als extrinsisch und intrinsisch behandelt werden. Die Analyse ergänzt so die Debatten um die Autonomie des Museums, weil ich zeige, wie durch die geschickte Bedienung sekundärer Ziele gegenüber Politik, Massenmedien und Sponsor*innen die museale Kernarbeit ermöglicht und an kunsteigenen Kriterien orientiert bleibt. Die Kernaufgaben von Kunstmuseen – die Entwicklung von künstlerischer Produktion zu fördern und einer Öffentlichkeit zugänglich zu machen – wird so nicht einfach oder gar notwendig aufgrund von externen Einflüssen aufgegeben oder radikal diesen untergeordnet. Aus der rekonstruierten Sicht des Museums ist dementsgegen nicht nur zu erkennen, wie Kernaufgaben geschickt abgeschirmt werden, sondern vielmehr in welcher Weise selbst die kunsthistorischen und edukativen Kernaufgaben erst im Museum verstanden, bewertet und gegeneinander gewichtet werden müssen.

Das Kapitel legt dar, wie das museale Überleben als primär kunstbezogene Institution in einer widersprüchlichen Welt durch eine differenzierte Kartierung der Welt des Museums ermöglicht wird. Ziel der Analyse ist auf dieser Ebene, geteilte Muster über spezifische Unterschiede von einzelnen Museen hinweg zu rekonstruieren. In diesem *Seeing like a*

*museum*⁵ wird Kunst genauso auf spezifische Weise beobachtet wie vieles andere: Künstlerische Produktion, Vermittlung und Rezeption sollten im Fall des öffentlichen Kunstmuseums unter dieser Perspektive zwar primäre Orientierungspunkte sein, sie beziehen sich aber nur teilweise auf wichtige Referenzkontexte in einer Fülle von organisationalen »publics-in-contact« (Blau/Scott 1962: 59).

Die vorliegende Arbeit über multiple Ordnungsannahmen der Kunst innerhalb der Kunst verschiebt die Perspektive auf das umkämpfte Museum in diese Richtung. Die grundlegende Annahme, dass ein Museum in einer Umwelt mit ganz widersprüchlichen Anforderungen die Regel ist, steht der Organisationsforschung nah. Wenn aus einer neo-institutionalistischen Perspektive (Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1991; Scott 1991; Powell 1991) moderne Museen heute in ihren komplexen, sozialen und institutionalisierten Strukturen eingebettet, in ihnen geformt und von ihnen abhängig seien⁶, so wird schnell plausibel, dass sie selber einen genauen Blick auf diese vielfältige Ökologie⁷ ausbilden müssten. Kunstmuseen benötigen diese Erwartungen und Prognosemöglichkeiten über ihre Ökologie, da sie ständig von relevanten Bezugskontexten wie Kunst, Bildung, Politik, Religion, Massenmedien und Wissenschaft mit ganz verschiedenen Anforderungen konfrontiert

- 5 Diese Anlehnung an James Scotts *Seeing like a State* (1998) soll nicht implizieren, dass gut gemeinte Ziele des Museums zu Unheil führen.
- 6 Eine Anwendung zur Rolle vom Besucherstatistiken in Kunstmuseum findet sich bei DiMaggio/Useem&Brown (1978). Die Autor*innen argumentieren über externe Erwartungen an das Museum, dass und warum Besucherstatistiken immer durchgeführt und sogar bezahlt werden, obwohl bei den Museumsangestellten kein Interesse an ihnen besteht und auch keine Änderungen aufgrund ihrer Ergebnisse geplant sind.
- 7 In diesem hier gemeinten Sinne kann bei Ökologie an Andrew Abbotts Auslegung der *Ecological Theory* (Abbott 2005) gedacht werden. Im Laufe der Argumentation plädiere ich jedoch dafür, analytisch auf Augenhöhe des Museums zu rutschen, womit die Konstruktionen des Museums seiner Ökologie und nicht die soziologische Gesamtsicht auf eine Ökologie (vgl. Hannan 2005 für Organisationsökologien in letzterer Weise) gemeint ist. Entgegen den folgenden Museumsstudien verzichte ich wie Abbott auch auf die Vorstellung von »fixed and unproblematic entities« in der Umwelt von Akteuren (Abbott 2005.: 246), rekonstruiere die Umwelten jedoch als Konstruktion des Museums, anstatt sie soziologisch »von oben« zu beschreiben. Für die Kunstsoziologie im Allgemeinen bieten neue Arbeiten der *Ecological Theory* möglicherweise eine konzeptuelle Schneise, die die Diskussion zwischen Becker und Bourdieu neu befruchten könnte. Vgl. hierfür Liu/Emirbayer (2016), die Bourdieusches Feld und Chicagoer Ecology produktiv vergleichen. Besonders die Frage nach Macht in den, für die *Ecological Theory* paradigmatischen, Konkurrenzverhältnissen bleibt unterrepräsentiert (ebd.: 68f.).

werden. Da es neben typischen Zielen eines Museums als institutionalisierte Kultur- und Bildungsanstalt auch noch weitere, externe Erwartungen gibt, kann es zu »contradictions« (vgl. Benson 1977; Seo/Creed 2002) kommen, wenn mehrere Anforderungen nicht nur einfach nebeneinander bestehen, sondern sich im Museum eine Bedienung als widersprüchlich darstellt. Die Soziologie hat in Organisationen verschiedene Mechanismen erkannt, wie solche Probleme relativ erfolgreich bewältigt werden. Besonders bei institutionalisierten Feldern könne sich auch an sich ständig verändernden Ökologien angepasst werden und nicht nur linear rationalisierenden Logiken (vorausseilend) gefolgt werden müssen (vgl. DiMaggio/Powell 1983). So können beispielsweise die Darstellungen der Organisationen und die praktischen Tätigkeiten nur auseinandertreten (vgl. Orton/Weick 1990), um einerseits effizient zu arbeiten und andererseits institutionelle Mythen (vgl. Meyer/Rowan 1977) oder unterschiedlichen Publikumsinteressen (vgl. Brunsson 1989) gleichzeitig gerecht zu werden.

Während nun zwar viele Museumsstudien multiple und teils widersprüchliche Anforderungen an ein Museum attestieren, erscheinen jene Anforderungen in der Literatur häufig als übermuseale Ideen, die die gesamte Gesellschaft durchziehen. Auch wenn in Studien, die sich auf die hier angeführten Organisations- und Institutionstheorien beziehen (vgl. Alexander 1996a; DiMaggio 1986), Wechselverhältnisse beschrieben werden, löst sich diese quasi-essenzielle Trennung von Vorhandenem nicht auf. Analog zur umfassenden Analyse pluraler Ordnungsweisen der Kunst beschränke ich mich demgegenüber auf die Perspektive des Museums selbst und gehe theoretisch wie methodisch davon aus (vgl. Luhmann 2011: 52f., 209ff.; 1997: 826–847; Weick 2001[1977]; 1979), dass das Museum konstruktivistisch untersucht (vgl. Luhmann 1984: Kap. 5) ganz eigene Vorstellungen über seine ausdifferenzierten Umwelten bildet. Unabhängig von etwaigen Seinsqualitäten ›der Gesellschaft‹, ›der Kunst‹, ›der Politik‹ oder ›der Wirtschaft‹ orientiert sich, so die These, ein Museum an diesen eigenen Vorstellungen.

Aus dieser Perspektive bestehen im Fall des Kunstmuseums auch gegenüber ›der Kunst‹ spezifische Vorstellungen und Ordnungsannahmen in einem Verhältnis zu vielfältigen Umwelten. Um diesem komplexen Anforderungsset Genüge zu tun, stellen sich dann praktisch zwei Probleme für Museen: Erstens muss gewusst werden, was genau denn die verschiedenen Anforderungen überhaupt seien. Darauf aufbauend müssen dann zweitens Verfahren gefunden werden, um Information über die Erfüllung intrinsischer wie extrinsischer Ziele zu erheben und gegebenenfalls kommunizierbar zu machen. Entgegen vieler Museumsstudien gehe ich dabei nicht von vordefinierten Motivlagen von Politik, Sponsoren oder der Kunstgeschichte aus, welche sich in das Museum

einschrieben und es in seiner vermeintlich reinen Form in Bedrängnis brächten. Meine Analyse zeigt vielmehr, auf welche ungemein anspruchsvolle Weise Kunstmuseen andauernd in ihrer widersprüchlichen Welt operieren und auf welch reichhaltiges Bild von sich und ihrer Ökologie sie dabei zurückgreifen. Kunst hat dabei, das wird ausführlich gezeigt, aus einer musealen Sicht eine doppelte Form von autonomer Kunst und Bildungsgegenstand. Wenn nun noch Politik, Wirtschaft oder Massenmedien als wichtige Umwelten hinzukommen, wird leicht plausibel, dass Eileen Hooper-Greenhill schreibt, dass »museums serve many masters« (1992: 1).

Da die vielfältigen Ziele des Museums von Museumsprofessionellen als zutiefst widersprüchlich empfunden werden, scheint eine gleichberechtigte und umfängliche Bearbeitung von Allem schlicht unmöglich. An den von mir untersuchten Strategien zeige ich, wie Ziele dafür unterschiedlich gewichtet werden, wie komplexe kunstbezogene Abläufe für bestimmte Umwelten opak gehalten werden und Politik, Massenmedien oder Sponsoren anstatt dessen mit reduzierten, zugeschnittenen und oft quantifizierten Erfolgsindikatoren befriedigt werden. In diesen Beschreibungen argumentiere ich dafür, dass all diese Abläufe sich letztendlich auf die widersprüchlichen, internen Anforderungen eines öffentlichen Bildungsauftrages und eines Expert*innendiskurs um die Entwicklung von Kunst zurückführen lassen. In einem hinreichend genauen Maße wird so erkennbar, dass Strategien innerhalb des Museums bestehen, um sich potenziell dem vielfach kritisieren Zugriff durch den ›stahlharten‹ (Weber) Primat des Ökonomischen, der kalten politischen Instrumentalisierung von Kultur oder der Neoliberalisierung auch dieses gesellschaftlichen Teilbereichs zu entziehen.

Auch wenn in den Gesprächen mit Museumsprofessionellen eine Leitfokussierung auf einen Primaten der Kunst deutlich wird, soll in meiner Argumentation nicht eine Rhetorik der Kunstbastion gegenüber Markt, Gott und Staat bedient werden. Die Analyse unterstreicht die Möglichkeit einer soziologischen Skepsis gegenüber monodimensionaler Determination in einer ausdifferenzierten Gesellschaft, wodurch sich im Rahmen meiner Studie zu pluralen Ordnungsweisen der Kunst ein viel zurückhaltender Blick einnehmen lässt. Auch die Kunst des Kunstmuseums stellt sich lediglich als eine – wenn auch zentrale – unter vielen gesellschaftlichen Ordnungen dar, mit denen Kunstmuseen heute umgehen müssen. Das Museum ist dann weder passiver Spielball von oder Katalysator für Ideologie, Ökonomisierung und Macht, noch ist es verschanzte Trutzburg einer reinen Kunst.

4.1.2 Konzeptioneller Rahmen. *Museumsforschung und Forschungsdesign*

Many masters. Das Museum in den Museumsstudien

Es liegt am Gegenstand, dass es kein disziplinäres, konzeptuelles oder methodologisches Monopol auf die wissenschaftliche Untersuchung von Museen und ihrer gesellschaftlichen Einbettung geben kann. In der breiten Museumsforschung lassen sich bei aller Diversität jedoch bestimmte Fluchtlinien erkennen, die meine Studie zum Kunstmuseum aufgreifen kann und stellenweise weiterentwickelt. Unter dem Begriff der Museumsstudien/Museum studies versammeln sich interdisziplinäre, historisch argumentierende und nicht selten anwendungsorientierte Forschungsaktivitäten, die sich konzeptuell von Ideologiekritik und Gouvernementalitätstheorie über Organisationsforschung bis hin zu quantitativen Publikumsstudien aufspannen.⁸ Regelmäßig wird dabei ein betont kritisches Verhältnis zum Museum gepflegt, indem es als herrschaftsstützende Institution der Moderne beschrieben wird; ohne jedoch zwangsläufig die Idee des Museums als öffentliche und inklusive Institution der Moderne in Gänze zu verwerfen.

Für eine Orientierung lässt sich mit Andrea Witcomb und Kylie Message (2015a) ein zeitlicher Wandel der Museumsforschung in Wellen beschreiben. Zuerst habe eine Problematisierung historischer Prozesse stattgefunden, die das Museum des 19. Jahrhunderts sowohl als aktiven Agent als auch Folge vom Prozess des modernen Nation-Buildings (vgl. Bennett 1995; 2012) theoretisiert. Besonders exemplarisch für eine solche Flughöhe, lassen sich Aussagen von Benedict Anderson verstehen, da sie gerade über klassische Museumsstudien hinausgehen. Für Anderson (2006[1983]: Kap. 10) stellen Museen Insignien der imperialen Herrschaft in spät- und postkolonialen Nationen dar. Zusammen mit Bevölkerungsstatistik und Landkartenmaterial

- 8 Vgl. für einen relativ aktuellen international ausgerichteten Überblick die vierbändige Reihe *The International Handbooks of Museum Studies* unter den Titeln ›Museum Theory‹ (Witcomb&Message 2015b); ›Museum Practice‹ (McCarthy 2015); ›Museum Media‹ (Henning 2015); ›Museum Transformations‹ (Coombes/Phillips 2015). Mehrere Fachzeitschriften, die gerade nicht als originäre Organe von Museumpraktiker*innen sondern der wissenschaftlichen Erforschung von Museum gewidmet sind, bilden ebenso die Vielfalt der Museumsforschung ab, bspw. *Museum Studies*, *Museum & Society* oder *Curator: The Museum Journal*. Vgl. skeptisch te Heesen (2012: 11ff.), die für einen breiteren Forschungsrahmen musealer Effekte und Strukturen in der Gesellschaft plädiert, anstatt die Institution zum disziplinären Namensgeber zu machen.

bildeten musealisierte archäologische Restaurierungen ein »totalizing classificatory grid« (ebd.: 184), in dem alles Beherrschte und imaginiert Gemeinsame vereint wird (vgl. Bennett 2009 dann für das imperiale Zentrum). Museumsstudien ergänzen solche grundlegenden Forschungsperspektiven auf das Museum in einer und für eine Gesellschaft durch feministische, demokratietheoretische, rassismuskritische und postkoloniale Ansätze. Diese interdisziplinären Forschungsanstrengungen erfuhren in den 1990ern unter dem Begriff »New Museology« (Vergo 1989) eine starke Konjunktur,⁹ wobei neu war, dass Museen nicht mehr ausschließlich als passiver Speicher oder Bildschirm von objektivem (Herrschafts-)Wissen verstanden wurden. Museen seien vielmehr selektive und ideologisch eingebundene Wissensproduzenten, die Zivilisation nicht nur abbilden, sondern ein Klassifikationsnarrativ für Gemeinschaften, ihre Geschichte und ihre materielle Kultur herstellen. Auf Grundlage dieser Perspektive konnte die kulturelle und repräsentative Autorität von Museen genauso hinterfragt werden, wie einzelne der Praktiken des Sammelns, Forschens und Vermittelns. Über ein reines Verstehen dieser Gegebenheiten hinaus, wurden aus dieser Museumsforschung heraus Veränderungen in der gesellschaftlichen Institution des Museums gefordert und erreicht.

Diese zeitliche Phasenordnung bedeutet nicht, dass die Museumsstudien ein homogenes Feld sind, das sich kollektiv durch die Geschichte bewegt und immer nur eine Perspektive ausbildet. Auch gegenwärtig herrscht methodische und theoretische Pluralität (vgl. Parezo 1998: 183; vgl. Witcomb/Message 2015a xxxviii.f.): Erstens beschäftigen sich museologische Studien mit ganz praktischen Problemen der Museumstätigkeit in Forschungs- und Bildungsinstitutionen. Zweitens wird in bestimmten Wissenschaftsdisziplinen (insbesondere Anthropologie, Soziologie) anhand von Museen die Vermittlung zwischen einem gesellschaftlichen Forschungsinteresse und dem öffentlichen Auftrag der Vermittlung und Bildung diskutiert. Drittens werden Museen als ein vielversprechender Forschungsgegenstand angesehen, um die sozialen Verhandlungsprozesse von Macht, Herrschaft, Ideologie, Identität/Kollektivität, Repräsentation und Gewalt zu erforschen. Kunstmuseen spielen im letzten Stream im Gegensatz zu ethnologischen und (national-)historischen Museen zwar eine untergeordnete Rolle, aber auch sie wurden Gegenstand einer kritischen Bestandaufnahme. Auch die ersten modernen Kunstmuseen des 19. Jahrhunderts wurden entlang ihrer Verbindungen zu Nationalstaaten im

9 Siehe auch Macdonald/Fyfe (1996) oder für die Soziologie das Supplement der *Sociological Review* im Jahr 1995 und darin Macdonald (1995) zur Einleitung; Gaby Porter (1995) für feministische Perspektiven und Prösler (1995) für globalisierungstheoretische Perspektiven auf das Museum in den 1990ern.

Kapitalismus nach dem Feudalismus eingeordnet.¹⁰ Auch Kunstmuseen wurden entlang ihrer Repräsentationslogiken (beziehungsweise deutlicher Defizite) aus feministischer und postkolonialer Perspektive diskutiert und als selektiver und hegemonialer Wissensproduzent problematisiert. Meine Studie schließt an solche Diskurse über die Veränderungen des Kunstmuseums innerhalb umfassender gesellschaftlicher Veränderungen an und die Schnittfläche besteht dabei in der soziologischen Annahme, dass das Museum nicht ausschließlich als wissenschaftlich-objektive und repräsentierende Institution gelten kann, sondern als produktiver Agent in einer sozialen Ökologie mit ganz unterschiedlichen Akteuren situiert ist.

Ein in der sozialwissenschaftlichen Forschung prominenter Ausschnitt dieser Museumsökologie ist das Publikum der Museumsbesucher*innen. Die Frage nach Besucher*innen steht in einem engen Verhältnis zur genuinen Zielsetzung des modernen Kunstmuseums, denn sie sind Hauptadressat*innen eines musealen Bildungsauftrags und werden deshalb schon lange (vgl. Hooper-Greenhill 1994; 2006) für praktische Konsequenzen musealer Arbeit breit untersucht. So wird auch heute in der Besucher*innenforschung in regelmäßigen Abständen untersucht, wer diese überhaupt besucht (vgl. Wegner 2010; vgl. Kirchberg/Kuchar 2015 für einen Überblick), wer sie noch nicht besucht (Kirchberg 1996; Renz 2016; Tröndle 2019), wer sie wie besucht (Bourdieu/Darbel 2006[1966]), aus welchen Gründen der Besuch stattfindet (Behnke 2012) und welche Erfahrungen Besucher*innen in Ausstellungen bezüglich ihrer Erwartungen machen (Kirchberg/Tröndle 2012; 2015).¹¹ Innerhalb der Kunstsoziologie erfreuen sich diese Fragen nach Inklusion/Exklusion auch deshalb einer gewissen Prominenz (vgl. Zahner 2012), da hier Argumente für Untersuchungen von sozialer Schichtung und Kulturkonsum gemacht werden können.¹² Die

10 Oft wird das moderne Museum als logische Konsequenz der allgemeinen Modernisierung der Gesellschaft und Nachfolger fürstlicher Wunder- und Schatzkammern, dem exklusivem Zugang und ihren kategorial entsprechenden Sammlungssystematiken beschrieben (vgl. nur von Schlosser 1978: 3; Alexander 1979: Kap. 2; Bennett 1995: 92–95, Pomian 1998). Vgl. meine Fallanalyse (Buckermann 2016) mit Bezug auf die funktionale Ausdifferenzierung der Gesellschaft und insbesondere der Rolle der zeitgleich stattfindenden Autonomisierung der Kunst für die konkrete Gestalt des archetypischen, modernen Kunstmuseums.

11 Die Publikumsforschung differenziert sich nicht nur, aber auch, nach Museumstypen. Zielstellungen und Forschungsinteressen fächern sich dann weiter aus und neben ungleichheitssoziologischen Fragestellungen erfährt im Fall des Kunstmuseums nach der journalistischen Entdeckung des sogenannten »Bilbao-Effekts« besonders der Zusammenhang zur Tourismusforschung eine anhaltende Konjunktur.

12 Die Auflösung der Trennung von Hochkultur und Populärkultur beziehungsweise Highbrow/Lowbrow oder gleich die Ablösung des »Snobs« durch die

Thematisierung von Besucher*innen sowie ihrem Umfang und ihrer Binnenstruktur ist auch in der Praxis innerhalb von Museen äußerst präsent und so wird in meiner Analyse der Blick des Museums auf seine (Nicht-) Besucher*innen und die angenommenen Erwartungen verschiedener Publikumsgruppen rekonstruiert.

An der Schnittstelle zu Besucher*innen wird in anderen Arbeiten die Rolle von Kunstmuseen in der symbolischen Produktion kultureller Gütern untersucht. Howard Becker gilt hier als Referenz für verteilte Produktion und insbesondere der Production-of-Culture Ansatz um Richard Peterson (Peterson 1976; Peterson/Anand 2004) schließt hier an, um in den Vertriebs-, Bewertungs- und Bewahrungsnetzwerken Veränderungsmechanismen für künstlerische Produktion nachzuweisen. Analog zu Petersons Ansatz und in Anschluss an historische Arbeiten von Paul DiMaggio werden die Zusammenhänge von musealer Ausrichtung und Publikumssegmenten sowie deren Ansprüchen untersucht. DiMaggio (1991) zeigt anhand eines Wandels US-amerikanischer Kunstmuseen zwischen 1920 und 1940, wie durch Konflikte unter Professionellen sich eine Verschiebung vollzog von einem musealen Bildungsauftrag hin zu einer elitistischen Kunst mit entsprechenden Publikumsbezügen. Die vermeintlich analytische Klassifikation von unterschiedlich anerkannter Kultur sind somit deutlich als gesellschaftlich hergestellte Unterscheidungen und Grenzziehungen (DiMaggio 1987) zu erkennen, die auf einer ausgewählten institutionellen Infrastruktur, professionellen Verhandlungen und differenzierten Publika basieren. Soziologisch öffnet sich damit eine Entwicklung, in deren Verlauf die historische Genese und Durchsetzung dieser Infrastrukturen nachgezeichnet werden kann (vgl. DiMaggio 1982a; 1982b) und Wechselverhältnisse von Institutionen, Publika und der symbolischen Produktion von klassifizierten Kunstwerken sich zeigen.

Diesem Verständnis des Kunstmuseums folgend gibt es eine Reihe von Arbeiten in produktiver Nähe meiner Studie, die danach fragen, wie externe Einflüsse sich in kunstmusealen Praxen direkt nachweisen lassen. Besonders in Anlehnung an entsprechende organisationssoziologische Ergebnisse (Powell/DiMaggio 1991; Meyer/Scott 1992[1983]) ist der Einfluss einer Vielzahl von Umwelten¹³ auf ein Kunstmuseum

Figur des kulturellen Allesfressers ist dabei der gegenwärtige Schritt zur Beschreibung von kulturellem Konsum und sozialer Schichtung (vgl. Peterson/Kern 1996; vgl. für einen aktuellen Überblick Hahl/Zuckerman&Kim 2017).

- 13 Gesellschaftstheoretisch zugespitzt findet sich diese Überlegung im Begriff der Multireferentialität von Organisationen in einer funktional differenzierten Gesellschaft (vgl. Wehrsig/Tacke 1992; Bora 2001). Konkrete Forschungsperspektiven auf Multireferentialität kann etwa durch einen Zugang über Organisationstypen (vgl. beispielhaft für religiöse Organisationen

als Organisation untersucht worden, um interne Effekte von externen Ansprüchen nachzuweisen. Kunstmuseen seien so gesehen, wie Volker Kirchberg (2012) schreibt, keine einsamen Inseln, sondern der Mittelpunkt eines – um im Bild zu bleiben – konzentrischen Atolls, anhand dessen Topografie sich Museen flexibel »anpassen« (ebd.: 18) und orientieren müssten. Unter den vielen denkbaren Einflüssen wird besonders dem Zusammenhang zwischen Finanzierungsquellen bei organisationaler Ressourcenabhängigkeit (vgl. Pfeffer/Salancik 1978) und entsprechenden musealen Effekten nachgegangen. Im Fall von Kunstmuseen konnte ein Zusammenhang zwischen Finanzierungsquelle einerseits und ausgestellter Kunst sowie ihrer Präsentationsform andererseits belegt werden. Victoria Alexander (1996a; 1996b) hat für Ausstellungen amerikanischer Kunstmuseen Muster in einem »environment-output link« (Alexander 1996b: 798) gezeigt. Der Output – Inhalt und Format von Kunstausstellungen – hänge insofern mit dem Input – die Finanzierungstypen »individuelle Patronage«, »Wirtschaftsunternehmen«, »öffentliche Hand«, »gemeinnützige Stiftung« – zusammen, als dass durch die Entwicklung hin zu mehr nichtöffentlichen Finanzierungen der Anteil an populären und leichter zugänglichen Ausstellungen zunahm. Ein Museum als triviale Maschine zu verstehen, würde aber Alexander widersprechen, da Museen nun nicht einfach blind den Anforderungen externer Finanzierungsquellen folgen, sondern konstruktiv mit »conflicting pressures« (ebd.: 831) umgingen. In Konflikt stünden vielfältige externe Interessen auf der einen Seite und kunstinterne Ansprüche auf der anderen. Meine Studie rekonstruiert dieses Bild aus der Sicht des Museums und geht dabei nicht von Umwelten mit unabhängiger Seinsqualität aus. So kann ich konkret zeigen, auf welchen musealen Erwartungshaltungen gegenüber Umwelten erfolgreiche Bearbeitungsstrategien dieser Konflikte aufruhen. So können etwa in einem größeren Ausstellungsprogramm und sogar einzelnen Ausstellungen höchst unterschiedliche Vermittlungs-, Präsentations- und Forschungskomponenten integriert werden, um zugesprochenen Ansprüchen des Massenpublikums genauso gerecht zu werden wie denen einer kunsthistorischen Expert*innenszene.

Alexander (1996b: 828) beschreibt in Anlehnung an Karl Weicks prozessualen und konstruktivistischen Blick auf Sinn- und Umweltstiftung während des Organisierens (Weick 1979; 1995) einen weiteren strategischen Umgang mit Finanzierungsdruck in einer differenzierten Umwelt von dem ich mich abgrenze. Kunstmuseen stellten sich nach Alexander ihre Umwelten insofern selber her, als dass sie privatwirtschaftliche Akteure für Sponsoring gezielt auffinden und sie somit erst zu Sponsoren

Petzke/Tyrell 2012: 293f.) (deren Untersuchung wiederum für Organisationen der Kunst aussteht) oder auch über einen Blick in die Leistung spezifischer Abteilungen (vgl. Kussin 2008 für PR) eröffnet werden.

›machen‹; Kunstmuseen brächten so »imagined things to life« (Alexander 1996b: 828). Grundlage für ein solches Untersuchungsdesign sind verbreitete Annahmen über vermeintlich essenzielle Interessenskonflikte zwischen der öffentlichen Hand, der Privatwirtschaft, Kunstmäzen*innen, Sammler*innen und schließlich Kunstmuseen. Für meine Forschung zu pluralen Ordnungsweisen muss dieses ›Machen‹ von Umwelten in einem radikaleren Sinne als Herstellung verstanden werden, denn es geht ausschließlich um die Konstruktionsleistung von Museen anstatt um eine interventionistische Umformung der gegebenen Wirklichkeit.

Auch abgesehen von einem Finanzierungsbedarf und externen Anforderungen bestünde schon im musealen Kerngeschäft eine essenzielle »tensions of missions« (Zolberg 1986). Gerade in den »pluralistic institutions« (Zolberg 1981: 119) öffentlichen Kunstmuseen führten »pluralistic purposes« (Alexander 1979: 36) zu Spannungen zwischen zwei Zielen: Kunstförderung einerseits und öffentliche Bildung andererseits. Mit der New Museology teilen diese organisationssoziologisch ausgerichteten Studien eine Vorstellung von Kunstmuseen, die im vielfältigen Austausch mit ihrer gesellschaftlichen Ökologie stehen. Genauer wird der organisationssoziologische Zuschnitt, wenn für die sich teilweise widersprechenden Ziele auch unterschiedliche Publika mit Einfluss auf die Organisation identifiziert werden. Konkretere Fragen richten sich dann auf externe Anforderungen und Abhängigkeiten eines Museums. In diesem Sinne wurden organisationale Effekte, wie eine Änderung von Ausstellungsformaten bis hin zur Ausdifferenzierung von Personalstrukturen, nachgewiesen, welche auf die Spannung von widersprüchlichen Anforderungen und ständiger organisationaler Dilemmata (vgl. grundlegend Blau/Scott 1962: 222, 242; für Kunstmuseen Zolberg 1986: 186) zurückgeführt werden.

Mein Forschungsdesign schließt insofern an diese Perspektiven an, als dass das Kunstmuseum in einer sozialen Ökologie mit multiplen Umweltanforderungen verordnet wird. Durch meinen Fokus auf plurale Ordnungsannahmen gegenüber Kunst verschiebt sich das Forschungsinteresse aber um einen entscheidenden Schritt. Anstatt von außen auf das Museum als Teil oder Herrschaftsstütze einer Gesellschaft und deren größeren Veränderungen zu blicken oder dann »probabilistische« (Alexander 1996b: 800, Ü.d.A.) Einflusszusammenhänge zu einem gesellschaftlichen Klima, Ideologien, Institutionen oder Finanzierungsmodi zu ziehen, frage ich nach den Konstruktionen dieser Umweltkonstellationen durch das Museum selbst. Die Differenz ergibt sich durch eine grundlegende Annahme von Wissenskonstruktion, die im Gegensatz zu den verbreiteten Museumsstudien dann nicht Umweltausschnitte oder Motivlagen von Finanzierungsquellen als quasi-ontologisch voraussetzt. Meine Studie rekonstruiert, wie im Museum selbst anhand ganz eigener Kriterien diese externen Akteure an Gestalt gewinnen, welche selektiven

Erwartungshaltungen ihnen zugesprochen werden und wie aufgrund dieser musealen Sicht bestimmte Bearbeitungsstrategien gewählt werden.

Durch diesen eingegrenzten Blick auf die Ordnungsweisen von Kunstmuseen kann mindestens deutlich werden, dass sich vermeintlich gesamtgesellschaftliche Ideologien oder direkte Anforderungen nicht ungefiltert in museale Entscheidungen eingravieren, sondern dass sie entlang einer eigenen Logik des Museums geschaffen, verstanden, verarbeitet und bedient werden. In dieser Perspektive wird von einer hilflosen Opferrolle des Museums Abstand genommen, womit Erkenntnisse ermöglicht werden darüber, wie externe Erwartungen strategisch und rhetorisch bedient werden können. All diese spezifischen Verfahren gegenüber einem komplexen Anforderungsset lassen sich auf die Annahmen des Museums gegenüber seiner Welt zurückführen. Ein Teil dieser Welt scheint in Studien zum Kunstmuseum dabei oft gesetzt und wenig erklärungsbedürftig: Kunst. Insbesondere die analytische Rekonstruktion der kunstbezogenen Kernaufgaben des Museums aus Sicht des Museums soll zu meiner Frage nach pluralen Ordnungsvorstellungen der Kunst beitragen. Das öffentliche Kunstmuseum als *die* zentrale Institution einer autonomen Kunst in der Moderne hat unter dieser Forschungsperspektive eben auch eine selektive Sicht auf und fundamentalen Prämissen über künstlerische Produktion, Reproduktionsmechanismen und deren soziale Ermöglichung.

Methodischer Zugriff: Plurale Anforderungen aus Sicht des Museums.

Die Positionierungen zu den angeführten Museumstudien bilden den Ausgangspunkt meiner Untersuchung. An der unterschiedlichen Skalierung der angeführten Forschungsperspektiven wird deutlich, dass es zuerst klare Eingrenzungen bezüglich des Forschungsgegenstandes und des methodischen Zuschnitts zu machen gilt. Entlang der Fragestellung habe ich Einrichtungen untersucht, die primär bildender Kunst gewidmet sind. Es kann auch in anderen Museumstypen oder öffentlichen Kultureinrichtungen Referenzen zu bildender Kunst geben, der stärkste und permanenteste Bezug bietet sich aber im Kunstmuseum.¹⁴ Der Gegenstand ist

- 14 Vermeintliche Grenzüberschreitungen gattungsgeordneter Kunstformen und ›ihrer‹ Institutionen sind immer wieder Anlass ausführlicher Diskussionen. Der Retrospektive der Musikerin Björk im New Yorker Kunstmuseum *Museum of Modern Art* 2015 oder auch der Eröffnung des Berliner Theaters *Volksbühne* unter dem neuen Direktor Chris Dercon mit »konstruierten Situationen« des Künstlers Tino Sehgal 2017 folgten jeweils ausführliche Diskussionen über die Bewegungen in und aus dem Kunstmuseum. Diese Phänomene analytisch sauber zu bearbeiten, scheint schon deshalb schwierig, weil die Zuordnung von Kunstformen im Einzelfall eher über die Institutionen selbst und nicht entlang formaler Gattungskriterien zu geschehen scheint.

weiter eingegrenzt auf öffentliche Kunstmuseen für moderne und zeitgenössische Kunst, weil ich angenommen habe, dass gerade Kunstmuseen mit öffentlicher (Haupt-)Förderung und den entsprechenden Bildungsaufgaben mit einer größtmöglichen Anzahl von externen Anforderungen konfrontiert sind. Aus diesem Grund habe ich mich auch auf Einrichtungen konzentriert, die mindestens auch zeitgenössische Kunst ausstellen und vermitteln.¹⁵ Auch wenn Sammeln und Bewahren zentral für die Idee des Museums sind, habe ich mich aufgrund meiner Frage nach Orientierung an vielfältigen Publika auf diejenige museale Tätigkeit konzentriert, die den größten Kontakt mit einer Öffentlichkeit erwarten ließ.¹⁶

Neben der spezifischen Fallauswahl verschiebt sich mein Interesse, im Gegensatz zu den kritischen Museumstudien, von der Rolle des Museums für und in einer Gesellschaft hin zu der Perspektive des Museums selbst. Die Frage ist deshalb nicht, wie im Museum Effekte von einer eigenständigen Welt nachgezeichnet werden können, sondern wie aus der Sicht des Museums eine eigene Welt angenommen wird und wie durch selektive Beobachtungen und Beobachtungsketten Ordnungen auf Grundlage dieser Annahmen her- und dargestellt werden. Im Zugang über plurale Ordnungsweisen der Kunst innerhalb der Kunst kann zugespitzt davon ausgegangen werden, dass jedes einzelne Museum eine eigene Welt hat. Die Argumentation und theoretische Einbettung würde eine nähergehende Prüfung in diese Richtung bereits deshalb hergeben, da jedes Museum eine eigene geographische Einbettung, eine eigene Spezialisierung, einen eigenen Sammlungsschwerpunkt, eigenes Personal, eine eigene Geschichte und eine bestimmte Finanzierungsform aufweist.

So lassen sich zwischen (bestimmter) Performancekunst und (bestimmtem) Theater problemlos formal-technische Schnittmengen finden, genauso wie zwischen (sogenannter) Kunstmusik und (sogenannter) Populärmusik. Genau wie hierarchisierende (DiMaggio 1987) oder innermediale (etwa innerhalb des Mediums Malerei der Aufstieg des französischen Impressionismus, vgl. nur White/White 1993[1963]; Bourdieu 2015[2013]) Klassifikationen können so auch typologisierende Trennungen nach Gattung (grob: Bildende Künste, Darstellende Künste, Musik, Literatur) in einem Zusammenspiel von künstlerischer Form und Institutionenfeldern gedacht werden.

- 15 Anke te Heesen fordert eine scharfe Trennung zwischen Sammeln und Ausstellen und beschreibt gerade die Praxis des periodischen Ausstellens als genuin modernes Charakteristikum moderner Museen gegenüber der beständigen Sammlung (te Heesen 2012: 18–24; Kap. 4). Wichtig für meine Studie über die Ausstellungstätigkeiten durch Kunstmuseen wird im Folgenden sein, dass Kunstausstellungen nicht unbedingt im Museum stattfinden (ebd.: 19), sondern auch auf Biennalen, in Kunstvereinen oder auch kommerziellen Galerien, Messen uvm.
- 16 Ein dadurch entstandener Vorteil war, dass auch Ausstellungshäuser ohne eigene Sammlungen als empirische Fälle in Betracht kamen (siehe unten).

Ich lege für einen ersten grundlegenden Zugang zum Gegenstand und als Schema für Einzelfallanalysen jedoch Ergebnissen vor, die nicht die Sicht eines einzelnen Museums rekonstruieren – wie im Fall des *Kunstkompass*-Rankings. Ich habe vielmehr durch die Untersuchung mehrerer Fälle generalisierte Einsichten darüber produziert, wie sich eine Kunstmuseumssicht modellhaft verstehen lässt. Während der *Kunstkompass* klare Alleinstellungsmerkmale hat und sich nicht einem stabilen oder gar homogenisierten Feld von unzähligen Ausprägungen der Institution Ruhmesranking zuordnen lässt, stellen öffentliche Kunstmuseen ein gänzlich anderes Forschungsfeld dar. Auch wenn graduelle Unterschiede an relevanten Stellen erwähnt werden, sollen in der Analyse die charakteristischen Gemeinsamkeiten öffentlicher Museen für zeitgenössische Kunst aufgezeigt werden, um eine weitergehende Diskussionen zu öffnen.

Es gibt zahlreiche Einrichtungen, die sich dem Organisationstyp (vgl. Apelt/Tacke 2012; Tacke 2001) öffentliches Kunstmuseums zurechnen lassen, weil sie in ähnlichen gesellschaftlichen Referenz- und Aufgabebereichen wirken, ähnliche Finanzierungsstrukturen aufweisen und ähnliche Personalstellen mit ähnlichen Professionellen besetzen. In meiner Analyse habe ich deshalb nach Ähnlichkeiten gesucht, um Muster in den musealen Ordnungsannahmen gegenüber einer Welt aufzuzeigen und diese in Verbindung mit musealen Navigationsstrategien in einer unzweifelhaft vielfältigen Welt zu setzen. Wenn ich von ›dem Museum‹ spreche, meine ich ausschließlich diese generalisierte Ebene. Ähnlich wie beim *Kunstkompass* in Kapitel 3 ließ sich so ein konsistentes Bild rekonstruieren, in dem Vorstellungen über Umwelten, Erfolgsformen, Messbarkeitsannahmen sowie Adressierungs- und Befriedigungsstrategien für verschiedene Akteur*innen verzahnt sind.

Fallauswahl, Erhebung, Auswertung

Wer Museen beforscht, ist mit einem umfangreichen empirischen Feld konfrontiert, was letztlich auch damit zusammenhängt, dass die Bezeichnung ›Museum‹ nicht formell geschützt ist. Selbst nach Definitionen und Leitlinien von internationalen oder nationalen Museumsverbänden gibt es unzählige (und immer mehr) Kunstmuseen. Auch bei einer engen geographischen Eingrenzung finden sich oft noch dutzende oder hunderte Kunstmuseen einer Kategorie. Um nur für Deutschland die Ausmaße des gegebenen Kunstmuseumfeldes zu skizzieren, lässt sich auf Zahlen des *Instituts für Museumsforschung (IfM)* zurückgreifen (Institut für Museumsforschung 2016), nach denen für das Jahr 2015¹⁷ (der Beginn meiner

17 Die Besucher*innenzahlen sind auf der Homepage des *Deutschen Museumsbundes* abrufbar.

Erhebung) 706 Einrichtungen in Deutschland unter die Kategorie ›Kunstmuseum‹ fallen. Die Kategorisierung ›Kunstmuseum‹ ist in der Erhebung des *IfM* noch relativ grob, weil sie sich weitestgehend an der internationalen Klassifizierung der UNESCO orientiert. ›Kunstmuseen‹ befassen sich laut *IfM* mit Folgendem: »Kunst und Architektur, Kunsthandwerk, Keramik, Kirchenschätze und kirchliche Kunst, Film, Fotografie« (Institut für Museumsforschung 2016: 27). Diese so definierten Kunstmuseen stellen 10,5 % aller Museen in Deutschland¹⁸, womit aber im Fall der vorliegenden Studie nur unklar abgebildet ist, wie viele Museen für bildende Kunst es in Deutschland gibt. Andererseits fallen aber selbst unter diesen definitorischen Begriff nicht alle relevanten Einrichtungen, die zeitgenössische bildende Kunst nicht aufgrund von Profit- oder Werbezwecken der Öffentlichkeit zugänglich machen. Ein Museum im Allgemeinen ist nach der gebräuchlichen Definition des *International Council of Museums (ICOM)*

»a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment« (ICOM 2017: 3)

Im Fall der bildenden Kunst kommen besonders bei zeitgenössischer Kunst noch sogenannte Ausstellungshäuser hinzu, die viele der Aufgaben eines Kunstmuseums teilen. Auch Ausstellungshäuser habe ich in meine Untersuchung einbezogen, da der zentrale Unterschied zwischen Museum und Ausstellungshaus das Vorhandensein einer eigenen Sammlung – in der *ICOM* Definition also die Punkte ›Erwerb‹ und ›Bewahren‹ – ist, die ich in meiner Untersuchung nicht fokussiert habe. Um diesem Unterschied Rechnung zu tragen, war im deutschsprachigen Raum die Unterscheidung zwischen ›Kunstmuseum‹ (mit eigener Sammlung) und ›Kunsthalle‹ (ohne eigene Sammlung) geläufig. Diese Termini sind jedoch nicht verlässlich oder gar formalisiert und spielten in meiner Kontaktaufnahme keine Rolle.¹⁹ Auch der Zusatz ›öffentlich‹, der sich nicht

18 Oft wird dieser Wert, 10,5 %, unmittelbar mit dem Anteil der Kunstmuseumsbesuche unter allen Museumsbesuchen in Deutschland in Relation gesetzt. Dieser zweite Wert, 17,2 %, gelte sodann als Beleg für die Relevanz und Popularität des Kunstmuseums im Verhältnis zu anderen Museumstypen. In einem meiner Interviews wird dieses Verhältnis noch deutlicher beschrieben: »Die Kunstmuseen machen innerhalb der Museumslandschaft in Deutschland nur 10 Prozent aus, haben aber 90 Prozent sämtlicher Wahrnehmung. Wenn man über Museum spricht, denken die meisten Leute zunächst an ein Kunstmuseum und nicht an das Heimatmuseum, das Technikmuseum, das Nachttopfmuseum« (I4DD).

