

1 »Besser ausstellen!«

Plädoyer und methodische Ansätze für eine reflexive Ausstellungstätigkeit

Bernd Holtwick

Besser ausstellen! Grammatisch handelt es sich um einen Imperativ. Je nachdem, wer das sagt, wie es geschieht und an wen sich der Satz richtet, kann er als guter Vorsatz, als freundliche Bitte, als barscher Befehl, ja sogar als Provokation verstanden werden. Der Sammelband arbeitet bewusst mit dieser Mehrdeutigkeit, hinter dem Satz steckt aber ein sehr klarer Wunsch eben nach besseren Ausstellungen in Museen. Die schwierigen Fragen sind, was »besser« bedeutet und wie Verbesserung zu erreichen wäre.

Zur Qualität und Bestimmung von Museumsausstellungen

Um diese Fragen zu beantworten, soll zuerst skizziert werden, welche wesentlichen Ansätze es gibt, um die Qualität von Ausstellungen zu definieren und zu bemessen, und welche Potenziale und Begrenzungen sich daraus ergeben. Das stellt gewissermaßen einen Katalog von Möglichkeiten zusammen, um den aus unserer Sicht unabdingbaren Prozess zu erleichtern, die für das jeweilige Museum relevanten Qualitätskriterien und -maßstäbe zu bestimmen. Dahinter steht die Idee, Qualität auch prozesshaft zu denken und nicht einfach an eine Liste von zu erfüllenden Einzelanforderungen zu binden. Gleichzeitig verdeutlicht die folgende, sicher noch unvollständige Übersicht die größeren Zusammenhänge, in denen sich die vorliegenden Beiträge bewegen.

Zunächst aber lohnt es sich, das Thema genauer zu bestimmen, auf das sich die Autor*innen dieses Bands beziehen: die museale Ausstellung. Die Verbindung zwischen Museum und Ausstellung wird oft ganz automatisch hergestellt, ist aber keineswegs selbstverständlich. Ausstellungen finden sich in

sehr vielen anderen Kontexten. Es gehören dazu die Schaufenster von Warenhäusern, die Einrichtung von Kirchen, Messestände, Freizeitparks und anderes mehr, darunter *auch* Museen und weitere Kultureinrichtungen (vgl. Belcher 1991: 37; Chaumier 2012: 11). Der kleinste gemeinsame Nenner besteht darin, dass es sich um räumliche Anordnungen von Gegenständen für ein Publikum handelt (vgl. Davallon 2003: 28). Charakteristisch ist also, dass das Publikum eine Ausstellung physisch aufsuchen muss.¹ An dieses Publikum wird etwas kommuniziert (vgl. Chaumier 2012: 12; Klein 2021 63). Ausstellungen zeigen alles Erdenkbare und verfolgen mannigfaltigste Ziele, wie zum Kauf anregen, Macht, Reichtum oder Gelehrsamkeit demonstrieren, Geld verdienen, Emotionen wecken, den Glauben stärken, Vergnügen oder Identität stiften, neue Einblicke eröffnen, Wissen vermitteln oder belehren. Die Liste ließe sich sicher noch ergänzen. Allerdings sind die faktischen Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten der Ausstellungsmacher*innen beschränkt. Das Publikum behält eine weitgehende Autonomie. Es wählt in der Regel nicht nur, ob es überhaupt die Ausstellung besucht, sondern entscheidet weitgehend frei, wie es sich im Raum bewegt und wohin es seine Aufmerksamkeit richtet (vgl. Belcher 1991: 3, 38).

Die Lösung des automatischen Konnexes von Museum und Ausstellung dient dazu, den Spielraum für den Einsatz und die Gestaltung von Ausstellungen nicht vorschnell zu verengen. Gerade darin, dass das Ausstellen nicht »naturgemäß« mit dem Museum verbunden ist, liegt ein besonderes Potenzial, auf das bereits Walter Benjamin verwiesen hat.² Allerdings scheint das die Entscheidung, ob eine Ausstellung gut ist oder nicht, noch komplizierter zu machen. Woran bemisst sich das? Oder sollte es eine bloße Geschmacksfrage sein, über die sich nicht streiten lässt? Andererseits dürfte Konsens herrschen: »Il y a exposition et exposition.« (Chaumier 2012: 12).³ Um hier weiterzukommen, bedarf es einiger Konkretisierungen. Zunächst einmal soll das weite Feld

1 Deshalb wird der Begriff Ausstellung hier auch nicht auf digitale Formen angewandt, obwohl das in anderen Zusammenhängen durchaus sinnvoll sein kann.