19 Unabhängig von meiner Erhebung besitzen beispielsweise die *Kunsthalle Bielefeld* und die *Staatliche Kunsthalle Karlsruhe* eine eigene Sammlung und

auf die Adressierung einer allgemeinen Öffentlichkeit als vielmehr auf eine Finanzierung durch öffentliche Mittel bezieht, muss immer am Einzelfall geprüft werden, da öffentliche Einrichtungen nicht immer auch eine entsprechende Finanzierungsform haben. Zentral für meine Untersuchung war ausgrenzend, ob die Trägerschaft ganz klar einem Privatinteresse zuzurechnen ist.²⁰

Orientiert an Forschungsinteresse und Durchführbarkeit frage ich nach Beobachtungsmustern öffentlicher Kunstmuseen und Kunsthallen in Deutschland und Österreich, die auf moderne und zeitgenössische Kunst spezialisiert sind.²¹ Bezüglich der Fragestellung habe ich diese Museen ausgewählt, weil hier die meisten externen Referenzen zu vermuten sind. Da eine explorative Sichtung des Feldes eine grundlegende Unterscheidung von Finanzierungsstrukturierung nahelag, entschied ich mich in einem ersten Schritt für eine regionale Eingrenzung auf ein deutsches Bundesland, um mit Häusern in Kontakt zu treten, die sich potenziell an regional ähnlich verankerte Ministerien, Sponsor*innen und Stiftungen wenden. Anschließend zog ich dann weitere Kreise im deutschsprachigen Raum von Deutschland und Österreich (siehe Tabelle 4.1), um zu prüfen, ob sich nicht auch unabhängig dieser Kongruenzen größere Muster in Umweltkonstruktionen und Erwartungserwartungen zeigen lassen können. Für meine Studie sind also Einrichtungen relevant, die mindestens zeitgenössische, bildende Kunst nicht zum Zwecke des

sind in dem hier gemeinten Sinn öffentliche Museen für moderne und zeitgenössische Kunst.

- 20 Auch der Deutsche Museumsbund verweist auf diese unklaren Grenzen. Zentral – und daran habe ich mich orientiert – ist die Finanzierungsquelle anstatt der rechtlichen Form: »Etwa 52 % der Museen (3.455) sind in öffentlicher Trägerschaft (staatliche Träger, Gebietskörperschaften und andere Formen des öffentlichen Rechts). 44,6 % sind in privater Trägerschaft, d.h. sie werden getragen von Privatpersonen, Firmen und vor allem von Vereinen. Allerdings sollte diese Einteilung nicht darüber hinwegtäuschen, dass eine private Trägerschaft eine Ausgliederung aus der öffentlichen Hand sein kann. Sowohl der Bund, die Länder, die Kommunen als auch die Kirchen nutzen die Möglichkeit, den Betrieb eines Museums in die private Trägerschaft zu verlagern. Besonders die rechtlichen Bedingungen für Stiftungen und gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung (gGmbH) wurden hier genutzt. Auch wenn es verstärkt privat geführte Museen gibt, ist hieraus nicht zu schließen, ob mehr oder weniger öffentliche Gelder in die Museen fließen« (Institut für Museumsforschung 2015: 40).
- 21 Die Bezeichnungen »moderne Kunst« und »zeitgenössische Kunst« zielen in der musealen Praxis nicht auf scharf zu ziehende Grenzen. Auch jedes Museum kann hier selbst bei namensgebendem Schwerpunkt frei entscheiden, was gezeigt, gesammelt und erforscht wird. Ich beziehe mich auf die Selbstbezeichnung.

Verkaufs in ständigen Räumlichkeiten allgemein und öffentlich zugänglich machen und durch öffentliche Mittel hauptfinanziert sind. Zu den 706 Einrichtungen unter der Kategorie Kunstmuseum in Deutschland kommen somit aus der Erhebung des *IfM* noch 315 Ausstellungshäuser für Kunst hinzu (Institut für Museumsforschung 2016: 81). Für Österreich kommen noch einmal mindestens 64 Einrichtungen in der Kategorie Kunstmuseen hinzu.²² Ohne nun auf exakte Zahlen der potenziellen Einzelfälle zurückgreifen zu können, gehe ich von mehreren hundert öffentlichen Kunstmuseen und Ausstellungshäusern für zeitgenössische Kunst in Deutschland und Österreich aus.

Für einen empirischen Einblick in die Museumspraxis habe ich mich für Expert*inneninterviews mit Museumspersonal entschieden. Leitend waren hier die zwei Komponenten des Forschungsinteresses: Erstens musste ein Einblick in die konkreten Tätigkeiten eines Kunstmuseums eröffnet werden. Bei diesem Aspekt ging es um die relativ pragmatische Erhebung von Angaben zu internen Arbeitsabläufen und Kontakten zu museumsexternen Akteur*innen. Zweitens sollte die Perspektive der im Museum Tätigen auf diese Abläufe und Akteure rekonstruiert werden. Aufgrund dieser zwei Aufgaben konnte es also nicht nur um die Sichtung von Artefakten, bspw. Postverkehr, Berichterstattung, Vertragstexte, Publikationen, Öffentlichkeitsarbeit o.Ä., gehen, da besonders die Reflektionen und dokumentierter Tätigkeiten von Interesse waren. Außerdem ging es in viel stärkerem Maße um die Erwartungen der Museumsprofessionellen sich selbst sowie ihren externen Kommunikationspartner*innen gegenüber anstatt um Informationen in offiziellen Dokumenten. Das Expert*inneninterview rangiert als Methode der qualitativen Sozialforschung zwischen diesen beiden Polen von pragmatischer Informationserhebung durch Insiderwissen beziehungsweise »Betriebswissen« (Meuser/Nagel 1991: 446f.) und der Rekonstruktion sozialer Bedeutungszuschreibung (vgl. Bogner/Menz 2009; Gläser/Laudel 2009: 11f.; Meuser/Nagel 1991: 445). Die methodische Aufgabenstellung zielt somit auf eine soziologische »Konstruktion zweiten Grades« (Schütz 1971[1953]: 6) der Konstruktionen im Feld, welche wiederum in Interviews nur durch die rekonstruierenden Reflektionen der Museumsprofessionellen zugänglich sind. Die Forschungsfrage wurde so konkretisiert: Wie und auf welcher Informationsgrundlage schätzen Museumsprofessionelle ihre eigene Arbeit für sich selbst ein und in welcher Weise wird mit Externen über diese Tätigkeiten kommuniziert?

Der schon genannte Bezug auf das Museumspersonal führt unvermittelt zu einer methodischen Berücksichtigung des/der »Expert*in«. Expert*innen

22 Die Zahlen sind von 2014 und beim Museumsbund Österreich abzurufen: http://www.museen-in-oesterreich.at/_docs/_statistiken/de/Museumsstatistik_2014.pdf [01.06.2019].

gelten in Methodendiskussionen mittlerweile weniger als Teil einer gesellschaftlichen Elite, sondern als Personen, die in einem definierten sozialen Kontext als situiert gelten und somit über spezifisches Wissen verfügen (vgl. Meuser/Nagel 1991: 442ff.; Bogner/Menz 2009: 10ff.). Das Kunstmuseumsfeld stellt einen solchen definierten sozialen Kontext dar, wodurch verschiedene Interviewpartner*innen in den Blick gerieten. Für meine Museumsstudie habe ich versucht, hauptsächlich mit künstlerischen Direktor*innen zu sprechen, da ich annahm, dass Personen auf diesen leitenden Stellen die größte Übersicht über und Verantwortung für die verteilten Abläufe eines Hauses und besonders die Kommunikation nach außen besitzen. In zwei Fällen habe ich aber auch mit Beschäftigten in leitender Funktion aus den Abteilungen Vermittlung beziehungsweise Öffentlichkeitsarbeit gesprochen. Für meine Interviewstudie stellte sich nicht das Problem der Repräsentativität, das sich aus dem Verhältnis zwischen Einzelfällen (vgl. Merkens 2015: 294f.) beziehungsweise Stichproben zur Gesamtpopulation konstituiert (vgl. Helfferich 2011: 172; Merkens 2015: 290–294), da ich mich ohnehin auf eine sehr begrenzte professionelle Gruppe in verschiedenen, aber typologisch gleichen Organisationen fokussierte sowie Verallgemeinerbarkeit auf Grundlage der »Rekonstruktion typischer Muster« (Helfferich 2011: 173) anstrebte. Die Erhebung und Auswertung folgte in diesem Sinne genuinen Kriterien der qualitativen, rekonstruktiven Sozialforschung und soll vor ihren allgemeinen Gütekriterien bestehen (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014: Kap. 2.4; Strübing et al. 2018). Fragen der empirischen Sättigung etwa wurde deshalb nicht mit einer großen Anzahl von Interviews begegnet, stattdessen wurde bezüglich einer hinreichenden, strukturellen Konsistenz zwischen Einzelaussagen und dem gesamten Datenmaterial geprüft (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014: 25f.).

Für den Zugang zum Feld und zur inhaltlichen Ausrichtung entschied ich mich für einen konkreten thematischen Schlüssel. Hierzu sollte einerseits durch Spezifik und Aktualität ein Teilnahmeanreiz erzeugt werden. Andererseits musste dieser so gestaltet sein, dass möglichst viele verschiedene Praxen zur Sprache gebracht werden konnten. Aufgrund der am Anfang des Kapitels eingeführten Diskussion um eine mögliche Fremd- oder Selbstzensur in Barcelona habe ich mich für den Themenkomplex »Evaluationen im Kulturbetrieb« als thematischen Schlüssel entschieden. Evaluationen stellen zwar einen relativ weiten Gegenstandsbereich dar, sie bieten sich als Thema dennoch an, weil es nicht wirklich neu²³ und trotzdem aktuell ist; weil es problembezogen, aber inhaltlich offen ist; und weil es potenziell Konflikte beinhaltet. Das Thema Evaluierung von Kulturinstitutionen ist in

- 23 Eilean Hooper-Greenhill (2006) zeigt, wie Besucher*innenstudien Ende der 1920er Jahren als Evaluationsinstrument für Ausstellungskonzeption und -inhalt eingesetzt wurden.

verschiedenen Bereichen auch abseits der Kunst beziehungsweise Kultur hochaktuell und konkrete Anwendungen sind wenig homogenisiert oder institutionalisiert. In entsprechender Literatur zur Evaluation im Kulturbetrieb, die oft zwischen Forschungsarbeiten und Ratgeberformaten changiert, wird durchweg die geringe Anwendung von systematischen Evaluationen betont (beziehungsweise beklagt) und gleichzeitig versucht, die Vorteile von Evaluationen für alle Beteiligten zu verdeutlichen. Durch den konzeptuellen, methodischen und rhetorischen Anschluss an das Public Management wird in den Diskursen über Kulturwirtschaft und Kulturmanagement über die Stichworte »Evaluation« (vgl. Birnkraut 2011; Hennefeld/Stockmann 2013), »Benchmarking« (Hausmann 2001; John 2003; Riebe 2007) oder auch »Change Management« (Conen 2015) nicht nur rein argumentativ versucht, Kultureinrichtungen mit vermeintlich unbekannten Managementpraxen vertraut zu machen. Vielmehr – und das ist der zweite Vorteil eines Feldzugangs über den Themenkomplex Evaluation – antizipieren die Autor*innen und Dienstleister*innen auch gleichzeitig einen quasi-natürlichen Widerstand der genuin künstlerisch ausgerichteten Institution Kunstmuseum gegenüber originär betriebswirtschaftlichen Verfahren, der sich mit der erwähnten Skepsis aus den Institutionen selbst deckt: »Für die einen ist er der Inbegriff des Instruments um Nicht-Messbares endlich messbar zu machen, um Erfolg anhand von Kennzahlen transparent zu machen. Für die anderen ist es das Schreckgespenst, das unmögliche Instrument, das nichts bringt und versucht Kunst messbar zu machen« (Birnkraut 2011: 7). Unter dem Begriff Evaluation firmieren dabei unterschiedliche Verfahren, was als weiterer Vorteil des thematischen Schlüssels gelten kann. Im Interview fungierte diese Offenheit als Angebot für die Reflektion verschiedenster Bewertungsverfahren, denn Besucher*innenbefragungen gelten ebenso als Mittel der Evaluation wie prozessorientierte Untersuchungen während des laufenden Betriebs, Pressespiegel, ein interner Austausch im Jour fixe, Sichtung des Besuchsbuches oder Abschlussberichte über einzelne Ausstellungen und Jahresprogramme. Rückblickend zeigte sich die Wahl des Themas Evaluationen im Museumbetrieb als äußerst aufschlussreich, da es sich in den Interviews als flexibler und effektiver Zugang zur Reflektionen der eigenen Arbeit im Museum und der Kommunikation dieser Tätigkeiten in unterschiedlichste Umwelten herausstellt. In den Abläufen innerhalb eines Kunstmuseums ließ sich so nachzeichnen, dass nicht nur um die Messbarkeit *einer* Sache gerungen wird (wie bei Birnkraut beschrieben), sondern ganz verschiedene Ziele und unscharfe Messgegenstände nebeneinander und vor dem Hintergrund verschiedener Erfolgsgeprüfte werden.

Aus einer Fülle von verschiedenen Formaten des qualitativen Interviews (vgl. Hopf 2015; Kruse 2014:149–211) entschied ich mich für

Expert*inneninterviews und weitergehend für eine Stützung und Strukturierung durch einen flexiblen Leitfaden. Die Leitfadenstruktur orientierte sich zum einen am thematischen Einstieg über Evaluationen, an der Fallauswahl von öffentlichen Kunstmuseen für zeitgenössische Kunst sowie am Ziel, hauptsächlich mit künstlerischen Direktor*innen zu sprechen. Die inhaltliche Strukturierung war in den Gesprächen grundlegend offen, so dass die Interviewpartner*innen immer wieder neue Themen einführten (vgl. ebd.: 206f.; Helfferich 2011: 179f.). In der Zeit zwischen April 2015 und August 2017 habe ich insgesamt 39 Direktor*innen angeschrieben. Durchgeführt habe ich bis zum November 2017 sechzehn Interviews mit vierzehn künstlerischen Direktor*innen, einer/einem Leiter*in der Öffentlichkeitsarbeit und einer/einem Leiter*in der Vermittlungsabteilung.²⁴

Die Transkripte wurden in Gänze softwaregestützt (*MAXQDA*) in einem mehrstufigen Verfahren qualitativ ausgewertet. Meine Ergebnisse strukturieren sich entlang der Fragestellung und des offenen Auswertungsprozesses wie folgt: Zuerst wird die Auffassung der Rolle beziehungsweise der Aufgaben eines Kunstmuseums rekonstruiert und in Anlehnung an bereits erwähnte Forschungsliteratur zum doppelten und teilweise widersprüchlichen Anspruch eingeordnet. Statt von einem organisationalen Dilemma (Zolberg 1986) zwischen einer elitistischen Ausrichtung an wohlhabenden Privatpatronen und einer populistischen Orientierung am Rest der Gesellschaft zu sprechen, wird es anhand meiner Daten um eine Spannung zwischen dem Kunstauftrag für ein extrem begrenztes Fachpublikum von professionellen Expert*innen und demgegenüber dem Bildungsauftrag für Laien (von Kenner*innen über passionierten Amateur*innen bis zu kunstfernen Personen) gehen. Danach werden die in den Interviews gefundenen Auffassungen externer Umweltbezüge rekonstruiert, wobei die beiden zentralen Publika für die beiden Hauptaufgaben – Fachkolleg*innen und Besucher*innen – den Ausgangspunkt darstellen. Durch Probleme, die während der grundlegenden Ermöglichung und Bewältigung dieser Kernaufgaben entstehen, werden weitere Umwelten relevant. Hier sind es primär Massenmedien, Politik und Sponsoren, die erstens von Seiten des Museums mit klaren Erwartungen versehen und zweitens mit passgenau zugeschnittenen und entsprechend medial geformten Informationen versorgt werden.

Weil diese Informationskanäle gefüllt und externe Erwartungen befriedigt werden müssen, sehen sie sich Museen vielfältigen Messbarkeitsproblemen ausgesetzt. Im Einzelfall – und hier schließen sich Zolbergs »hierarchies of museum functions« (1986: 191) an – wird deutlich, dass

24 Die Interviews dauerten zwischen ca. 45 und 120 Minuten. Das gesamte Audiomaterial beläuft sich auf 18 Stunden und wurde transkribiert.

Kürzel Interview	Staat	Interviewte Abteilung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Zeitpunkt Interview	Interviewdauer
1DD	Deutschland (D)	Direktion (D)	Zeitgenössische Kunst (ZK)	18.11.2015	1h02
2DD	D	D	Moderne (M), ZK	15.10.2015	0h43
3DD	D	D	M, ZK	03.07.2015	2h04
4DD	D	D	M, ZK	09.12.2015	0h51
5ÖD	D	Öffentlichkeitsarbeit (ÖA)	M, ZK	18.09.2015	1h13
6DD	D	D	Mittelalter (MA) bis ZK	15.01.2016	1h01
7DD	D	D	M, ZK	22.10.2015	0h52
8VD	D	Vermittlung (V)	M. ZK	29.03.2017	1h09
9DD	D	D	ZK	31.03.2017	1h01
10DD	D	D	ZK, Design	22.09.2015	0h57
11DD	D	D	ZK	17.11.2015	1h32
12DÖ	Österreich (Ö)	D	M, ZK	23.03.2017	1h05
13DD	D	D	M, ZK	10.12.2015	1h10
14DD	D	D	MA bis ZK	09.11.2017	0h47
15DÖ	Ö	D	ZK	02.11.2017	1h29
16DD	D	D	ZK	16.11.2017	1h05

Tabelle 4.1

die Form, das Ausmaß und der Inhalt der Information mit einer Relevanzhierarchie der Professionellen zusammenhängen. Zusammenfassend wird so deutlich, auf welche komplexe Weise Museen es gelingt, mit ganz unterschiedlichen erwarteten Erwartungen umzugehen, um ihrer »eigentlichen« Tätigkeit – dem vielfältigen Umgang mit Kunst – nachzukommen. Meine Studie fragt genau hier nach selektiven Vorstellungen gegenüber dem, was denn Kunst aus Sicht des Kunstmuseums überhaupt ist, welche Ordnung dieser Kunst zugesprochen wird und wie Kunst in eine Gesellschaft eingebettet ist. Nur auf Grundlage dieser umfassenden

Vorstellungen in Form einer kognitiven Karte kann das Museum konsistent Ordnungen produzieren und sinnhaft in der Kunst und darüber hinaus navigieren.

4.1.3 Die kognitive Karte des Kunstmuseums

Auch wenn Museen per öffentlichem Auftrag schon auf formaler Ebene bestimmte Aufgaben haben, zeigen die Selbstverständnisse von Museumsprofessionellen ein schärferes Verhältnis zu einem Set ganz verschiedener Leistungsanforderungen. Die Rekonstruktion einer Kartierung beginnt mit einer Zusammenfassung der in den Interviews geäußerten Auffassungen der gesellschaftlichen Rolle eines öffentlichen Ausstellungshauses für zeitgenössische Kunst. Insbesondere zwei Zielsetzungen und entsprechende Ansprüche an die eigene Arbeit ergeben das doppelte Ziel als öffentliche *Bildungsinstitution* und als *Kunstinstitution*. Museumsprofessionelle sehen sich hier ersten Grundwidersprüchen ausgesetzt, die gerade durch die Konzeption von jeweils relevanten Umwelten und den zugesprochenen Erwartungen entstehen.

Im Unterschied zu bestehenden Forschungsergebnissen bezüglich einer »tension of missions« (Zolberg 1986) und damit zusammenhängenden organisationalen Dilemmata schlage ich eine Verschiebung und Konkretisierung der entsprechenden Publika vor. Anstatt zwischen elitistischen und populistischen Perspektiven auf das Museum zu unterscheiden, spielten in meinen Interviews die Erwartungen gegenüber konkreten organisationalen Publika – Expert*innen, Politik, Besucher*innen, Massenmedien, Sponsor*innen – eine viel zentralere Rolle als allgemeine Kunst- und Kulturauffassungen in einer Gesellschaft. Ausgehend von den beiden Hauptzielen entfaltet sich so eine ganze Kaskade von Sekundärzielen gegenüber diesen Publika und ihren Untergruppierungen. In diesem Gemenge von Ansprüchen lässt sich zeigen, dass die sekundären Ziele deutlich als notwendige Mittel (Unterstützung von Politiker*innen, massenmediale Aufmerksamkeit, Drittmittel) zur Erreichung des primären Doppelziels Bildung/Kunst verstanden werden und eine entsprechende pragmatische Bearbeitung finden. Für jedes der unterschiedlichen Ziele werden Messbarkeitsbehauptungen gegenüber Resonanzen und Erfolgen festgehalten, die eine direkte Auswirkung auf die interne und externe Reflektion der Museumsarbeit haben. Kommunikation an spezifische Publika verknüpft Relevanzzuschreibung, Interessenserwartungen und Messbarkeitsbehauptungen mit unterschiedlichen medialen Formen (verbalsprachlich, schriftsprachlich, numerisch, diagrammatisch) und inhaltlichen Kriterien (kunstgeschichtliche Relevanz, Besucher*innenangaben, massenmediale Resonanz, Kooperationen). Auf

diesen Konstruktionsraum eines Aufgabensets, der jeweiligen Messbarkeiten sowie der Vorstellungen von externen Publika – die Kartografie des Kunstmuseums – lassen sich methodische und kommunikative Strategien zur Prüfung und Bearbeitung der ganz unterschiedlichen Erwartungen an ein Museum zurechnen. Die Untersuchungsergebnisse bieten so eine Einsicht in die Ökologie eines Kunstmuseums und eröffnen eine Sicht auf die komplexe soziale Lage, in der sich öffentliche Museen für zeitgenössische Kunst befinden und in der die von ihnen vorgenommenen Entscheidungen in Verhältnisse gesetzt werden. Vor dem Hintergrund einer Soziologie pluraler Kunstauffassungen innerhalb der Kunst kann es bei dieser Beschreibung durch das Museum nicht um seine Heroisierung als Bastion ›der Kunst‹ gegen Thron und Altar gehen. Durch seine gesellschaftliche Einbettung in eine komplexe Ökologie und die notwendige Rekonstruktion aus dem Museum heraus kann es sich auch nur um eine ganz selektive Vorstellung von Kunst handeln: Der Kunst des Kunstmuseums.

4.1.4 *Das doppelte Ziel des öffentlichen Kunstmuseums*

Kunstmuseum als Bildungsanstalt. Die von mir Interviewten beschreiben ihre eigenen Museen ganz grundlegend als öffentliche Lehr- und Bildungsanstalten. Dieser klare Bezug auf die allgemeine Idee des öffentlichen Museums und all seiner spezifischen Typen (vgl. Alexander 1979) konkretisiert sich im Fall des Kunstmuseums um Auffassungen hinsichtlich einer spezifischen Potenzialität von bildender Kunst für die menschliche Bildung. Auch das öffentliche Kunstmuseum sei aber schon ganz allgemein eine »klassische Lehranstalt«, eine »Vermittlungsinstanz, eine Lehrinstanz« (3DD), es habe einen »Bildungsauftrag« (9DD) und »auf den Punkt gebracht« sei die »Hauptaufgabe« des Kunstmuseums die »Teilnahme an einem Bildungsprozess« (10DD). Dieser Bildungsprozess wird mit Bezug auf den bürgerlichsten Sinn des Wortes Öffentlichkeit als allgemein und universell verstanden. Es geht nicht um die Adressierung einer bestimmten Alters-, Herkunfts- oder Einkommensgruppe oder gar um die Ausbildung von spezialisiertem künstlerischem Personal, wie dies noch bei fürstlichen oder auch manchen frühen modernen Museen der Fall war. Eine öffentliche Institution zu sein, bedeute dabei nicht nur bezüglich formeller Zugangsschranken, sondern auch auf inhaltlicher Ebene, dass das Museum »offen für alle sein muss. Das heißt, wir müssen auch für alle was haben« (8VD).

Kunstmuseum unterscheiden sich in einer Landschaft von Bildungseinrichtungen eines modernen Nationalstaats von der staatlichen Schule schon dadurch, dass es keine durchsetzbare Museumspflicht gibt, sondern

ein Besuch immer freiwillig geschieht²⁵ und in den meisten Fällen noch ein Eintrittspreis zu entrichten ist.²⁶ Das bedeutet schlicht, dass ein Museum ein gewisses Maß an Initiative zeigen muss, um Besucher*innen von seinem Angebot in Kenntnis zu setzen, diese von einem Besuch zu überzeugen und ihre Erwartungen mindestens nicht zu drastisch zu enttäuschen. Und auch wenn Kunstmuseen »reale Anlaufstellen für reale Bedürfnisse« seien, so »holt jedes Museum [...] ja die Leute auch ab« (12DÖ). Die geflügelte Wendung des »jemanden dort Abholens, wo er/sie steht« stellt sich für Museen als Problem von Nichtwissen dar, da für ein erfolgreiches Abholen bereits Kenntnisse oder Vermutungen darüber bestehen müssen, dass es überhaupt jemanden gibt, wer dieser jemand ist, wo er/sie denn nun abgeholt werden muss und wie er/sie abgeholt werden kann.

Bevor unten auf die Besucher*innen sowie die vorhandenen Besucher*innenvorstellungen und Adressierungsstrategien eingegangen wird, lässt sich das pädagogische Spezifikum des Kunstmuseums gegenüber Schule, anderen Museumstypen und weiteren öffentlichen Kultureinrichtungen rekonstruieren. Für die Interviewten ist die Sonderstellung des Kunstmuseums insofern eindeutig, als dass dort »ein Inhalt und eine Weise einer Vermittlung eines Inhalts stattfindet, etwas, was anderswo nicht stattfindet« (7DD). Dieses Etwas wird auf einer ersten Ebene als Erfahrung eines Kunstgegenstands – und zwar des Originals²⁷ – bezeichnet. Gerade das Kunstmuseum böte in Ergänzung zum schulischen Kunstunterricht und besonders im Gegensatz zu digitalen Abbildungsangeboten die Möglichkeit »sich das Objekt live an[zugucken]. Ja, man steht davor, man unterhält sich darüber«, kurz das Kunstmuseum böte Besucher*innen die »Aura des Originals« (5ÖD), »was einen mit allen Sinnen

- 25 Ein Grenzphänomen sind per Anwesenheitspflicht verbindliche Schulexkursion in das Kunstmuseum. Diese Formate machen in manchen Museen einen erheblichen Anteil der Gesamtbesucher*innen aus. Da in diesen Fällen die Schule oder eine Lehrkraft bei begrenzten Exkursionstagen und -mitteln aus dem kulturellen Angebot einer Region wählt, werden Einrichtungen oder Einzelpersonen durch direkte Kontaktaufnahme oder spezielle Führungsangebote von Kunstmuseen umworben.
- 26 Eintrittspreise oder Angebote mit freiem Eintritt sind ein virulentes Thema und ihre Vorteile und Nachteile kamen auch in den Interviews zur Sprache. Alleine für Europa sind hier große Unterschiede zwischen nationalen Museums- und Bildungspolitiken zu verzeichnen. Die zentrale Frage bleibt jedoch, ob und für wen der Eintrittspreis wirklich eine signifikante Barriere zu einem Besuch eines Museums darstellt (vgl. Kirchberg 1998).
- 27 Wenn es in den Interviews um das Original oder gleich die Aura von Kunstwerken geht, gehört Walter Benjamins Aufsatz *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit* von 1935 in meiner Erhebung zum absoluten Wissenskanon der von mir interviewten Personen (Benjamin 2015[1935]).

berührt und auch Kraft kostet« (14DD). Interessanterweise wird im Digitalen als Paradebeispiel des Immateriellen und technisch Reproduzierten aber gerade nicht nur ein Konkurrent für das auratische Original vor Ort gesehen, sondern ihm wird eine besondere Funktion für das Kunstmuseum zugeschrieben,

»[w]eil eigentlich durch diese Simulakrien oder diese simulierten Realitäten ein hohes Interesse dafür entsteht, wie das Ding wirklich aussieht, [...] wie das Werk wirklich aussieht. Viele Kunstwerke sind ja auch digital so nicht vermittelbar, weil sie hält räumlich, [...] mit Geruchsstoffen oder irgendwie mit akustischen Phänomenen arbeiten, mit Raumerfahrung« (12DÖ).

Das Kunstmuseum trage schon über den Zugang zum Original und die dadurch ermöglichte Erfahrung der unvermittelten Wahrnehmung einen unersetzlichen Teil zum umfassenden Bildungsprozess eines Menschen bei.

Insbesondere bei Ausstellungshäusern, die nicht ausschließlich auf ganz neue Kunst, sondern auch auf bereits historisierte Entwicklungen konzentriert sind, oszilliere der Inhalt der Bildung dabei zwischen einer Wissens- und Wahrnehmungsschulung. Doch was ist damit gemeint, wenn ein*e Direktor*in sagt, dass das Museum »den Bürgern die Werte Kunst vermitteln« (3DD) wolle? Es gehe eben immer auch um eine Vermittlung von kunsthistorischen Prozessen und Einordnungen, selbst wenn keine alten Werke gezeigt werden, sondern Kunst der unmittelbaren Gegenwart in historische Verweisungs-, Entwicklungs- und Abgrenzungskontexte gestellt wird. Über dieses potenziell auch durch kunsthistorische Lektüre zu gewinnendes Wissen könnten im Museum durch die Ausstellung von Kunst in materieller Originalform aber auch andere Wahrnehmungsstandpunkte eingenommen werden: »Museum ist immer Geschichtsschreibung, das heißt auch kollektives Gedächtnis. Eine Rolle in der Gesellschaft so einzunehmen, dass man sagt, an diesem Ort erfahre ich etwas darüber, wie vergangene Generationen gedacht haben, die Welt gesehen haben« (10DD). Besonders die Bildung an zeitgenössischer Kunst im Original transzendiere jedoch potenziell die Vermittlung von Geschichte, Gegenwart und potenziellen Zukünften: »In einem Museum für zeitgenössische Kunst speziell auch, wie möglicherweise Generation in der Zukunft mal denken können. Auch das ist etwas, was in künstlerischen Projekten aufscheinen kann. Wie sehen wir die Welt mal? Oder was könnten Perspektiven sein?« (10DD). Gerade hier könne das Museum einen Mosaikstein in der Bildungslandschaft darstellen:

»Und diese Art von Auseinandersetzung eigentlich mit der eigenen Persönlichkeit, mit der Eingebundenheit in Gesellschaft und Geschichte und die Begegnung mit Fragen, die man vielleicht im Alltagsleben zwar hat, ahnt oder vermutet, die aber dann als Freiraum tatsächlich in einen

Raum zu stellen. Das ist eine, eigentlich für mich die Hauptaufgabe des Museums« (10DD).

Diese Rhetorik des Perspektivwechsels und der Eingebundenheit in Gesellschaft verweist auf eine Potenzialität von Kunst, denn »eine wunderbare Ausstellung, die muss ich ja erstmal verarbeiten, da sind ja so viele Anregungen für mich und mein Leben drin« (14DD). Kunst habe die Möglichkeit, simulierte Realitäten über Raum und Zeit hinweg – oder vielmehr die Simulierbarkeit selbst – zugänglich zu machen. Dieser Auffassung folgend stellt sich das Museum als Ermöglichungsoption dieser auf Kunst bezogenen Persönlichkeitsbildung dar. Solche Auffassungen führen nun aber nicht zu einer denkbaren primären Orientierung des Museums am Bildungsauftrag, denn eine zu starke Konzentration auf Bildungsansprüche eines universellen (Bildungs-)Publikums wird durchgängig eher als Gefahr für die Ausrichtung eines Kunstmuseums beschrieben. Forschung als zweite Kernaufgabe jedes Museums gewinnt für Kunstmuseen durch den Bezug auf Kunst nochmal eine entscheidende Verschärfung, da diese soziale Sphäre nicht auf Bildung reduziert werden könne.

Kunstmuseum als Forschungs-, Konsekrations- und Förderinstitution der Kunst. Meine Interviewpartner*innen sind zum größten Teil studierte Kunsthistoriker*innen und nicht selten wurde ich auch im Gespräch an diesen professionellen Hintergrund erinnert. Ausgestattet mit einer privilegierten institutionellen Position sprechen sich die Direktor*innen als professionelles Kollektiv »eine gewisse Kompetenz in bestimmten Bereichen zu, als Kunsthistoriker. Wir meinen natürlich eine Vorstellung zu haben von dem, was Bildenden Kunst im beginnenden 21. Jahrhundert leisten könnte und was sie ist« (4DD). Diese Definitions- und Anerkennungsmacht wird oft mit einer quasi-natürlichen, aber professionell geschulten »Entdeckerfreude« (12DÖ) gekoppelt. Das freudige und gleichzeitig wissenschaftlich fundierte Entdeckte gelte es nicht nur zu genießen, sondern in verantwortlicher Position »zu positionieren, zu markieren, damit auch eine neue Marke zu setzen« (12DÖ).

Diese Positionierung und Markierung passiere in einem begrenzten Resonanzraum von sich gegenseitig beobachtenden Kolleg*innen aus Museumspraxis und Kunstgeschichte. Der entscheidende Anspruch bei Selektionen und Anerkennungen in dieser Community wird deutlich geäußert, bleibt aber inhaltlich eher abstrakt, denn »es muss einfach gute Kunst sein. Es muss Kunst sein, wo man überzeugt ist, dass sie wirklich auch Bestand haben wird« (12DÖ). Diese zeitliche Dimension, die von einem zukünftigen Bestand in einem systematischen Wissensraum von Expert*innen ausgeht, wird weiter unten noch als konkretes Messproblem thematisiert, vorher kann aber schon die kritische Reflexion dieser Konsekrationspraxis hervorgehoben werden. Der musealen

Selektion und Anerkennung seien Mechanismen wie selbsterfüllende Prophezeiungen inhärent, denn auch wenn neuere Kunst mit einer unsicheren Zukunftsentwicklung behaftet sei, »setzt man natürlich auch damit bestimmte Trends oder verstärkt bestimmte Trends« (12DÖ). Diese Mechanismen seien nicht deterministisch und ein*e Direktor*in gibt auf die Frage nach Kriterien für die Zufriedenheit mit der eigenen Museumsarbeit an, »dass man einen Künstler entdeckt, wo man sich dann wahnsinnig freut, dass der sehr erfolgreich ist, nachdem man mit ihm oder einer Künstlergruppe zusammengearbeitet hat. Dass man dazu ein Stück beigetragen hat einfach« (1DD).

Diese individuellen Einflüsse auf Karrieren von Künstler*innen verweisen schon auf einen kunsthistorischen Diskurs als Hauptreferenzrahmen der kunstbezogenen Ziele. Als Hauptkriterium für Einschätzungen und Entwicklungen innerhalb dieses Diskurses wird in den Interviews Neuheit genannt. Geprüft wird in diesem Verständnis von Ausstellungsmacher*innen etwa, »wie sehr wir eben hier eine Konstellation der Kunstwerke untereinander geschaffen haben, die so bisher noch nicht gesehen wurde« (2DD). Besonders im musealen Kontext von Ausstellungen muss nun also nicht die Kunst selbst (im Sinne von Werken und Künstler*innen) neu sein, sondern Kurator*innen kommt es auch an auf eine »gewisse Neuinterpretation von Kunstwerken, die man schon kennt. Und dann natürlich ein gewisser schon kunsthistorisch spektakulärer Gedankengang« (2DD), eben »neue Narrative schaffen und diese zu verbreiten« (16DD). Neben diesen kunsthistorischen Inbezugsetzungen spielen auch die wortwörtliche Entdeckung von noch unbekannten Künstler*innen oder einzelnen Kunstwerken eine wichtige Rolle im kunsthistorischen Selbstverständnis der Professionellen. Ein solches Entdecken meint, dass die ausgestellte Person beziehungsweise das Werk noch nicht oder nicht hinreichend in einem bestimmten Kunstdiskurs auf einem bestimmten institutionellen Level beachtet wurde. Dabei kann es sich um ältere Werke handeln oder um ganz neue Positionen, die einer bestimmten Fachöffentlichkeit per Ausstellung und Publikation zugänglich gemacht werden. Ein*e Direktor*in berichtet in diesem Zuge von regelmäßigen und wochenlangen Reisen nach Nordamerika, Ostasien und Afrika, um Künstler*innen in ihrem Atelier zu besuchen und gegebenenfalls für eine Ausstellung in Europa zu gewinnen. Ein solches Entdecken und Ausstellen funktioniert dann nicht wie so oft über eine Vorselektion durch andere Konsekrationsinstanzen (Kunstvereine, Galerien, Kunsthochschulen, Biennalen u.a.) und sei besonders anspruchsvoll, weil »man fliegt nicht irgendwie hin und dann hat man einen tollen Künstler und eine tolle Ausstellung« (16DD).

Bei Neuheit ginge es also in beiden Fällen – Unbekanntheit des Werks/der Person oder Neuarrangement/Neuinterpretation bekannter Werke/Personen – im deutlichen Gegensatz zum bereits beschriebenen

allgemeinen Bildungsauftrag immer um die Frage, »[h]at dieses Projekt einen neuen Erkenntnisgrad innerhalb der Kunstszene, jetzt ob es historisch oder zeitgenössisch ist, gebracht? (3DD). Das Museum habe die kunsthistorische Aufgabe des Forschens und Kuratierens, um neue Kunstwerke und Künstler*innen zu entdecken, neue Verbindungen herzustellen, neue Kontexte zu schaffen und neue fachliche Diskussionen anzustoßen. Bei diesen Zielen steht nun gerade nicht das universelle Publikum des öffentlichen Bildungsauftrags im Mittelpunkt. Der erwähnte »kunsthistorisch spektakuläre« Gedankengang müsse eben

»nicht zwingend für andere spektakulär sein [...]. Ich gehe da sehr stark und sehr egoistisch erstmal von den Erwartungshaltungen eines reinen Fachpublikums aus. Und Fachpublikum heißt in diesem Fall Künstler und Kunsthistorikerkollegen, [...] weil ich begreife das als einen sehr internen Dialog untereinander, mit Künstlern, mit Kollegen« (2DD).

Durch die beiden nachgezeichneten Aufgaben des Kunstmuseums entstehen multiple Widersprüche, die auf einer ersten Ebene durch ein Gefälle zwischen verschiedenen Publika und deren Interessen ausgezeichnet sind. Der »interne Dialog« zwischen Kurator*innen, Künstler*innen und Kunsthistoriker*innen während der Ausstellungsrecherche und -konzeption »wird dann durch die Institution Museum öffentlich« (2DD) und Besucher*innen und der Presse außerhalb des Fachpublikums präsentiert. Ein*e andere*r Direktor*in beschreibt in Bezug auf diese Schwelle »die Verantwortung, diese Kunst hier, ihr den Entwicklungsraum zu verschaffen, sie dann aber auch weiterzuvermitteln. Dass es eben Menschen verständlich ist, was da passiert. Dass ich es didaktisch runterbreche« (3DD).

In solchen Passagen zum doppelten Ziel des öffentlichen Kunstmuseums zeigen sich klare Vorstellungen über die Differenz von Resonanzräumen in Form von verschiedenen Zielpublika und ihren Kriterien. Aus der Sicht des Museums besteht diese Differenzierung zwischen Expert*innen (Künstler*innen, Kunsthistoriker*innen, Kurator*innen) und Laien (»Menschen«), die jeweils mit bestimmten Auffassungen darüber versehen werden, welche erwarteten Anforderungen und Interessen an Kunst, deren Entwicklung und deren Vermittlung sie hätten. Im Gegensatz zu den erwähnten Studien zu einem »elitistischen« und einem »populistischen« Kunstgeschmack nehmen die Kontaktpublika in meiner Analyse eine andere Formation an. In der Sicht des Museums handelt es sich bei relevanten Publika nicht um Fraktionen innerhalb der Besucher*innen, der Politik oder der Mäzen*innen, sondern primär um die Grenze zwischen einem kunstinternen Experte*innendiskurs und einem Allgemeinpublikum. Aus den inkonsistenten Aufgaben und erwarteten Publikumerwartungen entstehen so Spannungen, die die Interviewten einerseits zwar als unausweichliche Herausforderung für ihre Arbeit bezeichnen,

die sie andererseits aber auch als potenziell produktive Konstellation empfinden.

Kunstmuseum als Bildungs- und Kunstinstitution. Zwischen dem öffentlichen Bildungsauftrag für das universelle Publikum der Besucher*innen auf der einen Seite und einer kunsthistorischen Arbeit für eine Experten*innencommunity auf der anderen besteht eine Spannung, die von den Interviewten offen reflektiert wird. Für eine*n Direktor*in lägen die Probleme, »wenn man nicht einen Ausgleich schafft, [...] natürlich darin, dass entweder, dass man zu Populisten wird« (4DD). Ein populistisches Museum würde sich auszeichnen durch »eine strikte Orientierung am Publikumsinteresse oder an dem, was letztlich die Medien zum Publikumsinteresse machen« (ebd.). Eine eindeutige Orientierung an künstlerischen und kunsthistorischen Interessen hingegen »wäre der Rückzug in die Schutzräume des Experten. Dass man sagt, also, Publikum interessiert uns sowieso nicht, denn wir alleine wissen, was Kunst ist. So, und wir machen die Kunstaussstellungen« (ebd.). In diesem zweiten Fall wäre »Museumsarbeit wie so eine Art öffentlich finanziertes Hobby. Das kann es nicht sein« (ebd.). Der Anspruch an ein »funktionieren des Museum« (12DÖ) ist für eine*n andere*n Interviewten immer, dass »man auch Risiken auf sich nimmt, dass man auch sehr viel Information mitliefert, dass man auch den Bildungsauftrag ernst nimmt und quasi nicht sozusagen ein Publikum bedient einfach, sondern dass man auch bestimmte herausfordernde Positionen zeigt, um nicht einem Kommerzialisierung zu erliegen« (ebd.). Kunst sei »ja ein lebendiger Prozess, also ein offener Prozess, dass man das versucht möglichst abzubilden« (ebd.).

Diese Aussagen bestätigen eine Konstellation, die bereits als museales Dilemma bezeichnet wurde und auf eine museumsinhärente »tension of mission« (Zolberg 1986) hinweisen. Anstatt nun aber diese Spannung in eine Richtung auflösen zu wollen, verstehen die Direktor*innen meiner Studie ihre Arbeit als produktiven Umgang mit und an diesem Widerspruch. Es sind die Potenzialitäten, die sie Kunstwerken als kunsthistorischen Objekten *und* als Bildungsmaterial zuschreiben, die hier eine Verbindung und eine produktive Wendung des Dilemmas zulassen. Wenn die zugesprochenen Besonderheiten von Kunst in einem breiteren Bildungsprozess berücksichtigt werden, wird deutlich, dass eine Gefahr für das Museum eigentlich aus der vermeintlichen Potenzialität der Kunst entspringt und diese auch anders gewendet werden könnte. Die zugesprochene Fähigkeit, routinierte Alltagseindrücke zu brechen, andere Perspektiven auf Welt zu eröffnen, vergangene/zukünftige Gesellschaftsverständnisse zu simulieren und im Allgemeinen ästhetische Erlebnisse zu ermöglichen, stellt sich nur ein, wenn ständige Wiederholungen in künstlerischen Formen und Ausstellungsarrangements vermieden werden. Die Aufgabe für ein öffentliches Kunstmuseum gestaltet sich also komplexer: Es reicht nicht, einfach nur zwei Seiten getrennt

voneinander zu bedienen – etwa durch ein gemischtes Ausstellungsprogramm, das potenziell beide Ziele getrennt bedient. Neuheit ist nicht nur für Aufmerksamkeit im kunsthistorischen oder kuratorischen Prozess elementar, sondern in abgeschwächter Form ebenso für den allgemeinen Bildungsprozess, solange das Kunstmuseum eine Besonderheit gegenüber Schule oder Verkehrsmuseum behalten will: »Aber im Großen und Ganzen gehört zu einem funktionierendem Museum immer eine Offenheit, eine Öffnung, in dem Sinn, dass man auch in der Lage ist abzuweichen von standardisierten Präsentationsmodalitäten, dass man auch Risiken auf sich nimmt« (12DÖ).

In der geschickt zu nutzenden Offenheit sieht ein*e andere*r Direktor*in »tatsächlich auch eine Aufgabe von einem Museum, weil wir haben ja die Freiräume noch das auszuprobieren und das auch letztendlich als Angebot in eine Gesellschaft hineinzutragen« (10DD). Hier besteht die potenzielle Verbindungslinie zwischen den beiden – vermeintlich widersprüchlichen – Kernzielen des öffentlichen Kunstmuseums; und in der zugeschriebenen Besonderheit von Kunst und ihren Entwicklungsmechanismen über Neuheit und Inbezugsetzungen verflechten sich beide Ansprüche: Durch die Präsentation von Neuem (inhaltlich, perspektivisch, ästhetisch, relational, kontextual) kann der öffentliche Bildungsauftrag ernstgenommen werden, indem die irritierenden oder perspektivverschiebenden Potenziale der Kunst durch Neuheit einsetzen. Besonders letzteres schließt an das Kriterium der Neuheit eines Expert*innendiskurses an, welches in Form des Entdeckens, Verbindens und Neuarrangierens als Anspruch für die eigene kuratorische und kunsthistorische Arbeit gilt.

Für die verschiedenen Aufgaben lassen sich mit den Besucher*innen und Expert*innen zwei verschiedene kommunikative Resonanzräume des öffentlichen Kunstmuseums identifizieren. Daraus ergeben sich praktische Probleme und analytische Fragestellungen: Welche Auffassungen von diesen Publika bestehen aus Sicht des Museums? Welche Erwartungen werden ihnen zugeschrieben und welche Strategien lassen sich erkennen, um diese zu bedienen? Was gilt jeweils als Erfolg bei diesen Publika und auf welche Leistung wird damit verwiesen? Wie können diese Erfolge erkannt, festgehalten und möglicherweise an Dritte vermittelt werden? Besonders bei Resonanzerzeugungsproblemen in den beiden zentralen Zielpublika schärft die Analyse nun weitere sekundäre Publika und deren Funktion für das Museum. Einerseits werden Akteur*innen wie öffentliche Träger und Sponsoren gebraucht, um die Museumsarbeit zu finanzieren. Andererseits werden speziell die Massenmedien als Mittel verstanden, um Besucher*innen zu erreichen und die Tätigkeiten des Museums öffentlich zu dokumentieren. Auch für diese zweitgelagerten Umweltausschnitte hinter dem Bildungsauftrag und der kunsthistorischen Diskussion lassen sich genaue Erwartungserwartungen des Museums rekonstruieren, an denen sich schließlich die Museumsarbeit orientiert.

Vor dem Hintergrund multipler Erwartungen an ein Kunstmuseum stellt sich die Frage, wie Zielerfüllungen jeweils im Museum reflektiert werden können. Zur Orientierung dieses Themenkomplexes kann auf einer ersten Ebene eine klare analytische Trennung gezogen werden. Auch wenn in der Praxis die eigene Arbeit in verschiedenen Kontexten repräsentiert wird, kann unterschieden werden zwischen Reflektionsergebnissen, die innerhalb des Museums verarbeitet werden, und solchen, die nach außen kommuniziert werden. All dies zusammengenommen macht deutlich, wie ausdifferenziert ein Museum sich selbst und die es umgebende Topografie sieht.

Die weitere Analyse zeigt, wie eine solche kognitive Karte (vgl. grundlegend Jameson 1988; vgl. für Organisationen Espeland/Sauder 2016: 27f.) in der Praxis notwendig ist, um die höchst unterschiedlichen Erwartungen an ein Museum erfolgreich zu bedienen. Durch die Rekonstruktion der kognitiven Karte des Museums wird eine weitere Innensicht der Kunst für den Fall einer einschlägigen Konsekrationsinstanz analytisch erschlossen. Schon jetzt wird deutlich, wo die Ergebnisse über das Thema der Studie über plurale Kunstordnungsannahmen hinausgehen müssen. Das öffentliche Kunstmuseum hat zwar eine Vorstellung von künstlerischer Produktion, ihren reproduktiven Mechanismen sowie der institutionellen Infrastruktur, es stellt aber gleichwohl einen Kreuzungspunkt dieser spezifischen Kunstauffassung mit Ordnungsvorstellungen gegenüber ganz anderen sozialen Strukturen wie Massenmedien, Politik oder Bildung dar, welche für das Museum paradigmatische Ordnungsbestandteile einer gesellschaftlich tief eingebetteten Kunst sind.

4.1.5 *Umweltkonstruktionen und Zielerreichungsstrategien*

Auch wenn vermittelnde Positionen zwischen dem Bildungsauftrag und dem Voranbringen künstlerischer Entwicklungen die Museumsarbeit grundlegend ausmachen, greife ich an dieser Stelle eine relativ radikale Darstellungsweise auf, um in die Kartografie des Museums einzusteigen. Auf die Frage, wann er/sie selber mit dem eigenen Ausstellungsprogramm zufrieden sei, führt ein*e Direktor*in eine Metaphorik von »Baumrinden« oder »Ringe[n] im Wasser« (2DD) an, über die mir seine/ihre Relevanzstruktur gegenüber unterschiedlichen Publika erklärt werden soll. Auch andere Direktor*innen sprachen in diesem Sinne von »konzentrischen Kreisen« (7DD), die sich durch eine unterschiedliche Orientierung der musealen Arbeit und meist sogar deutliche Relevanz für den/die Interviewten auszeichnen (siehe Abb. 4.1).

Im innersten Ring der Zielpublika, dem »Fachpublikum« (2DD), spiele die professionelle Anerkennung einer »ästhetische[n] Dimension« einer Kunstausstellung und die dahinterliegende kunsthistorische

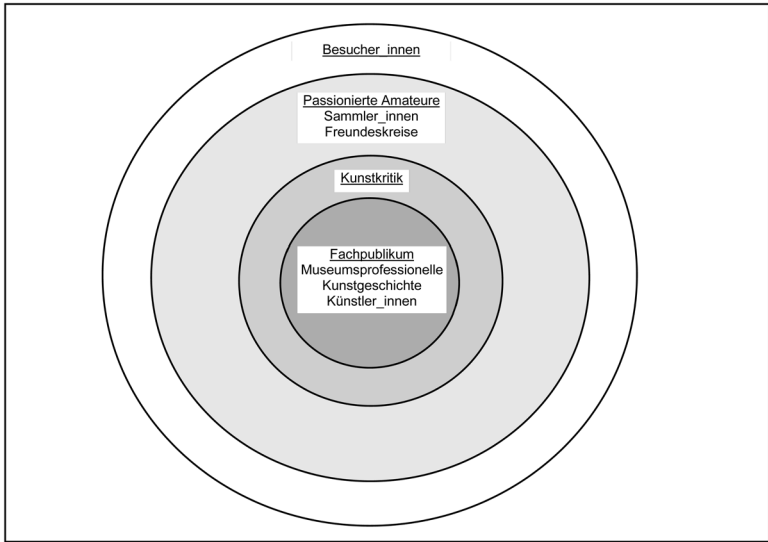


Abb. 4.1: *Publika des Museums und ihre Relevanz*

Forschungsarbeit die zentrale Rolle für die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit. Für die Produktion der Ausstellung genauso wie für das spätere Prüfen eines (Miss-)Erfolgs sei entweder der »Dialog« mit eine*r lebenden Künstler*in oder ein »Dialog mit [...] Kollegen«, d.h. Kunsthistoriker*innen und Kurator*innen, zentral. Erst durch den Schritt der Veröffentlichung in Form einer musealen Ausstellung und gegebenenfalls einer Publikation von dem, »was als kleiner Fachdiskurs beginnt« (ebd.), würden dann andere Publika – in diesem Bild Ringe – hinzutreten. Von innen nach außen wird als nächstes an einer Übergangsstelle zwischen Fachpublikum und allgemeinem Publikum die Kunstkritik genannt. Die vielen Publikationen werden dabei wiederum nach Publikationssparte und deren Zielpublikum differenziert. So werden Besprechungen in Fachpublikationen, kunstorientierten Magazinen und teilweise in ausgewählten großen Tages- und Wochenzeitungen (für Deutschland: *SZ*, *FAZ*, *Zeit*) auf der einen Seite eher den inneren Ringen zugeordnet und die meisten feuilletonistischen Beiträge in regionaler Tagespresse, Fernsehnachrichten, Blogs oder Radio dem allgemeineren Publikum.

Im darauffolgenden Ring werden diejenigen Personen lokalisiert, die sich durch sukzessiv erworbene Kennerschaft über Kunst und Kunstgeschichte auszeichneten oder sogar entsprechend organisiert identifizierbar seien, stellenweise finanzielle Beiträge zur Museumsarbeit leisteten, aber nicht professionell direkt in Museumsarbeiten eingebunden seien. Die Beschäftigung mit Kunst sei für diese ausgewählten Personen zwar »mehr als ein Hobby aber doch nicht zugleich die ausgebildete

akademische Professionalität« (2DD). Darunter fallen Mitglieder von Fördervereinen, Kunstvereinen, Freundeskreisen von Museen, aber auch Sammler*innen, »die sich sehr für Kunst interessieren und über einen längeren Zeitraum kontinuierlich [...] sich selbst ein Wissen erarbeitet haben über Kunst, über Qualität, ästhetische Ausdrucksformen« (ebd.). Dieser Bereich von passionierten Laien ist eine Graustufe, die »sehr, sehr ernst« berücksichtigt werden würde, weil diese Personen »an der Schnittstelle [...] zwischen der Professionalität und dem Hobbymäßigen« (ebd.) stünden.

Auf Expert*innen und passionierte Amateur*innen folgend gebe es dann weiter außen den »großen Kreis von Publikum« (2DD), womit die allgemeinen Besucher*innen von Museen gemeint sind. Deren Meinung interessiere zwar grundlegend, werde aber nicht im gleichen Maße als relevant angesehen wie die der inneren Ringe. Trennend wirkt zum allgemeinen Publikum, auf welches sich der Bildungsauftrag zielt, die Grenze von Produktion/Leistung und Konsum. Der interne Diskurs endet an professionellen Grenzen sowie mit der Recherchearbeit und produktiven Kontextualisierungsarbeit. Das Publikum, ob passionierte Amateur*innen oder allgemeine Besucher*innen, rezipiert das veröffentlichte Ausstellungsprogramm.

Ziel einer längerfristigen und strategischen Museumsarbeit sei die quantitative Ausweitung der »Zirkel« und insbesondere »den zweiten und dritten Kreis [passionierte Amateur*innen und reguläre Besucher*innen] immer größer werden zu lassen« (2DD). Erst auf Nachfrage meinerseits bezüglich Geldgeber*innen aus Politik oder Privatwirtschaft gibt der/die Interviewte knapp zu Protokoll, dass politische und private Geldgeber*innen in diesem Bild gar keine Rolle einnehmen würden, da sie »[d]esinteressiert bis zur Unterlippe« (ebd.) seien und deshalb auch keine Relevanz in der Ausrichtung und Reflektion der eigenen kunsthistorischen und kuratorischen Arbeit hätten. Als konsistentes Grenzphänomen dieser Relevanzräume wird in diesem Zuge jedoch die Arbeit von wenigen Stiftungen genannt, wenn dort Ausschüsse von Fachkolleg*innen Förderanträge entlang von professionellen Kriterien und Qualitätsstandards prüfen und damit diese Finanzierungsquellen dem innersten Kreis zugerechnet werden können.

So eine unmissverständliche Hierarchisierung von relevanten Publika zeigte sich nicht in allen Interviews und es gab auch vermittelnde Töne oder unterschiedliche Ausrichtungen von national/international führenden beziehungsweise eher lokal/regional ausgerichteten Museen. Die Aggregation der Ergebnisse lässt daher auch keine absolute Generalisierung einer Hierarchisierung von »Zielgruppen« (3DD) wie Expert*innen, Politik, Presse oder Besucher*innen für alle Museen zu allen Zeiten zu. Abgesehen von graduellen Relevanzäußerungen sind jedoch über die Interviews hinweg eindeutige Muster in der Identifikation von

Umweltausschnitten und Annahmen bezüglich deren spezifischer Interessen zu erkennen, die dann auch immer eine gewisse Gewichtung beinhalten. Ich greife die Metapher der Baumringe als strukturierend auf, um die einzelnen Publikumsauffassungen aus Sicht des Museums zu rekonstruieren. Dabei geht es erstens um die Auffassungen über die Konstitution und Erwartungshaltungen einzelner Umweltausschnitte, zweitens um Kommunikations- und Feedbackkanäle sowie drittens um Strategien zur Befriedigung der entsprechenden erwarteten Ansprüche.

4.1.6 Die inneren Kreise.

Professioneller und passionierter Umgang mit Kunst

Was als innerer Relevanzring beschrieben wurde, kann als kunstinterner Diskurs unter Expert*innen rekonstruiert werden. Hier lassen sich inhaltlich die drei Bereiche künstlerische Produktion, Kunstgeschichte und Museumsarbeit identifizieren, die mindestens als nicht extern, d.h. gegenüber den Besucher*innen, den verschiedenen Finanzierungsstrukturen und den Massenmedien, verhandelt werden. Inhalte aus diesem produktiven Diskurs gelangen an die äußeren Publika vorzugsweise in Form kontrollierter, aggregierter und übersetzter Ergebnisse von Aushandlungsprozessen unter professionellen Kriterien und Zugangsregeln. Daneben kann noch zwischen Kontakten innerhalb und außerhalb eines Hauses unterschieden werden, was sich auf eine einzelne Organisation bezieht und nicht auf den Komplex Museum oder eine professionelle Museumsgemeinschaft. Diese Trennung hilft insbesondere, die Reflektion der eigenen Arbeit und der verschiedenen Ansprüche zu plausibilisieren. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede, da erstens der Kontakt zu Externen viel unregelmäßiger ist und zweitens auch bestimmte Unsicherheiten bestehen, inwieweit Rückmeldungen von außen kritische Punkte nennen oder doch anstandshalber verschweigen. Die museumsinterne Reflektion unter den Mitarbeitenden wird hingegen als umfänglich und aufrichtig beschrieben. Innerhalb des Teams werden auch Informationen generiert und geordnet, um unterschiedliche Erfolge in museale Umwelten zu kommunizieren. Diese unterscheiden sich meist kategorial vom kunsthistorischen Diskurs, da den äußeren Ringen entweder nur ein loses Kunstinteresse zugeordnet wird oder ihnen als reinen Finanzierungsquellen nur wenig Bezug zu Kunst im Sinne eines Expert*innendiskurses zugesprochen wird.

Als zentrales Entscheidungs- und Erfolgskriterium des inneren Kreises wird eine Neuheit der Kunstwerke oder des kunsthistorischen Arrangements, »eine Neuinterpretation von Werken, die man schon kennt« (2DD), angesehen. Bei der Prüfung dieser Neuheit wird »sehr stark und sehr egoistisch erstmal von den Erwartungshaltungen eines reinen

Fachpublikums« ausgegangen, denn diesem Fachpublikum wird durch ein kunsthistorisches Studium und/oder praktische Berufserfahrung die Kompetenz und Autorität zur Beurteilung von Neuheit zugesprochen. Eine solche »Peergroup« (16DD) sei für die Einschätzung von Erfolg besonders wichtig, weil dort die »Leute [sind], die das gleiche machen wie ich und gleiche Dilemmata haben, weil die eben all diese Rollen und Muster, in denen man agiert, auch bewerten können« (ebd.). Bei einzelnen Projekten wird sich dann etwa gefragt, ob »dieses Projekt einen neuen Erkenntnisgrad innerhalb der Kunstszene [...] gebracht« (3DD) habe.

Neben der organisationsinternen Diskussion findet ein professioneller Austausch über verschiedene Häuser hinweg auf punktuellen oder regelmäßigen, formellen wie informellen Ebenen statt, denn hier trifft man sich in einem »Peernetwerk«, »wo man auf gleicher Ebene gedanklich oder erfahrungsmäßig agiert« (16DD). Museumprofessionelle berichten von Treffen auf formellen Anlässen wie Weiterbildungsangeboten und Fachtagungen der Museumsbünde oder regionalen Kooperationsnetzwerken. Informelle Kontakte finden über eine ganze Palette von gelegheitsstrukturierenden Treffen statt, »so Dinge, die man dann auch ein bisschen routinemäßig mitnimmt und da trifft man sich und da tauscht man sich aus« (9DD), also Ausstellungseröffnungen, Kunstmessen, Biennalen, Preisverleihungen oder auch direkte individuelle Besuche im Haus einer*er Kolleg*in. Außerdem wurde in den Interviews über private Korrespondenzen oder Telefonate innerhalb von persönlichen Netzwerken und besonders zwischen langjährigen Bekanntschaften berichtet. Da Direktor*innen und Kurator*innen zumeist eine hohe Mobilität aufweisen, durchaus regelmäßig ihre befristeten Arbeitsstellen wechseln oder in temporären Ausstellungsprojekten zusammenarbeiten, ergeben sich weite Netzwerke über Institutionen, Regionen und auch Kunstrichtungen hinweg. Daneben sind formelle Kontakte in Form von gegenseitigen Leihgaben und Ausstellungskooperationen die Regel im internationalen Museumsbetrieb und über sie entstehen auch immer geteilte Geschichten.

In Abgrenzung zum Massenpublikum, zu privatwirtschaftlichem Sponsoring und zur Politik werden die Gruppe der Museumsprofessionellen und ihre Interessen als einzigartig beschrieben. Es besteht durchgängig ein großes Interesse an Meinungen von Kolleg*innen, da von einem gemeinsamen Set an professionellem Wissen und Bewertungskriterien gegenüber Neuheit und kunsthistorischer Relevanz ausgegangen wird und gerade nicht Hypes oder einer großen populären Aufmerksamkeit nachgerannt werden würde. Außerdem lässt sich eine Art von Gemeinschaftsgefühl erkennen, da öffentliche Budgetkürzungen, politische Ansprüche oder Kommerzialisierungsstrategien als geteilte Problemlagen aller Museen empfunden werden.

Am deutlichsten wird eine solche Verteidigungsrhetorik in Interviewpassagen über den Kunstmarkt, der so »überhitzt« sei, dass öffentliche

Museen aus dem »kommerziellen Kreislauf« (16DD) herausgenommen seien. Auch ohne Konkurrenz in der Aneignung von Werken bestünden jedoch auch grundlegende Unterschiede, denn »wir haben unheimlich viele Überschneidung als Museumslandschaft mit dem Kunstmarkt, aber wir sind zwei total verschiedene Welten und letztendlich und das ist eben auch meine Forderung der Freiheit« (3DD). Der Aufrechterhaltung dieser Unterschiedlichkeit vom Markt und einer spezifischen Freiheit der Kunst müsse nun gerade das Kunstmuseum verpflichtet sein, denn dieser Institution komme es zu, sich dem Kunstmarkt inhaltlich zu widersetzen: »Ich muss auch immer korrektiv wirken können. Ich muss gegen eine Marktdominanz auch etwas setzen können« (ebd.). Die Muster, wie diese Differenz gehalten werden soll, decken sich mit den Kriterien einer Gruppe von Kunstprofessionellen: »Ich meine, ich habe ja auch meine Kriterien innerhalb aus der Kunstgeschichte, aus der Kunstwissenschaft, aus der Kunsterfahrung, aus der Kunstkritik heraus« (ebd.).

Die Währung, die gegen populäre Kriterien und Markthypes in Anspruch gebracht wird, ist Reputation, und zwar »in der wissenschaftlichen Gemeinde« (6DD). Indikatoren für diese Reputation gebe es viele, wobei von den Interviewten immer wieder eine gewisse Unsicherheit über die Validität von genauen Angabe geäußert wird: »Das merken Sie sehr einfach. Sie merken das in den Gesprächen [...], also man trifft sich ja und redet auch mit Leuten aus der Szene, mit Künstlern, anderen Kollegen, Kuratorenkolleginnen, wie die Projekte sehen, man muss natürlich für sich dann Räume interpretieren in diese Geschichten« (12DÖ). Die Szene wird für Feedbacks zwar in Gänze als relevant gesehen, es gebe aber oft einen besonderen »Schulterschluss« (1DD) mit »bestimmte[n] Kollegen, die man sehr schätzt [...], deren Urteil man vertraut« (ebd.). Als Kriterien für diese privilegierten Anerkennungen werden neben ähnlichen Museumstypen oder einer regionalen Verortung auch bestimmte Kunstrichtungen genannt und in diesem »Feld, das man selber für wichtig hält, quasi, wenn da eine Meinung formuliert wird, dann wird man sich ja da doch eher orientieren daran« (1DD). Eine solche Differenzierung der Museumslandschaft aus Perspektive jedes einzelnen Hauses oder jeder einzelnen Person wird durch Aspekte verfeinert, die besonders im Verhältnis von Mitteln und Ansehen zu finden sind.

Neben direkten Rückmeldungen und Gesprächen innerhalb der Szene werden zur Anzeige von Reputation insbesondere zwei handfeste Phänomene herangezogen, die als Erfolge auf das eigene Ansehen und damit qualitativ gute Arbeit verwiesen. Einerseits werden Kooperation mit anderen Häusern, denen Reputation zugeschrieben wird, als Zeichen für die eigene Reputation, »der Ruf des Hauses, das Image« (9DD) gelesen. Als ein weiterer zentraler Screen für die szeneeinterne Anerkennung wird öffentliche Kommunikation in ausgewählten Fachpublikationen genannt: »Also ein Erfolg [...] sind entsprechende Artikel [...]

in der Fachpresse oder in sonst irgendwie Fachpublikationen, die eben dann nicht mehr von der breiten Allgemeinheit gelesen werden, sondern von den Kunsthistorikern, Studenten, Leuten, die irgendwie mit Kunst ein bisschen mehr zu tun haben« (5ÖD). Fachpublikationen zeigten aber nicht nur an, ob und wie die eigene Arbeit angenommen wird, sondern sie bildeten auch einen gemeinsamen Beobachtungsrahmen, weil es sich um Publikationen handelt, von denen angenommen wird, dass sie »von den anderen Häusern wahrgenommen werden, in anderen Museen« (ebd.). In diesen Fällen würde »man natürlich wahr[nehmen], wenn der eine einen Erfolg hat mit einer Ausstellung oder der andere. Und wie steht man selbst dann, man ordnet sich dann immer ein« (ebd.). Gemeinsame Projekte als auch Besprechungen beziehen sich im Gegensatz zum privaten Austausch auf eine konkrete Teilöffentlichkeit von Professionellen und sind dabei in eine feine Ordnung des Betriebes eingelassen, wodurch sie in dem Maße Erfolg bedeuten, wie anderen Kunstinstitutionen und Publikation in einer Fachcommunity Reputation zugesprochen wird. Diese Ordnung der Feedbackquellen über geteilte symbolische Ordnungen ermöglicht dann, dass Reputation auf Qualität verweist, weil in dieser Fachcommunity die Anwendung kunstspezifischer Kriterien erwartet wird.

Solche Reputationseinordnungen unterschiedlicher Institutionen strukturieren sich an Kriterien, die bestimmte Differenzierungslinien und Vergleichszusammenhänge für ein Museumsfeld aufspannen. Besonders eingelassen in die Kartografie eines Museums sind Kriterien, die potenziell auf alle öffentlichen Kunstmuseen zutreffen. Legitime Vergleichbarkeit und Unvergleichbarkeit wird angenommen, wenn nach kunsthistorischer Ausrichtung (zeitgenössische Kunst, moderne Kunst, etc.) oder nach Stil- und Medienswerpunkten in Sammlung und Ausstellungsprogramm (Medienkunst, Impressionismus, Fotografie) sortiert wird. Neben diesen kunstbezogenen Kategorien werden geographisch bestimmte Zusammenhänge beobachtet, wobei sehr unterschiedliche Skalierungen von Viertel über Stadt, Region, Staat bis zu Kontinent und Welt angewendet werden. Für die Reichweite dieser potenziellen Vergleiche spielt die Ausrichtung, Geschichte und Größe eines Hauses ebenso eine Rolle wie dafür, ob sich eher mit dem Museum in der Nachbarstadt verglichen wird oder mit einer Institution am anderen Ende des Planeten. All dies führt in jedem Einzelfall zu einer relativ differenzierten und einzigartigen Sicht auf die jeweils eigene Museumslandschaft. Gemeinsam ist den Bezugsrahmen aber eine zweite Ebene des Museumsvergleichs, auf der Unterschiede innerhalb einer gewählten Kategorie festgestellt werden. Wenn etwa ein*e Direktorin das eigene Haus zu den fünf wichtigsten Kunstmuseen in Deutschland zählt, anstatt es mit den umliegenden Kunstmuseen in Verbindung zu bringen, wurden Vergleichskriterien wie das Budget, der touristische Destinationswert der Stadt oder das

Alter einer Einrichtung angeführt. Für Klassifizierungen werden auch teilweise öffentliche Listen und Awards herangezogen. Am *Kunstkompass* wird bezugnehmend auf seine Institutionenliste etwa darlegt, dass das eigene Haus genauso viele Ruhmespunkte wie das weltweit führende Museum für moderne und zeitgenössische Kunst brachte, und das trotz kleinerem Budget und unattraktivem Standort. Solche Platzierungen des eigenen Hauses sind nur vor einem spezifischen Vergleichsraum sinnvoll und werden so zu Erfolgs- und damit Qualitätsindizien verarbeitet.

Im Diskurs unter professionellen Kunstinteressierten verweist insbesondere das wichtige Erfolgskriterium der gegenseitigen Bezugnahmen auf Messbarkeitsprobleme. Eine Resonanz auf Ausstellungen oder entdeckte Kunst kann in den unterschiedlichsten Formen auftreten und oft verstreichen darüber hinaus sehr lange Zeiträume, bevor überhaupt etwas aufgegriffen oder weiterdiskutiert wird. Ein*e Direktor*in sagt in die Zukunft gerichtet, dass er/sie vielleicht »vierzig Ausstellungen machen« müsste, »bis ich dann eines Tages auch etwas mache, wo dann irgendwie diese Wellen schlagen. Aber dann wird es auch wert sein, 39 zu warten« (16DD). Das Problem sei bei gegenwärtigen Projekten, dass diese Resonanz nicht unmittelbar »in eine ökonomische Kennzahl oder in eine Evaluation [...] hinein zu kriegen« (ebd.) sei. Wenn Interviewpartner*innen anekdotisch oder allgemein über eine Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit berichten, wird regelmäßig von schwer überschaubaren Zeiträumen und Wegen der Resonanzzeugung gesprochen. Während die Tagespresse relativ unmittelbar zu Eröffnungen oder mindestens während der Ausstellungsdauer berichtet, merke man den kunsthistorischen Einfluss eines Ausstellungsprojektes und seiner – dann erst sich realisierenden – Neuheit »oft auch erst mit Jahren, Jahre später« (7DD).

Einmal kann es bei diesen Bezugnahmen um Künstler*innen gehen, die durch eine Ausstellung das erste Mal eine größere institutionelle Aufmerksamkeit erlangten und dann später weitere Erfolge feiern, was wiederum ein Erfolg für die Entdecker*innen sei. Auch bezüglich der kunsthistorischen Einbettung von schon bekannten Kunstwerken oder des kuratorischen Arrangements würde das Kriterium der Neuheit oftmals erst viel später bestätigt werden. Hier zeige sich dann die späte Anerkennung und also der Einfluss, »[d]ass man sieht, dass gewisse Dinge, die man gemacht hat, irgendwie hängen geblieben sind, dass sie immer noch erwähnt werden« (7DD) im informellen Austausch, »dass eben irgendjemand im Gespräch kommt darauf, ›Ah, damals diese Ausstellung« (ebd.), oder anhand von Publikationen oder nachfolgenden Ausstellungen, »dass es neue Ausstellung gibt, die darauf wieder Bezug nehmen auf dieses Projekt, dass irgendwie das erwähnt wird in den Essays, im Katalog und so weiter, dass da eine quasi Tradition, irgendwie eine Anknüpfung« (ebd.) sich zeige. Ein solches Erkennen von Bezugnahmen, Verweisen oder Abgrenzungen verdeutlicht, wie Museumsprofessionelle

über längere Zeit durch Lektüre, professionelle Kontakte und eigene Beobachtungen Zusammenhänge in der künstlerischen Entwicklung und der Ausstellungspraxis erkennen. Dabei wird die eigene Arbeit in ein komplexes Geflecht von Kommunikation über Kunst gestellt und auch wenn eine Resonanz erst Jahre oder Jahrzehnte später zu erkennen ist²⁸, wird dies als persönlicher Erfolg in Form eines Reputationsgewinns verbucht und als Anerkennung der eigenen qualitativen Arbeit verstanden.

Zusammenfassend ergibt sich für die Untersuchung von Ordnungsvorstellungen des Museums gegenüber Kunst folgendes Bild: Allgemeine Reputationsgefüge im musealen Feld werden differenziert beobachtet und einzelne Fachpublikationen, Ausstellungsprogramme und die Community von Expert*innen werden nach Feedbacks und Erfolgen abgetastet. Aus diesem Beobachtungs- und Ordnungsgefüge werden entlang unstandardisierter Vergleichszusammenhänge Indizien gesammelt für eine Vorstellung über die eigene Reputation in diesem Raum. Die vielfältigen Feedbacks werden von den Professionellen selektiv zur Einschätzung der eigenen Arbeit herangezogen, wobei die erwähnten kunsthistorischen und kuratorischen Neuheiten das geteilte und sinnstiftende Kriterium für Qualität in dieser Resonanzsphäre sind. Diese verteilten gegenseitigen Beobachtungen lassen sich in einen direkten Zusammenhang setzen zum musealen Ziel, genau definiertem Zielpublikum und stabilisierten Erwartungsstrukturen. Ansehen innerhalb dieser Szene ist dann die zentrale Ressource, die für Museen durch Produkte (Ausstellungen, Kooperationen, Publikationen) und bescheinigte Erfolge angereichert werden soll. Reputation ist für den Möglichkeitsraum eines Museums zentral, weil sie neben der Wertung vergangener Arbeit auch immer eine Ressource in der zukünftigen Zusammenarbeit mit Künstler*innen und anderen Institutionen darstellt. Diese kunstbetriebsspezifische Anerkennung wird, darauf wird weiter unten eingegangen, aber auch stellenweise übersetzt und bearbeitet, um sie in zugeschnittener Form Sponsor*innen und Politik als Indikator für adäquate Arbeit anzubieten.

Künstler*innen werden durch ihr professionelles Kunstinteresse ebenfalls im inneren Relevanzkreis von Museen verortet. Dabei wird auch

- 28 Man denke in solchen Fällen etwa an den Pariser ›Salon des Refusés‹ Pariser Impressionisten in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts oder an die erste Biennale von Venedig 1895 oder an Harald Szeemanns ›When Attitude Becomes Form‹ und die *documenta 5* um 1970 oder Lucy Lippards ›Number Shows‹ ab den 1960ern. Die Kunstgeschichte kennt einige solcher legendären Ausstellungen und ihre Auswirkungen auf kunstgeschichtliche Verschiebungen ist breit besprochen – ohne dass die Ausstellungen unbedingt auch schon in ihrer unmittelbaren Gegenwart in diesem Maße (oder überhaupt) gewürdigt gewesen sein mussten. Vgl. die zwei Bände von Bruce Altshuler (2008; 2013) für einen umfassenden Überblick kunstgeschichtemachender Ausstellungen.

von einem konkreten Beitrag des Museums am Kunstschaffen ausgegangen, welcher sich unmittelbar produktionsunterstützend oder in einer kunsthistorischen Inbezugsetzung ausdrücken kann. Neuheit ist auch hier das zentrale Kriterium und besonders bei lebenden Künstler*innen sprechen sich Direktor*innen einen relativ großen Einfluss auf Künstler*innenkarrieren zu, der »eine neue Werkphase vielleicht provoziert« (3DD) oder der in einer zukünftigen kunsthistorischen Einordnung rückwirkend als Ausgangspunkt bestimmt werden wird. Grundlegend für die Konstellation von Museum und Künstler*innen sei, dass letztere nach Berücksichtigung durch Museen strebten, denn die »Künstler der Gegenwart messen sich natürlich immer mit diesen Spitzen, die sie im öffentlichen Museum sehen und von daher sind wir nach wie vor eine nicht zu negierende Größe« (14DD).

Genau wie beim *Kunstkompass* zeigt sich in diesem Verhältnis das Phänomen des Überangebots von Kunstproduktion – too many artists, too many styles – gegenüber der Knappheit musealer Ressourcen und es gebe so auch »natürlich viele, die an der Tür kratzen und rein wollen« (16DD). Die museale Selektion und Konsekration einer noch relativ unbekannten Person aus diesem Angebotspool berge dabei ein gewisses Risiko, welches aber notwendig eingegangen werden müsse für spätere Erfolge des Museums. Die kuratorisch tätigen Direktor*innen beschreiben eine solche Arbeit mit Künstler*innen oder deren Werken oft in einem Sprachgebrauch des Suchens, Entdeckens und Anstoßens. Diese Entdeckungen können dabei auf Ausstellungen in kleineren Institutionen (insbesondere Kunstvereinen), auf Biennalen, durch Tipps persönlicher Kontakte oder direkte Atelierbesuche passieren. Ein zeitlich versetzter Erfolg von Künstler*innen wird dann einerseits, wie oben beschrieben, als eigener Erfolg erfahren und damit andererseits aber auch auf die eigene Arbeit zurückführt, »dass man einen Künstler entdeckt, wo man sich dann wahnsinnig freut, dass der sehr erfolgreich ist, nachdem man mit ihm oder einer Künstlergruppe zusammengearbeitet hat, dass man dazu ein Stück beigetragen hat einfach« (1DD).

Eine Zuweisung von institutioneller Anerkennung an Künstler*innen geschieht nicht nur einseitig durch Entdeckung und Förderung durch das Museum. Die Population von Künstler*innen wird ähnlich wie der Betrieb feingliedrig über Ansehensverteilungen beobachtet. Wenn Künstler*innen schon eine gewisse Reputation über institutionelle Repräsentation angesammelt haben und sie unter verschiedenen Angeboten auswählen können, würde laut Museum das Ansehen eines Hauses ausschlaggebend für dieses umgedrehte Verhältnis von Überangebot und Knappheit. Reputation wird hier nicht nur ein Bindeglied, um Künstler*innen und Institutionen in ein Verhältnis zu setzen, sondern ist auch eine Ressource, die rekursiv über weite Ketten vermehrt werden kann. Ein*e Direktor*in weiß beispielsweise sehr wohl, dass »die Künstler

kommen [...], weil das nützt ihnen, ihrem Ruf, ihrem Namen, ihrer Marke. Weil (Museum) eben eine Marke ist, die sowas ihnen bringt« (7DD). Ein*e andere*r Direktor*in gibt in der gleichen Stoßrichtung jedoch auch als eigenen Erfolg an, eine Künstlerin mit einer Retrospektive gewürdigt zu haben, die vorher in einem viel größeren Museum in diesem Umfang ausgestellt wurde. Als Erfolg wird in diesem Fall verbucht, dass die Häuser gerade nicht »in einer Liga« (11DD) seien und die Künstlerin die beiden Häuser auf ein Level hebe, sie sozusagen Reputation des »größeren« Museum auf das »kleinere« Haus übertrage. Für Künstler*innen wird so eine kunstspezifische Reputation erkannt, die von anderen Institutionen erteilt und dann gespeichert wird, wodurch wiederum die Reputation eines anderen Hauses gesteigert werden kann, wenn der/die Künstler*in das Museum anerkennt.

Museen schreiben sich somit einen Einfluss auf die Karriere von Künstler*innen zu, wobei eine frühe Förderung immer mit einem Risiko verbunden sei. Andererseits werden Künstler*innen aber auch anhand kunsthistorischer Relevanz und institutioneller Anerkennung gewichtet und auf ihr Reputationsverhältnis zum eigenen Haus verortet. Das Kriterium des kunsthistorisch Neuen trete hier in einen Widerspruch zum Bildungsauftrag und der Adressierung möglichst vieler Besucher*innen, was insbesondere im Fall von zeitgenössischer Kunst ab dem letzten Drittel des 20. Jahrhunderts zu Spannungen führe. Einerseits sollen diese Kunstwerke für das Museum neu und nicht schon zu einem existierenden Bildungs- und Kunstkanon gehören und andererseits seien die Rezeptionsgewohnheiten der Besucher*innen (noch) inkompatibel mit weiten Teilen der zeitgenössischen Kunstproduktion.

Bevor im nächsten Abschnitt die museale Sicht auf die Besucher*innen rekonstruiert wird, können schon mögliche Strategien zum Umgang mit dieser Spannung gezeigt werden. Einerseits sei für viele Museen verbindlich, dass kunstgeschichtliche Schwergewichte als kanonische Positionen den Besucher*innen gezeigt werden sollten. Allerdings würden die exemplarischen Gauguins, Picassos und van Goghs nicht mehr ausgiebig professionell debattiert, »in gewisser Weise interessiert das auch keinen« (7DD). Obwohl eine solche spezifische Irrelevanz im professionellen Diskurs als ausgemacht gelte, zeigen Museen trotzdem immer wieder populäre Namen, Epochen und Stile. Um diesen vermeintlich widersprüchlichen Ansprüchen entgegenzukommen, wird von vermittelnden Strategien berichtet. Innerhalb eines Hauses könnten etwa durch die geschickte räumliche Lenkung der Besucher*innen irritierende Punkte für eine Auseinandersetzung und potenzielle Gewöhnung gesetzt werden. Ganz konkret werden so etwa auf dem Fußweg zur Ausstellung von Kunstwerken der klassischen Moderne ganz neue Positionen gezeigt, was »eine Vorgehensweise [ist], die sich dem Publikum und seinen Wünschen mehr anpasst, trotzdem jetzt aber nicht mit den Wölfen

heult, sondern es geht schon darum, den Leuten das ganze Spektrum der Kunst zu zeigen, das ist mir schon wichtig« (13DD). Auf dem Weg zu den Räumen mit den Gauguins müssen die Besucher*innen sozusagen wohl oder übel an ungewohnter und vermeintlich unzugänglicher Medienkunst vorbei. Ist in dieser Strategie noch ein gewisser Hang zum Bildungsauftrag zu erkennen, wählen manche Direktor*innen aber eine viel schärfere Trennung innerhalb des umfassenden Ausstellungsprogramms. Eine so konstruierte »Produktpalette« (7DD) kann entweder zyklisch verschiedene Publika bedienen oder bei entsprechender Ausstellungsfläche auch zeitgleich passieren:

»Wir haben Ausstellungen, die vielleicht hier in (Stadt des Museums) ein paar hundert Leute interessieren überhaupt oder erreichen und die aber vielleicht international ein ganz hochqualifiziertes, und für uns ist eher wichtiges Publikum von eben, von Peers [...] erreichen [...]. Wir haben diese kleine Präsentation jetzt von (Künstler*innenname). Die kommt hier ganz unscheinbar daher, aber ich weiß natürlich, da kommen wirklich die Kollegen aus den großen Museen wie Paris und New York [...] her und wollen sich das anschauen, weil das einfach, das merken (Einwohner*innen der Stadt des Museums) gar nicht, wie hochkarätig das ist, was dort hängt. Das [...] ist einfach Creme de la Creme, das ist einfach Spitzenniveau. Insofern ist das dann ein Erfolg, wenn da ein zwei Reviews kommen in den entsprechenden Fachblättern, wo man merkt, die Kollegen haben es wahrgenommen, kommen her, berichten darüber, wenn ein paar Blogs das erwähnen, wenn man wirklich in dem Sinn, ja, dann ist man glücklich, zufrieden, das Ziel ist erreicht« (7DD).

Diese längere Passage ist exemplarisch für meine Rekonstruktion der kunstinternen Diskussion des Kunstmuseums in Abgrenzung zu den allgemeinen Besucher*innen. Besonders im Kontrast zu diesen wird deutlich, wie schwer nachvollziehbar und systematisch ermittelbar verschiedene fachliche Resonanzen sind. Diese vermeintliche Unmessbarkeit wird in den Interviews jedoch nicht als Problem für die eigene Arbeit benannt, sondern ausgewählte Resonanzräume werden nach Erfolgskriterien abgescannt. Darüber hinaus werden ausgewählte Angaben über die museale Kernarbeit systematischer aufgearbeitet und übersetzt, wenn externen Stellen verständliche Angaben über den eigenen, vermeintlichen kunsthistorischen Erfolg gemacht werden soll. Bis hier ist aber schon deutlich geworden sein, wie die beiden Hauptziele sich aus Sicht des Museums zwar als zwei »Extreme« für unterschiedliche Publika darstellen, gleichzeitig aber potenziell produktive »Schnittpunkte« besitzen:

»Also wir wollen Leute erreichen, wir wollen, dass Gespräche über Kunst durch Ausstellungen angetrieben werden und wir wollen, dass die Kunst sich weiterentwickelt, dass sie eine Plattform bei uns findet und eben nicht das Geschäft von Eigenbrötlern ist. Also insofern werden sich immer diese beiden Bereiche aufeinander zu bewegen. Das

Publikumsinteresse, da gibt es, aber ich denke natürlich schon immer, dass man auch eine Art von Schnittpunkt erreichen muss, ohne sich selbst zu verkaufen oder das Publikum für dumm zu verkaufen. Also das wären die beiden Extreme« (4DD).

*4.1.7 Die äußeren Kreise. Besucher*innen und Nicht-Besucher*innen*

Da das Museum nicht nur Forschungsanstalt und Expert*inneninstitution, sondern auch öffentliche Kulturinstitution mit einem allgemeinen Bildungsauftrag für ein Massenpublikum ist, gilt es, möglichst viele und damit sehr unterschiedliche Personen anzusprechen. Diese formale Anforderung einer universellen Adressierung entfaltet für die praktische Museumsarbeit vielfältige Probleme, auch wenn Direktor*innen von einem professionell-intrinsisch Willen (gegenüber der universitären Kunstgeschichte) sprechen, möglichst viele Laienbesucher*innen in das Museum zu holen und sie mit Kunst in Kontakt zu bringen.

Die Prüfung dieses Ziels geschieht dabei auf zweierlei Weise. Einerseits wollen Museumsmitarbeiter*innen wissen, wie Besucher*innen das Erlebnis im Museum qualitativ einschätzen. Daneben geht es aber auch um die reine Anzahl von Besuchen, also eine quantitative Größe. Neben dieser Prüfung für die eigene Arbeit werden die faktischen Besuche in Kulturinstitutionen in unmittelbarer (als städtischer Betrieb) oder mittelbarer öffentlicher Trägerschaft (zumeist als Stiftung, Verein oder gemeinnützige GmbH) als externer Prüfstein für die Erfüllung des öffentlichen Bildungsauftrags herangezogen. Da der Grundstock an öffentlichen Mitteln im musealen Budget begrenzt ist, werden Besuche darüber hinaus auf zweierlei Weise erneut interessant für ein Museum. Einerseits bedeuten Besuche in Form von Eintrittsgeldern finanzielle Mittel, mit denen gewirtschaftet werden kann.²⁹ Andererseits sind hohe Besuchszahlen ein Indikator für Aufmerksamkeit, die als ein Kriterium für Massenmedien und privatwirtschaftliche Drittmittelquellen interessant seien. Für ein Museum gibt es also genug gute Gründe, um möglichst viele und möglichst immer noch mehr Menschen von einem Besuch zu überzeugen und diesen bestmöglich zu gestalten. Die Problemlage für eine konkrete Adressierung dieses allgemeinen Publikums entfaltet sich durch die Differenz zwischen den verschiedenen Anreizen dieser Überzeugungsarbeit und den zugesprochenen Besuchsmotiven von ganz unterschiedlichen Gruppen innerhalb der Besucher*innen.

Einerseits generieren Museen Informationen über Besucher*innen, um die eigene Arbeit an die Bedürfnisse der Gäste anzupassen. Andererseits

29 Dies variiert stark entlang der Finanzierungsform. Auch der entsprechende Eigendeckungsgrad schwankt dabei von Region zu Region und Institution zu Institution.

müssen diese und insbesondere andere Informationen verdichtet werden, um sie an Externe – Stadt, Medien, Sponsoren – weitergeben zu können. Angaben nach außen lassen sich noch mit schlichten und absoluten Besuchszahlen bearbeiten. Für die Orientierung der eigenen Arbeit gebe es aber ein vielschichtiges Wissensproblem, »denn wir bewegen uns [...] in Bereichen, die teilweise schwer erfassbar sind« (3DD). Bevor weiter unten auf die Verwendung von Publikumszahlen für die Kommunikation an Politik und Sponsoren eingegangen wird, lassen sich zuerst diese vier praktischen Fragen von Museen an Besucher*innen nachzeichnen: Welche Menschen gehen in ein Museum und welche (noch) nicht? Warum gehen Menschen überhaupt in ein Kunstmuseum und warum nicht? Warum gehen Menschen in ein bestimmtes Museum und nicht in ein anderes oder in eine andere Kultureinrichtung? Wie schätzen Besucher*innen ihren Besuch ein? Alle Fragen verlangen unterschiedliche Methoden, um Orientierungswissen für praktische Museumsarbeit zu generieren.

4.1.8 *Das Wissen über (Nicht-)Besucher*innen und Adressierungsstrategien*

Für die Beobachtung von Besucher*innen wird diese abstrakte Menge in Untergruppen aufgeteilt, die sich kategorial unterscheiden und überschneiden können. Für eine Ordnung sind insbesondere der Wohnort im Verhältnis zum Museum sowie das Alter relevant. Obwohl jedes Museum ein spezifisches Stadtpublikum hat, hängt der Horizont eines relevanten und potenziellen Publikums stark von der Ausrichtung und Ausstattung eines Hauses ab. Eher kleinere Museen müssten viel mehr »vor Ort sein« und könnten nicht einfach »wie ein UFO landen und *documenta* spielen« (3DD), sondern auch »dem Bildungsstand der Menschen« (13DD) vor Ort angemessene Programme bieten. Der Anteil von Besucher*innen aus der unmittelbaren Umgebung macht in solchen Fällen den Großteil der Gesamtbesucher*innen aus und wird auch entsprechend durch Plakatwerbung in der Stadt, lokale Pressearbeit und schulische Vermittlungsangebote umworben. Den Personen vor Ort gehe es dabei besonders auch darum, einen »Stallgeruch« (ebd.) mitzubekommen und Künstler*innen repräsentiert zu sehen, die einen Bezug zur Region aufweisen. Der Vorteil einer »Grundlast« (16DD) von Besucher*innen aus der eigenen näheren Umgebung sei eine gewisse Treue gegenüber dem Museum und eine damit zusammenhängende, inhaltlich unspezifische Besuchsmotivation, denn »es gibt natürlich ein Kernpublikum, das sind natürlich eher Leute, die hier aus (Stadt des Museums) oder aus der Region kommen und die sich mit ihrem Museum sozusagen identifizieren, die sich auch einfach alles angucken« (11DD). Dieser Mechanismus birgt aber auch ein gewisses Risiko, denn ein stabiles

Kernpublikum könne auch ein stabiles Nichtpublikum werden, wenn das Programm wiederholt enttäuscht. Museen in touristischen Metropolen adressieren zudem verstärkt potenzielle Besucher*innen, die entweder nur kurz in der Stadt sind oder extra eine weite Anreise antreten. In diesem Fall fielen einzelne Ausstellungsthemen und deren Kommunikation viel mehr ins Gewicht, denn es »werden ganz klar die Ausstellungen besucht« (11DDD) und nicht einfach alles, was das Museum zeigt. Ein solches Publikum wird über Informationsmaterial an touristischer Infrastruktur, durch stärker überregional ausgerichtete Pressearbeit und Anzeigenkampagnen sowie über Plakatwerbung in anderen Städten und an Verkehrsknotenpunkten wie Bahnhöfen und Flughäfen adressiert.

Neben der regionalen Herkunft sind Altersgruppen eine wichtige Orientierung für Museen. Leitend bei diesen Differenzierungen seien so beschriebene Generationenunterschiede mit entsprechenden Zuschreibungen, nicht zuletzt aufgrund von Entwicklungen in schulischen Lehrplänen: Vereinfacht ausgedrückt zeigten junge Personen durch curriculare Entwicklungen ein generelles Desinteresse für bildende Kunst, wohingegen ältere Personen ein bestimmtes kunsthistorisches Grundwissen besäßen und ihren Besuch dementsprechend bewerteten. Eher verallgemeinernd werden so größere Bevölkerungsverschiebungen beschrieben, mit denen das Museum als Teil der Bildungslandschaft umgehen müsse. Während ältere Personen sich schwer tun würden, einen Zugang zu zeitgenössischer und besonders konzeptueller Kunst zu finden, habe sich bei jüngeren Mitgliedern einer »verlorenen Generation« (14DD) eine indifferente Haltung zum kunsthistorischen Kanon ausgebildet, denn

»das Wissen um Kunst, so mal ganz banal, verschiebt sich extrem. Im Zweifelsfall kann es so sein, dass Leute sagen, ›Manet kenne ich nicht, Degas habe ich nie gehört, wer ist Rodin, nie gehört‹. Also das passiert heute und die Leute äußern sowas heute auch völlig ungeniert und sagen, ›Muss ich nicht wissen‹. Vor dreißig Jahren war das eine Bildungslücke und jeder hat Menschen angeguckt, ›Wie Sie wissen nicht wer Manet ist‹« (13DD).

Dass mangelhafte kunstgeschichtliche Bildung besonders bei jüngeren Personen, die nie einen »Erstkontakt« (14DD) mit bildender Kunst gehabt hätten, Auswirkungen auf das Besuchsverhalten habe, ist eine verbreitete Annahme: »Also was nirgendwo läuft, und ich habe viele Gespräche geführt mit Kollegen in allen Häuser auch international, wen man schwer bekommt, das sind junge Menschen zwischen 14 und 19 Jahren« (8VD), »also wie können wir die jungen Menschen ins Museum holen, das ist für alle die große Herausforderung« (14DD). Die beiden besonders exemplarischen Ordnungsdimensionen Wohnort und Alter erweitern sich noch durch feinere Differenzierungen nach Geburtsort,

eventueller Migrationsgeschichte und beruflichem Milieu. Als Resultat dieser Einteilungen schärfen sich für Museen Zielgruppen, an denen sich museale Adressierungsarbeit orientiert.

Das Wissen über Besucher*innen im Allgemeinen und Zielgruppen im Speziellen zeigt sich in den Interviews als ambivalente Größe. Einerseits werden die Erwartungen der Besucher*innen als stabil verstanden, wobei hauptsächlich auf Erfahrungswerte der Praxis zurückgegriffen wird. Wenn ein*e Direktor*in etwa angibt, »Ich mache seit dreißig Jahren Ausstellungen, man weiß schon ungefähr, wen man erreicht womit« (7DD), erscheint schnell plausibel, dass über bestimmte Ausstellungen schon immer bestimmte Zielgruppen angesprochen werden könnten. Ein Museum »steuert gewissermaßen mit dem Programm auch die Zielgruppen oder das Publikum«, es komme so etwa »immer eine bestimmte Generation, die das akzentuiert« (12DÖ). Die Direktor*innen gaben einheitlich an, dass sie ihre Besucher*innen schon irgendwie kennen würden und bei Ausstellungen vorher relativ genau wüssten, welche Zielgruppen sich für einen Besuch entscheiden werden. Aus dieser Haltung heraus sei es auch wenig verwunderlich, dass Besucher*innenbefragungen nach Alter und Wohnort nur wenig Potenzial für Überraschungen innewohne, denn es sei »kein großes Geheimnis«, wer kommt, sondern eher ein »alter Hut« (12DÖ). Ähnlich wie bei der kombinatorischen Adressierung von Expert*innen und normalen Besucher*innen kann sich auf Grundlage dieses Wissens die Konzeption eines längeren Programmrahmens noch ausgefeilter vorgestellt werden, sodass möglichst viele verschiedene Personen angesprochen werden und das Museum besuchen, denn

»man weiß, damit erreichen wir den, das ist für die, das ist für die, und dass man so quasi wie [...] in einem Restaurant so eine Menükarte macht. Einfach für die verschiedenen Zielgruppen, für die verschiedenen Ansprechpartner und dass man so irgendwie sich positioniert und profiliert« (7DD).

Analog zur Bearbeitung der beiden musealen Hauptziele lässt sich auch ausschließlich bezüglich der Besucher*innen innerhalb einer Ausstellung die Adressierung verschiedener Zielgruppen und Unterzielgruppen vornehmen. Die Leitung einer Vermittlungsabteilung nennt in diesem Zuge die Möglichkeit, bestimmte »Besuchsanlässe« (8VD) zu antizipieren und gezielt zu bedienen. Analog zu diesen Anlässen (intellektuelles Interesse an Kunst, Zeit mit der Familie verbringen, geselliges Beisammensein unter Freund*innen, kulinarisches Erlebnis etc.) könnten entsprechende Events, Vermittlungsangebote und thematische Zuschnitte sehr genau auf bestimmte Interessen in einer komplexen Gesellschaft zugeschnitten werden:

»Also wenn man Sie jetzt nur einteilen würde nach Ihrem Alter, würde man an Ihrer Persönlichkeit komplett vorbeigehen und an ihren

Interessen. Und da sich sowieso unsere Gesellschaft immer mehr individualisiert, müssen wir viel stärker auch darauf reagieren und sozusagen für jeden Anlass, für jeden möglichen Anlass auch ein entsprechendes Angebot vorhalten« (8VD).

All diese verschiedenen Möglichkeiten müssten genutzt werden, um möglichst viele und möglichst unterschiedliche Personen in das Museum zu holen – und zwar in dieselbe Ausstellung. Es gebe, so ein Direktor, »ein großes Karussell, was da dann bewegt werden kann zwischen diesen inhaltlichen Polen« und gut gemacht »kommt dann ein gewisser Swing rein und man erreicht auch unterschiedliche Zielgruppen« (7DD).

Auch wenn das Wissen über vermeintliche Zielgruppen und deren Interessen also deutlich eine professionelle Ressource in der strategischen Museumsarbeit ist, ergeben sich doch handfeste Probleme für das Museum, die nicht nur durch den Gegensatz von Bildungsauftrag und Kunstauftrag entstehen. Gegenüber den selbstbewussten Annahmen über die Besucher*innen zeigen sich auch deutliche Zweifel hinsichtlich der schlussendlichen Entscheidungsgrundlage für oder gegen einen Besuch. Zwei Probleme sind hier ausschlaggebend: Erstens könne zwar das generelle Interesse für bestimmte Kulturangebote bestehen, ein wirklicher Museumsbesuch sei aber keine automatische Folge davon. Aus diesem Grund seien bei Besucher*innenbefragungen auch weniger sozialstrukturelle Angaben interessant oder die Zuordnung in Zielgruppen: »Also wir versuchen schon natürlich für unser Publikum, das wir meinen zu kennen, auch Angebote zu liefern, die das Publikum wahrnimmt. Aber das Publikum ist natürlich vielschichtig« (4DD). Ein großes Bedürfnis besteht eher darin zu wissen, warum Besucher*innen sich zum konkreten Besuch entschieden haben und wie sie auf dieses Programm aufmerksam geworden sind. Zweitens zeigt sich das Angebot eines Museums immer im Verhältnis zu Angeboten von anderen Museen und Ausstellungsformaten (Biennalen, Off-Spaces, Kunstvereine, aber auch kommerzielle Galerien und Messen) oder anderen Kultureinrichtungen (Theater, Kino, Philharmonie etc.). Die Reichweite dieser Konkurrenzsituation um Besucher*innen deckt sich dabei mit der Reichweite eines potenziellen Zielpublikums. Auf Grundlage unvollständiger Informationen, die durch anekdotische Erfahrungswerte angereichert werden, müssen Entscheidungen zur gezielten Adressierung bei knappem Budget getroffen werden, »[a]lso die Frage, wo kommen die Leute her, wie kriegen wir die Leute hier ins Haus, wie erreicht man wen, wie macht man das, wie setzt man das in einem Haus mit wenig finanziellen Mitteln um, also gerade auch in der Werbung« (11DD).

Ohne nun alle möglichen Adressierungsstrategien aufzuzeigen, kann ein grundlegendes Phänomen festgehalten werden, das sowohl bei klassischer Anzeigen- und Plakatwerbung, bei Auftritten in Social Media

und der berühmten Mundpropaganda zutrifft. Bei allen Möglichkeiten sei nicht klar, wer wirklich warum kommt. Außerdem bestehe auch bei den meisten Strategien nur eine begrenzte Einflussmöglichkeit durch das Museum, denn egal wie stark und strategisch die Kommunikation an die Besucher*innen gestaltet wird, es kämen immer viele Zufälle ins Spiel. Besonders eklatant gestalte sich das bei der sogenannten Mundpropaganda, wobei diese sei »ja letztlich die Ebene auf die man eben immer hofft, dass es so eine Mund-zu-Mund-Propaganda die Leute auch ins Museum bringt« (4DD). Hier ist betont von Hoffnung die Rede, denn selbst Beispiele von erfolgreicher Mundpropaganda seien nur schwer verständlich und deshalb auch schwer zu planen oder zu wiederholen.

Auch wenn ein Grundwissen über die Besucher*innen besteht, werden sie nicht als triviale Maschine verstanden. Anstatt durch gezielte Inputs gewünschte, prognostizierbare Outputs (Besuche, Mundpropaganda, Abonnements) erzeugen zu können, gestalten sich die Versuche der Mobilisierung durch Zufälle und Unvorhersehbares als anspruchsvoll. Schon die Kriterien, warum sich eine Ausstellung oder ein Programm herauspreche, werden höchstens vage benannt:

»Wenn eine Ausstellung toll ist, auch Menschen erreicht, das Herz erwärmt, eine gute Mischung aus, man kapiert was von dieser Welt und ist auch emotional angesprochen, so dann, oder einfach auch faszinierend, überwältigend, all diese, packend, was auch immer, dann spricht sich das auch einfach herum« (9DD).

Scheinbar stärker steuerbar im »Kampf um das Publikum« (12DÖ) – aber mit ebenso viel Unwissen und Vermutungen behaftet – ist die Kommunikation über Onlineangebote, um »Informationspolitik« (12DÖ) zu betreiben. Hier geht es etwa um die praktische Frage, wie viele Fotografien durch Newsletter verschickt werden oder in sozialen Netzwerken platziert werden. Über solche Fragen gibt es ausführliche Diskussionen zwischen Öffentlichkeitsabteilung und künstlerischer Abteilung, wo unterschiedliche Auffassungen über Besuchsmotivationen aufeinanderprallen. Eher vorsichtige Positionen meinen, dass zu viele Abbildungen die Neugier befriedigen und den analogen Besuch somit obsolet machen könnten. Andere vermuten, dass gerade eine umfängliche Kommunikation erst so richtig Lust auf einen Besuch zum authentischen Objekt machen würde: »Das wird bei uns genau diskutiert, wie viele Bilder stellen wir so als Teaser, so als Anregung noch ins Netz und wo haben wir die Menge der Abbildungen überschritten, sodass wir die Lust schon befriedigt haben, überhaupt noch ins Museum zu gehen« (2DD). Eine innovative dritte Position aus einer Vermittlungsabteilung fragt dementsgegen nicht primär nach solchen Kausalitäten, sondern zieht erst gar keinen essenziellen Unterschied zwischen digitalen und analogen Nutzer*innen. »Ja, also wir sehen es eigentlich ganz anders, weil, also zum einen

finden wir, dass es nicht logisch ist, das eine gegen das andere aufzurechnen. Und man kann jetzt nicht sagen, das ist ein echter Besucher und das andere ist ein weniger wertvoller Besucher« (8VD). Diese Auffassungen zum Verhältnis von digitalem und analogem Angebot sind heute in Bewegung und aus den durchgeführten Interviews lassen sich keine einheitlichen Auffassungen ableiten. Eine vorsichtige Vermutung zur Ausrichtung eines Museums hat sich in meiner Studie dadurch ergeben, dass es einen deutlichen Unterschied zu machen scheint, wo in einer Organisationsstruktur der Onlineauftritt verantwortlich bearbeitet wird. Kümmt sich die PR/Marketing/Öffentlichkeitsarbeit darum, scheint das Ziel sich mit Strategien für Werbung und Resonanz klassischer Massenmedien zu decken, d.h. analoge Besucher*innen zu produzieren. Ist auch die Vermittlungsabteilung entscheidend an der Ausgestaltung beteiligt, werden (Bildungs-)Angebote geschaffen, deren Nutzung auch unabhängig von einem analogen Besuch als wertvoll empfunden werden. Abgesehen von dieser innerorganisatorischen Zuordnung und davon abhängiger inhaltlich-strategischer Ausgestaltung sind es aber insbesondere externe Erwartungen an analoge Besucher*innenzahlen, die das digitale Angebot diesem Ziel unterordnen. Wenn mehr reelle Eintritte registriert werden sollen, dann soll die digitale Präsenz die Menschen an die Kasse holen.

Die angesprochenen Mobilisierungsstrategien berühren eine Kategorie von Besucher*innen, die in den letzten Jahren ein erhebliches Interesse von Museumsprofessionellen im Museum und Sozialforscher*innen geweckt hat; Nicht-Besucher*innen. Ein*e Museumsdirektor*in berichtet über die Initiative einer Hochschule, die mit einem konkreten Angebot zur Befragung von »Non-Visitors« an das Haus herangetreten sei. In den Interviews wurden für diesen Bereich weniger konkrete Ergebnisse referiert, als vielmehr Hoffnungen und Skepsis geäußert. Einerseits sei die Befragung von Nicht-Besucher*innen eine innovative Herangehensweise, um mehr über diejenigen Personen zu erfahren, die potenziell in das Museum geholt werden könnten. Andererseits wird, neben den grundlegenden Problemen (wer ist das überhaupt, wie will man die erreichen, was will man wissen, wie bekommt das heraus?), auch wieder vermutet, dass die neuen Ergebnisse nicht überraschen werden. Genau wie bei Besucher*innen wird sich bei Nicht-Besucher*innen auf bestehendes Wissen darüber berufen, warum Menschen nicht in das Museum kämen (Alter, Milieu, kein Interesse, keine Zeit, keine Mittel).

4.1.9 Die Prüfung der Publikumsadressierung

In den Interviews werden zahlreiche Kanäle genannt, über die Feedback von den Besucher*innen zu den Professionellen möglich ist. Das Museum erhält sowohl unkontrollierte Rückmeldungen als auch systematischeres

Feedback durch gezielte Erhebungen. Die Informationen können in qualitativer und quantitativer Form auftreten. Der Inhalt des Feedbacks umfasst sowohl Angaben über die Besucher*innen als auch Aussagen von ihnen. Die positiven wie negativen Rückmeldungen beziehen sich inhaltlich auf die Ausstellungen oder betreffen eher technische Aspekte. All diese Feedbacks werden kombiniert, gedeutet oder ignoriert sowie mit unterschiedlicher Relevanz für die professionelle Arbeit versehen. Nur ganz spezifische Ausschnitte aus diesem ständigen Rauschen werden zu Information verdichtet, die eventuell museale Praxen beeinflussen.

In den Interviews werden oft direkte Kontaktaufnahmen von Besucher*innen, welche einen »permanent und ständig und überall« (13DD) erreichten, als Anekdoten angeführt, um die externen Meinungen über die Museumsarbeit zu verbildlichen. Diese regelmäßigen Ereignisse finden entweder verbal oder schriftlich, diskret oder öffentlich statt. Es gibt »Leserbriefe, die mir hier entgegen geschmettert worden sind« (2DD), ob mit ausgeprägter städtischer »Beschwerdekultur« (7DD) oder ohne. Es gibt Emails, Kommentare auf Social Media und nicht zuletzt persönliche Gespräche zwischen Direktor*innen und Mitgliedern des Freundeskreises und anderen Besucher*innen. Insbesondere auf Anlässen wie Eröffnungen käme es zu diesen Gesprächen und dort dann wiederum hauptsächlich mit dem »Stammpublikum, Leute, die man dann auch kennt und regelmäßig sieht in den Veranstaltungen. Da kriegt man natürlich auch vieles zurückgespielt, das ist selbstverständlich« (7DD). Stellenweise würden Direktor*innen aber auch auf der Straße oder im Restaurant auf das jüngste Programm angesprochen. Ein stabiler Kanal für Rückmeldungen seien unterschiedliche Führungsformate, »die ein sehr gutes Feedback« (3DD) produzierten. Neben diesen direkten Kontakten mit Direktor*innen, Kurator*innen und Kunstvermittler*innen sei insbesondere das Kassen-, Garderoben- und Aufsichtspersonal mit direkten Rückmeldungen konfrontiert. Diese Personen sind oft die einzigen Museumsmitarbeiter*innen, die während des Normalbetriebs für Besucher*innen im Museum anzutreffen sind, und bekämen so auch mal »mit, wenn Leute unzufrieden rausgehen und vielleicht nochmal eine entsprechende Bemerkung machen« (5ÖD). Stellenweise gelangen diese Information zu Kurator*innen und Direktor*innen, aber nur selten wird dort systematisch nach solchen Resonanzen gefragt. Überraschend oft wurde in den Interviews hingegen von einem Blick in das Besucherbuch gesprochen.³⁰ Obwohl die Rückmeldungen dort »recht bunt« (9DD)

30 Das Besucherbuch ist bereits in diese Richtung ein Forschungsgegenstand geworden. Macdonald (2005) eröffnet – wenn auch nicht am Kunstmuseum – eine Forschungsperspektive auf das Besucherbuch als empirischer und praktischer Zugang zu Besuchserfahrungen, -meinungen und -verständnissen.

seien, glaubt ein*e Direktor*in, dass »das, was den Leuten wirklich am Herzen liegt, das schreiben die mir in dieses Buch rein« (11DD).

Inhaltlich geht es bei all diesen Feedbacks häufig um technische Aspekte und weniger um Ausstellungsinhalte. Notorische Themen sind hier die Sauberkeit der Sanitäranlagen, das Verhalten des Aufsichtspersonals, Orientierungsschilder, die Bestuhlung in den Ausstellungsflächen sowie das gastronomische Angebot. Direktor*innen sind bei diesen Themen wenig überrascht und bessern bei entsprechenden Möglichkeiten auch schnell nach. Das berühmteste Thema sind Informationstafeln, die Beschreibung von Kunstwerken sowie Audioguides. Für viele Besucher*innen seien die Schriftgröße zu klein oder die Informationstexte zu kurz. Diese Themen erschienen mir wie ein Running Gag unter Museumsprofessionellen über das allgemeine Publikum und verweisen dabei auf die unzweifelhafte Spannung zwischen den musealen Hauptzielen.³¹ Während ein Bildungsauftrag einerseits viel Kontextinformation nahelegen würde, wäre zu viel Text wiederum eine Anmaßung beziehungsweise zu enge Lesart von Kunst. Für Kunstkenner*innen und insbesondere Professionelle sind Beschriftungen, wenn nicht obsolet, so dann nur für wichtigste Eckdaten (Produzent*in, Titel, Entstehungsjahr, Material, Besitz/Leihgabe) relevant. Hier müssen Museen Entscheidungen treffen und in jeder Ausstellung kann sich schon an der Beschreibung andeuten, an welchen Prioritäten und damit Zielpublika sich orientiert wird.

Von Rückmeldungen zu Ausstellungsinhalten wurde in den Interviews deutlich weniger berichtet. Oft sind es Erlebnisse auf selbst durchgeführten Führungen oder knappe, positive Anerkennung in Gesprächen. Mehr Vertrauen gegenüber einer geäußerten Einschätzung von Besucher*innen schenken Direktor*innen eigener »teilnehmende[r] Beobachtung« in den Ausstellungsflächen. Dort würde unregelmäßig geschaut, »wie reagieren die und wie verhalten die sich gegenüber den Bildern oder Objekten, die wir ausstellen« (4DD). All dies kann zusammenfassend als wenig aussagekräftig oder valide für die Erfolgsmessung bezüglich eines Bildungsauftrags gesehen werden. Da es auch keine internationalen Standards, allgemeine Curricula oder festgelegte Lernziele in einem Museum gibt, muss auf andere Hinweise zurückgegriffen werden. Hier werden dann das selektiv beobachtete Verhalten gegenüber Objekten oder die Art von Fragen/Kommentaren in Führungen als sehr lose Indizien mobilisiert. Auf eine Parallele zur zeitversetzten Erfolgsmessung im internen Expert*innendiskurs deutet eine Aussage bezüglich Systematik und Objektivität von Bildungserfolgen: Bildungseffekte seien »sehr individuell, biographisch und langfristig« und »ein Feedback kriegt man dann nur zufällig«. Erst nach einer langjährigen Tätigkeit käme es dann vor,

31 Vgl. die Passage bei Julia Voss (2015: 17ff.) über Beschreibung und dem distinktionsreichen und performativen Lesen/Ignorieren.

»dass mir jemand sagt, irgendwie irgendein Mensch, ›Ach, damals habe ich deine Ausstellung gesehen, für mich so unheimlich dadada« (7DD).

Neben den zufälligen und unkontrollierten Feedbacks versuchen Museen auch gezielter Informationen über und von den Besucher*innen zu erheben. Bekanntes Vorgehen sind Besucher*innenbefragungen durch digitale Terminals oder analoge Fragebögen und direkte Befragungen an der Kasse. Von allen standardisierten oder halbstandardisierten Verfahren wird dabei nicht viel erwartet. Die Abfrage von Postleitzahlen an der Kasse hat dabei ganz beispielhaft Ernüchterung produziert. Einerseits käme bei einer solchen Befragung nach dem Wohnort »nicht viel Überraschendes raus«, oder sie wurden eingestellt, weil »wir haben das jetzt ein paar Jahre gemacht und ehrlich gesagt wissen wir jetzt wo die herkommen« (11DD). Aber auch bei umfänglicheren Verfahren der Besucher*innenbefragung wurde geäußert, dass man »das meiste wirklich kannte« (1DD). Erstens handele es sich inhaltlich meist um die erwähnten Mängel bei Service oder Sanitäranlagen. Zweitens wurde eindeutig die Aussagekraft ausstellungsbezogener Kritik angezweifelt. Negative Kritik betreffe eben oft die Toilette anstatt die Ausstellung, weil »die meisten Besucher können es nicht so in Worte fassen, was sie wirklich möchten« (8VD). Validität sei durch zu kleine und nicht repräsentative Messgruppen schwer zu erreichen und es gebe keine ausreichende Kompetenz in der »Kunst des Fragenstellens« (ebd.). Einen Fragebogen füllten darüber hinaus sowieso nur besonders zufriedene oder besonders enttäuschte Gäste aus, was wiederum die Ergebnisse »schon ein bisschen verzerrt«, womit eine Befragung mit einem »repräsentativen Schnitt« in der Praxis »schwierig« (6DD) wäre.

Ein Umgang mit Ergebnissen aus Befragungen gestaltet sich problematisch für das Museum. Da Besucher*innen wenig Zeit und Motivation für Auskünfte hätten, würden einfache Fragen und vorformulierte Antwortmöglichkeiten in Fragebögen gewählt, obwohl eigentlich Freitextantworten interessanter – allerdings mit den schon erwähnten Unsicherheiten behaftet – wären. Die durch standardisierte Antwortmöglichkeiten gewonnenen Rohdaten könnten zwar zumindest statistisch verarbeitet werden, allerdings »nützt [es] Ihnen gar nichts, irgendeine Statistik zu haben, wenn Sie die falsch interpretieren« (8VD). So gewonnene Resultate erforderten einen hohen Aufwand und seien in der Interpretation trotzdem eher »bestätigend«. Allerdings käme somit nicht nur »nichts Überraschendes« (3DD) dabei heraus, die Information läge auch nicht schnell genug vor. Die Ausstellungsmacher*innen interessieren aber vorwiegend Rückmeldungen zu laufenden Ausstellungen und weniger ein genereller Eindruck. Um auf Kritik wirklich reagieren zu können, müssten die Feedbackloops annähernd in Echtzeit geschehen anstatt dass Ergebnisse »nach einem Jahr [...] sondern wirklich zeitnah [...] innerhalb eines Projektes« (3DD) vorliegen.

Besucher*innenbefragungen werden also verstanden als nicht valide, zu aufwendig, inhaltlich mangelhaft, wenig informativ für die eigene Arbeit, zu spät und auch nur schwer zu entschlüsseln. Die geringen Erwartungen der Direktor*innen gegenüber diesen systematischen Feedbackkanälen kann nicht ausschließlich auf negative Erfahrungen zurückgeführt werden. Aus den bisherigen Rekonstruktionen lassen sich andere Erklärungen für die breite Skepsis ableiten. Ein*e Direktor*in bringt die Stellung zu Befragungen auf den Punkt: »Sie würden ja nie Befragungen machen, um unser Programm, glaube ich, zu ändern« (4DD). Da Besucher*innen nicht der entscheidende Resonanzraum für den kunsthistorischen Expert*innendiskurs sind, muss deutlicher werden, was eigentlich die Kriterien innerhalb einer Messung der Publikumsresonanz sein sollten. Da es sich beim Bildungsauftrag ähnlich verhält, interessiert die Direktor*innen das inhaltliche Feedback nur sehr bedingt, weshalb dann technische Aspekte als prominent erscheinen. Diese sind wiederum für eine kunsthistorische oder edukative Diskussion störend bis irrelevant und lassen sich mehr auf finanzielle Spielräume und Prioritäten des Mittelgebrauchs als auf eine allgemeine Ignoranz gegenüber Publikumswünschen zurückzuführen.

Weil all die Eindrücke über die Meinung von Besucher*innen oft anekdotisch und wenig standardisiert sind, wurden sie in den Interviews frei miteinander kombiniert. In diesen eigenen Narrativen der Direktor*innen verdichtet sich ein zwar konsistentes, aber loses Bild über die Besucher*innen, die aber in der Tat einen Einfluss auf etablierte Museumspraxen haben, auch wenn die künstlerischen Leitungen »nicht anfangen ihr Programm zu ändern« (6DD). Prominente Beispiele, in denen Direktor*innen aufgrund von zusammengesetzten Rückmeldungen über Adressierungen der Besucher*innen nachdenken, sind Plakatwerbung und Ausstellungskataloge. So erzählt ein*e Direktor*in, dass im Team sinkende Verkaufszahlen von Ausstellungskatalogen so erklärt wurde, dass »es [...] eine ganze Reihe von Besuchern [gibt], die klassische Katalogkäufer wären, und die sagen, ›Ja, also ich habe jahrelang Bücher gekauft und erstens wurde es immer voller, ich wusste gar nicht mehr, wohin damit« (10DD). Daneben habe ihm dann

»plötzlich jemand unten aus der Kasse, die im Bookshop arbeitet, [erzählt,] wie Leute reagiert haben oder [...] was die daran gut oder nicht so gut fanden. Wo man dann plötzlich merkt, da habe ich gar nicht dran gedacht, dass das eigentlich ein Thema sein könnte. Und das sind schon so Informationen, die man so eigentlich eher so unsystematisch und zufällig zusammenträgt, die oft dann erst nach einer längeren Zeit und indem sie sich so ein bisschen zueinander fügen, plötzlich dazu führen, dass wir sagen, jetzt mal bei dem Beispiel geblieben, sollten wir nicht mal grundsätzlich über Kataloge nachdenken« (10DD).

Ähnliche Erzählungen über anekdotische, qualitative und quantitative Eindrücke stiften auch bei Werbestrategien (heute charakteristisch: Plakat vs. Social Media) nicht unbedingt mehr Evidenz, können aber zu Veränderungen oder mindestens Reflektionen von auch eingeschliffenen Routinen des Museums führen.

Die Kombination von quantitativen Daten und qualitativen Eindrücken über Besucher*innen geschieht im Museum häufig aus einer Skepsis gegenüber der Aussagekraft und Operationalisierbarkeit beider Feedbackformen. Ein*e Direktor*in beschreibt, wie gerade aus der schwierigen Interpretation von Zahlen der Wunsch danach entsteht, Näheres von und über die Besucher*innen zu erfahren: »Wir sehen natürlich die Besucherzahlen. Wir sehen, läuft es gut, läuft es weniger gut. Wir können uns dann überlegen, woran liegt es, ist der Künstler nicht genau bekannt oder ist er sehr bekannt, oder was mag wohl sein, dass mehr oder weniger Besucher kommen« (13DD). Anstatt sich nun aber zu »quälen«, laufe er/sie »gelegentlich einfach durch das Haus und schau mal, was so passiert. Und da ist es dann auch so, dass die Besucher, die mich erkennen, auf mich zukommen und sagen, ›Ah Sie sind doch hier vom Haus und ich wollte Ihnen mal sagen, der Film ist super‹, oder eben, ›Die Beschriftung ist klasse‹, solche Dinge« (ebd.). Eben »solche Dinge« hätten durchgängig eine andere Qualität, auch wenn sie als Einzelfall strikt gesehen nicht generalisierbar oder belastbar seien und eigentlich auch nicht sein könnten:

»[Die Ausstellung] war aber so in der ganz subjektiven Wahrnehmung erfolgreich, weil man wirklich an Dinge und an Punkte gekommen ist in diesem Gespräch, wo man dachte, ›Bor, echt super‹. Auch mit Leuten, von denen man das nicht erwartet hätte. Das lässt sich aber letztlich in Zahlen nicht abbilden. Man hätte jetzt messen können, wie viele Gespräche haben wir geführt. Aber was heißt das dann schon, wieviel Prozent sind das von den Gesamtbesuchern« (10DD).

Obwohl nachvollziehbare Eintrittszahlen und anekdotische Feedbacks miteinander in Verbindung gesetzt werden, sprechen die Interviewten klar von Übersetzungsproblemen zwischen verschiedenen Feedbackformen und versuchen selbst Sinn in Zusammenhänge zu bringen. Auch wenn sich das widersprüchliche Verhältnis bei gleichzeitiger Kombinierbarkeit von qualitativen Eindrücken und quantitativen Daten in flexiblen Praxen der Wissensgewinnung spiegelt, werden Information über die Menge der Besucher*innen auch grundlegend mit Vorsicht genossen. Zwar wird in der Tat gefragt: »wie kommt es beim Publikum an, wie viele Besucher?« (9DD), und auch gesagt, dass »dann evaluieren wir natürlich, klar, die Besucherzahlen oder messen die Besucherzahlen« (4DD) und dann »kann man natürlich, wenn man sich das genau anschaut, die Ausschläge nach oben oder nach unten feststellen, je nachdem wie eine Ausstellung eben vom Publikum akzeptiert wird oder

nicht« (ebd.). Obwohl diese Informationen leicht zu erheben seien, »einfach durch Zählen« (5ÖD), gestalte sich die Interpretation dieser Auf- und Abs nicht so leicht. Regelmäßig werden Gründe für Fluktuation angeführt, auf die das Museum selbst bei größter Anstrengung keinen Einfluss habe. Steigenden oder sinkende Besuchszahlen werden etwa mit Terminen von Schulferien, dem Wetter, parallelen Kulturangeboten, allgemeiner Zeitknappheit, freiem Eintritt in anderen Kunstmuseen oder überraschenden gesellschaftspolitischen Themen erklärt. Eine direkte Aussage der Besuchszahlen für museale Entscheidungen bleibt meistens eher vage und wird dann insofern interpretiert, als dass es den Menschen gut oder nicht gut gefallen habe. Was überhaupt Gefallen findet, sei eine andere Frage und eine direkte Verbindung zu Inhalt, Rahmung und Vermittlung einer Ausstellung werden immer wieder als lose beschrieben.

Aus solchen organisationalen Recherchen über die Besucher*innen wird deutlich, dass Eintrittszahlen allerhöchstens einen nachrangigen Indikator für kunstspezifische Qualität darstellen, also »die hohe Zahl, einem nicht immer unbedingt quasi gleichzeitig einen inhaltlichen Erfolg anzeigt« (12DÖ). Nützlich seien Zahlen jedoch im umgekehrten Sinne der Feedbackkombination, wenn Einzelerfahrungen durch die numerische Information zu höherer Gewissheit führen: »Der eigene Eindruck, der subjektive Eindruck, der ist auch schon, ja. Aber es hat schon irgendwie, ist gut, wenn dann man auch so ein paar Zahlen hat. So ein paar Statistiken da, zum, damit man was belegt« (9DD). Genau diese Beleg- und Bestätigungsfunktion für die eigenen Interessen wird in einem geordneten und nachgelagerten Sinn beschrieben.

Auch wenn Besucher*innenzahlen als Indikator zumeist in Kombination mit qualitativen Einzelfeeds als Hinweis auf einen Erfolg gesehen werden, so werden trotzdem konkrete Reaktionen im Kerngeschäft eines Museums beschrieben. Eine beispielhafte, mehrjährige Ausstellungsreihe illustriert dieses Phänomen: Bei einer »relativ kleinen« Ausstellung eines bekannten Vertreters einer heute sehr populären Stilrichtung der Moderne, welche so vorher im Haus noch nicht prominent mit Ausstellungen bedacht wurde, konnten überraschend viele Besucher*innen verzeichnet werden. Daraufhin habe sich der*die Direktor*in sich gesagt,

»Ok, wenn das so funktioniert, dann sollten wir das machen [...], und es war damals ziemlich waghalsig, weil ich nicht wusste, ob es funktioniert, aber es hat funktioniert. Und dann habe ich (Künstler*innenna-me derselben Stilrichtung) gesagt, »Ok, nach der Erfahrung machen wir jetzt nochmals sowas«. [...] Und dann habe ich gesagt, »Ja ok, dann lass uns doch dabeibleiben« (13DD).

Auch wenn hier berichtet wird, dass hohe Besuchszahlen als Zeichen für gute Resonanz auf einen kunsthistorischen Gegenstand verstanden

wurden und sie anschließend einen unmittelbaren Einfluss auf die inhaltliche Ausstellungsausrichtung eines Museums hatten, wird ein solcher Zusammenhang viel öfter verneint. Der Stellenwert von Besuchszahlen und Ticketverkäufen »ist ein eigenes Thema, das man ernst nehmen muss, also dass die Jagd nach den Quoten, möglichst hohe Einnahmen zu kreieren, natürlich gewisse Gefahren in sich birgt, von denen man sich in Acht nehmen muss« (12DÖ). Diese Gefahren verweisen auf den grundlegenden Widerspruch zwischen den beiden Hauptzielen des Museums. Die Direktor*innen nehmen zwar Bildung als Kerngeschäft ernst und wollen auch möglichst viele Menschen erreichen, sie verfielen aber definitiv nicht »aus Angst, dass ein Abonnement abspringt, weil ich weiß, der ist eher so ein bisschen gesetzter gestrickt« in einen »vorausseilenden Gehorsam«, denn nur weil »Einnahmen wegfallen und dass dann automatisch heißt, ich darf das nicht mehr zeigen, dass wäre verheerend« (3DD).

Zu Besuchszahlen besteht ein sensibles und ambivalentes Verhältnis, wenn sie die eigene professionelle Arbeit betreffen. Zwar besteht ein Interesse an objektiven, numerischen Daten und sie werden mit anderen Feedbacks sinnhaft zusammengezogen, um die Resonanz des eigenen Angebots zu ermitteln. Als alleiniger Indikator für die Qualität einer Ausstellung und der qualitativen Besucher*innenresonanz dürften sie aber nicht angewendet werden. Das Unwissen über die verschiedenen Motivationen von Besucher*innen und entsprechende Mobilisierungswege erschwert in einem doppelten Maße die Interpretation von Zahlen und die strategische Ausrichtung auf sie. Dem Zustandekommen von Besuchen werden derart viele Mechanismen zugeschrieben, dass stets auch das Wetter, die Größe der Beschilderung, eine mäßige Besprechung, ein Angebot an Parkplätzen, das Verhalten der (outsourceten) Aufsichten, Mundpropaganda, die Qualität der Kunstwerke oder das Vermittlungsangebot für mehr oder weniger zufriedenstellende Zahlen verantwortlich gemacht werden können. Diese Faktoren sind bedingt kontrollierbar und mögliche Kausalitäten werden lediglich sehr vorsichtig vermutet. Diese komplizierte Publikumsbeziehung ist bedingt durch eine paradigmatische Vorstellung des Kunstmuseums von realisierten und potenziellen Besucher*innen und die Skepsis gegenüber Erklärungsmethoden. Diese Population der (Nicht-)Besucher*innen ist aus Sicht des Museums keine Maschine, die aufgrund gemachter Erfahrungen oder statistischer Erhebungen einfach durch gezielte Inputs gesteuert werden kann.

Auch wenn der Bildungsauftrag des öffentlichen Museums eine Besucher*innenadressierung notwendig macht, sind doch die Vorstellungen über Besucher*innen und Nicht-Besucher*innen von einer unaufgeregten Pragmatik geprägt. Künstlerische Produktion wird dabei insofern entlang bestimmter Besucher*innen geordnet, als dass etwa kanonische

Kunst der Moderne älteren Generationen zugeordnet wird, für die wiederum zeitgenössische Kunst wenig interessant sei. Neben solchen sozialstrukturellen Ordnungskategorien werden Besucher*innen aber auch viel feiner nach milieubedingten Interessen geordnet. Bei einer gezielten Adressierung geht es dabei weniger um den Inhalt von Ausstellungsprogrammen (Gauguin oder Avantgarde) als vielmehr um zugeschnittene Begleitangebote (Dinner, Fachvortrag, Kinderfest, Führung mit Hund). Das Museum müsse als Bildungsanstalt die künstlerische Produktion rahmen und durch passgenaue Formate bestimmten Besucher*innen näherbringen, anstatt sich einer Analogie von vermeintlicher Essenz der Werke und vermeintlicher Essenz von Kulturinteressen zu ergeben.

Die Kluft des »Herunterbrechens« eines kunsthistorischen Diskurses für die normalen Besucher*innen zeigt sich in doppelter Weise: Einerseits wird künstlerische Produktion anhand potenzieller Vermittelbarkeit abgetastet und gegebenenfalls werden auch Kunstwerke gezeigt, die kunsthistorisch für keine Aufregung mehr sorgen. Andererseits müssten für die Prüfung dieses zweiten musealen Ziels gänzlich andere Kriterien angewendet werden als im internen Expert*innendiskurs. Dabei lassen sich zwei Methoden beobachten, wenn einerseits immer wieder von qualitativen, eher anekdotischen Rückmeldungen (Besucherbuch, persönliche Gespräche, Korrespondenz, Zuschriften) zur Zufriedenheit von Besucher*innen berichtet wird. Andererseits ließen sich über quantitative Besucher*innenzahlen Rückschlüsse über den Adressierungs- und Mobilisierungserfolg bezüglich eines allgemeinen Massenpublikums ziehen. Dass nun besonders die quantitativen Indikatoren kontrovers diskutiert werden, hängt weniger mit ihrer tiefen Interpretation in internen Abläufen zusammen, sondern mit der Verwendung dieser Zahlen für die Kommunikation mit anderen musealen Umwelten, die nicht unmittelbar mit den beiden Kernzielen des Kunstmuseums zusammenhängen, sondern die grundlegende Verfolgung dieser Ziele ermöglichen.

4.1.10 Sekundäre Ziele. Medien, Politik, Sponsoren

Massenmedien

Massenmedien erfüllen als zentraler externer Resonanzraum für öffentliche Kunstmuseen verschiedene Funktionen. Einerseits werden Besucher*innen und andere Medien über das Programm informiert und so potenzielle Aufmerksamkeit ermöglicht. Andererseits wird Feedback für das Museum produziert und eine externe, für jeden wahrzunehmende Sicht auf die Arbeit des Museums hergestellt.

Für die Mobilisierung von Besucher*innen wird analog zu Zielgruppen die Medienlandschaft geordnet. Bestimmte Zielgruppen würden bestimmte Zeitungen und Rundfunkformate konsumieren und so als »Speerspitze des Publikums« (4DD) weitere Besucher*innengruppen ohne regelmäßigen Medienkonsum als Multiplikatoren ansprechen. Presseberichterstattung wird so auch für die Resonanzmessung gesichtet, um abzulesen, wie das Ausstellungsprogramm im Allgemeinen und im Speziellen inhaltlich aufgenommen wird. Die Berücksichtigung in besonders einschlägigen Zeitungen steigert darüber hinaus das Ansehen eines Museums und ein Reputationsgewinn wird insbesondere durch Selektionszwang in einer breiten Museums- und Kulturlandschaft verbucht. Diese Reputation ist scharf vom Ansehen unter Expert*innen und ihren Publikationen zu trennen und wird so auch besonders benutzt, um die eigene Relevanz und Qualität kunstexternen Umwelten wie Politik und Sponsoring zu verdeutlichen.

Durch die massenmediale Berichterstattung über das gesamte Kultur- und Kunstangebot besteht die Möglichkeit, ein zusammenhängendes Bild über die öffentliche Wahrnehmung einer gesamten Kulturlandschaft zu gewinnen und sich selber darin zu verorten. Ein Museum nehme »natürlich wahr, wenn der eine einen Erfolg hat mit einer Ausstellung oder der andere, und wie steht man selbst dann, man ordnet sich dann immer ein« (5ÖD). Dieser Vergleichshorizont ist erneut ein anderer als jener des Expert*innendiskurses über die künstlerische Reputationsverteilung, weil er in einer allgemeinen Öffentlichkeit hergestellt wird und damit ganz andere Kriterien – Besucher*innenentwicklung, Besucher*innenresonanz, Partizipationsformate, betriebliche Themen, Personal – erwartet werden. Durch diese Beobachtungsschablone wird plausibel, warum massenmediale Berücksichtigungen von Museen als Beleg für einerseits den Erfolg und die Akzeptanz von konkreten Ausstellungsprogrammen gilt und andererseits als Indikator für allgemeines Ansehen an Dritte gereicht werden: In der Politik sei eine »Form der Evaluierung [...] sehr oft dann eben auch eine Medienrezeption« (4DD) und diese sei für die Politik »ein Indikator dafür, dass hier kein Hobby betrieben wird, sondern dass da wirklich auch von der kritischen Instanz der Presse und der Medien eine Wahrnehmung des Hauses stattfindet« (4DD). Sogar Künstler*innen, die eigentlich dem Expert*innendiskurs zugerechnet werden, könnte durch eine Präsenz in qualitativ hochwertigen Massenmedien eine Kooperation schmackhaft gemacht werden, auch wenn »die [Künstlerin] überhaupt nicht weiß, wo (Stadt des Museums) liegt« (11DD). Schließlich seien für Sponsor*innen die »Presseresonanzen« eines der »weicheeren Kriterien für die Akzeptanz einer Ausstellung« (4DD), weshalb nach Kooperationen häufig zusammengefasste Pressespiegel an Partner*innen verschickt werden. Aufgrund der verschiedenen Funktionen massenmedialer Berichterstattung lohnt sich die aufwendige Pressearbeit für Museen auf

vielfältige Weise, wodurch Adressierungsstrategien und damit Erwartungen gegenüber den Interessen von Massenmedien ausgebildet werden.

Aus Sicht des Kunstmuseums ordnet sich die Medienlandschaft auf institutioneller und personenbezogener Ebene. Einzelne Medieninstitutionen werden nach geographischer Reichweite sowie nach Bekanntheitsgrad und Ansehen eingeordnet. Lokale und regionale Medien seien hauptsächlich für die Mobilisierung des Stadt- oder Regionspublikums wichtig und hätten daneben einen relativ starken Einfluss auf das Image eines Museums vor Ort, wobei es auch oft um Haushalts-, Infrastruktur- oder Personalfragen gehe, also »die wirtschaftlichen Themen, welchen Zuschuss kriegen wir von der Stadt und wie kümmert sich die Stadt um das Gebäude« (6DD). Landesweiten und internationalen Medien wird eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt, weil eine Besprechung in bekannten Formaten – für Deutschland sind dies die Nachrichten- und Journalformate von ARD und ZDF sowie das Feuilleton der *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *Süddeutsche Zeitung* und *Zeit* – einem »Ritterschlag« (2DD) gleichkommen würde. In bestimmten Fällen sei dann gar nicht so wichtig, »was in einer Besprechung steht, aber wie groß sie ist, weil die Sichtbarkeit ist noch wichtiger als eine Meinung« (16DD). Dass es weniger auf den Inhalt einer Besprechung ankomme und auch eine zurückhaltende Meinung in besonders sichtbaren Kanälen ein Erfolg ist, wird besonders vor dem Mechanismus einer allgemeinen Öffentlichkeit (also auch beobachtbar für Politik, Sponsoren) plausibel.

Ein doppelter Bezug zu Expert*innendiskurs und breiter Öffentlichkeit wird bei ausgewählten Kulturjournalist*innen sichtbar, bei denen dann auch Interesse am Inhalt der Rezeption sichtbar wird. Es gebe »gerade im Journalismus wirklich nur wenige, die ernsthaft eine eigene Meinung formulieren« (1DD) und deshalb bestehe besonderes Interesse an Texten von »professionellen Journalisten« (6DD), die »anspruchsvollen kulturellen Aktivitäten gegenüber aufgeschlossen« (ebd.) sind und die »viel gesehen haben und vergleichen können« (1DD). Diese Grenze von Öffentlichkeitsfunktion und Resonanzmesser verweist somit auf die Übergänge des Expert*innendiskurs und der äußeren Kreise, wenn bestimmten Journalist*innen, »die man sehr schätzt« (ebd.), eine gewisse Fachkompetenz zugesprochen wird. Ein Bericht in einer großen Tageszeitung kann also einerseits als positive Außendarstellung für ein breiteres Publikum verstanden werden und gleichzeitig als ein Erfolg in einem Expert*innendiskurs verbucht werden, wenn die*der Journalist*in ein gewisses Ansehen in dieser Fachszene genießt.

Um die erhofften Vorteile der Presseberichterstattung zu genießen, verwenden Kunstmuseen große Anstrengungen und Ressourcen auf Adressierungsarbeit und so verfügen alle von mir besuchten Museen über eigene Pressestellen oder ganze Abteilungen für PR- und Öffentlichkeitsarbeit. Eine Logik der Presseadressierung herrscht bei Direktor*innen

aber genauso vor wie konkrete Vorstellungen gegenüber den Interessen der Massenmedien. Aus diesen Erwartungen und Erfahrungen speist sich dann auch der Inhalt von den obligatorischen Newslettern und Pressemitteilungen, die »gezielte Informationen über unsere Veranstaltungen« darstellten, »um ein Bild zu erzeugen, so wie wir es haben möchten« (6DD). Da nun aber die Veranstaltungen in ihrer konkreten Form primär an eigenen Bildungs- oder Forschungsinteressen orientiert sind, müsste ihre Rahmung nachträglich speziell den Logiken der Massenmedien angepasst werden, damit ein Programm berichtenswert wird.

Neuheit und »Innovatives« in verschiedenen Graden sind hier eines der prominenten »Marketing- und Presseschlagworte« (8VD). »So machen wir ja auch, richten wir das Marketing aus: Erstmals gezeigt, oder das wird hier erstmal überhaupt gezeigt, oder seit zwanzig Jahren erstmals wieder in Deutschland und so weiter« (2DD). Was das Museum macht, müsse kurz »einen hohen Neuigkeitswert [...] bringen, [...] muss wirklich neue Akzente setzen« (6DD). Neben dieser Neuigkeit, die sich in künstlerischen Werken, besonderen Vermittlungsprogrammen oder architektonischen Umbauten ausdrücken kann, seien besonders die lokalen Medien auch immer wieder an Bezügen zur Region in Ausstellungen interessiert. Auch ein zufälliges Ereignis in Politik, Gesellschaft oder Kunstmarkt kann die Aufmerksamkeit auf eine Ausstellung richten, in deren mehrjähriger Planung jenes Ereignis noch gar nicht antizipiert hätte werden können. Diese strategische Rahmung betrifft wie bei den konstruierten Besuchsanlässen für Besucher*innen nicht die grundlegende Konzeption von Ausstellungen oder ganzen Programmen. Auch hier wird wieder versucht, die nach professionellen Kriterien hergestellten Produkte im Nachhinein entlang von antizipierten Nachrichtenfaktoren zu rahmen. Direkte Kontakte zu Journalist*innen spielen darüber hinaus eine zentrale Rolle und besonders in engeren geografischen Kontexten »kennt man die lokalen und regionalen Akteure, das ist sowieso klar« (11DD). Berichte über Ausstellungseröffnungen seien hier die absolute Regel und vielleicht gerade deshalb auch auf inhaltlicher Ebene nicht von großer Relevanz für die Direktor*innen.

Wenn Ausstellungen oder andere Ereignisse rund um das Museum in der massenmedialen Berichterstattung Berücksichtigung gefunden haben, werden die Informationen in doppelter Weise als Feedback- und als Werbequelle interpretiert. Angeleitet durch zugeschriebene Relevanz wird »selbstkritisch gelesen und sondiert« (3DD), wie eine Ausstellung angekommen ist. Ob eine positive oder negative Besprechung direkten Einfluss auf Besuchszahlen habe, wird in den Interviews widersprüchlich beantwortet, weil »die einfachen Interpretationsschemata gar nicht unbedingt so richtig sind« (10DD). Es wurden mir Beispiele erläutert, die belegen sollten, dass »wenn die Presseresonanz gut ist, heißt das ja noch lange nicht, dass viele Besucher kommen« (5ÖD) und

andersherum hätten Museen auch »Projekte gehabt in der Vergangenheit, wo ich sagen würde, wir waren mit der überregionalen Pressewirkung überhaupt nicht zufrieden, da hätte sehr viel mehr passieren sollen eigentlich, gleichzeitig war sie ein absoluter Publikumsrenner« (10DD). Diese Aussagen erinnern an die Sicht auf (Nicht-)Besucher*innen als nicht-triviale Maschine.

Unabhängig von der Mobilisierungswirkung auf Besucher*innen bräuchten die Museen die Berücksichtigung in einschlägigen Massenmedien aber immer, »um die Akzeptanz dieses Museums auch gegenüber der Politik herstellen zu können« (4DD). Politiker*innen »achten schon wie gesagt darauf, wie die medial verfasste Öffentlichkeit auf Projekte und Ausstellungen reagiert«, »weil Ausstellungen ja kompliziert sein können und das sind ja alles keine Kunstexperten oder nicht durchgängig Kunstexperten« (ebd.). Der nächste Abschnitt ist den Erwartungshaltungen gegenüber Politiker*innen gewidmet, die sich bereits in diesen Aussagen andeuten.

Politik

Über zwei Drittel der Kunstmuseen in Deutschland sind in öffentlicher oder quasi-öffentlicher Trägerschaft, wobei die für meine Untersuchung relevanten Rechtsformen von staatlicher Trägerschaft, lokaler Gebietskörperschaft, kommunalem Eigenbetrieb, Landesbetrieb, städtischer Gesellschaft, Verein, Genossenschaft, Stiftung, gGmbH bis Public-Private-Partnership reichen (vgl. Institut für Museumsforschung 2016: 40ff). Selbst bei einem einzelnen Museum ist die ordentliche und außerordentliche Finanzierung oft ein Geflecht von verschiedenen Finanzierungsformen und -quellen. Für den folgenden Abschnitt hebe ich im Angesicht dieser Vielfältigkeit nur allgemeinere Ergebnisse hervor, wobei schon mein Design keinen Vergleich von direkten Folgen verschiedener Finanzierungsformen zulässt, sondern von der Frage geleitet ist, welche Vorstellungen im Museum von Politik und Politiker*innen vorherrschen, welche Bewertungskriterien und Verständnisse ihnen zugeschrieben werden und wie Politik auf Grundlage diese Erwartungserwartungen mit Indikatoren über die eigene Arbeit versorgt wird. Kontakte zu Politiker*innen, in denen die Arbeit des Museums auf bestimmte Weise dargestellt und gerechtfertigt wird, sind durch verschiedene öffentliche Trägerschaft durch Bund, Land oder Gemeinden vielfältiger Natur und finden darüber hinaus durch direkte Kontakte zu Bürgermeister*innen, Dezernent*innen, (Bundes-/Landes-)Ministeriumsmitarbeiter*innen und anderen politischen Mandatsträger*innen in Aufsichtsräten bzw. Kuratorien von Stiftungen, Vereinsvorständen oder Museumskuratorien statt.

Der Grund für eine regelmäßige und verpflichtende Darstellung der musealen Arbeit an Politiker*innen liegt schlicht in der Finanzierung durch öffentliche Gelder und verweist auf direktem Wege auf Strukturen staatlicher Kulturförderung und die verschiedenen Aufgaben eines Kunstmuseums in Bildung, Kunstförderung und -bewahrung.³² Obwohl dieser Auftrag im Grunde für alle Museen gleich ist und etwa »die Stadt [...] ja letztendlich gewisse politische Leitlinien vor[gibt], dass der Bildungsauftrag erfüllt wird, dass es entsprechende Führungen gibt, dass man entsprechende wissenschaftlich fundierte Kataloge herausgibt, [...], Besuchszahlen, dass man sich der digitalen Welten stärker annähert, « (9DD) lässt sich aus den Interviews keine wirklich systematische beziehungsweise über den Einzelfall hinausgehende, standardisierte Evaluationsarbeit durch politische Träger erkennen. Zwar werden die ange deuteten Leitlinienvorgaben auch mehr oder weniger vermittelt, in der verteilten Berichterstattung zeigt sich aber vielmehr ein gemischtes Set an Angaben, um die Weiterführung der musealen Arbeit durch staatliche Ressourcen zu rechtfertigen. In dieser vielfältigen Überzeugungsarbeit spiegeln sich einerseits genau die multiplen Ziele eines Museums inklusive ihrer immanenten Widersprüche wider, die sich schon durch die gesamte Studie ziehen. Andererseits verschärft sich die Konstellation dieser multiplen Missionen, da besonders in den zwar regelmäßigen, aber relativ unstandardisierten Darstellungen gegenüber der Politik bestimmte Messbarkeitsprobleme offen zu Tage treten. Spätestens an Besuchszahlen würden sich dann die verschiedenen Reflektionsschemata von Museen und Politik scheiden, was von Museumsseite unter den Gesichtspunkten der Interpretation und Aussagekraft dieser Daten thematisiert wird. Daraus ergibt sich aber nicht, dass quantitative Angaben für die Darstellung nach außen abgelehnt werden. Diese Daten werden vielmehr insbesondere dann gezielt hergestellt und genutzt, wenn dem entsprechenden politischen Resonanzraum nur wenig Kompetenz zur künstlerischen und kunsthistorischen Einordnung des Museums zugesprochen wird.

Durch Planungs- und Budgetsitzungen in Kulturausschüssen oder Stiftungsausschüssen, durch Zusendung von Jahresberichten, durch Ansprachen von Politiker*innen bei Ausstellungseröffnungen, durch massenmedial geführte Debatten oder durch zufällige Begegnungen stünden Direktor*innen oft im »engsten Kontakt« (4DD) mit Politiker*innen und man würde sich also ständig »natürlich mit den Verantwortlichen im Dialog« (3DD) befinden. In diesem Austausch ginge es zwar oft auch um handfeste Probleme und Themen auf betrieblicher Ebene, doch im

32 In einem Band von Alexander et al. (2018) zum Verhältnis von staatlicher Kulturpolitik und Vermarktlichung wurden jüngst Einzelstudien zu nationalen Kulturpolitiken in Europa und den USA vorgelegt. Vgl. Zahners Beitrag (2018) für Nachkriegsdeutschland.

Allgemeinen ist aus Museumssicht relevant, »dass das Haus einfach positiv besetzt ist« (8VD), und es soll gezeigt werden, dass es »hier einfach auch gut läuft« (11DD). Um dieses positive Gesamtbild zu erzeugen und zu erhalten, greifen Direktor*innen auf einen »bunten Strauß von Dingen« zurück, »wie wir uns darstellen oder was tatsächlich vorzuweisen haben, an denen sich dann die Meinungen derjenigen, die für uns wichtig sind, weil sie uns Geld geben« (6DD) bildeten. Ganz grundlegend sei für politisch Verantwortliche wichtig, dass die »Ökonomie des Projekts« (7DD) stimme, also keine großen Löcher oder Fehlkalkulationen im Budget entstehen oder Geld verschwindet. Diese Orientierung an Finanzfragen bilde nicht nur den ständigen Hintergrund der Beziehung, sondern ist auch in den antizipierten Problemen in der Darstellung musealer Arbeit begründet, denn »das Schlimme ist ja oder das Problem, dass Sie auch letztendlich in so einer Kulturverwaltung mit Wirtschaftsleuten sprechen müssen, die von Kultur keine Ahnung haben« (3DD).

Viele Personen in Politik und Verwaltung seien also gar nicht wirklich interessiert, »was hier stattfindet« (2DD), oder würden inhaltlich-künstlerische Aspekte lediglich sehr pauschal als »gut oder schlecht beurteilen« (5ÖD). Trotzdem würde aber eine allgemeine Meinung über das Museum existieren, welche es ständig aktiv zu bearbeiten gelte, denn ansonsten könnte das politische Bild des Museums davon abhängen, »was ihnen die Nachbarn erzählen oder was wir hier als Vorstand in unseren Gremien über die Besucherzahlen berichten, oder über unsere Forschungsaktivitäten« (6DD). Bevor im Hinblick auf finanzielle Fragen ein schlechtes Image entsteht, welches sich beispielsweise in den immer am Horizont lauenden Sparrunden negativ ausschlagen würde, bestehe in Museen das »Gefühl in Bezug auf Lobbyarbeit sollten wir ab und zu was tun«, einfach »bei den Entscheidungsträgern ein bisschen Werbung machen« (10DD). Um ein Haus zu profilieren, würden sich folgende Punkte anbieten: Die Darlegung der Vermittlungsarbeit, »das findet natürlich bei der Stadt immer großen Anklang« (5ÖD); ein lokaler Bezug im Ausstellungsprogramm (analog zum Medien- und Publikumsinteresse); öffentliche, überregionale Auszeichnungen für das Museum oder ausgestellte Künstler*innen; die Darlegung eines irgendwie konsistenten Programms mit »profilentsprechenden Ausstellungen« (9DD); die Gewinnung von neuen und auch außerhalb der Kunst namhaften Sponsor*innen; Resonanz in allgemein anerkannten Medien; Kooperationen mit anderen, allgemein bekannten Museen und Kulturinstitutionen; und schließlich in vergleichbar geringerem Masse die Forschungstätigkeiten.

In dieser Reihe von vorzeigbaren Erfolgen, mit der auch in der Politik etwas angefangen werden könne, zeigt sich, dass der »Strauß an Dingen« (6DD) zur Steigerung des Ansehens eines Museums aus Bezügen besteht, die einerseits nur durch Wissen über die Wirtschafts-, Kultur- und Medienlandschaft eingeordnet werden können. Andererseits lassen

sich diese Erfolgsindikatoren sowohl in qualitativer als auch quantitativer Formen vermitteln. Die Medienresonanz, das wurde bereits gezeigt, gewinne als Resonanz- und Erfolgsindikator so erst durch die Relevanzordnung der Medienlandschaft an Sinn, weshalb die Museen vermuten müssen, welche Zeitungen Ansehen und Bekanntheit in der Politik genießen. Beiträge in den Feuilletons der großen Zeitungen seien deshalb von immenser Wichtigkeit, wobei eine Besprechung in dem für Politiker*innen potenziell unbekannten, aber von Kunstexpert*innen hochgeschätzten internationalen Kunstkritikorgan nicht zu Buche schlage. Zwar werde von Museumsseite versucht, Politiker*innen »natürlich klar [zu] machen, dass es ein Unterschied ist zwischen lokaler Presse und internationaler Fachpresse, das verstehen die auch«, aber »es ist nicht das, was ein Bewertungskriterium für die ist« (1DD).

Gute Beispiele für die Darstellung einer musealen Tätigkeit sowohl in qualitativer als auch/oder in quantitativer Form für die Politik sind die Bereiche Vermittlung und Forschung. Bei der Vermittlung käme es einerseits schlicht auf die Anzahl der Führungen, die Menge der Teilnehmenden oder der Schüler*innen einer Stadt an. Andererseits würden Politiker*innen aber ebenso einzelne, spezifische Vermittlungsformate begrüßen, ohne sie an der Anzahl der Führungsteilnehmer*innen zu messen. Um nur einige Beispiele dieser langen Liste zu nennen (die auch gerne von der Presse als Neuigkeit aufgegriffen werde): Führungen für Blinde, für Demenzzranke, für Geflüchtete, für Nudist*innen, für ältere Frauen mit Migrationshintergrund, für Hundehalter*innen inkl. Hund, für politische/kulturelle Studierendenverbände oder mit Taschenlampen im Dunkeln. Bei der Forschungstätigkeit stellt sich ein umgedrehtes Bild dar. Da die Qualität einzelner Fachvorträge, Publikationen oder Tagungen von Politiker*innen nicht richtig eingeschätzt werden könne, würde hier oft die schiere Anzahl ausreichen, um solide Arbeit anzuzeigen. Selbst eine stark verkürzte inhaltliche Reflektion wäre für Jahresabschlussberichte »letztlich noch zu detailliert, der Oberbürgermeister hat keine Zeit sowas zu lesen.« Aber »wenn man jemandem eine lange Liste von wissenschaftlichen Aktivitäten vorlegt, finden die das toll. Die lesen es gar nicht durch, aber die sehen, da ist viel los« (6DD).

Die zahlreichen verschiedenen Informationen über museale Kern- und Nebentätigkeiten, Anerkennung von Dritten in Form von Preisen, Kooperationen und Förderungszuwendung werden Politiker*innen in Gesprächen und Jahresabschlussberichten mitgeteilt, die wohl größte Aufmerksamkeit wird allerdings Besucher*innenzahlen geschenkt. In den Interviews wurde ein gewisses Unbehagen geäußert, wenn diese Zahlen in einen Kontext mit vermeintlichen politischen Interessen und dem eigenen Umgang damit gesetzt wurde. Meistens seien für Politiker*innen »schon sehr die Besucherzahlen sehr interessant« (1DD) und doch möchten viele Direktor*innen nicht, »dass da diese Zahlenkonstrukte

so eine große Rolle spielen« (11DD). Da sich Politiker*innen potenziell nicht »automatisch für das Museum interessieren müssen«, seien sie oft »sehr unbedeckt von unseren Fragestellungen und auch von der Praxis hinter den Kulissen« (10DD). Woran so jemand »sich festhalten kann, sind ganz klar numerische Dinge. Also einfachstes Beispiel, was hat das gekostet und wie viele sind gekommen« (ebd.). Die Skepsis von Direktor*innen gegenüber einer zu starken Konzentration auf Publikumszahlen entsteht in einem zweifachen Maße. Einmal wird grundlegend bezweifelt, dass Besuchszahlen überhaupt ein Erfolgs- oder gar Qualitätsindikator für museale Tätigkeiten sein können. Zweitens wird die Interpretation von diesen numerischen Daten durch Politiker*innen als konträr zur eigenen Lesart verstanden. »Eine Zahl kann nie für sich sprechen. Sage ich jetzt mal so ein bisschen pathetisch« (3DD) und so könne man es »nicht den Zahlenmenschen überlassen, allein über uns zu diskutieren und über eine Effizienz oder Nichteffizienz eines Kulturinstitutes zu entscheiden« (ebd.). Obwohl die absoluten Zahlen wichtige politische Indikatoren sind, könne eine hohe Besuchszahl im Museum einfach nicht als primäres Ziel ausgerufen werden, da es sowieso nichts bringen würde, »wenn jetzt hier zwanzig Kegelclubs durchrennen« (10DD).

Zwar wird auch verstehend geäußert, dass Politiker*innen nicht nur aufgrund von kunsthistorischem Desinteresse oder Inkompetenz an »klaren Fakten« (11DD) interessiert seien, sondern gerade aufgrund öffentlichen Drucks den musealen Bildungsauftrag und damit die Adressierung möglichst vieler Menschen sicherstellen müssten. Trotzdem versuchen Direktor*innen mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln und strategische Mitteilungen von anderen Erfolgen das Ansehen eines Haus zu steigern und ihre Arbeit immer wieder anhand anderer Kriterien zu erklären. Schnell sei eine Diskussion über Besucher*innenzahlen im Vergleich zu anderen Museen, die aus Sicht des Museums aufgrund touristischer Standorte, Budgets oder kunsthistorischer Ausrichtung einfach nicht zu vergleichen sind, »ganz schnell in so Bereichen, wo man sagt Stopp Stopp Stopp Stopp Stopp, also da müssen wir ein bisschen differenzierter werden« (10DD). Doch sind es nicht nur Vergleichsbarkeitsperren und die unkontrollierbaren Faktoren (Wetter, Schulferien, Landesgartenschau usw.) bei denen differenzierter über die Entwicklung von Besuchszahlen unterschiedlicher Häuser über die Zeit gesprochen werden müsse. Schnell sei man in Diskussionen zwischen politischen und kulturellen Vertreter*innen »eigentlich gerade auf einer Ebene von zahlenmäßiger Auswertung, wo gerade in kulturell und ich würde sogar sagen besonders im Ausstellungsbereich ganz viel einfach nach hinten runterfällt« (ebd.). Besuchszahlen seien eben »nur eine wichtige Kennzahl, die aber bei weitem nicht wirklich was darüber sagt, wie eine Institution in einem öffentlichem Raum sich positioniert« (16DD).

Was nun »hinten hinunterfällt« und damit nicht in der Diskussion über den Wert musealer Arbeit beachtet werde, deckt sich mit dem Umgang mit den beiden Hauptziele des öffentlichen Kunstmuseums und ihren Inkonsistenzen. Die vielfältigen Messbarkeitsprobleme von kunsthistorischer Entwicklung genauso wie die Realisierung von Bildung durch bildende Kunst verschärfen sich radikal an der Stelle, wo externe Stellen über etwaige Erfolge unterrichtet werden sollen oder diese darüber richten. Die Direktor*innen wählen hier bewusst einen recht pragmatischen Umgang, der sich scheinbar bewährt hat. Erstens werden nicht ungefragt unbedingt viele Zahlen über Besucher*innen, Führungen oder Presseberichterstattung verbreitet, denn »wenn Du mit den Zahlen angibst, wenn sie gut sind, musst Du dich auch dafür rechtfertigen, wenn sie vielleicht mal aus irgendwelchen Gründen mal nicht mehr so gut sind« (IIDD). Andererseits würden quantitative, harte Daten gegenüber den »Softskills von Bildung und Entwicklung« einer Museumsdirektion »erstmal einem den Rücken stärken und sagen, da passiert mehr mit diesem Museum als dass das eigentlich nur Geld kostet« (ebd.). Aufbauend auf den eigenen Vorstellungen über Interessen von Politiker*innen an ein Museum und deren (Un-)Vermögen zur Einordnung musealer Qualität böten sich also zahlenbasierte Angaben als verdichtete Indikatoren für den Erfolg der eigenen Arbeit an. Ein bevorzugter Umgang mit Zahleninformation führt dann, so zumindest die Darstellung in den Interviews, zu einer strategischen Kommunikation dieser Zahlen inklusive eines Interpretationsangebots. Die gewünschte Lesart der Statistiken in Berichten oder Gesprächen wird gefördert durch flankierende Angaben über Awards, hochkarätige Sponsor*innen, Unterstützung von namhaften Stiftungen, Kooperationen mit anerkannten Kunstinstitutionen oder auch anderen Zahlen über Drittmittelinwerbungen, Vermittlungsangebote, Forschungstätigkeiten oder Presseberichterstattung. Für die Steigerung des eigenen Ansehens wird im Allgemeinen durch gezielte oder erzwungene Lobbyarbeit in entsprechenden Papieren, Jahresberichten, Gesprächen oder Pressemitteilungen ein allgemeineres Bild als eine Art politisch verständliche Parallelbeschreibung angefertigt, die sich in Inhalt und Form klar an den musealen Erwartungen gegenüber den Erwartungen der Politik orientiert. Wie schon bei Besucher*innen und den Massenmedien greift diese Außendarstellung nicht unbedingt oder überhaupt in die kunstspezifische Expert*innenarbeit ein, sondern gestaltet sich eher als gezielte Übersetzung und Rahmung, um die Arbeit an und mit der Kunst in einem autonomen Bewertungsrahmen zu ermöglichen.

Sponsor*innen

Wenn öffentliche Kunstmuseen auf unterschiedliche Unterstützungsformate von Sponsor*innen aus der Privatwirtschaft zurückgreifen, fällt der finanzielle Umfang im Verhältnis zum Gesamtbudget sehr unterschiedlich aus. Im Folgenden wird deshalb wieder auf einer allgemeineren Ebene rekonstruiert, welche Rolle Sponsoring in der kognitiven Karte von Museen hat: Wie entscheiden Sponsor*innen aus Sicht des Museums über die Geldvergabe? Welche Erwartungen würden von Sponsor*innenseite an eine Kooperation gerichtet? Wie wird im Museum versucht, diese zu Erwartungen mit gezielter Information zu befriedigen.

Museen sind primär aufgrund finanzieller Unterstützung an Sponsoring interessiert, auch wenn Nebeneffekte wie eine breitere Öffentlichkeit (etwa durch eine Kooperation mit der *Deutschen Bahn* und einer Besprechung in ihrem Medienangebot) oder das Vorzeigen namhafter Marken bei Politiker*innen als Vorteile für eine Zusammenarbeit gesehen werden. Direktor*innen wollen finanzielle Unterstützung und wissen sich sehr genau in einem Tausch und in einer potenziellen »Win-Win-Situation« (2DD), sodass sie entsprechende Gegenleistungen für finanzielle Unterstützung anbieten können und müssen. Eindeutig nicht von Interesse ist eine Rückmeldung von Sponsor*innen bezüglich des Kunst- und Bildungsauftrags des Museums, denn »die Meinung von Geldgebern interessiert mich nicht, weil sie sind reduziert auf das Geld« (2DD). Da es sich nicht um die Ausgestaltung des musealen Kerngeschäfts handelt, sondern um dessen finanzielle Ermöglichung, gehen die Direktor*innen relativ pragmatisch in diesen Tausch hinein und wissen über die gegenseitigen Interessen. Zentrale Kompetenzen für erfolgreiche und erträgliche Kooperationen seien das Auffinden von Sponsor*innen, die Identifikation ihrer Erwartungen und eine zielgerichtete Erfüllung dieser Erwartungen. Grundlage all dieser Aktivitäten sei ein sensibler Umgang mit potenziellen externen Einflussmöglichkeiten durch finanzielle Abhängigkeiten.

Direktor*innen schreiben potenziellen und schon aktiven Sponsor*innen bestimmte Profile zu, die sie mit ihrem zu fördernden Ausstellungsprogramm abgleichen. Sponsor*innen hätten oft »so gewisse inhaltliche Schienen« (7DD), die auf regionale oder stilistische Bezüge von Kunst bezogen werden könnten. Einem beispielhaften Sponsor müsse man »gar nicht kommen mit irgendeinem französischen Künstler« (ebd.), da er sich nur für Kunstproduktion aus dem eigenem Bundesland interessiere. In einem anderen Fall legten zwei Unternehmensführerinnen einen großen Wert auf ein junges und dynamisches Unternehmensbild, weshalb an sie insbesondere mit zeitgenössischer Kunst herangetreten würde. Um die richtigen Sponsor*innen zu finden und erfolgsversprechend zu kontaktieren, käme es so immer darauf an, »welche Vorstellungen

diese Firmen selbst haben von Kunst, von Kultur« (12DÖ). In dieser Vorstellung von Kunst bildeten wiederum Besucher*innen eine wichtige Ressource, weshalb nicht nur die künstlerischen Produkte zu einer Unternehmenskultur passen müssten, sondern auch das assoziierte Zielpublikum dieser Kunst. Das »Zielpublikum des Sponsors« müsse einfach mit dem »Zielpublikum des Produkts, quasi die Aktivität, die er hier finanziert« (7DD) passen. Eine Kooperation wird dann meistens mit so einem Abgleich gestartet und mit Kenntnissen gesättigt, ob etwa ein Finanzier bereits Kultursponsoring machte oder informelle Netzwerkkontakte bestehen. Regelmäßig handelt es sich bei Sponsoring um eine jahrelange Kooperation, die dann besonders gepflegt und ausgebaut wird. Auch wenn sich größere Beobachtungsmuster über die Museen hinweg beobachten lassen, ergibt sich aus dieser Perspektive relativ deutlich, dass jedes einzelne Museum eine sehr spezifische und potenziell offene Ökologie von Sponsor*innen hat und bearbeitet. Konkurrenz um Sponsoren vermag dann über die Ordnungslinien von potenziellen Mittelempfänger*innen eine ganz neue Perspektive auf die eigene Kulturlandschaft herstellen.

Die Passung von Zielpublikum und Produkten mit den Sponsor*innen basiert auf angenommen Werbe- und Marketingeffekten von Kooperationen und damit darauf, welche Hauptmotivation Sponsor*innen zugeschrieben werden. Sponsoring sei ein »Marketing-, ein Kommunikationsinstrument« (7DD) und Unternehmen können in diesem Sinn ihr Logo prominent auf Informationsmaterial platzieren, werden in der Presse genannt oder können ihre kulturellen Fördertätigkeiten selber kommunizieren. In den allerseltensten Fällen werden die (historischen) Produkte eines Unternehmens selbst als Objekte im Museum gezeigt und es sind insbesondere zwei andere Faktoren, auf die es die Unternehmen abgesehen hätten. Einerseits seien hohe Besucher*innenzahlen ein guter Indikator für die Aufmerksamkeit, die ein Museum Sponsor*innen verschaffen könne. Viel zentraler als schlichte Besucher*innenmengen sei ein »Imagetransfer« (12DÖ) von ihrer Institution auf das Unternehmen. Der Mechanismus von gegenseitiger Ansehenssteigerung wurde bereits in den Ordnungsverfahren bezüglich Kunstschaffender und anderer Kunstinstitutionen skizziert und taucht hier erneut in einer Vermengung mit dem Ansehen von Unternehmen auf. Das ist insofern überraschend, als dass nicht unbedingt von gleichen Reputationsarten in Kunst und Wirtschaft ausgegangen wird, und doch formuliert ein Direktor ganz deutlich (und ganz deutlich im Gegensatz zu einer Orientierung an Publikumsmassen):

»wir sind eine Marke und wir leben davon, dass sich möglichst hohe, andere hochwertige Marken mit uns gerne assoziieren wollen. Ohne dass zynisch zu sagen, gilt das für die Sponsoren in der gleichen Weise

wie für die Künstler. Also die Künstler kommen hierher, weil das nützt ihnen, ihrem Ruf, ihrem Namen, ihrer Marke. Weil (eigenes Museum) eben eine Marke ist, die sowas ihnen bringt. Das selbe mit den Sponsoren. Und das generiert sich nicht aus den Besucherzahlen. Das generiert sich eben wirklich aus der Evaluation, die kunstsystemintern stattfindet, und die ist natürlich zentral. Und die schaffen sie nur eben durch so kleine, spezialisierte, originelle, hochqualitative Projekte« (7DD).

Im Unterschied zur gegenseitigen Reputationssteigerung von Museen und Künstler*in geht es beim Sponsoring offensichtlich um einen anderen Mechanismus. Das Museum erwartet keine kulturelle Reputationssteigerung durch das Sponsoring, sondern verkauft seine kunstinterne Reputation als eine Art immaterielle Ressource an Unternehmen. So gesehen scheint kulturelle Reputation in der Wirtschaft von Interesse zu sein, ohne dass die Reputation von Unternehmen einen Einfluss auf die kunstinterne Reputationsordnungen von Kulturinstitutionen hat.³³ Vor dem Hintergrund der gezeigten losen Imagearbeit eines Museums für relevante Politik, Besucher*innen und Massenmedien ist dagegen aber eine Erwartungen an einen allgemein-öffentlichen Reputationsgewinn durch die Assoziation mit bekannten und beliebten Marken plausibel. Vor dem Hintergrund heutiger Diskussionen muss aber davon ausgegangen werden, dass einem Sponsoring durch die offensichtlichen Motivlagen immer der Geruch von Käuflichkeit innewohnt und es deshalb potenziell die künstlerische Integrität der Institution untergräbt. Das Museum verkauft also nicht einfach Reputation ohne selber welche zu verlieren, sondern riskiere gerade einen solchen Verlust durch übermäßige Verbindung zur Privatwirtschaft.³⁴ Es gibt hier graduelle Unterschiede der Verwerfungen, denn über Diskurse der Institutionenkritik hat sich in den letzten Jahrzehnten eine systematische Beobachtung und Skandalisierung von Kooperationen mit besonders verwerflichen Wirtschaftsakteur*innen (prominent Waffen- und Pharmaindustrie) etabliert.

Die erwarteten Motive für Kultursponsoring werden von entsprechenden Befriedigungsstrategien flankiert. Museen zeigen die Printprodukte mit Nennung des Sponsors vor, lassen Grußworte der Sponsor*innen auf der Eröffnung vortragen, berichten von solchen Eröffnungs- und Abschlussveranstaltungen, spiegeln die Medienresonanz wieder, nennen Besucher*innenangaben und teilen die Würdigung von Auszeichnungen

33 Ein neuer besonders namhafter Sponsor hat allerdings den Vorteil, dass die Assoziation mit dieser Marke wiederum in der Politik besonders begrüßt werden würde. Auch diese Annahme verweist dann erstens auf Vorstellungen über den Resonanzraum Politik und zweitens auf die schiere Vielfältigkeit von Bewertungswelten in denen ein Museum navigieren muss.

34 Dieses Risiko eines künstlerischen/kunsthistorischen Reputationsverlustes besteht auch in Bezug auf politische Akteur*innen aus autoritären Regimen.

(*Museum des Jahres* o.ä.) mit. Keine dieser Information werden allerdings kategorisch präferiert und im Regelfall haben Direktor*innen relativ genaue Einschätzungen darüber, wie ihre Museumsmarke von Sponsor*innen gesehen wird. Wie ein*e Direktor*in berichtet, würde es nur dann Sinn machen, Besuchszahlen zu verschicken, wenn ein Sponsor aus dem Ausland kommt und ihm damit bei vagem Wissen über das Museum angezeigt werden müsste, dass es »ein Haus von Geltung«, ein »ernsthafte Museum« und »keine Klitsche« in »irgendeinem Hinterhof« (6DD) sei. In der Regel seien Sponsor*innen aber an der kulturellen Reputation interessiert, die sich eben nicht aus Besucher*innenzahlen generiere. Diese Reputation stelle das Ansehen innerhalb einer Kunst- und Kulturlandschaft, also genau jener Sphäre, die ein öffentliches Kunstmuseum über sein Primärziel der künstlerischen Entwicklung adressiert. Ein mess- oder vergleichbarer Beleg für diese Reputation sei insofern nicht wirklich vorzubringen, weil die Museen davon ausgehen, dass ihre Markenkraft bereits bekannt sei und die Reputation nicht an diskreten Daten abgebildet werden könne. Lediglich für einzelne Ausstellungen könnten noch Aufmerksamkeits- und Resonanzhinweise wie Besucher*innenzahlen und insbesondere Pressespiegel vorgelegt werden, wobei letztere dann erneut wieder nur vor einer spezifischen Reputationshierarchie der Massenmedien sinnhaft werden.

Das Risiko des Reputationsverlustes durch Sponsoring bezieht sich auf die Expert*innencommunity und ist in der Vorstellung begründet, dass Museen so sehr von Sponsor*innen abhängig werden, dass sie Entscheidungen nicht mehr aufgrund von kunstspezifischen Kriterien treffen, sondern sie unmittelbar oder mittelbar an den wirtschaftlichen Partikularinteressen ausrichten. Hieraus setzt sich ein widersprüchliches Bild zusammen, wenn das Museum den Sponsor*innen ein Interesse an kultureller Reputation als Markenkraft zuspricht, genau diese Reputation aber durch eine Kooperation mit Sponsor*innen riskiert wird. Diese Konstellation spiegelt sich in den Interviews in Bedenken über die Gefährdung einer institutionellen Autonomie wider. Es sei bei Sponsoring immer eine Gratwanderung, denn es sei »immer die Frage, worauf man noch einsteigt, worauf man sich einlässt« (12DÖ). Besonders Sponsoringverträge seien ein Mittel, um die »eigene Freiheit und Autonomie« (12DÖ) zu wahren, auch wenn konkrete Inhalte dort lediglich »bedingt geregelt« (3DD) seien. Wenn eine Ausstellung vorbereitet werde, handle es sich in Fragen der Drittmittelfinanzierung durch Private immer um eine Art »Gepokere«, ein »Spiel, dass das nicht gegen den Inhalt, sondern für den Inhalt funktioniert mit der Finanzierung« (9DD). Wichtig seien hierbei die persönlichen Erfahrungen mit Unternehmen und die Erwartungen darüber, mit welcher »Unternehmensphilosophie« (3DD) und welchem Grad an Professionalität im Bereich der Kulturförderung man es in der Kooperation zu tun haben würde.

In diesem Kapitel wurde die Sicht des öffentlichen Kunstmuseums auf sich selbst und seine soziale Ökologie rekonstruiert. Kunstmuseen verfolgen in der Beschäftigung mit Kunst eine doppelte Zielstellung. Einerseits sollen sie Bildungsangebot für ein allgemeines Publikum sein, andererseits sollen Museen künstlerische Produktion und die Entwicklung der bildenden Künste fördern. Kunstmuseen sind mit einem gesellschaftlichen Überangebot von Kunstwerken und Künstler*innen konfrontiert und ihnen komme die Aufgabe der legitimen Selektion und Anerkennung zu. Diese Konsekrationsarbeit geschieht vor dem Hintergrund eines Expert*innendiskurses, der unter Museumsprofessionellen, Kunsthistoriker*innen, Fachkritiker*innen und Künstler*innen geführt wird, und der sich am zentralen Kriterium der Neuheit von Werken oder ihrer Kontextualisierung vor dem Hintergrund geteilten kunsthistorischen Wissens orientiert. Positive Resonanz innerhalb dieser Peergroup wird als Reputationsgewinn gelesen, der genau in einer feinen Landschaft der Expert*innen und ihrer Institutionen eingeordnet werden kann, und so auch als Erfolg auf Qualität der eigenen Arbeit verweist.

Die kunstspezifische Reputation soll die Erreichung zukünftiger Projektziele erleichtern. Sie ist aber ebenso nützlich, um Politiker*innen, Massenmedien und Sponsor*innen erfolgreiche Arbeit nachzuweisen. Der Politik müsse durch die finanzielle Hauptabhängigkeit aber noch in viel stärkerem Maße die Erfüllung des Bildungsauftrages angezeigt werden. Hier wird trotz großer Skepsis gegenüber einer Aussagekraft auf numerische Daten wie Besuchszahlen oder die Anzahl von Führungen zurückgegriffen, da diese Informationen einfacher von Politiker*innen verstanden werden würden als Inhaltliches zu Ausstellungsdiskursen und detailliertere Angaben zu Forschungstätigkeiten. Dieser pragmatische Umgang mit ausgewählter Zahlenkommunikation geschieht wiederum vor dem Hintergrund essenzieller Unmessbarkeitsannahmen gegenüber *beiden* Hauptzielen des Museums. Weder die Bildung durch Kunst, noch die kunsthistorische Resonanz oder Reputation ließen sich belastbar ermitteln, in diskrete Werte überführen und standardisiert vergleichen. Unabhängig dieser Unmessbarkeit besitzen meine Interviewpartner*innen ausreichende Ordnungsvorstellungen von künstlerischer Produktion, kritischer Rezeption und institutioneller Weiterverarbeitung. Die Analyse zeigt, wie diese Ordnungsgefüge von gegenseitig Reputationszuschreibungen zusammengehalten werden.

4.2 Kunstsoziologische Diskussion, Museen

Zugeschnitten durch die konzeptuellen Grundlagen dieser Studie (*Kap. 2*) und analog zur Einordnung des *Kunstkompasses* (*Kap. 3.2*) werden in diesem Abschnitt kunstsoziologische Anschlüsse und Perspektiven an

der rekonstruierten Sicht des öffentlichen Museums für zeitgenössische Kunst auf sich und seine Welt diskutiert. Während die drei Ansätze von Kunstwelt, Kunstfeld und Kunstsystem erneut als eigenständige theoretische Diskussions- und Referenzrahmen fungieren, orientieren sich alle Einordnungen an der Forschungsfrage nach pluralen Ordnungsweisen der Kunst in der Kunst und ihrer Rolle für die soziale Reproduktion der Kunst. Im Gegensatz zum *Kunstkompass*, der bei etablierten Akteur*innen der Kunst als kritischer Sonderfall gilt, ist das öffentliche Kunstmuseum auch im Feld die wichtigste Selektions- und Anerkennungsinstitution von Kunst in der Moderne. Eine Verbindung der beiden Fälle stellt sich durch mein Design her, da in der Ordnungsweise des *Kunstkompasses* öffentliche Museen für zeitgenössische Kunst als Verteiler von künstlerischem Ruhm von den bewerteten Künstler*innen verstanden werden. Der *Kunstkompass* sortiert Kunstinstitutionen in einem Ordnungsraum entlang von gegenseitigem Ansehen innerhalb eines Expert*innenkreises und bietet sich gleichzeitig im öffentlichen Vergleich als Beobachtungsinstrumente für genau diese Institutionen an. Auch wenn eine ähnliche Ordnungsweise nach Reputation in der Sicht des Museums sichtbar wird, sind doch die Unterschiede ganz offensichtlich zwischen der eindimensionalen Makroperspektive auf das Feld im Ranking und verschachtelten Perspektiven der Museen im Feld. Fragen der Messbarkeit und der Vergleichbarkeit von Qualität, Resonanz und Erfolg wird somit in der musealen Praxis auch ganz anders und differenzierter begegnet. Auch wenn solche Unterschiede und Gemeinsamkeiten instruktiv für eine Pluralität von Ordnungsweisen sind, stellt der folgende Abschnitt keinen systematischen Vergleich dar. Wie das empirische Analysedesign muss auch die kunstsoziologische Diskussion zuerst auf eine andere Ebene rutschen, um zu zeigen, wie Kunst von Akteur*innen innerhalb von Kunstwelten, auf dem Kunstfeld und im Kunstsystem in geordneter Weise hergestellt wird und welche Rolle dieses partikuläre Wissen sowie seine Operationalisierung für den Zustand und Wandel der Kunst haben.

4.2.1 Kunstwelten

In der zeitgenössischen bildenden Kunst kann wohl keine Kunstwelt im Sinne Beckers gefunden werden, in der Kunstmuseen überhaupt nicht an der kollektiven Produktion von einem Werk beteiligt sind. Besonders durch die These der zeitlich endlosen Weiterproduktion sind Museen mindestens als zukünftige Referenz in konventionale Leitplanken integriert. Wenn das Aufgabenset von Museen in Kunstwelten skizziert wird, fällt allerdings auf, dass viele Tätigkeiten des Museums auch durch andere Institutionstypen übernommen werden. Auch in kommerziellen

Galerien, Biennalen, privaten Sammlungen, Kunstakademien, der Kunstgeschichte oder dem Publikationsbetrieb wird vergleichbar an verschiedenen Herstellungs-, Selektions- und Anerkennungsprozessen mitgewirkt. Ganz offensichtlich werden Kunstwerke so nicht nur durch das Museum finanziert, ausgestellt, gesammelt, bewahrt, beforscht, kommentiert und einem Publikum zugänglich gemacht. Trotzdem besitzt das öffentliche Kunstmuseum einen Sonderstatus als extrem privilegierter Fluchtpunkt für die allgemeine Anerkennung künstlerischer Produktion. Dies gilt insbesondere auch für jene Werke, die sich betont kritisch mit der Institution Museum oder einzelnen Häusern auseinandersetzen oder für Werke, die während ihrer frühen Herstellungsphase vielleicht erst vage mit einer Museumsweihe in einer unbestimmten Zukunft rechnen können. Aus dieser Perspektive argumentiere ich dafür, dass die Ordnungsweisen von Museen in einem massiven Ausmaß kunstweltliche Strukturen über einzelne Werke hinweg stabilisieren. Die Analyseergebnisse weisen aber nicht nur über einzelne Werke und beteiligtes Personal hinaus, sondern auch über die Grenzen der Kunstwelt selbst. Durch die kognitive Karte von Museen und die komplexen Bezüge mit Akteur*innen außerhalb von Kunstwelten wird diese strukturelle, materielle und konventionale Stabilisierungsfunktion durch die Vermittlung zwischen Kunst, Politik und Öffentlichkeit durch das Museum sichtbar. In dieser Beschreibung sind Museen dann auch nicht automatisch Einfalltore für neoliberale Logiken, sondern dienen als Übersetzungs-, Puffer- und Filterstelle zwischen konventionalen Räumen in einer Gesellschaft.

In der Arbeitsteilung zeitgenössischer Kunst kommen als Ergänzung oder Ersatz zum Museum heute insbesondere Kunstgalerist*innen und periodische Ausstellungen infrage. Die Kunstsoziologie hat besonders in historischen Arbeiten kommerziellen Kunsthändler*innen (heute Galerist*innen) mit bekannten kunsthistorischen Brüchen in Verbindung gebracht. Im Laufe des 19. Jahrhunderts wird für den Impressionismus ein »dealer-critic-system« als zentrale Ermöglichungs-, Anerkennungs- und Distributionsstruktur identifiziert (White/White 1993[1963]). Ebenso in der Erfolgsgeschichte des Abstrakten Expressionismus in der Mitte des 20. Jahrhunderts sind Galerien die zentralen »Gatekeeper« (Bystryn 1978). Auch gegenwärtig gibt es Beschreibungen, die weniger das Museum, sondern ein »dealer-collector-system« (Graw 2010[2008]; vgl. Velt-huis 2012) als einflussreiche, selektionsfähige Infrastruktur der Kunst sehen.³⁵ Auch Kunstbiennalen und andere periodische Ausstellungen

35 Im Zusammenhang mit der globalen Vernetzung und Relevanz von Kunstgalerien kommen dann ab dem Ende der 1960er Jahre Kunstgaleriemessen wie die *Art Cologne* (erstmalig 1967) oder die *Art Basel* (1970) hinzu, die mittlerweile einerseits globale Marken (*Art Basel Miami Beach*, *Art Basel*

(Triennalen oder fünfjährig die *documenta* oder zehnjährig die *Skulpturprojekte Münster*) gelten seit der ersten *Biennale di Venezia* 1895 und verstärkt mit der quantitativen und globalen Ausbreitung in den 1990er Jahren unter dem Stichwort Biennalisierung als Repräsentationsplattform, Ermöglichungsstruktur und seit den 1970er Jahren vermehrt als thematische Einordnung von zeitgenössischer Kunst (Sassatelli 2016a; Bydler 2004). Nah an Beckers Argumentation wird mit diesen Ausstellungen auch eine spezifische Art von Werken, der sogenannten Biennalenkunst, in Verbindung gebracht (Jones 2010; 2017; vgl. auch Sassatelli 2016b).

Sowohl bei periodischen Ausstellungen wie auch bei Kunstgalerien lässt sich von partiellen, funktionalen Äquivalenten zu Museumstätigkeiten in einer Kunstwelt sprechen. Auch wenn die Motive andere sind, finden dort mittlerweile regelmäßig Kunstausstellungen in festen Rhythmen, unter Beteiligung von Kurator*innen und unterstützt durch entsprechendes Begleitmaterial, statt. Museen, Galerien und Biennalen ähneln sich in Ausstellungs- und Displayformaten für zeitgenössische Kunst (vgl. Filipovic 2014) wie dem White Cube (O'Doherty 2000[1971]; vgl. auch Steyerl 2009[2005]). Auch Galerist*innen und Biennalemacher*innen fahnden nach neuer Kunst und suchen verkaufsfähige beziehungsweise qualitativ zeigenswerte Produzent*innen aus einem großen Angebot aus.³⁶ Doch auch wenn sich für zeitgenössische Kunst Ersatzstrukturen für museale Produktion, Selektion, Ausstellung, Finanzierung, Kontextualisierung oder Zugänglichkeit in anderen Institutionen finden lassen, bleibt das öffentliche Kunstmuseum auch bei Becker das »final repository of the work which originally enters circulation through dealers« (Becker 2008[1982]: 117). Das öffentliche Kunstmuseum habe einen so bedeutsamen Sonderstatus für andere Institutionen und Künstler*innen, weil es durch *seine* Ausstellung, Ankauf oder Publikationen in der quasi-monopolistischen Lage sei, »the highest kind of institutional approval available in the contemporary visual arts world«

Hongkong) aufbauen und andererseits auch als Kunstausstellungen präsentiert werden (vgl. Morgner 2014a; 2014b; Schultheis et al. 2015). Vgl. für Veränderung des Berufes des*der Händler*in beziehungsweise Galerist*in Thurn (1994) und für eine neuere Reflektion aus dem Feld vor einem globalen Hintergrund Band 96 der *Texte zur Kunst* von 2014 unter dem Titel »The Gallerists«.

- 36 Dementsprechend stellen periodische Ausstellungen und Galerien offensichtliche empirische Fälle für Untersuchungen von Ordnungsweisen dar. Gerade weil es sich um ähnliche Ausstellungsformate und sich in weiten Teilen dieselben Künstler*innen und Kunstwerke handelt, würden weitere Studien Gleichheit und Differenz verschiedener Ordnungsweisen zu Tage fördern. Fragen nach Erfolgsverständnissen und –messungen liegen hier – kommerzielles Interesse, Medienresonanz, Besucher*innenzahlen – auf der Hand.

(ebd.: 117) zu verleihen, woran sich dann auch wiederum Biennalen, Galerien und andere orientieren.

Das Kunstmuseum erhält seinen privilegierten Status in einer Kunstwelt also nicht, weil nur dort bestimmte Teilaufgaben in der ständigen Werksproduktion und -zirkulation übernommen werden, sondern aufgrund der ausserordentlichen Kapazität künstlerischer und kunsthistorischer Wertzuschreibung. In einer zeitlichen Dimension ist dabei Beckers These zentral, dass Werke nie abgeschlossen werden, sondern immer weiter durch Zeigen, Bewahrung, Bewegung, Kommentierung und Anerkennung hergestellt werden. So ist das Museum gegenwärtig immer am Horizont und wirke auch auf Werke, die (noch) keine Berücksichtigung erfahren haben oder dies aktiv nicht wollen. Als Institution ist das öffentliche Museum bei jeder Kunstproduktion beteiligt, weil es entweder als dezidierte Abgrenzungsfolie dient oder aber eine zukünftige Anerkennung immer als potenziell erwartet werden kann. Dieser doppelte Bezug wird heute besonders gut deutlich an derjenigen Kunst, die Becker selber noch in den 1970er Jahren als museumsavers beschrieb, weil sie ausdrücklich institutionen- und deshalb museumskritisch (vgl. Becker 1976: 708) war oder durch ihre Materialität und räumlichen Ausmaße nicht zu den Ausstellungskonventionen und Sammlungsgewohnheiten passte (vgl. Becker 1974: 770, 774). Beide problematischen Museumsbezüge teilen sich jedoch bei aller zeitgenössischen Sperrigkeit das Schicksal, die museale Anerkennung zu einem unbestimmten Zeitpunkt in der Zukunft nicht zu verhindern. Land Art wird heute regelmäßig mit Museumsausstellungen bedacht³⁷; Performances gehen als patentierte Idee, Requisiten oder durch Dokumentation in wichtige Museumssammlungen und -ausstellungen ein³⁸; als naive oder handwerkliche Nicht-Kunst beziehungsweise als Design konzipierte Gebrauchsgegenstände werden als kunstgeschichtlich relevant anerkannt³⁹;

37 Exemplarisch siehe die Liste von Ausstellungen von Robert Smithson, dessen Werk *Spiral Jetty* von 1970 als Meilenstein der Land Art gilt. Die museale Repräsentation kann durch andere Werke des*der Künstler*in, die in die Räume eines Museums passen, oder durch Archivmaterialien beziehungsweise Video- und Fotoaufnahmen der Kunstwerke geschehen. Siehe: <https://www.robertsmithson.com/biography/biography.htm> [01.06.2019].

38 Hier sind die performativen und ortsgebundenen »Situationen« von Tino Sehgal exemplarisch, die einerseits in grossen Ausstellungshäusern präsentiert werden und andererseits von einschlägigen Institutionen gesammelt werden. Siehe bspw. die Angaben der *Fondation Beyeler* in Basel: <https://www.fondationbeyeler.ch/sehgal/> [01.06.2019]. Vgl. Wark (2017) zur Sammelbarkeit von sogenannter immaterieller Kunst.

39 Becker nennt hier »naive« und »primitive« Kunst als Beispiel einer zeitlich versetzten und immer möglichen musealen Anerkennung (Becker 1976: 714ff.). Anwendungsorientierte Praxen sind mittlerweile etwa durch Mode,

oder ausserinstitutionelle Kritik an Institutionen wird in den kritisierten Institutionen selber repräsentiert.⁴⁰

Bei jeder Analyse einer kollektiven Produktion von Werken kann das öffentliche Kunstmuseum mindestens als potenzielle Zukunft mitgedacht werden, selbst wenn es zum Zeitpunkt der Anfertigung, dem originären nichtkünstlerischen Gebrauch und ersten kunstweltlichen Zirkulationsphasen noch keine Rolle spielt oder spielen soll. Diese fiktive Präsenz bedeutet einen privilegierten Stellenwert von Museen im konventionalen Kanon von Kunstwelten. Auf unterschiedlichste Art kann so die Produktion von Werken unmittelbar mitgestaltet sein und über Erwartungen Einfluss auf die Gestalt und Bedeutung der Werke genommen werden: Durch die unmittelbare Unterstützung einer Fertigung (durch Sachmittel, Räumlichkeiten, Honorare, Publikationskosten, Personal) oder durch eine mittelbare Unterstützung durch Bewahrung, Bewegung, Präsentation oder Kommentierung. Darüber hinaus ist das Museum aufs engste mit Konventionen der Wertzuschreibung verbunden und nimmt auch hier die prominenteste Strukturierungsfunktion für alle Beteiligten einer Kunstwelt ein. Zentral ist die zu jeder Zeit anpassbare, ästhetische Definitionsmacht über die kategoriale Grenze von Kunst und Nicht-Kunst sowie graduell zwischen museumswürdiger beziehungsweise –unwürdiger Kunst. Mit diesen Klassifizierungs- und Bewertungstätigkeiten ist das Kunstmuseum auch gegenwärtig zentraler Teil jener umfassenden »maschine« Kunstwelt, in der Kunstwerke kollektiv hergestellt werden und »artistic value« als Output produziert wird (Becker 2014: 95). Neben dieser grundlegenden Ermöglichungs-, Selektions- und Valuationsarbeit des »aestheteician« (Becker 2008[1982]: 164) par excellence hat auch die räumliche und zeitliche Ordnung von Museen einen Einfluss auf die Form von Werken, weil Werke zu Ausstellungsfläche samt technischer Ausstattung, dem Ausstellungsrhythmus oder gesetzlichen Vorgaben passen müssen. Wie in der kognitiven Karte des Museums rekonstruiert, spielen darüber hinaus aber auch noch die Orientierung an pädagogischer Vermittlung, kunsthistorischem Einordnungswillen und politischer, massenmedialer oder populärer Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige Rolle. Kunstmuseen sind so also nicht nur privilegierte Ressourcenquelle und professioneller Vollstrecker ästhetischer Wertungssysteme, sondern auch technische Infrastruktur einer Kunstwelt.

Grafik, Architektur, Industrie-, Objekt und Möbeldesign oder Videospiel-design Bestandteile kunsthistorischer und musealer Diskurse.

- 40 Exemplarisch sind hier ausgewählte, feministische und rassismuskritische Arbeiten, etwa der Guerilla Girls, die in den 1980er Jahren mit Plakaten auf Repräsentationsdefizite in großen Museen hinwiesen und mittlerweile eine beachtliche Ausstellungsliste in einschlägigen Kunstinstitutionen auf der ganzen Welt vorweisen können. Siehe für eine Auswahl an Ausstellungen <https://www.guerrillagirls.com/exhibitions/> [01.06.2019].

Durch die Konsekration, Bewahrung, Bewegung, Besprechung und ständig erneuerte Präsentation von Werken und Personen werden konventionsbildende und –bindende Vorstellungen über Form und Inhalt von relevanter Kunst von Museen verdichtet, an denen sich das künstlerische Kernpersonal sowie die unterschiedlichen Fraktionen des unterstützenden Personals orientieren. Diese Konventionen sind für die Künstler*innen nicht nur die Grundlage für einen reibungslosen Ablauf oder eine erfolgreiche Karriere, sondern dienen dabei auch als Folie für graduelle oder radikale Neuerungen. Die kollektiven »aesthetic systems« (Becker 2008[1982]: 131), auf deren Grundlage Expert*innen einer Kunstwelt agieren, sind stabil und veränderbar zugleich. Die Kriterien und ihre ganze Argumentationsarchitektur stellen sich zwar durch einen Bezug auf akademisch abgesichertes Wissen als »logically organized and philosophically defensible« (ebd.: 132) dar, und doch finden sich Varianz und Devianz als zentrale Mechanismen schon in ihrer Grundausrichtung, die Offenheit und Entwicklung nicht nur möglich machen, sondern bis zu einem bestimmten Grad fordern.

Durch die rekonstruierte Sicht des Museums können diese Annahmen um die kollektiven Herstellungsprozesse und -strukturen dieses konventionalen Raumes erweitert werden, wodurch die Rolle von Museen für Kunst in einer Gesellschaft noch komplexer erscheint. Meine Analyseergebnisse zeigen, wie das Kriterium der Neuheit sich auf den kunsthistorischen Kernauftrag des Museums bezieht und wie sich Erfolge oder Nichterfolge in einer eng umrahmten Szene von Expert*innen herstellen. Wenn Neuheit über unbekannte Werke oder Künstler*innen hergestellt werden kann oder durch ein neues relationales Arrangement bekannter Werke entsteht, ist dabei zentral, dass diese Selektionen sich vor einem bestimmten Publikum als Neuheit erweisen müssen und dies nicht immer leicht zu erkennen ist und sich unmittelbar zeigt. Diese Erwartungen des Museums an sich selbst und gegenüber einer Expert*innencommunity verweisen auf die extreme Komplexität in der kollektiven Herstellung und Stabilisierung von Grenzen zwischen Kunst und Nicht-Kunst als auch anerkennungswürdiger und vernachlässigbarer Kunst. Der Stellenwert dieser rekursiven Strukturen der Expert*innengemeinde legt eine Abweichung zu Beckers Heuristik nah, denn ähnlich wie in der Diskussion des *Kunstkompasses* erscheint es vor dem Hintergrund spezifischer symbolischer Ordnungsannahmen von Kunstweltakteur*innen gegenüber der institutionellen Infrastruktur sinnvoll, nicht unbedingt vom anerkannten Werk aus zu forschen, sondern genau diese Infrastrukturen des Kunstbetriebs selbst als eigenen Untersuchungsgegenstand herzustellen.

Durch meine Analyseergebnisse kann einer Perspektive auf das Kunstmuseum als privilegierte Teilnehmer an Kunstwelten in dieser Weise erstens hinzugefügt werden, dass an seiner sozialen Eingebundenheit von viel mehr Beteiligten an der kollektiven Produktion von Werken

ausgegangen werden kann. Da das Museum selber von unterschiedlichen Seiten aus ermöglicht wird, kann im Sinne Beckers die Liste des Personals am Museum als Proxy weitreichend erweitert und verfeinert werden. Somit wird in einem umfassenderen Maße sichtbar, wer genau wie an der kollektiven Produktion von Werken über »distribution systems« (Becker 2008[1982]: 93) teilnimmt und jene damit auch formt. Vermittelt über das Museum kommen in meiner Analyse insbesondere Massenmedien, Politik, Sponsoring und verschiedenste Besucher*innensegmente in den Blick. Dieses periphere, über das Museum hergestellte und vermittelte, Personal kann insofern einen Einfluss auf Werke aufweisen, als dass ein Museum sich bei seiner Arbeit auch an ihren Erwartungen orientiert. An der Sicht des Museums werden so exemplarisch aber nicht nur ein quantitativer Anstieg von Personal, sondern eine Verschachtelung ganz unterschiedlicher konventionaler Räume sichtbar. Weil sich Museen zu den Wohnheits- und Werträumen von Politik, Bildung usw. verhalten müssen, können letztere so auch einen Einfluss auf konkrete Tätigkeiten des Museums und damit die kollektive Produktion von Kunstwerken haben.

Anstatt nun eine schlichte und möglichst umfassende Auflistung aller Beteiligten anzufertigen, ist Becker folgend also die Frage nach den vielfältigen Einflüssen in verschiedenen Graden auf die Fertigung von Werken sowie darin zu erkennende konventionale Kooperationsstützen soziologisch interessant. Wird das Museum als Untersuchungsgegenstand ohne direkten Bezug auf ein einzelnes Werk gewählt, geraten seine immensen Filter-, Zugänglichkeits- und Übersetzungsfunktion in diesem sozialen Prozess in den Blick. Obwohl die von mir untersuchten Kunstmuseen in Deutschland und Österreich sich in Finanzierungsstrukturen deutlich von Beckers Gegenstand der US-amerikanischen Museen unterscheiden, könnte so die Einordnung von einer relativ unmittelbaren Orientierung an privaten Financiers, »Trustees« (Becker 2008[1982]: 117f.) oder der Einfluss an Ermöglichungs- und Regulierungsbestrebungen von modernen Nationalstaaten durch Gesetzgebung und Ressourcenverteilung (ebd.: Kap. 6) erneut geprüft werden. Die wissenssoziologische Perspektive auf Organisationen der Kunst zeigt, wie museale Umwelten erst im Museum konstruiert und mit Erwartungen versehen werden müssen und wie das Museum aufbauend auf diesen Annahmen ganz selektiv Politik, Besucher*innen und Förderer*innen bedient und dabei gerade nicht seinen kunsthistorischen Kernauftrag vernachlässigen muss. Über diese Umwege und Vermittlungen durch das Museum hindurch nehmen verschiedene Förderquellen, Kulturinstitutionen, die Massenmedien, Besucher*innen u.a. an einer Kunstwelt teil und gleichzeitig werden durch die filternde Eigenlogik des Kunstmuseums und seiner Expert*innencommunity Grenzen der direkten Einflussnahme auf die Produktion von Werken gesetzt.

Bei Aufbereitung für kunstexterne Publika geht es so vielmehr um eine zugeschnittene Rahmung von kunsthistorisch konzipierten Ausstellungen anstatt um inhaltliche Anpassungen. Wenn das Museum so nicht als ideologische Kolonie in den Künsten oder Rammbock der Macht verstanden wird, sondern als Proxy, Filter und Übersetzer in der arbeitsteiligen Herstellung von Kunstwerken, liegt es nah, dass solche Übersetzungsarbeiten auch durch das Museum hindurch nach außen stattfinden. Ein Artefakt wird in der musealen Berücksichtigung und Bearbeitung entlang musealer Logiken nicht nur zum Kunstwerk gemacht, sondern kann und soll auch für Externe zu einem Bildungsmedium, einem Werbeträger, einer geselligen Kulisse oder einer Nachricht werden. Das Museum entlastet das künstlerische Kernpersonal insoweit von externen Ansprüchen, als dass ihm die Aufgabe der Vermittlung schon per Auftrag und finanziellem Druck obliegt. Meine Analyse zeigt, wie anspruchsvoll und flexibel Museen diese Übersetzungsarbeit für ihre Umwelten leisten und dadurch nicht unbedingt hinter kunstspezifische Kriterien zurückfallen müssen. Es werden nicht einfach Werke nach einer politischen, kommerziellen oder populistischen Logik ausgewählt, sondern kunsthistorisch relevante Arbeiten durch informatorische Neukontextualisierung als Bildungsangebot oder Kommentar zu politischen Themen vermittelt.

Die vorgelegten Ergebnisse über die Sicht des Museums auf sich und seine Ökologie rücken diese Vermittlungs- und Übersetzungsleistungen des Museums in einer Kunstwelt auch unter potentielle Konfliktkonstellationen genau in den Blick. Wie genau ein Kunstmuseum an der Produktion von Werken beteiligt ist, auf welche konventionalen Systeme es sich einerseits bezieht und welche es andererseits absichert, erschließt sich über ein Verständnis der Umweltkonstruktionen des Museums und den teilweise inkonsistenten, widersprüchlichen Erwartungen aus diesen Umwelten. Schon ausgehend vom doppelten Auftrags als Bildungsanstalt und als kunsthistorische Institution sieht sich das Museum mit einer Spannung zwischen Zielen und widersprüchlichen Entscheidungskriterien konfrontiert, was den konventionalen Raum viel mehrdimensionaler erscheinen lässt, als wenn es sich lediglich um widerstreitende ästhetische Systemen der Kunst handeln würde. Unterschiedliche und teilweise entgegengesetzte Anforderungen und Kooperationsregeln treffen aber durch die Übersetzungsarbeit des Museums nicht ungefiltert auf das künstlerische Kernpersonal. Wie am strategischen Umgang der Museen zur Befriedigung verschiedenster Erwartungen – bspw. Pluralität von Besuchsanlässen, Menükarten von Ausstellungen, ergänzende Publikationen, statistische Angaben, Pressespiegel, geschickte räumliche Arrangements – gezeigt, vermag das Museum eine konventionale Pufferfunktion zwischen kunstinternen und -externen Publika einerseits und Kunstwerken andererseits zu übernehmen. Künstler*innen können sich sozusagen konventional bis zu einem gewissen Maß darauf verlassen,

dass ein Museum entweder schwer zugängliche Werke durch bestimmte Maßnahmen an Besucher*innen vermittelt oder aber auch kunsthistorisch weniger interessante Arbeiten noch in einen »spektakulären Gedankengang« zu setzen vermag. Wie an den Interviews gezeigt wurde, besitzen dabei die kunsthistorischen Ziele aus der Sicht der Expert*innen und mit Bezug auf ihr Peernetzwerk – zu dem auch Künstler*innen zählen – einen Vorrang gegenüber einer Orientierung an einem Massenpublikum, der Tagespresse, politischen Vertreter*innen oder privatwirtschaftlichen Sponsor*innen. Das Kriterium in dieser Expert*innendiskussion ist die Neuheit von Werken und Arrangements, weshalb sich Künstler*innen primär an diesem Selektionskriterium orientieren können und müssen. Wenn die Würdigung durch ein Museum angestrebt wird, müssen weiterhin die konventionalen Auswahl-, Einschätzungs- und Begründungsmodi des inneren Kreises von Museumsprofessionellen, Kunsthistoriker*innen und Kritiker*innen antizipiert werden. Um den Rest einer Vermittlung an zahlreiche und außerkünstlerische Publika müssen sich Künstler*innen aber nicht primär kümmern, weil das Museum diese Aufgaben gezwungenermaßen für den eigenen Fortbestand erfüllen muss.

An der Rekonstruktion der Sicht des Museums lässt sich eine Perspektive auf Kunst als sozialem Phänomen einnehmen, in der die Gruppe der ästhetischen Expert*innen unabhängig von konkreten Werken die kollektive Herstellung von Kunst heute erst ermöglicht. Über Becker hinaus stellt der Betrieb einen eigenständigen Untersuchungsgegenstand dar und die soziologische Konstitution dieses Gegenstandes eröffnet sich besonders deutlich durch den Zugang zu pluralen Ordnungsweisen von Kunst in der Kunst. Ästhetische Werturteile über Werke begründen sich nicht ausschließlich – das ist am Museum deutlich – im Vergleich zu anderen Werken oder innerhalb abstrakter ästhetischer Systeme. Diese Werturteile werden aus Sicht einzelner Expert*innen vielmehr nur vor dem Hintergrund einer fein gegliederten Institutionenlandschaft sinnvoll und glaubhaft. Der Betrieb kann über viele Werke hinweg die kollektive Produktion von Kunst ermöglichen, weil die Teilnehmer*innen des Betriebs klare Vorstellungen über die eigene Ordnung des Betriebs haben. Dieses Wissen über die Kompetenzen und symbolischen Hierarchien im Betrieb strukturiert konventionale Urteilsfindung und bildet gleichzeitig einen Erfolgsraum, in dem nach Belegen für angemessene Klassifikationen und Kommentierungen gesucht wird. Ästhetische Urteile realisieren sich nur durch, in und vor dieser Ordnung des Betriebs, die sich über gegenseitige Beobachtung und den Zuspruch von kunstweltspezifischer Reputation zusammenhält.

Auch wenn dem Kunstmuseum bei Becker als Institution kategorial eine besonders privilegierte Kapazität der Wertzuschreibung zukommt, unterscheiden sich in den Ordnungsvorstellungen der Museumsexpert*innen

einzelne Museen genau darin graduell voneinander. Diese Unterschiede stellen sich über angesammelte und gegenseitig zugeschriebene Reputation her, welche wiederum einen Einfluss auf analog unterschiedliche Kapazitäten zur Reputationsübertragung an Künstler*innen oder auch kooperierende Institutionen haben. Auch wenn Becker den Status von Expert*innen, welche Gegenstände zu Kunst erheben und unter ihnen dann Relevanzrelationen herzustellen, als wenig erklärungsbedürftig beschrieb, kann über die rekonstruierte Perspektive des Museums genauer aufgeschlüsselt werden, wer überhaupt als »aesthetician« zählt, welche Bewertungskriterien innerhalb dieser exklusiven Gruppe untereinander zählen, wie die Angemessenheit der Bewertung geprüft wird und wessen Urteil für wen eigentlich eine Rolle spielt.

Zusammenfassend zeigen die Analyseergebnisse in viel schärferem Masse, wie eine Kunstwelt immer schon auf Strukturen aufgebaut ist, die sich nicht auf Konventionen der unmittelbaren Werksproduktion reduzieren lassen. Dies betrifft sowohl Personalgruppen, den Stellenwert ihrer konventionalen Einstellung und allgemeine Vergleichskategorien und -kriterien für Kunstwerke. Besonders die Rolle von Expert*innen in der Orientierung an verschiedensten Ansprüchen an das Museum fügt hier den Studien Beckers über empirische Ergebnisse eine theoretische Einsicht hinzu, die erklärt, wie »some people are commonly seen by many or most interested parties as more entitled to speak on behalf of the art world than others« (Becker 2008[1982]: 151). Im Fall der von mir untersuchten Museen sind es eben hauptsächlich diese Institutionen selbst, die sich in einem anspruchsvollen Maße gegenseitig beobachten, feine Unterschiede untereinander feststellen und sich ausschließlich gegenseitig Anerkennung zusprechen. Nur vor dieser institutionellen und symbolischen Topografie richtet sich die Aufmerksamkeit der von mir interviewten Museumsprofessionellen auf ausgewählte Feedbackkanäle. Inhalt und Form von Erfolgen sowie ihre Indikatoren können nur auf Grundlage dieser Ordnungsvorstellungen geschehen und bieten damit einen reichen Forschungsgegenstand, der nicht nur plausibler macht, welche *Kunstwerke* kollektiv gemacht werden, sondern auch erklärt, wie *Kunstwelten* ständig kollektiv gemacht werden.

Die vorgeschlagenen Ergänzungen und Forschungsperspektiven zeigen analog zur Einordnung des *Kunstkompasses*, wie anschließend an Beckers Arbeiten durch methodische Verschiebungen der Forschungsbereich der Ordnungsvorstellungen über Kunst innerhalb der Kunst sich verdichtet. An der Speicherung und Aktualisierung von Konventionen durch das Museum, der Anwendung von Selektionskriterien in einem autonomen Expert*innenkreis, der Einschätzung von Erfolg(en), der Übersetzung von Logiken in die Kunstwelt hinein und aus ihr heraus zeigt sich, welche Erklärungspotenziale für die kollektive Produktion von Kunstwerken und aber auch der gesellschaftlichen Stabilisierung

von Kunst über einzelne Werke hinweg in einer Untersuchung von partikularen Ordnungsvorstellungen stecken.

4.2.2 *Kunstfeld*

Über Bourdieus Arbeiten zum Kunstmuseum und weiterführende Forschung anderer Autor*innen können drei Forschungsrichtungen identifiziert werden, innerhalb derer meine Analyseergebnisse unter Perspektive von pluralen Ordnungsweise der Kunst diskutiert werden können: (1) Bourdieu hat das Kunstmuseum als wichtiges empirisches Forschungsfeld für eine Soziologie von Geschmacks-, Wahrnehmungs- und Aneignungsweisen bearbeitet. Für Fragen in diese Richtung leite ich Ergänzungen ab von der rekonstruierten Sicht des Museums auf seine multiplen Aufträge. (2) Bei feldtheoretischen Annahmen zur vertikal und horizontal differenzierten Binnenstruktur des Kunstfeldes gelten öffentliche Museen für Bourdieu als wichtige Konsekrationsinstanz des autonom-orthodoxen Endes des autonomen Subfeldes. Jüngere Forschungen haben dabei zwei Ergänzungen zur Feldstruktur vorgenommen: Eine horizontale Ausdifferenzierung beziehungsweise eine Vermischung zwischen dem autonomen und dem heteronomen Subfeld und seinen Anerkennungsmechanismen (Zahner 2006; Graw 2010[2008]); und eine vertikale Ebenendifferenzierung bezüglich globaler künstlerischer Zusammenhänge (Buchholz 2008; 2016; 2018). Ein Perspektivwechsel zur Sicht des Museums kann hier zeigen, wie Auswahl- und Prämierungsprozesse entlang der sich wandelnden Strukturierung des Kunstfeldes sich im Museum vollziehen und auf Grundlage welcher beobachteten Topografie das Museum seinem künstlerischen Auftrag – der Auswahl, Kontextualisierung- und Prämierungsarbeit – nachkommt. (3) Die zu Beginn des Kapitels angeführten Diskussionen um eine Kolonisierung des Museums durch politische oder wirtschaftliche Logiken zu Ungunsten kunstspezifischer Kriterien weisen über das Kunstfeld hinaus auf seine gesellschaftliche Einbettung. Hinter Debatten über Neoliberalisierung und Instrumentalisierung (oder Kommodifizierung, Ökonomisierung, Privatisierung) werden Fragen nach Zusammenhängen von Kunstmuseen und kunstexternen Akteuren und deren Logiken akut. Die vorgelegten Ergebnisse zur Konstruktion musealer Umwelten und der Umgang mit zugesprochenen Motiven von Politik, Massenmedien oder Sponsoren können hier aus Sicht des Museums zeigen, wie genau mit den zahlreichen und teilweise widersprüchlichen Erwartungen umgegangen wird, ohne dabei eine genuin künstlerische Ausrichtung auf professioneller Grundlage unbedingt aufgeben zu müssen.

(1) *Geschmack und Aneignungsweisen von Kunst.* Die Aneignungs- und Rezeptionsweisen von Hochkultur stehen bei Bourdieu in einer

gegenseitigen Relation zu Milieu-, Klassen- und Bildungshintergrund von Besucher*innen. Einerseits werden über Dispositionen im sozialen Raum Geschmackspräferenzen nahelegt und andererseits legitimiert dieser quasi-naturalisierte Geschmack die ungleiche gesellschaftliche Kapitalverteilung symbolisch. In diesem Bild von angesehenem und weniger angesehenem Geschmäckern ist das Museum die »zur Institution geronnene ästhetische Einstellung« (Bourdieu 2012[1979]: 60), in der die von externen Zwecken befreite Kunst sich dem Dekodierungs- und Kontextualisierungsvermögen der Betrachter*innen (Bourdieu 1974[1968]) offen zeigt. Bourdieus richtungsweisender Beitrag zur Soziologie kultureller Güter und entsprechenden Rezeptionsweisen besteht in dem Ergebnis, dass ob und in welcher Weise Kunstwerke genossen und decodiert werden können, mit Herkunfts-, Klassen- und Bildungsunterschieden zusammenhängt und produktiv auf diese zurückwirkt (Bourdieu/Darbel 2006[1965]; Bourdieu 2012[1979]; 1974[1968]; 1999[1992]: 449–489). Das moderne Kunstmuseum bietet sich hier insbesondere durch die faktische Zugänglichkeit für alle bei gleichzeitiger, ungleicher Besucherverteilungen und ungleichen Aneignungsweisen dafür an, sich über die Richtigkeit der individuellen ökonomischen und kulturellen Stellung in einem sozialen Raum zu vergewissern (oder vergewissert zu werden) (Bourdieu/Darbel 2006[1965]). Wenn vor dem Kunstwerk aus eingeschliffener und eingeübter Gewohnheit der Blick entweder auf die Form oder die Funktion von Kulturgütern gelenkt wird, geschieht das zwar quasi-natürlich und ist doch Resultat von Wissen durch schulischem (deren Erfolg wiederum von sozialstrukturellen Verbindungen abhängt) und außerschulischem Training. Klassifikationsurteile gegenüber den Werken werden in dieser Weise vorgenommen von »Klassifizierenden, die sich durch ihre Klassifizierung selbst klassifizieren« (Bourdieu 2012[1979]: 25), was wiederum erst durch die gesellschaftlich institutionalisierte Sakralisierung bestimmter Kunst durch »Ausstellung an einem anerkannten und Anerkennung verleihenden Ort« (Bourdieu 1999[1992]: 455) – und besonders dem öffentlichen Museum – ermöglicht wird.

Wenn das Museum für den Zusammenhang zwischen Kunsterfahrung und Inklusionsstrukturen (vgl. aktueller Grennfell/Hardy 2007: Kap. 4) als Konsekrations-, Ausschluss- und Naturalisierungsinstitutionen (Bourdieu 1974[1968]: 198) begriffen wird, bleibt die Frage nach musealen Prozessen, die entsprechende Funktionen, Mechanismen und Effekte berühren. Meine Analyse zeigt, wie der doppelte Auftrag des Museums als Bildungs- und Kunstinstitution im Museum als deutliche Spannung wahrgenommen wird, die auf die Rolle dieser Kunstinstitution für die Reproduktion und Durchbrechung sozialer Inklusions- und Exklusionsstrukturen verweist. In den von mir vorgelegten Ergebnissen macht die gleichzeitige Orientierung an den vermeintlichen Interessen verschiedener Besucher*innengruppen (und im Endeffekt dann anderer

Publika, Expert*innen, Politik) deutlich, dass ein Urteil über eine inkludierende oder exkludierende Funktion des Museums nicht eindeutig zu fällen ist. Eine Adressierung verschiedener Interessen, die dem Museum per Bildungsauftrag in die Richtung der Inklusion aller Personen auferlegt ist, wird in Museen durch eine Mischung von populären oder hochkulturellen Werken, Künstler*innen und Ausstellungsdisplays innerhalb einer Ausstellung, zeitgleich durch parallel stattfindende Ausstellung in einem Haus oder durch die Sequenzialisierung über ein längerfristiges Ausstellungsprogramm hinweg angestrebt. Abseits der Kunstwerke und Namen ist in der Vermittlungsarbeit eine solche strategische Arbeit auf Grundlage zugeschriebener Geschmackspräferenzen und Aneignungsweisen zu erkennen. Hinter der Konstruktion von sogenannten Besuchsanlässen, der Wahl populärer Künstler*innennamen und der Werbung in Tagespresse, sozialen Medien oder Plakaten zeigt sich das Ziel der Verantwortlichen ihrem kulturellen Bildungsauftrag in umfänglicher Weise nachzukommen.

Ausdrücklich alle Menschen sollen von einem Besuch im Museum überzeugt werden und gerade in Hinblick auf unterrepräsentierte Besuchergruppen (heute insbesondere junge Menschen, bestimmte Immigrant*innen) herrscht ein reges Nachdenken und Ausprobieren über mögliche Besuchsmobilisierung und Vermittlungswege. Das soziologische Wissen über die ungleiche Besucherverteilung von Milieus gehört dabei zum Allgemeinwissen oder vielmehr zum Allgemeinproblem von Museumsprofessionellen. Die offensichtlichste Weise mit dieser Lage umzugehen, wird von den Interviewten auf verschiedenen Ebenen abgelehnt, denn eine unmittelbare inhaltliche Ausrichtung an den Interessen und Geschmackspräferenzen eines Massenpublikums wird als populistisch zurückgewiesen. Gleichzeitig wird jedoch ebenso deutlich vor einer absolut elitistischen Ausrichtung an Expert*innendiskurse gewarnt. Auch weniger deutliche Anpassungen auf einer sekundären Ebene der Ausstellungsgestaltung, die verschiedene Aneignungsweisen von Kunst betreffen, bewegen sich in dieser Spanne: Die Größe der Beschilderung; die Bestuhlung; der Umfang, Sprachstil und die Form von Handzetteln, Audio-Guides und Ausstellungskatalogen; oder ausgefallene Führungsangebote (für Nudist*innen, Hundebesitzer*innen, in Fremdsprachen) sind einerseits zwar Running Gags in der Museumsszene, werden aber eben doch ständig besprochen, durchgeführt und angepasst.

All diese Aushandlungen zeigen in aller Deutlichkeit nicht nur, wie bewusst sich die Interviewten über ungleiche Quantitäten und Qualitäten von Kunsterfahrungen in ihren Häusern sind. Vielmehr wird anhand der Sicht des Museums deutlich, wie dies in den inneren Widersprüchen öffentlicher Museen und schon ihrer »tension of missions« (Zolberg 1986) zwischen Bildungsanstalt und Kunstinstitution eingebaut ist. Bei der Verfolgung des Bildungsziels habe ich rekonstruiert, dass niedrighschwellige

Angebote oder die Akquise von Schüler*innenführungen überaus ernst genommen werden. Bei allen möglichen genannten Anpassungen gilt es aus Sicht des Museums eine Balance zu wahren zwischen den beiden zentralen Aufträgen: Einerseits künstlerische Produktion nach Expert*innenkriterien zu fördern und zu beobachten und andererseits möglichst viele Bevölkerungsgruppen anzusprechen und Kunst zugänglich zu machen. Dieses Zugänglichmachen ist dabei in der Tat kein Selbstzweck, sondern geschieht mit klarem Verweis auf den einzigartigen Beitrag von bildender Kunst zu einem allgemeinen Bildungsprozess, der über öffentliche Budgetierung auch ganz direkt verfolgt werden muss. Aber erst durch die Verortung zu Schule und anderen Kulturinstitutionen wird ausgeführt, dass ein Kunstmuseum exklusiv einen Perspektivwechsel sowie verschiedene Reflexionen über die Kontingenz und Historizität von Gesellschaft ermöglichen kann, die in einer breiteren Bildungslandschaft so sonst nicht geboten werden würden.

Eine erfolgreiche Mobilisierung von Besucher*innen steigert die Besuchszahlen, die zwar nicht für große Lernerfolge geschweige denn künstlerische/kuratorische Qualität stehen, dafür aber für ganz andere Zwecke herangezogen werden. Die Rechtfertigungsstrategien mithilfe solcher quantitativer Erfolgsdaten gegenüber Politik, Sponsor*innen oder einer massenmedialen Öffentlichkeit haben in der Analyse gezeigt, in welcher Topografie sich solche Ansprüche an ein Museum formieren. Aus den internen und externen Anreizen zur breiten Publikumsöffnung kann für Bourdieus Beschreibung des Museums als staatlich legitimierte Institutionalisierung der reinen Ästhetik mit eindeutigen Stabilisierungserfolgen von gesellschaftlicher Inklusion und Exklusion festgestellt werden, dass ein Museum eben nicht ausschließlich an Kunstvorstellungen einer herrschenden Schicht verhaftet ist und sein kann, sondern diese Ästhetik, wenn nicht nur durch populäre Angebote ergänzt, so doch mindestens übersetzt – vermittelt – werden muss.

Auch wenn die Ziele der Direktor*innen sich in ihrer kuratorischen und wissenschaftlichen Arbeit primär an anderen Expert*innen ausrichten und individueller Erfolg an den Reaktionen jener Kolleg*innen, Fachpresse und Ausstellungsbetrieb abgelesen wird, so kann der Vorwurf des Populismus oder der Kommerzialisierung vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Inklusionsmuster und entsprechend unterschiedlichen Geschmacks- und Wahrnehmungsmustern auch genau andersherum gedeutet werden: Als Durchbrechung des Primats des reinen Blicks und Unterstützungsangebot für die Dekodierung von Kunstwerken bei defizitärem Bildungs- und Familienhintergrund. Die Kritik an Event-Kultur und populären Themen, die ständig in einem wissenschaftlichen und breiteren Diskurs geäußert wird, kann so auch als Verteidigungsversuch einer herrschenden Ästhetik gelesen werden, der zwar Kommerz sagt, aber damit eben auch Massenpublikum meint. Zumindest an den

Museen in meiner Untersuchung konnte ich rekonstruieren, dass ein allgemeiner Bildungsauftrag als zentrale Aufgabe des Museums verstanden wird und wie das Museum damit umgeht. Genauer empirisch zu klären ist hier, ob eine vermeintliche Popularisierung des Museums sich auch auf differenzierte Geschmackspräferenzen innerhalb des heteronomen Subfeldes der populären Kultur, also etwa einer herrschenden Elitenkultur oder einer Volkskultur – zurückführen lässt und in welchem Verhältnis wiederum Vermittlungsarbeit dazu ausgerichtet wird. Bevor es genauer um die jetzt schon angedeuteten Einflüsse kunstexterner Ansprüche an das Museum unter der Diskussion einer sozialpolitischen oder privatwirtschaftlichen Instrumentalisierung geht, wird das zweite Hauptziel des Museums näher betrachtet. Die Selektions- und Konsekrationskapazitäten für künstlerische Produktion leiten unvermittelt zu feldtheoretischen Überlegungen, die nun folgend um einen analytischen Perspektivwechsel auf Augenhöhe des Museums erweitert werden.

(2) *Binnenstruktur und Ebenen des Kunstfeldes*. Die feldtheoretischen Arbeiten von und nach Bourdieu stellen einen soziologischen Blick von oben auf Museen als Teile in einer Binnenstruktur des Feldes dar, welche diese Struktur mitproduzieren. Solche differenzierungstheoretisch argumentierenden Untersuchungen fragen nach Autonomiegraden innerhalb des Feldes, Subfeldkonstellationen, verschiedenen Ökonomien, symbolischer Kapitalstruktur, den Kämpfen um symbolische Anerkennung und Konsekrationsmacht sowie entsprechende strukturelle Konfliktkonstellationen. Der von mir vorgeschlagene Perspektivwechsel zur Sicht des Museums beinhaltet ein Erklärungspotential für diverse museale Tätigkeiten und soll nicht als These für die Ausarbeitung einer ›neuen‹ Binnenstruktur gelesen werden. Anstatt einen Raum der Möglichkeiten von der objektiven Position im Feld aus abzuleiten und Handlungen zu plausibilisieren, sollen Ordnungsvorstellungen des Museums eine Topografie zeigen, in der Erwartungen an sich und an seine Umwelten eingelesen sind, die schließlich aus Froschperspektive Handlungen erklären kann. Neben den in *Kapitel 2* dargestellten feldtheoretischen Grundlagen, die Bourdieu für das französische Feld der Literatur und der Malerei des 19. Jahrhunderts ausgearbeitet hat, sind Studien, die Strukturen des aktuellen Kunstfeldes beschreiben, zu berücksichtigen. Neuere feldtheoretische Arbeiten zur Kunst haben einerseits Ergänzungen zur Binnenstruktur kultureller Felder vorgenommen und andererseits die Herausbildung eines globalen Kunstfeldes theoretisch konsistent beschrieben.

Bourdieu's Thesen zur horizontalen Binnenstruktur in die zwei Subfelder der reinen Produktion und der Massenproduktion lässt sich laut Zahners (2006) Untersuchung US-amerikanischer Nachkriegskunst heute nicht mehr so sauber halten. Ein Wandel der grundlegenden Feldstruktur lasse sich am institutionellen Gefüge und damit auch der veränderten Rolle von Kunstmuseen zeigen. Zusammen mit einer Pluralisierung

ästhetischer Kriterien ab der Mitte des 20. Jahrhunderts sei nach Zahner ein »institutioneller Transformationsprozess« (ebd.: 17) in Richtung einer feineren Ausdifferenzierung der Institutionstypen zu beobachten, in dessen Verlauf das Kunstmuseum seine zentrale Stellung als Konsekrationsinstanz eingebüßt hätte. Spätestens mit dem Siegeszug der Pop-Art habe sich ein tiefgreifender Wandel von anerkannter Kunst und anerennungsfähigen Institutionen verfestigt, der die dialektische Trennung und jeweilige Konstitution des relativ autonomen und des heteronomen Subfeldes brüchig werden ließ. Wie Zahner an einer biographischen Studie von Andy Warhol zeigt, habe sich stattdessen ein neues Subfeld gebildet, das die Definition von reiner Produktion als negative Ökonomie der Massenkultur unterläuft. Dieses »*Feld der erweiterten Produktion*« sei »durch ein Regelwerk charakterisiert, das vom Subfeld der reinen Produktion ebenso geprägt ist wie vom Feld der Massenproduktion, also die Überschneidungszone dieser beiden vormals antagonistischen Felder darstellt« (ebd.: 241). Für diesen Strukturprozess sei auch ein Wandel in Konsekrationskompetenzen einschlägiger Institutionen verantwortlich und für den Fall der Pop-Art wird so auch nachgezeichnet, wie einerseits Sammler*innen und kommerzielle Galerien noch vor dem Museum Anerkennung zu verleihen vermögen und andererseits Museen unter veränderten Finanzierungsgefügen sich an populärerem Geschmack orientierten, um höhere Eintrittsgewinne zu verbuchen (ebd.: 269f.). Zugespitzt würde Museen für zeitgenössische Kunst damit die Rolle zukommen der »letztendlichen Absegnungs- und Publikationsinstanz von bereits zuvor im Kunstfeld zu Anerkennung gelangten Kunst« (ebd.: 274; vgl. stärker in Richtung Markt Crane 2009).

Dass das Kunstfeld für solche tiefgreifenden Veränderungen offen ist, deckt sich mit Bourdieus Annahme des ständigen Kampfes um Deutungshoheit und legitimer Vision. Diese Kompetenz zu Selektion und Anerkennung hat ebenso wenig einen essenziellen Ursprung wie der Wert eines Werkes, welches »tausendfach von all denen gemacht wird, die daran interessiert sind, die ein materielles oder symbolisches Interesse darin finden, es zu lesen, einzuordnen, zu entziffern, zu kommentieren, zu reproduzieren, zu kritisieren, zu bekämpfen, es zu kennen, zu besitzen« (Bourdieu 1999[1992]: 277). Besonders das bei Zahner angedeutete Verhältnis einer Vermengung von Kriterien des autonomen Subfeldes mit anderen Kriterien interessiert die Soziologie des Kunstmarktes. Hier wird in der Tat angenommen, dass ästhetischer Wert und monetärer Wert zueinander in einem positiven Verhältnis stehen (vgl. nur Beckert/Rössel 2004; Velthuis 2005; Graw 2010[2008]; Crane 2009; vgl. aber auch skeptisch Abbing 2002: Kap. 3). Hinter diesen Fragen – Ist ein Werk teuer, weil es gut ist oder weil es Reputation hat? Oder, ist ein Werk gut oder im Kunstbetrieb anerkannt, weil es hohe Preise realisieren konnte? Oder verstärken sich diese Bewertungsvorgänge gegenseitig?

– steckt ähnlich wie bei Zahners Studie die Vorstellung, dass die Pole im Kunstfeld nicht mehr per se antagonistischen Ökonomien entsprechen. Vielmehr ist immer wieder empirisch zu prüfen, innerhalb welchen Institutionengeflechts welche legitimen Bewertungskriterien angelegt werden und welche Kunst dadurch bei wem angesehen ist.

Unter Vorzeichen planetarischer Vernetzung, globaler Öffentlichkeit, globalen Professionen, der Zunahme regelmäßiger Weltereignisse und grenzenlos wandernde Werke und Personen wird neben der bisher beschriebenen horizontalen Ausdifferenzierung aus globalisierungstheoretischer Perspektive an feldtheoretischen Ansätzen gearbeitet.⁴¹ Larissa Buchholz (2008; 2016; 2018) beschreibt die Genese eines globalen Feldes der Kunst als Emergenz einer neuen Ebene über regionalen Feldern. Regionale Felder (etwa das französische, westeuropäische, vietnamesische) lösten sich also nicht durch Expansions- oder Additionsprozessen auf, sondern stünden in Form einer »asymmetrischen Interdependenz« (Buchholz 2008; 2018) in einem Austausch mit dem globalen Feld, welches sich in einer Zentrum/Peripherie-Differenzierung strukturiere (vgl. ähnlich Queminn 2006; 2013a; 2018).⁴² Im Gegensatz zur Trennung des Kunstfeldes von etwa Religion, Wirtschaft, Politik u.a. über eine »functional autonomy« unterschieden sich die Feldebene der kulturellen Produktion nicht durch »specialized practices« im differenzierungstheoretischen Sinne, sondern lediglich durch das Niveau (»level«) sozialer Organisation (Buchholz 2016: 41). Die Differenz zwischen den regionalen Feldern und dem globalen Feld – d.h. jeweils Eigenlogik, eigene Kriterien, eigene symbolische Kapitalstrukturen – beschreibt Buchholz so auch als eines der »vertical autonomy« (ebd.: passim), welche sich durch drei Aspekte deutlich zeige: Globale Institutionen für

- 41 Die Frage nach der Übertragung oder Anpassung Bourdieuscher Feldkonzepte von nationalstaatlichen Territorien auf eine globalisierungstheoretische Perspektive ist ein dynamisches Forschungsunternehmen. Zentrale empirische Probleme richten sich auf die Entwicklung transnationaler Feldstrukturen (Emergenz vs. Addition) und die Verhältnisse zwischen globalen und regionalen Feldern. Vgl. Go/Krause (2016) für einen konzeptualisierenden Überblick; Casanova (2004[1999]) zu globalen Feldern kultureller Produktion am Fall der Literatur; Kuipers (2011) zu einem transnationalen Feld von Unterhaltungskultur; Sapiro (2016) für (sprachgebundene) literarische Felder und den transnationalen Markt von Übersetzungen; aber auch zu anderen globalen Phänomenen aus feldtheoretischer Perspektive: Dezalay&Garth (1996) zu Recht; Go (2008) und Steinmetz (2016) zu imperialer Politik; Petzke (2016) zu Religion.
- 42 Die Thesen zum globalen Kunstfeld beziehen sich auch bei Buchholz auf das autonome Subfeld und nicht auf das heteronome Feld der Massenproduktion. Hier wären Diskussionen angebracht, die die Binnenstruktur mit den vertikal geordneten Ebenen in Verbindung bringt.

transnationale Beziehungen; die Herausbildung und Institutionalisierung globaler Diskurse; und die Bildung spezifisch globaler Bewertungsmechanismen (ebd.: 42). Das offensichtliche Fehlen von spezifisch globaler Kunst, im Sinne von nur in einer globalisierten Kunstwelt anerkannter Formgebung, verweist auf die Bourdieus These der kollektiven Produktion eines Werkes und seines symbolischen Wertes durch ein Institutionengeflecht. Heteronome oder heterodoxe Konsekrationsinstanzen befinden sich nach Buchholz auf planetarischer Ebene in einer eigenständigen »Arena des globalen Wettbewerbs« (Buchholz 2008: 218). In diesem Kampf um Anerkennung und Anerkennungskompetenz, der essenziell für alle feldtheoretischen Überlegungen und Ebenen ist, ginge es so analog zu regionalen Feldern »um das Monopol zur Festlegung der Kriterien transnationaler künstlerischer Anerkennung als solcher« (ebd.).

Diese theoretischen Weiterentwicklungen zu verschiedenen Dimensionen der Binnenstruktur des Kunstfeldes pluralisieren die möglichen Referenzrahmen innerhalb der Weltsicht des Museums in einer ebenso mehrdimensionalen Welt. Es kann so diskutiert werden, auf welche symbolischen Ökonomien sich welche einzelnen Tätigkeiten des Museums genau beziehen und welche Erwartungen bestimmten Subfeldern und Ebenen zugeschrieben werden. Wenn die Anschlussarbeiten zur horizontalen, vertikalen und dimensionalen Ausdifferenzierung des Kunstfeldes zusammengekommen werden, wirken nur schon die kunstfeldspezifischen Orientierungsstrukturen für museale Handlungen äußerst komplex und verschachtelt. Die Pluralisierung der horizontal/vertikal differenzierten, legitimen Bewertungsschemata ergänzen sich so mindestens für das Feld der reinen Produktion um die Ebene des globalen Feldes.⁴³ Da abhängig von der jeweiligen Position des Feldes unterschiedliche Selektions- und Bewertungskriterien und unterschiedliche Institutionen zu erwarten sind, bildet sich eine annehmbare Vergleichsfolie für die kunstbezogenen Praxen des Museums. Mein Perspektivwechsel greift die feldtheoretische Sicht auf das Feld und seine Dimensionen auf und kann so zeigen, dass das Museum selbst bei genuin künstlerischen Tätigkeiten nicht einfach monologisch operiert, sondern ganz verschiedene Tätigkeiten an ganz verschiedenen Ökonomien des Feldes orientiert und auf Erfolge hin geprüft werden.

Die rekonstruierte Sicht des Museums und insbesondere die Pluralität unterschiedlicher Umwelterwartungen verweisen auf die überlagerten, gekreuzten und ausdifferenzierten Strukturen des Kunstfeldes.

43 Hier müsste nun genauer erforscht werden, wie analog die regionalen Felder und das globale Feld differenziert sind. Für das globale Feld wird von Buchholz und Quemin ein Zentrum/Peripherie Differenzierung beschrieben, die so für regionale Felder nicht beschrieben wurde. Siehe dazu noch die vorherige Fußnote.

Auch wenn die Feldtheorie konzeptueller Reflexionsrahmen ist, kann es nicht um die konkreten Positionierungen von Museen im »Kampf um die Durchsetzung des legitimen Prinzips von Vision und Division« (Bourdieu 1992[1987]: 148) in nur einer Logik gehen. Inwieweit das Museum in einem Kampf um kulturelle Deutungshoheit aus einer feldtheoretischen Perspektive Macht einbüßt oder erringen kann (siehe Zahner), müsste auf Grundlage anderer empirischer Daten im Vergleich zu Konsekrations- und Wertstiftungsalternativen nachverfolgt werden. Bourdieus Frage nach der »Konstruktion der unterschiedlichen Weltansichten, die selbst zu dieser Welt beitragen« (ebd.: 143) kann hingegen an den von mir untersuchten Fällen zeigen, wie und auf welche Weise die ausdifferenzierten Strukturen innerhalb des mehrdimensionalen Feldes im Museum ineinander fallen und auseinandertreten, wie sie aus Sicht des Museums konstruiert werden müssen und wie erst so selektiv auf sie eingegangen werden kann.

Während Warhol und die Pop-Art bei Zahner für eine unmittelbare Kopplung von populärer und reiner Ästhetik und somit der Bildung eines neuen Subfeldes steht, zeigt meine Analyse vielmehr modulare Strategien zur Bezugnahme auf verschiedene Subfeldlogiken und damit die Aufrechterhaltung von kategorialen Grenzen. Diese Kombinatorik von getrennten Wertbezügen kann dabei gleichzeitig oder sequenziell passieren: Ein Ausstellungsprogramm kann inhaltlich (Themen, Medien Stile, Epochen, Namen) gemischt werden, um möglichst viele verschiedene Interessengruppen durch verschiedene Ausstellungen anzusprechen. Bei ausreichenden Räumlichkeiten und Mitteln schaffen einzelne Museen dies gleichzeitig über spezifische Angebote für spezifische Publika, oder eine »Menükarte« oder Dramaturgie innerhalb eines längerfristigen Programms in sequenzieller Form wird konstruiert. Eine mögliche zeitliche Aneinanderreihung mit klaren Bezügen zu Kriterien von Subfeldern und Ebenen wäre überspitzt (aber nicht unrealistisch) etwa: thematische Ausstellung zu einem aktuellen gesellschaftlichen Thema; dann zeitgenössische Kunst als Expert*innen ausstellungen vor einem globalen Neuheitsdiskurs; dann Einzelausstellung von einer, auch bei einem breiteren Publikum einschlägig bekannten, Person oder Stil (immer wieder exemplarisch genannt: Gauguin und Impressionismus); dann kunsthistorische Inbezugsetzung zeitgenössischer Kunst mit bekannterem Motiv; dann Gruppenausstellung lokaler/regionaler Künstler*innen.

Neben einem solchen Zuschnitt von monolithischen Ausstellungsinhalten auf bestimmte Geschmäcker und Interessen wird in den Interviews auch immer wieder von dem Versuch berichtet, intellektuell anspruchsvollere Ausstellungen an ein breites Publikum zu vermitteln. Analog, aber in entgegengesetzter Richtung, lassen sich Berichte einordnen, die belegen, dass zu kunsthistorisch ausgeforschten Gegenständen wenigstens eine einschlägige Expert*innenkonferenz oder wissenschaftliche

Publikation mit einem neuen Twist organisiert wird. Die Gründe für dieses Changieren und die entsprechenden Spannungen lassen sich auf Erwartungen gegenüber bestimmten Publika zurückführen, sie führen aber nicht zu einer Vermischung in einer neuen Logik.

An den Strategien zur Erreichung verschiedener Besucher*innen zeigt sich, dass Museen als Kompaktakteur nur schwerlich eindeutig und ausschließlich in einer zweidimensionalen Feldstruktur verortet werden können. Die hohe Konsekrationsmacht, die so auch von Direktor*innen reflektiert wurde, legt zwar nah, dass Museen am orthodoxen Ende des Subfeldes der reinen Produktion agieren. Gleichzeitig kann – das wurde bereits am Bildungsauftrag deutlich – die Orientierung an dieser spezifischen Selektions- und Anerkennungslogik aber nur einen Teil der vielfältigen musealen Tätigkeiten darstellen. Was ein Museum alles macht, kann höchstens partiell auf die Verteilung privilegierter künstlerischer Anerkennung und die entsprechenden Kämpfe um privilegierte Anerkennungsfähigkeit zurückgeführt werden. Einzelne Ausstellungen, einzelne Bestandteile einer Ausstellung oder einzelne Vermittlungsangebote passen durchaus zu einer Logik der reinen Ästhetik, andere verhalten sich hingegen sogar entgegengesetzt zu ihr. Im Museum wird sich so also noch nicht einmal nur einer Logik der Kunst unterworfen, sondern etliche Erwartungen aus dem kulturellem Feld durch strategische Zuschnitte auf ganz unterschiedliche Publika bedient.

Somit kann nicht davon ausgegangen werden, dass es sich bei der Spannung zwischen populärer und reiner Ästhetik; bei der Spannung zwischen Adressierung von globalen Expert*innen und regionalem Massenpublikum; oder auch bei der Spannung zwischen Bildungsauftrag und Kunstauftrag um ein Nullsummenspiel handeln muss. Wenn aus Perspektive der Professionellen regelmäßig auf die Gefahr des Populismus und des Elitismus hingewiesen wird, geht es eben gerade nicht um den Wunsch zur Verortung an einem Ende dieses Spektrums, sondern um die strategische (größeres Programm, Menükarte) und taktische (innerhalb einer Ausstellung, Besuchsanlässe) Vermittlung beider Erwartungs- und Erfolgsräume. Bei erfolgreicher Bedienung unterschiedlicher Ziele wird so auch nicht von einem faulen Kompromiss oder Hochverrat gesprochen, sondern von einer gegenseitigen Potenzierung der Erfolge vor einem kunsthistorischen Diskurs und den allgemeinen Besucher*innen. Gut und wirklich erfolgreich als Direktor*in eines öffentlichen Museums ist somit nur, wer alles kann: Eine Besprechung in *Artforum*, *Texte zur Kunst* o.ä. erhalten, Akzente für die Arbeit von Kolleg*innen setzen, Künstler*innen zufriedenstellen, alle Schulklassen der Stadt erreichen, in der *Tagesschau* und der Lokalzeitung erwähnt werden, Lob im Besucher*innenbuch erhalten, Zuspruch durch das Kulturdezernat erhalten, private und öffentliche Mittel erhalten und zur Not auch die Führung mit Hund ausgebucht bekommen.

Die Sicht des Museums auf seine pluralen Umwelten, deren zugesprochenen Interessen und Erfolgskriterien hält sich nur bedingt an regionale, politische oder sprachliche Grenzen. Zu Fragen nach globalisierenden Feldstrukturen lässt sich dies an verschiedenen Beobachtungsräumen nachzeichnen. Ein Expert*innendiskurs wird als potenzial globaler Referenz-, Diskurs- und Resonanzraum verstanden. Eine Peer Group von ausgewählten und hauptberuflichen Professionellen verteilt sich auf der ganzen Welt und teilt sich gemeinsame »spezifische Urteilkriterien« (Bourdieu 1999[1992]: 187). Da Reputation als Ordnungs- und Vergleichskriterium innerhalb institutioneller Gefüge fungiert, erscheint eine Globalisierung des Kunstfeldes als Kraft- und Spielfeld im Sinne Bourdieus als nicht unwahrscheinlich. Die Resonanzräume, die die Interviewten nach Aktivitäten (was ist schon da?) und Erfolgen (was war neu?) abtasteten, deuten auf keinerlei regionale Begrenzung hin und so wurden auch keine essenziellen Unterschiede in symbolischen Bewertungskriterien zwischen etwa Museen in der Nachbarschaft oder auf einem anderen Kontinent erwähnt, sondern nur graduelle Unterschiede dieser Institutionen hinsichtlich ihrer eigenen symbolischen Macht. Als Erfolge galten so Besprechungen in internationalen Fachzeitschriften, anerkennende Besuche von Kolleg*innen aus aller Welt oder die Berücksichtigung von Künstler*innen, die das eigene Museum vorher gezeigt hat, in anderen Teilen der Welt. Unterschiede lassen sich in meiner Analyse allerdings in Grad der Feinmaschigkeit der Beobachtungen erkennen, wenn Direktor*innen über Aktivitäten eher kleinerer Häuser in der eigenen Region besser unterrichtet sind als über vergleichbare Einrichtungen in größerer Entfernung. In anderen europäischen Staaten oder gar auf anderen Kontinenten waren es allgemein sehr bekannte Häuser (und besonders globale Marken wie *Tate*, *MoMA*, *Guggenheim* o.ä.), und Ereignisse (*Bienale von Venedig*, *Documenta*, aber auch kommerzielle Veranstaltungen wie *Art Basel*), die in den Interviews als Referenzen genannt wurden. Der Blick der von mir untersuchten Museen in Deutschland und Österreich richtet sich einerseits verstärkt nach Westeuropa und USA und verliert andererseits mit größerer Entfernung an Tiefenschärfe. Trotzdem berichtete etwa ein*e Direktor*in von Reisen nach China oder Südamerika, um neue Künstler*innen kennenzulernen, woran deutlich wird, dass in der Tat ein zwar ungleicher aber doch potenziell globaler Beobachtungsrahmen besteht. Das Kriterium der Neuheit in einem Expert*innendiskurs kann hier als Mechanismus verstanden werden, der die Suchbewegungen eher von den etablierten Zentren des globalen Feldes an seine Ränder führt und wohl mit der problematischen Semantik des Entdeckens bezeichnet werden muss.

Gegen eine Ununterscheidbarkeit von lokalen, regionalen und globalen Beobachtungsräumen und damit Auflösung ins Globale sprechen in meinen Ergebnissen Vergleiche mit Institutionen in der näheren

geographischen Nachbarschaft. Als Erfolg gilt in diesem Rahmen etwa eine große Retrospektive, die das erste Mal in Deutschland oder Europa gezeigt wird. Hier greift ein Mechanismus der Reputationsübertragung von global anerkannten Produzent*innen zum Museum, besonders für die regionalen und nationalen Anerkennungsgefüge. Ebenso können auch Künstler*innen aus der Region oder mit (irgendeinem) Bezug zur eigenen Region besonders begehrte Kooperationspartner*innen sein, wenn sie überregionale oder gar globale Anerkennung genießen. Diese Fälle können an einem bestimmten Ort durch die individuelle Verbundenheit auf einzigartige – und damit neue – Weise gerahmt werden und führen darüber hinaus zu regionaler Medienaufmerksamkeit oder Besuchszahlen in gesteigertem Maße. In diesen Fällen ist nun nicht unbedingt von Erfolg in globalen Expert*innendiskursen zu sprechen, sondern eher ein Bezug zu regionalen oder nationalen Vergleichszusammenhängen herzustellen. Dieser Vergleich von eigenen und fremden Tätigkeiten innerhalb solcher Dimensionen lässt sich durch kunstfeldexterne Strukturen plausibilisieren. Einerseits kommen Förderstrukturen durch öffentliche Gelder, regionale Stiftungen (bspw. Kulturstiftungen der Deutschen Bundesländer) oder privatwirtschaftliche Sponsoren mit regionalem Förderfokus nur für Institutionen in einem begrenzten Raum in Frage. Andererseits haben Massenmedien aus Sicht des Museums jeweils ein klares Zielpublikum, wenn es um städtische, regionale, nationale oder globale Publika geht. Von einer Ausstellungsbesprechung in einem überregionalen Format wie der *FAZ* oder *ZDF heute* wird deshalb nicht nur ein verstärktes Besucher*inneninteresse erwartet, sondern auch eine Bestätigung der musealen Arbeit aus einer viel größeren Auswahl als nur der einer Stadt. Hier greifen also auch andere Erfolgskriterien als jene eines Expert*innendiskurses, welche die vielschichtigen Bezüge innerhalb des Kunstfeldes von unterschiedlichen Tätigkeiten des Museums noch um außerkünstlerische Dimension erweitern.

(3) *Kunstfeldexterne Bezüge.* Zu der paradigmatischen Spannung zwischen Bildungs- und Kunstauftrag eines öffentlichen Museums treten noch Umweltbezüge hinzu, die zwar nicht primär dem Kunstfeld zuzurechnen sind und doch gewisse Bezugnahmen notwendig machen. Massenmediale Berichterstattung ist so zwar relevant für bestimmte Erfolge bei Besucher*innen, Politik und Sponsor*innen, für kunsthistorische Diskussionen und eine Resonanz im Expert*innendiskurs ist sie jedoch nicht einschlägig. Politik ist, auch schon durch die analytische Eingrenzung auf Museen mit (teil-)öffentliche Finanzierung, ein zentraler Kontaktpunkt des Museums, da hier regelmäßige Berichterstattung, Haushaltsfragen und persönliche Kontakte zu Kulturdezernaten, Bürgermeister*innen oder parteipolitisch verorteten Kuratoriumsmitgliedern bestehen. In geringerem Ausmaß spielen auch privatwirtschaftliche Sponsor*innen eine ständige Rolle in der musealen Ökologie. All diese

Orientierungen und Kontaktzonen gehören in ein Themenfeld sozialwissenschaftlicher aber auch kunstbetrieblicher und feuilletonistischer Debatten, welche bereits am Anfang des Kapitels dargestellt wurden, und in denen der potenzielle Einfluss auf Museen von Politik, Wirtschaft und Spektakel verhandelt und nicht selten dramatisch beklagt wird.

Feldtheoretisch werden diese Fragen nach Abhängigkeiten von Politik und insbesondere einer Ökonomisierung unter dem Begriff der Autonomie und einem konkreten, relationalen Autonomiegehalt von Feldern diskutiert (vgl. Zahner/Karstein 2014). Solche vom Kunstfeld als Ganzem her gedachte Debatten können entweder zu der These führen, dass Auflösungserscheinungen der relativen Autonomie des Subfeldes der eingeschränkten Produktion empirisch nicht einleuchtend sind (so bspw. Wuggenig 2012; Wuggenig/Rudolph 2013), oder dass andersherum mittlerweile eine relative Heteronomie der Kunst gegenüber Marktlogiken zu beobachten sei (so Graw 2010[2008]). Die organisationalen Folgen und im Feld greifenden Mechanismen der Ausrichtung des Museums auf Politik, Massenkultur und Wirtschaft werden so unter den Stichworten Ökonomisierung, Kommodifizierung, Instrumentalisierung oder Neoliberalisierung in den Blick genommen.

Folgen von veränderten kulturpolitischen Rahmenbedingungen, die jeweils vor ihrem konkreten politischen Rahmen (Nationalstaat, Föderalismus) zu erörtern sind⁴⁴, sind vielfältig beschrieben worden und lassen sich bezüglich nationalstaatlicher Kultur- und Sozialpolitik exemplarisch mit Clive Gray (2000; 2007; 2008) über den Begriff der Instrumentalisierung von Kultur durch Kulturpolitik beschreiben. Flankiert von der Ausbreitung von Management- und Controllingpraxen in öffentlichen Verwaltungen hätte eine Kommodifizierungslogik von sozialpolitischen Angeboten auch die Arbeit von Kulturinstitutionen grundlegend verändert. Nach dieser Beschreibung würde eine Instrumentalität gegenüber kulturpolitischen Leistungen die klassischen Anforderungen an ein Kunstmuseum (also der doppelte Auftrag von allgemeiner Bildung sowie kunstgeschichtlicher Forschung) um weitere, sozialpolitische und ökonomische Leistungsanforderungen ergänzen. Diese politisch geforderten und immer relevanter werdenden »secondary effects« (Gray 2007: 205) konfrontierten Kultureinrichtungen nicht nur mit einer funktionalen Ausfächerung und Inkonsistenzen, sondern auch mit ganz neuen Rechtfertigungsinhalten, -formen und -logiken. Für Kunstmuseen lässt sich diese Entwicklung tatsächlich sehen, wenn beispielsweise Vermittlungsangebote sich an inklusionspolitischen Zielen und ihren semantischen Rahmenverschiebungen (vgl. Bohn 2006: 32f.) orientieren, diese

44 Vgl. hierfür jüngst die Länderstudien in Alexander et al. (2018) zu USA, UK, Deutschland, Frankreich, Schweiz, Finnland, Slowenien und den baltischen Staaten.

Themen auch bei Drittmittelanträgen bevorzugt berücksichtigt werden und dann entsprechende Ergebnisse auch an Verwaltung und öffentliche Stiftungen zurückgespielt werden müssen.

Innerhalb dieser sozialwissenschaftlichen Diskussionen finden sich auch feldtheoretische informierte Argumente, die sich auf Kunstmuseen und andere Kultureinrichtungen als Kompaktheiten beziehen. Aufgrund veränderter Kulturpolitik und einer Neuordnung von Finanzierungsanteilen ließe sich für diese Organisationen Verschiebungen in Autonomiegehalten nachweisen. Alexander (2018) beschreibt in diesem Sinne, dass Akteur*innen aus der Politik, die durch neoliberale Ideologie gestützt und getrieben seien, für die Vergabe von öffentlichen Mitteln die Implementierung moderner »business practices« (ebd.: 35) einforderten. Gezwungen in eine Art Teufelspakt (»Faustian bargain« (ebd.: 29ff.)) würden Kultureinrichtungen zwar den Widerstand gegen eine vollkommene Unterordnung nicht aufgeben, auf lange Sicht ließe sich jedoch feldtheoretisch eine Verschiebung in Richtung Heteronomie bezüglich politischer Logiken und neoliberaler Regierungspraxen nicht aufhalten. Beglichen werde der Erhalt öffentlicher Mittel in diesem Pakt allerdings nicht nur mit dem Verlust von künstlerischer Autonomie ausschließlich gegenüber der Politik. Trotz der Übernahme von Rechtfertigungsformaten der öffentlichen Hand konstatiert Alexander, wie in UK durch die gleichzeitige Kürzung öffentlicher Mittel Kultureinrichtungen noch verstärkter in die – sowieso schon eingesetzte – Abhängigkeit durch privatwirtschaftliche Mittel und somit erneut in Accountability Prozesse und dem Zwang zu ökonomischer Sprache geraten (ebd.; vgl. Alexander 1996a). Dieses Bild der Neoliberalisierung des Kultursektors erschließt sich aus dieser Perspektive vollständig über organisationale Mechanismen wie Ressourcenabhängigkeit oder erzwungene/strukturelle Isomorphie unter Legitimationsspiralen, in denen Kunst nichts Spezielles sein kann, sondern nur rationalisierende Effizienz und Profitwirtschaftlichkeit gedacht werden kann.

Die Symptome solcher kulturpolitischen Entwicklungen sind auch in den von mir untersuchten Fällen deutlich zu beobachten. Aus Sicht des Museums erscheinen die damit zusammenhängenden Mechanismen aber ungleich verschachtelter und widersprüchlicher. Obwohl der Legitimierungsdruck gegenüber Politik auf inhaltlicher und informativer Ebene laut meiner Interviewpartner*innen zugenommen habe, lassen sich die unterschiedlichen Anpassungen musealer Tätigkeiten und Darstellungsformen gerade als ein strategisches Umgehen direkter Einflussmöglichkeiten verstehen. Tatsächlich spielen zeitgemäße Öffentlichkeitsarbeit, die Installation von kaufmännischen Direktor*innen und die Berichterstattung gegenüber Politik und Sponsor*innen eine wichtige Rolle für die heutige Arbeit von Museen. An meinen Ergebnissen wird jedoch klar, dass aus den Museen heraus sich ein relativ deutliches und

nüchternes Wissen über die spezifischen Erwartungen dieser verschiedenen Umwelten an die Leistungen eines Museums herausgebildet hat, auf dessen Grundlage auch ganz pragmatisch zugeschnittene Erfolge kommuniziert werden.

Entlang der Erwartungen der Professionellen gegenüber Erwartungen an das Museum kann auf drei Ebenen agiert werden. Museen können die originären Inhalte und Formen ihrer Arbeit so ausrichten, dass aus Sicht von Politik, Medien, Sponsoren erfolgreich agiert wird. Reine Formen dieser Anpassung aufgrund von Instrumentalisierung, also der regelrechten Übernahme von politischen, wirtschaftlichen oder aufmerksamkeitsökonomischen Kriterien für die inhaltliche und formelle Herstellung von Ausstellungen, sind nur selten eindeutig zu erkennen. In meiner Analyse gewöhnlicher ist die Kombination von Aspekten der Ausstellungsinhalte mit verschiedenen Vermittlungsangeboten und vielfältigen Veranstaltungs- und Publikationsformaten. Auf diese Weise können nicht nur verschiedene Besucher*innengruppen erfolgreich adressiert werden, um einen Bildungsauftrag nachzukommen, sondern eben auch der Politik der Erfolg der eigenen Arbeit angezeigt werden. Ausstellungen, die sich an einen Expert*innenkreis richten und entsprechende Kriterien an Inhalt und Form richten, können so politischen Vertreter*innen schmackhaft gemacht werden, indem etwa Führungen für sozialpolitisch relevante Gruppen – Schüler*innen, Menschen mit Behinderung, Geflüchtete – gezielt in Berichte einfließen, in der Presse platziert werden oder in persönlichen Gesprächen Erwähnung finden. Auch wenn diese strategischen Anpassungen sich nicht unbedingt auf die doppelte Zielstellung beziehen, finden sie trotzdem statt und eine gesteigerte Inklusion von unterrepräsentierten Gruppen könnte so die – genau in dieser Weise politisch beabsichtigte – Folge von sozialpolitischer Instrumentalisierung sein. Eine dritte Möglichkeit besteht darin, an den zentralen Tätigkeiten des Museums nicht wirklich etwas zu ändern, sondern eine abgekoppelte Darstellung gegenüber politischen Vertreter*innen, den Massenmedien oder Sponsor*innen zu betreiben.⁴⁵

Kunstexpert*innen in Museen nehmen an, dass Politiker*innen, Journalist*innen und Sponsor*innen grundlegend andere Interessen als das Museum haben als Expert*innen und die Erfüllung dieser Interessen nur anhand von Information gemessen werden können, die nicht den ihrigen entsprechen. Der Kulturdezernent könne genauso wenig kompetent einen kunstgeschichtlichen Gedankengang nachverfolgen wie die

45 Im Sinne von »talk and action« bei Brunsson (1989); und »decoupling« bei Meyer/Rowan (1977). Beide Ansätze bearbeiten Strategien der Legitimitätsgewinnung nach außen, ohne organisationale Strukturen und Entscheidungen potenziell organisationsgefährdend nach externen Kriterien auszurichten.

Unternehmerinnen aus der Region. Erfahrungsgemäß interessiere es sie auch gar nicht. Aus Sicht des Museums entfaltet sich hier ein Spektrum von Erfolgsräumen, in denen jeweils spezifische Indikatoren auf spezifische Leistungen verweisen sollen, und Besucher*innenzahlen haben eine herausragende Stellung zur Prüfung externer Erfolgskriterien. Diese numerischen und in Zeitreihen vergleichbaren Daten werden zwar stellenweise als Informierung der eigenen, kuratorischen Arbeit genutzt, sie stechen aber gerade nicht kunsthistorische oder kunsttheoretische Argumente aus. Diese Zahlen böten sich allerdings zusammen mit anderen Mengenangaben (für massenmediale Präsenz, Führungen, Kataloge) in besonderer Weise dafür an, komplexe Prozesse und Bewertungsgegenstände für externe Stellen zu reduzieren. Aus diesem ambivalenten Möglichkeitsraum der taktischen, strategischen und rhetorischen Anpassung an politische, massenmediale oder privatwirtschaftliche Leistungsanforderungen an Kunstmuseen wird für feldtheoretische Perspektiven recht deutlich, dass Aussagen über Heteronomie, Neoliberalisierung oder Kommerzialisierung differenziert vorgenommen werden müssen. Auf Grundlage meiner Analyse ist vielmehr zu erkennen, warum Museen trotz des immensen Drucks durch eine Verschiebung von Finanzierungsstrukturen und einer allgemeineren Tendenz zu neoliberalen Kontrollpolitiken ihre Kernaufgaben gerade nicht aufgeben, sondern strategisch und (ihrer Einschätzung nach) erfolgreich mit den pluralen Anforderungen umgehen. Gerade die smarte Bedienung feindlicher Anforderungen bei Beibehaltung künstlerischer Integrität wird so ein ganz neues Spiel mit ganz neuen symbolischen Gewinnen innerhalb einer Gruppe von Kunstexpert*innen, die alle dem gleichen Druck ausgesetzt sind.

Die Renitenz gegenüber der versuchten Einflussnahme kann über das absolute Bekenntnis zu einer kunstspezifischen Ausrichtung des Museums erklärt werden. Hierzu lassen sich aus der Feldtheorie heraus zwei Thesen formulieren, die tief in meine Forschungsperspektive auf partikuläre Ordnungsvorstellungen gegenüber Kunst eingebettet sind: An der Spitze von Museen haben meistens immer noch Kunsthistoriker*innen und Ausstellungskurator*innen das Sagen. Mit diesen Kunstexpert*innen und der primären Orientierung an ihrer Peergroup hält sich eine Beobachtung von künstlerischer Produktion, die von Künstler*innen bis zur institutionellen Infrastruktur reicht. Dieser Erfolgsraum mit feldspezifischen Kriterien der Vision und Division ist in einem fundamentalen Glauben an die Existenzberechtigung und die Regeln der Kunst, oder genauer, des autonomen Subfeldes der Kunst, verhaftet, und produziert diesen gleichzeitig immer weiter. Die Ausbildung und die extrem kompetitiven Karrieren bis an die Spitzen von Häusern sind nur auf Grundlage einer Einübung, Verinnerlichung und schließlich der quasi-naturalisierenden Invisibilisierung dieser Regeln möglich. Existenziell für die Produktion des Glaubens und die Produktion von Kunst aus diesem

Glauben heraus ist eine Stellung innerhalb einer antagonistischen Ökonomie und somit einer grundlegend kritischen Distanz zu politischen, kommerziellen oder populären Kriterien und Weltansichten. In dieses Netzwerk von Professionellen hinein ganz andere Logiken so tief einzuführen, dass sie inhärent vollzogen werden und in den Glauben an Kunst eingelassen werden, ist aus feldtheoretischer Perspektive in höchster Weise voraussetzungsreich. Nur unter Auflösung des Feldes (was natürlich möglich ist) könnte sich eine so tiefgreifende Änderung vollziehen, die den gesamten Kampfmodus, die mobilisierbaren Ressourcen, die symbolischen Bewertungsschemata und die anerkannten Anerkennungskompetenzen radikal verändern würde.

Der zweite Erklärungsansatz schließt an diese fundamentalen Veränderungsbedingungen an und bezieht sich auf die Rolle der Reputationsordnung des Kunstfeldes für Externe. Die These ist, dass eine wirkliche Einflussnahme von Externen genau die symbolischen Wertgefüge und -prozesse verunmöglichen würden, aus denen sie sich einen symbolischen Gewinn erhoffen. Hier ist an die Bedeutung von sogenannten kulturellen Leuchttürmen für politische Interessen in Standort- und Tourismuspolitik zu denken und in den Interviews wird dieses Verhältnis besonders deutlich, wenn über den selbstbewussten Umgang mit Sponsoring berichtet wird. Die Interviewpartner*innen beschreiben eine zutiefst widersprüchliche Grundkonstellation: Sponsor*innen interessieren sich für die Kooperation mit einem Museum, weil sie sich von der Assoziation mit der Kulturmarke selber ein gesteigertes Ansehen als Unternehmen erhofften. Die Markenkraft des Museums entstünde aber hauptsächlich durch die symbolische Anerkennung in einem Reputationsgefüge innerhalb der Kunst. In der rekonstruierten Ordnungsvorstellung des Museums ist deutlich, dass sich diese Hierarchie durch gegenseitige Beobachtung und Anerkennungszuschreibung innerhalb eines engen Expert*innenkreises herstellt. Erfolge innerhalb dieser Szene sind Berücksichtigungen in einschlägigen Kunstmagazinen, professionelle Anerkennung, Kooperationen mit anderen angesehenen Künstler*innen/Institutionen oder thematische Bezugnahmen in anderen Ausstellungen. Genau diese Erfolgsindikatoren verwiesen durch ihre professionellen Kriterien auf Anerkennung und schließlich auf qualitativ gute Arbeit im Sinne eines kunsthistorischen Diskurses. Die so hergestellte und sichtbare Anerkennung sei die Ressource, die von einem Museum in den Tausch einer Sponsoringkooperation eingebracht werden könne. Die Gefahr aus Sicht des autonomen Subfeldes und seiner Konsekrationsinstanzen bestünde nun aber gerade dadurch, dass durch das Sponsoring diese subfeldspezifische Anerkennung gefährdet sei, wenn durch das Sponsoring innerhalb einer Expert*innenszene die Vermutung aufkommt, dass sich an kommerziellen und populistischen Kriterien orientiert werden würde, anstatt den Regeln der Kunst zu folgen. Die Folge einer solchen Entwicklung

– und darüber scheinen sich die Museen bewusst zu sein – wäre nicht die Auflösung des Feldes, sondern Positionierungsbewegungen zwischen seinem orthodoxen und heterodoxen Ende, welche wiederum einen Interessensverlust von Sponsor*innen zugunsten anderer, reinerer Kultureinrichtungen bedeuten würde.

4.2.3 *Kunstsystem*

In der kunstsystemtheoretischen Diskussion der empirischen Befunde lassen sich drei theorieimmanente Forschungsperspektiven aufzeigen, die alle in einem engen Verhältnis zu Fragen nach der autonomen Reproduktionsweise des Systems und der Rolle von pluralen Ordnungsweisen stehen: (1) Im rekonstruierten Aufgabenset eines öffentlichen Kunstmuseums lassen sich deutliche Verweise auf *Funktion und Leistungen des Funktionssystems Kunst* benennen, die nicht nur einzelne Orientierungsstrukturen musealer Entscheidungen plausibilisieren, sondern auch die Widersprüchlichkeit zwischen Kernzielen des Museums über Differenzierungstheoretische Argumente schärfen. (2) Entlang dieser gesellschaftstheoretischen Perspektive treten durch den empirischen Zuschnitt meiner Studie deutlich Kontakte und Bezüge zu Kunst und anderen gesellschaftlichen Teilsystemen aus Sicht des Museums zutage, die eine Beschreibung des Museums *als strukturelle Kopplungen* in Form einer Organisation zwischen Kunst und Politik, Kunst und Wirtschaft, Kunst und Erziehung, Kunst und Massenmedien nahelegen. Durch diese Perspektive tritt die Rolle von Ordnungsvorstellungen von Kunst in der Kunst im Verhältnis zu Ordnungsvorstellungen gegenüber anderen eigenlogischen Teilsystemen als Untersuchungsdimension hervor und verdichtet so die Argumente über eine gesellschaftliche Einbettung von Kunst über Organisationen in einer polykontexturalen Gesellschaft. (3) Wenn sich im Museum auf den kunsthistorischen Kernauftrag bezogen wird, lassen sich *Selbstbeschreibungen des Kunstsystems* empirisch im Vollzug nachweisen. Die rekonstruierte Sicht aus dem Museum heraus verdeutlicht einerseits die Mechanismen der Selbstbeschreibungen und damit andererseits die Rolle von selektiven Ordnungsvorstellungen von Kunst für die Reproduktion des Kunstsystems.

Alle drei theoretischen Anschlussstellen verweisen auf Forschungsperspektiven auf die Rolle des organisierten, professionellen und institutionellen Kunstbetriebs, die so in der differenzierungs- und systemtheoretischen Kunstsoziologie noch nicht ansatzweise ausgeschöpft sind. Auch wenn Organisationen nach Walther Müller-Jentsch (2005: 215) der Kunst als »Stützkorsett für deren historisch gewonnene Autonomie« dienen, muss weiter erforscht werden, wie genau eine Selbstbeschreibungsebene und die basale Reproduktion des Systems durch

Werke sich zueinander verhalten und welche Rolle Organisationen des Kunstbetriebs darin übernehmen. Da die Kommunikation durch Kunst nach Luhmann schon ohne Selbstbeschreibung ihren autonomen Vollzug vollzieht, bleibt die Frage, wie genau hier was gestützt wird und welche Mechanismen für den Aufbau und die Reduktion von Komplexität zu erkennen sind. Diese Frage trifft auch zu, wenn von Uwe Schimank (2001: 29f.) ein »distributive[r], sozialisierende[r] und evaluierende[r] Sektor des Kunstsystems« ausgemacht wird, »der durch formale Organisationen bestimmt« sei. Dass dieser »besonders fragmentiert[e]« Sektor »eine große Pluralität und Heterogenität der teilsystemischen Deutungsstruktur bewirkt« (ebd.: 30), trifft als Befund zu, enthält aber noch keine funktionale Analyse, warum diese evolutionäre Entwicklung sich so vollzogen hat und warum es gerade in der Kunst so zu beobachten ist. Auch wenn Deutungen plural und heterogen auftreten und der Betrieb fragmentiert ist, stellt sich die Frage nach der Binnendifferenzierungen des Kunstsystems auf Ebene des Betriebs. Ähnlich wie beim *Kunstkompass* fallen hier Reputationsgefüge zwischen Organisationen ins Auge, die Selbstbeschreibungen strukturieren und dafür aber zuerst in zweiter Ordnung beschrieben werden müssen.

Analog zum Ranking *Kunstkompass* ist auch am Fall des öffentlichen Museums zu erkennen, auf welchen selektiven Beobachtungs-, Vergleichs- und Bewertungsrastern ein produktiver Umgang mit Kunst basiert. Am Fall des Museums potenziert sich diese Perspektive um eine weitere Dimension, da es als staatlich geförderte, auf massenmediale Berichterstattung angewiesene, von verschiedenen Geldgeber*innen abhängige und auf ein inklusives Publikum zielende Organisation sich nicht ausschließlich an seinen Ordnungsvorstellungen gegenüber Kunst orientieren kann, sondern eben auch die eingeschliffenen Erwartungen gegenüber Erwartungen anderer Umwelten berücksichtigen muss. Die Selektivität von Ordnungsvorstellungen, welche sich vor dem Hintergrund der Theorie funktionaler Differenzierung deutlich zeigt, verfällt dabei nicht einem Relativismus, sondern weist über funktionale Reflektionen auf die Strukturierungskapazitäten und potenziellen Einflüsse von ungleich einflussreichen Vorstellungen für das dynamische Weiterbestehen der Kunst als selbstregulierte Sphäre der Gesellschaft hin. Ähnlich wie beim *Kunstkompass* legen diese Einordnungen eine Erweiterung der Luhmann'schen Perspektive auf das Kunstsystem um einen stärkeren Fokus auf die institutionelle und professionelle Infrastruktur der zeitgenössischen Kunst nah.

(1) *Funktion und Leistungen des Kunstsystems.* Bei der Konzeption von Ausstellungen, Begleitprogrammen, der Öffentlichkeitsarbeit und der Finanzierung zeigt sich in meiner Untersuchung, welche verschiedenen Anforderungen an ein Museum gestellt werden. Ein erfolgreicher Umgang mit diesem breiten Set an Zielen hängt von der Identifikation

von und Orientierung an unterschiedlichen Publika und ihren Erfolgskriterien ab. Diese Orientierung an Expert*innen, Besucher*innen, Massenmedien, Politik und Sponsor*innen stabilisiert sich, indem diesen Publika Formen, Interessen und Bewertungsschemata zugeschrieben werden, anhand derer sich nicht nur das künstlerische Programm eines Museums orientiert, sondern vielmehr die Resultate dieser Tätigkeiten über bestimmte Inhalte und Darstellungsweisen vermittelt werden. All diese Erwartungshaltungen lassen sich aber nicht nur als Multireferentialität einer Organisation lesen, sondern auch über die Unterscheidung von Funktion und Leistungen von Funktionssystemen auf Ebene der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft interpretieren.

Am empirischen Gegenstand des öffentlichen Kunstmuseums verflechtet sich, in welchem Verhältnissen Kunst zum Gesamtsystem Gesellschaft und zu anderen Funktionssystemen beobachtet werden kann (Luhmann 1997: 757; vgl. analog für Kunst Luhmann 2008[1976]: 41f.). Auch das Verhältnis des Funktionssystems Kunst ist zur Gesellschaft beziehungsweise »zum Ganzen durch eine spezifische Funktion« (Luhmann 1981b: 81) bestimmt, wohingegen die »Intersystembeziehungen« (ebd.) zu Politik, Wirtschaft usw. auf Leistungen zurückgeführt werden. Eine solche Perspektive nimmt dezidiert die Beziehungen des gesamten Systems Kunst und nicht der Institution Kunstmuseum oder einzelne Museen in den Blick. Das Museum ist – genauso wie Künstler*innen, Sammler*innen, Kritiker*innen, Galerist*innen, akademische Kunstgeschichte, Rankings usw. – so nicht als eine Art Funktionserfüller der Kunst für die Gesellschaft oder Dienstleister für andere Funktionssysteme zu verstehen. Es ist aber die stabile soziale Ökologie des Museums, die eine Diskussion seiner Funktionalität nicht nur für die Funktion des Kunstsystems eröffnet, sondern auch für die verschiedenen Leistungen anderer Funktionssysteme.

Trotz des Widerspruchs zwischen den beiden Kernzielen des Kunstmuseums lässt sich sowohl am Kunst- als auch am Bildungsauftrag ein direkter Bezug zur Funktion des Kunstsystems für die moderne Gesellschaft herstellen. Indem das Kunstsystem immer wieder zweckfreie aber absichtlich hergestellte, fiktionale Realitäten bereitstellt, werde durch die Beobachtung nicht nur die Kontingenz des Kunstwerkes, sondern eben auch der realen Realität und jeder Ordnungsbeobachtung bewusst (vgl.: Luhmann 1995: 229ff.). Kunst übernimmt in der Weise eine Funktion für die moderne Gesellschaft, in der sie sich auf das gesellschaftliche Problem der Reflektionsfähigkeit über bestehende, evolutionäre Strukturen der gesamten Gesellschaft bezieht. Kunst ermögliche, dass stetig an ein Anders-möglich-sein-aber-nicht-müssen jeglicher Realität erinnert wird, indem in jedem Werk eine »Realitätsverdopplung« (ebd.: 230) bereitgestellt wird. Gesellschaftliche Strukturen öffnen sich in ihrer Kontingenz, wodurch beobachtet werden kann, dass Ordnung zwar unausweichlich

ist, aber jede einzelne Form nur eine unter vielen Bestehenden (und noch viel mehr Möglichen) ist. Durch die Beobachtung der Beobachtungen im Kunstwerk sei auch jede andere Beobachtungsweise nicht mehr »einfach das, was sie ist, und so, wie sie ist« (ebd.: 229), wodurch Negationspotenziale in latenten Kontingenzzräumen bewusstwerden.

Entlang diesem funktionalen Verständnis bietet Kunst eine exklusive Struktur für den gesellschaftlichen Bedarf an Möglichkeiten an, das Bestehende als kontingente Möglichkeit unter vielen zu reflektieren. Augenscheinlich nah an diesen Thesen formulieren die von mir Interviewten ihre Ziele bezüglich des Bildungsauftrags eines Museums als Teil einer breiteren öffentlichen Bildungslandschaft. Dabei geht es eben nicht ausschließlich um die Vermittlung von kunsthistorischem Wissen oder künstlerischen Techniken, da dies eigentlich auch in den staatlichen Schulen vermittelt wird. Unabhängig von einem kunsttheoretischen, kunsthistorischen oder kunstpraktischen Expert*innendiskurs sei eine Ausstellung für ein allgemeines Publikum dann gelungen, wenn sie das zugeschriebene Potenzial von Kunst zur Reflektion der eigenen Position in einer Gesellschaft, dem expliziten Bruch mit Alltagseindrücken und die Spekulationen über Beobachtungsweisen vergangener/zukünftiger/potenzieller Gesellschaften grundlegend realisiere.

Wenn das Museum in dieser Weise ein konkreter und stabiler Ort ist, in dem die Funktion von Kunst in der modernen Gesellschaft sich handfest vollzieht, ist der kunsthistorische Auftrag und der dazugehörige Expert*innendiskurs unabdingbar zur Ermöglichung des Bildungsauftrags. Eine »tension of missions« (Zolberg 1986) ist zwar auch in meiner Analyse mit jeweils spezifischen Publikabezügen präsent, mit einem theoretisch geschärften Verständnis der Funktion des Kunstsystems scheinen die beiden zentralen Aufgaben des Museums allerdings untrennbar aufeinander angewiesen zu sein. Damit Reflektionen über die Kontingenz realer Realitäten durch die Beobachtung der Selektivität fiktionaler Realitäten immer wieder neu einsetzen können, ist die stetige Produktion und Zurschaustellung von neuen fiktionalen Realitäten (Kunstwerke) oder neuen Inbezugsetzungen fiktionaler Realitäten (Ausstellungskonzeption; Begleitveranstaltungen, Publikationen) notwendig. Anstatt immer wieder alte, fiktionale Realität zum Teil der realen Realität gerinnen zu lassen (Kanon), lässt sich aus meiner Analyse ablesen, dass es immer wieder *neue* Irritationen der Alltagseindrücke geben muss und dass genau diese Form von Neuheit das primäre Ziel und Kriterium eines Expert*innendiskurses ist.

Der doppelte Auftrag des Kunstmuseums wird somit für die Funktion des Kunstsystems trotz praktischer Inkonsistenzen *in Gänze* funktional, wenn Orientierung an einem Expert*innendiskurs die Erzeugung von Neuem sicherstellt und die Orientierung an einem allgemeinen Publikum der Besucher*innen den Vollzug der Kontingenzzwertung

jeglicher Beobachtung ständig und vollinklusiv ermöglicht. Durch die von mir aufgeschlüsselten Publika der Kernaufträge des Museums und ihren entsprechenden Erwartungssets zeigt sich, wie ein Museum sich einerseits auf die basalen Reproduktionsmechanismen des Funktionssystems Kunst (Neuheit) und andererseits auf seine Funktion (fiktionale Realität) bezieht. Die rekonstruierten Vorstellungen über Kriterien und Interessen von unterschiedlichen Publika machen aber deutlich, dass das Museum deshalb nicht einfach als ein Instrument des Kunstsystems verstanden werden kann. Gerade aus Sicht des Museums heraus müssen disparate Anforderungen in einer kognitiven Karte in Konsistenz gesetzt werden, um kommunikative Strategien zur Erwartungserfüllung zu entwickeln, die wiederum handfeste Probleme erzeugen und sich erst aus der Theorie funktionaler Differenzierung auf eine Funktion zurückführen lassen. Während die Funktionalität des Museums als Institution und Organisation für die Funktion der Kunst in der soziologischen Analyse deutlich ist, stellt sich die Lage innerhalb des Museums als kategorischer Widerspruch dar.

Auch wenn das Museum selbst nicht als Dienstleister der Kunst für Politik, Massenmedien, Wirtschaft, Bildung und Wissenschaft verstanden werden soll, lassen sich an den Ordnungsvorstellungen und seiner kognitiven Karte Verweise auf die Intersystembeziehungen zwischen Kunst und anderen Funktionssystemen finden. Deutlich wird dabei analog zur Funktion der Kunst, wie voraussetzungsvoll und gleichzeitig unintendiert das Museum anhand seiner ganz eigenen Vorstellungen über Kunst und anderen Funktionsbereichen zu den Strukturen der modernen Gesellschaft und damit auch autonomer Kunst beiträgt. Leistungen von einem Funktionssystem für andere Funktionssysteme können nach Luhmann »mit Input/Output-Modellen beschrieben werden« (Luhmann 1981b: 81) und dabei die »Varianz [...] wechselseitigen Aufeinanderangewiesenseins« (Luhmann 1997: 759) von mindestens zwei Funktionssystemen verdeutlichen. Bezüglich Kunst ist dann für andere Funktionssysteme zu fragen, was in ihnen aus der Kunst anhand eigener Reproduktionsmechanismen rekonstruiert und verwertet werden kann, wobei das »Kriterium der Leistung [...] Brauchbarkeit« (Luhmann 2008[1976]: 42) sei. Um eine Brauchbarkeit der Kunst⁴⁶ in Leistungsbeziehungen zu anderen Funktionssystemen wirklich eingehend zu prüfen, würden nun weitergehende empirische Daten gebraucht, die die praktische Verwertung in anderen Funktionssystemen und deren eigenlogischer

46 Als Beispiel nennt Luhmann kreative Impulse, eine Art »Anregungsleistungen« der Kunst, die beispielsweise in der Modeindustrie »wirtschaftlich ausgewertet werden können« (Luhmann 2008[1976]: 42), und somit lediglich als »sekundäre, dekorative Dienstleistungen des Kunstsystems« (Luhmann 2008[1986]: 144) bezeichnet werden können.

Rekonstruktion künstlerischer Formgebung zu erfassen vermögen. Meine Analyse deutet aber schon darauf hin, dass sich im Kunstmuseum Erwartungen gegenüber Umwelten etablieren, die eine unübersehbare Nähe zu bildungs- und sozialpolitischen Aufgaben moderner Nationalstaaten, Neuigkeitsbedürfnissen von modernen Massenmedien, und Investitionsstrategien und Profiterwartungen moderner Wirtschaftsunternehmen (bei Sponsoring über Steuereinsparungen, Markenbildung und Produktwerbung) haben. Die Sicht des Museums auf diese Umwelten ist hier nicht umfänglich im Sinne einer Fremdbeschreibung von Politik, Massenmedien oder Wirtschaft, sondern beschränkt sich auf die relevanten Aspekte von externen Akteur*innen in den Anspruchsgefügen an das Museum. Schon über diese selektive Adressierung und Erwartungszuschreibung zeigt sich, wie Strukturen anderer Funktionssysteme Druck und Orientierung für die Arbeit eines Kunstmuseums bieten, weil sie klare Erwartungen an museale Produktionen haben. Ausstellungen, Kunstwerke, Personen und Vermittlungsangebote sind gefragt, weil sie als Bildungsformat, Inklusionsmechanismus, Standortvorteil, Nachricht, Skandal, Attraktion, Werbefläche oder markenbildende Maßnahme interessant sind.

In der umgedrehten Richtung der Intersystembeziehungen zeigt sich ein ähnliches Bild, denn auch hier ist das Museum selbstredend nicht einfach der Agent oder Fundraiser der Kunst und trägt doch in einem ausgesprochenen Maße zu Ermöglichung künstlerischer Arbeit und ihrer ständigen Kontextualisierung bei. Durch die dauerhaften und oft formalisierten Kontakte mit öffentlicher Verwaltung, politischen Entscheidungsträger*innen, den Massenmedien, Besucher*innen, der Wissenschaft oder Sponsor*innen wird durch den eigenlogischen Filter des Museums Kunstproduktion, Kunstvermittlung und Kunstrezeption mit finanziellen Mitteln, Rechtsicherheit und Aufmerksamkeit versorgt. Bei all diesen Rahmenbedingungen von Kunst handelt es sich offensichtlich nicht um Kommunikation über Kunst im Sinne von Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibungen des Kunstsystems und doch ist der heutige Stand der Kunst nur unter diesen Leistungen einer modernen Gesellschaft möglich. Es zeigt sich so aus einer Makroperspektive, dass das Museum über die Funktion der Kunst für eine Gesellschaft hinaus auch für das Kunstsystem und für andere Funktionssysteme eine funktionale Struktur in Leistungsbeziehungen darstellt.

(2) *Museen als strukturelle Kopplung*. Das Konzept der strukturellen Kopplung (vgl. grundlegend Luhmann 1997: Kap. 1.VI; 4.IX) bezieht sich auf wechselseitig erwartbare Relationen jeglicher Systemarten, die vermögen, »daß Irritierbarkeit verstärkt, kanalisiert, spezifiziert und mit Indifferenz gegen alles andere ausgestattet wird« (Luhmann 1995: 115). Auch die Funktionssysteme der modernen Gesellschaft stehen über strukturelle Kopplungen in einem Verhältnis zueinander: Politik, Recht,

Wissenschaft, Wirtschaft, Kunst u.a. produzieren ihre eigenen Operationen entlang von binären Leitunterscheidungen (Regierung/ Opposition; Recht/ Unrecht; Wahr/ Falsch usw.), wodurch analoges Umweltrauschen im System über digitale Codes in Information rekonstruiert werde (Luhmann 1997: 779). Diese Irritationen aus der Umwelt könnten situativ-operativ oder dauerhaft und »hochselektiv« (Luhmann 2000: 374) sein und gerade strukturelle Kopplungen sorgten für stabile Irritierbarkeit an bestimmten Ausschnitten einzelner Systemumwelten, weil sie die »Intensivierung bestimmter Bahnen wechselseitiger Irritation bei hoher Indifferenz gegenüber der Umwelt im übrigen« (Luhmann 1997: 779) bedeuten. Strukturelle Kopplungen sind indes »keine physikalischen, chemischen, biologischen Tatsachen, die für sich existieren« (Esposito 2001: 242), »[v]ielmehr sind es Einrichtungen, die von jedem System in Anspruch genommen werden, aber von jedem in unterschiedlichen Sinne« (Luhmann 1997: 787). Mit Kopplungen sind eben weder die integrative Verschmelzung noch automatische Konverter oder materiell-mediale Übersetzung gemeint, sondern ein gegenseitiger Bezug von Systemen anhand ihrer je spezifischen Reproduktionslogik und durch den Bezug zu jeweiligen Referenzrahmen eine potenziell vielgestaltige Form.

Für das Kunstsystem nimmt Luhmann im Unterschied zu den meisten Funktionssystemen an, dass es »nur wenige und eher lasche strukturelle Kopplungen zwischen Kunstsystem und anderen Funktionssystemen« (Luhmann 1995: 391) gibt und daher eher die »Abkopplung« (ebd.) der Kunst in der Moderne auffällt. Sogar der Kunstmarkt als ein Beispiel einer strukturellen Kopplung der Kunst besitze nur geringe Potenziale, um künstlerische Produktion zu irritieren. Es sei »das Gebot, original zu sein«, welches »verhindert, daß der Künstler sich nach dem Markt richtet« (ebd.), und dass, obwohl Markterfolge von »durchgesetzter Reputation« (im Betrieb und auf dem Markt, vgl.: ebd.) abhängen. Künstlerische Reputation und Markterfolge können sich also beeinflussen, aufgrund Strukturen autonomer Kunst und ihrer semantischen Aufhängung sei eine Auswirkung des Marktes auf die Produktion von Kunstwerken jedoch geradezu hinderlich für die Produktion von Neuem.

Das Kunstmuseum erscheint vor dem Hintergrund meiner Analyse allerdings gar nicht als »lasche« Kopplung zwischen Kunst und nicht nur einem anderen, sondern mehreren Funktionssystemen. Museum, dabei als Organisation zu verstehen, bietet zwei Möglichkeiten: Der Umgang mit diversen Umwelten ist nach organisationssoziologischen Befunden die Regel. Auch gesellschaftstheoretisch werden Organisationen als strukturelle Kopplung untersucht (vgl. Lieckweg 2001: 276ff.). Organisationen sind dann kein »Zwischen« den Systemen«, sondern werden in ihrer operativen Ebene »von beiden Systemen gleichermaßen, aber auf je eigene Weise in Anspruch genommen« und stellen damit »die Lösung für die Selbstreferenzprobleme der gekoppelten Systeme dar« (ebd.: 278).

Eine Organisation wird so nicht nur als Irritationsscreen genutzt, um analoges Rauschen für digitale Selbstreproduktion der Funktionssysteme zu ermöglichen. Vielmehr können die Operationsketten der einzelnen Funktionssysteme auch in den Organisationsabläufen selbst aufgehen.⁴⁷ Auf dieser Theorieebene sind strukturelle Kopplungen zwar keine erklärungsfähige »Funktion von Organisationen«, aber auf dem Komplexitätsgrad der gegenwärtigen Gesellschaft sind strukturelle Kopplungen »kaum möglich, wenn es nicht Organisationen gäbe, die Informationen raffen und Kommunikationen bündeln können und so dafür sorgen können, dass die durch strukturelle Kopplungen erzeugte Dauerirritation der Funktionssysteme in anschlussfähige Kommunikation umgesetzt wird« (Luhmann 2011: 400).

Die von den Interviewten benannten Prioritäten des Kunst- und Bildungsauftrags eines Museums gegenüber Rechtfertigungen vor der Politik, der Erzeugung massenmedialer Aufmerksamkeit oder dem Einwerben von privatwirtschaftlichen Drittmitteln verweisen auf ständige Irritation und Anschlusskommunikation einzelner Funktionssysteme. Im Museum lässt sich neben Kommunikation durch und über Kunst auch politische Kommunikation – um einen Fall zu nennen – erkennen, nicht nur weil ein öffentliches Museum als städtischer Betrieb formeller Teil einer politischen Verwaltung ist, sondern es werden auch im Sinne der kreisläufigen Binnendifferenzierung des politischen Systems (vgl. Luhmann 1981b: 42–50) Regierungsentscheidungen vorbereitet und mit Expertise versorgt, politische Vorgaben gegenüber Bürger*innen exekutiert, und Rückmeldungen in politische Entscheidungsprozesse ermöglicht. All diese Möglichkeiten weisen einen Bezug zu Kunst und deren Rolle für sozialpolitische und kulturpolitische Fragen genauso auf, wie politische Entscheidungen der Förderung und Präsentation künstlerischer Produktion sich mit Fragen der Vermittelbarkeit, Förderungswürdigkeit und Besucher*innenorientierung beschäftigen müssen.

Obwohl eine Beschreibung von Kunstmuseen als strukturelle Kopplung auf Ebene funktionaler Differenzierung quer zu Fragen von Ordnungsvorstellungen aus Sicht des Museums steht, zeigen die Einsichten aus meiner Studie, aufgrund welcher Mechanismen im Museum selektive Irritierbarkeit für Funktionssysteme sich genau herstellt. Die gezeigten Strategien, die ein Museum aufgrund seiner Vorstellungen von externen Interessen zur Befriedigung vermeintlicher Ansprüche wählt, führen zur Selektion und Aufbereitung ausgewählter Information für Politiker*innen, Kunsthistoriker*innen, Journalist*innen und Sponsor*innen. Da von Politiker*innen keine kunsthistorische Expertise erwartet

47 Am Beispiel der Organisation Universität als strukturelle Kopplung zwischen Bildung Wissenschaft: »Träger der Forschung bleibt die Publikation, Träger der Lehre die Interaktion in den Hörsälen« (Luhmann 1997: 785).

wird, werden deshalb reduzierte, quantifizierte Angaben über Besucherzahlen, Besprechungen in Massenmedien, Publikationen oder Führungen angeführt, um den Erfolg der eigenen Arbeit darzustellen. Für Journalist*innen werden Ausstellungsinhalte entsprechend massenmedialer Nachrichtenfaktoren professionell aufbereitet und privatwirtschaftlichen Sponsor*innen werden die Aufmerksamkeit passender Zielgruppen und Massenmedien und die Übertragung von kultureller Reputation einer Institution/Kunstrichtung/Künstler*in auf ein Unternehmen versprochen. Diese Filterung und Übersetzung von künstlerischen Prozessen, die von den Museumsmitarbeiter*innen zwar selten geschätzt, aber dennoch als notwendig hingenommen werden, bildet die Grundlage für stabilisierte Irritationsmöglichkeiten in verschiedenen Funktionssystemen und damit ihrer Kopplung am Museum. Es ist das Museum als Organisation, das durch eine komplexe Sicht auf seine Ökologie in der Lage ist »Informationen raffen und Kommunikationen bündeln [zu] können« (Luhmann 2011: 400) sowie Entscheidungen an diesen selektiven Umweltausschnitten zu kommunizieren.

Für ein Verständnis von Ordnungsvorstellungen der Kunst innerhalb der Kunst rücken damit für den Fall des Museums neben dem Bezug zur Funktion des Kunstsystems auch immer weitere Bezüge zu anderen Funktionssystemen in den Blick. Neben der Zuschreibung funktionaler Elemente für Leistungsbeziehungen zwischen Systemen, zeigt sich über das Konzept der strukturellen Kopplung, auf welcher Grundlage überhaupt etwa ein Verständnis von Politik in der Kunst oder von Kunst in der Politik sich stabil herstellen kann und welche organisatorischen Bedingungen eine Gesellschaft dafür ausgebildet hat. In den Interviews sind die konkreten Vorstellungen gegenüber kunstbezogenen Expert*innendiskursen privilegiert, aber ebenso sind die zugeschriebenen Interessen von Kulturpolitik, Massenmedien und Privatwirtschaft an Kunst präsent. Für eine Ordnungsvorstellung gegenüber der Kunst ist es dann nicht nur die isolierte Kunst, der man sich ausschließlich widmen kann, sondern eine ausdifferenzierte Gemengelage von Kunst in ihrer gesellschaftlichen Einbettung. Kunst in ihrer heutigen Form ist nur so möglich, und auch, wenn ihre semantischen Grundfesten die Autonomie manchmal als verzichtsreiche Autarkie erscheinen lassen, benötigt genau diese Autonomie Organisationen wie das Museum. Das Museum kann nur auf Grundlage seiner spezifischen kognitiven Karten passende Information für ganz unterschiedliche Gesellschaftssphären generieren und dabei trotzdem noch in der Lage sein, die autonome Produktion der Kunst adäquat zu beschreiben und damit in ihrer historischen Situation zu ermöglichen.

(3) *Selbstbeschreibungen der Kunst.* Der kunstbezogene Hauptauftrag des Museums ist eng mit den Selbstbeschreibungsverfahren des Kunstsystems verbunden, an denen das Museum somit zentral teilnimmt. Als

Ziel der kuratorischen und kunsthistorischen Arbeit wird Neuheit in einem zweifachen Sinne genannt. Es gelte einerseits, solche Werke und Künstler*innen in Ausstellungen zu zeigen, die vorher noch nicht in so einer Form in so einem Museum zu sehen waren. Genauso wurden andererseits Verbindungen und Kontextualisierungen von Werken als potenziell neu angesehen, auch wenn die Werke schon bekannt waren, aber eben noch nicht so kunsthistorisch oder thematisch eingeordnet worden waren. Diese Beobachtung und intellektuelle Bearbeitung von Kunstwerken über Kontraste zu Altem und alten Beobachtungsweisen trage nach Luhmann, der die autopoietische Ebene des Kunstsystems als auf sich verweisende Werke als Kommunikation durch Kunst beschreibt, »wesentlich zur Stabilisierung und Destabilisierung ihrer [der Kunst] Autopoiesis bei« (Luhmann 1995: 91). Das Museum erlaubt sich genau die »komplexere Systemsicht« (Luhmann 1984: 406f.), die – nachträglich und ohne die unmittelbare Notwendigkeit sofort Kunst sein zu müssen – das System in seiner Gänze als Einheit zum Beschreibungsgegenstand hat (vgl. Luhmann 1995: 393–400). Dass solche Beobachtungen der Selbstbeschreibung keine »konstitutive Operation« (ebd.: 393) des Kunstsystems sind, bedeutet in theoretischer Konsistenz, dass schon die Kunstwerke selber kommunikativ aufeinander verweisen und sich abgrenzen, sich aufeinander beziehen oder sich widersprechen. All dies wird nicht erst durch Selbstbeschreibungen hergestellt oder erfunden, sondern ist vielmehr eine Voraussetzung für dann anzufertigende Beschreibungen.

Über diese Reflektion der eigenen Grenze thematisiert sich das System selbst als Einheit als eine Seite einer Unterscheidung. Über Kunst als Einheit zu reflektieren ist in dem Sinne eine Beobachtungsoperation, als dass alles andere von Kunst unterschieden wird und dabei unbezeichnet bleibt. Funktional für die Reproduktion des Kunstsystems seien Beschreibungen, weil sie durch den immer stärkeren Nachvollzug kunstsysteminterner Verweisungsnetze eine Geschichte des Kunstsystems in sich selbst (und nicht in Verbindung zu Nichtkunst) herstellten. Neuheit auf Ebene der unbeschriebenen Kunstkommunikation (Werke) behauptet sich dann vor dieser Geschichte, wodurch das kuratorische Kriterium Neuheit sich als direkte Übernahme dieser Leitunterscheidung darstellt. Auch wenn die Direktor*innen sich selber Erfolge in dieser Herstellung von Neuem durch Suchen, Forschen und Entdecken zuschreiben, ist es so gesehen aber nicht die Produktion von künstlerisch Neuem⁴⁸ durch Verweisungsnetzwerke oder Veröffentlichung, sondern eine selektive

48 Das ist kein ahistorischer Befund. Entscheidend sind die semantischen Rahmungen des Kuratierens. Heute wird diese Tätigkeit ansatzweise als künstlerisch-poietische Tätigkeit bezeichnet. Der deutliche Nachdruck, mit dem diese Anerkennung vorgetragen wird, lässt eine (noch) geringe Durchsetzung dieser Einordnung vermuten (siehe *Fußnote 40, Kap. 2*).

Reproduktion, die etwas Neues in einer sich selbst abgeschlossenen Einheit Kunst beschreibt.

Für die Produktion bildender Kunst und ihren Nachvollzug seien es auch bei Luhmann dann in besonderem Maße Kunstmuseen, die als »systeminterner Kontext« dienen, »gegen den sich Neues als neu profilieren kann *und der dafür unentbehrlich ist*« (Luhmann 1995: 490). Das Aufzeigen von Neuem durch Museen kann als eine Möglichkeit der Selbstbeschreibung des Kunstsystems unter vielen verstanden werden, die den Reflexions- und Gedächtnisbedarf des Systems deckt. Es muss nicht als relativistisch verstanden werden, dass unausweichlich jegliche »Produkte der Selbstbeschreibungen« im Einzelfall als »kontingent behandelt werden [müssen]; und vor allem: als selektiv und völlig unfähig, die Gesamtheit dessen, was im System vor sich geht, im Systemgedächtnis aufzubewahren und zu repräsentieren« (ebd.: 394). Hier öffnet sich die Analyse von Beobachtungsregimen und dem Stellenwert von Vergleichsräumen für das Erkennen von Altem und Neuem. Die Auswertung der Interviewstudie zeigt ganz grundlegend, in welchen Strukturen im Museum in verschiedener Weise Beschreibungen eingelassen sind. Wenn jede einzelne Art von Beobachtung, Bewertung und Vergleich von künstlerischer Produktion sich an unterschiedlichen Publika und deren zugeschriebenen Erwartungen an diese Produktion orientiert, so ist für den Fall des kunsthistorischen und kuratorischen Auftrags des Museums eindeutig, vor welchem Hintergrund genau sich eine Selbstbeschreibung vollziehen muss. Im Museum, das bei Luhmann als ein Ort des »Establishment[s] mehr oder weniger gewichtiger Kenner« (ebd.: 495) gilt, wird die Auswahl von Kunstwerken/Künstler*innen und deren Rahmungen mit der Resonanz in genau einer solchen Expert*innengruppe abgeglichen. Ausgehend von gemeinsamen Interessen an Kunst und geteilten Vergleichs- und Bewertungsschemata können die eigenen Tätigkeiten reflektiert werden und das Gelingen oder Scheitern an persönlichen Rückmeldungen, Publikationen, Besprechungen in ausgewählten Kunstmagazinen, informellen Feedbacks oder anschließenden Ausstellungen abgeglichen werden.

Die Ordnungsvorstellungen der Direktor*innen gegenüber den Strukturen professioneller Beschäftigung mit Kunst zeichnen sich dabei in einem ersten Schritt durch eine Eingrenzung relevanter Stimmen aus. Darauf aufbauend wird eine Gewichtung innerhalb dieser Gruppe von Professionellen vorgenommen. Nicht alle Expert*innen und ihre Meinungen sind somit gleich, sondern aus der Perspektive individueller Kurator*innen entfaltet sich eine jeweils eigene Topografie, in der nicht nur eine allgemeine Reputation im Betrieb, sondern auch individuelle Netzwerke, kunsthistorische Spezialisierungen und geografische Dimensionen eine Rolle für die Relevanz von Erfolgsspuren der eigenen Arbeit spielen. Diese Befunde deuten darauf hin, in welcher relativen Weise

sich Strukturen eines Institutionengefüges der Kunst auf die Selbstbeschreibung des Kunstsystems – die Beschreibung der Werke – auswirken. Der professionelle Hintergrund der Kunstgeschichte der meisten Direktor*innen spielt hier eine ebenso große Rolle in der Stabilisierung von Beobachtungsschemata und Erfolgskriterien wie die individuellen Karrierewege im Institutionengefüge. Die staatlich abgesicherte, zeitliche Dauerhaftigkeit des Museums und seiner angefertigten Selbstbeschreibung ist in diesem Sinne nicht nur eine Orientierungshilfe für künstlerische Produktion, sondern dient sich auch selbst als Referenzrahmen weiterer Beschreibungen.

Wenn Kurator*innen und Direktor*innen angeben, dass Neuheit ihre kunstbezogene Arbeit orientiert, kann dies über eine Perspektive der Selbstbeschreibung des Kunstsystems umformuliert werden. Neu ist ein Werk oder eine Rahmung nicht vor dem Hintergrund künstlerischer Produktion – d.h. vor der absoluten Menge produzierter Werke – sondern nur vor dem Hintergrund schon stattgefundener Selbstbeschreibungen in einem klar umgrenzten Expert*innenkreis in zeitlich stabilen Institutionen. Eine einzelne Selbstbeschreibung gewinnt somit eine eigene selbstreferentielle Realität, die sich durch professionelle Selektionskriterien künstlerischer Produktion unterscheidet, eine Eigenzeit gewinnt und sich nur vor sich selbst behaupten muss. Museen können somit nicht Kunst zeigen, die als Kommunikation durch Kunst neu vor anderen Kunstwerken ist, sondern Kunstwerke, die vor einer ganz bestimmten Kommunikation über Kunst neu sind.

An dieser Stelle lässt sich die These der Selbstbeschreibung zweiter Ordnung aus der Analyse des *Kunstkompasses* aufgreifen und bekräftigen. Nur vor dem Hintergrund einer Beschreibung des selbstbeschreibenden Betriebs, werden die Selbstbeschreibungen in ihrer heutigen Komplexität möglich. Dabei ist wieder nicht an formalisierte Binnendifferenzierungen (wie segmentäre Differenzierung, Zentrum/Peripherie oder Machtkreisläufe in der Politik, s.o.) zu denken, sondern an einen sensiblen und flexiblen Vergleichsraum institutioneller Reputation, der eine spezifische Binnendifferenzierung der Kunst aufscheinen lässt. Weil sich diese Ordnung über gegenseitige Beobachtung herstellt und stabilisiert, bietet die Analyse von Ordnungsweisen in der von mir vorgeschlagenen Weise einen empirischen Zugang zu einer umfassenden Erforschung von Binnenstrukturen des Betriebs. Es ist diese Ordnung, die in meiner Analyse nur aus einer Froschperspektive rekonstruiert wurde, welche aber sich durch zahlreiche Selbstbeschreibungsversuche des Betriebs aufbaut und erst so weitere Selbstbeschreibungsversuche der Kunst auf heutigem Niveau möglich machen kann.