2 Benjamin lobt beispielsweise eine populäre Ausstellung mit dem Titel »Gesunde Nerven« überschwänglich. Sie begeistert Menschen für das Thema »psychische Gesundheit«, wie wir heute sagen würden, und überwindet dabei Bildungsschranken (vgl. Benjamin 1991: 558). Der Befund ist: Die Ausstellung erreicht ihre Ziele (umfassende Belehrung ist allerdings nicht dabei), hat also die richtigen Mittel eingesetzt, indem sie von den Jahrmartsschauen gelernt hat.

3 »Es gibt solche und solche Ausstellungen« (Übers. d. Verf.).

der Ausstellungen auf museale Ausstellungen begrenzt werden, also solche, die von oder in Museen gemacht und gezeigt werden.

Ein Museum »zeigt Dinge« (Warnecke 2016: 242), arrangiert also Gegenstände im Raum für ein Publikum. Diskussionsbedürftig erscheint allerdings direkt die Frage, was denn diese Dinge sind? Es gibt den Ansatz, das museale Ausstellen an die »Originale« bzw. die Sammlungsobjekte zu koppeln (ebd.). Das kann so weit gehen, das Ausstellen gleichzusetzen mit dem Zeigen der Sammlung. Die kuratorische Arbeit besteht damit vor allem in der Auswahl der Objekte. Erst Einflüsse »aus dem Umfeld der Museen« (ebd.) haben angeblich dieses gewissermaßen ursprüngliche museale Ausstellen verändert.⁴ Tatsächlich aber erschlossen selbst die zu Forschungszwecken angelegten naturkundlichen Sammlungen schon seit Anfang des 20. Jahrhunderts ihre Objekte mit

»Texten, Schautafeln, Illustrationen, Infografiken oder Lehrmitteln bis zu Anfass-, Mitmach- und interaktiven Medienstationen, von Fotografien und Filmen bis zu virtuellen Animationen, von Präparaten bis zu lebenden Tieren, von Modellen, Rekonstruktionen und Dioramen bis zu gesamtträumlichen immersiven Landschaften« (Gillmann 2016: 257; vgl. auch Chaumier 2012: 12).

All das ist essenzieller Bestandteil von Museumsausstellungen und dient nicht nur der Umrahmung der Originale. Die Ausstellung ist, obwohl sie Gegenstände arrangiert, nicht nur eine Plattform für die »eentlichen« Objekte, sie ist ein eigenständiges, komplexes Produkt, eine Raumsulptur, ein Gesamt-(Kunst-)Werk (vgl. Belcher 1991: 41).⁵ Ja, man kann sogar noch einen Schritt weiter gehen und die konstitutive Rolle von Sammlungsgegenständen an sich in Zweifel ziehen, denn eine Ausstellung kann auf Letztere verzichten, und Museen sind nicht auf die Präsentation von Sammlungsobjekten festgelegt.

4 Gottfried Korff stellt auf die Originale ab, um die Museumsausstellungen von anderen Ausstellungen kategorisch abzuheben (vgl. Korff 1995). Der Begriff des »Originals« suggeriert aber eine Ursprünglichkeit und kaschiert die lange Geschichte der Veränderungen an den Objekten, so dass er bereits an sich problematisch erscheint. Das gilt ebenso für die »Authentizität«. Vgl. kritisch zum Begriff und zur Überhöhung »authentischer« Objekte Burmeister 2014. Es scheint sinnvoller, die Geschichte des Ausstellens an sich getrennt vom Museum zu betrachten und die traditionelle »Nachbarschaft« zu populären Vergnügungen oder den Weltausstellungen seit Mitte des 19. Jahrhunderts stärker zu betonen (vgl. Kretschmer 2000; Geppert 2002; Leemann 2013).

5 Der Ansatz, Ausstellungen als Kunstwerke zu betrachten, erscheint allerdings problematisch, wenn es darum geht, sie einer funktionalen Bewertung zu entziehen.

Was für ›Dinge‹ und in welcher Weise Museen ausstellen, entscheiden sie selbst und müssen dies deshalb begründen. Das gilt auch und gerade für die Rolle, die »authentische Musealien« (Walz 2016a: 5) in einer Ausstellung spielen sollen.

Quantität oder Qualität? Besuche zählen, Debatten anstoßen, Neuerungen umsetzen

Wenn Museumsausstellungen noch nicht einmal auf klar definierte Objekte festgelegt sind, so lassen sich dafür auch keine simplen Qualitätsbegriffe bestimmen. Es gilt also zunächst eine Bestandsaufnahme vorzunehmen: Welche Maßstäbe für die Bewertung solcher Museumsausstellungen finden sich? Und worauf gründen sie sich? So viel sei vorweggenommen: Eine einfache und all-gemeingültige Liste von Qualitätskriterien und den zugehörigen Maßstäben ist nicht in Sicht. Aber die vorgeschlagenen oder auch schon erprobten Ansätze im Folgenden sind zweifellos wichtig und helfen bei der Orientierung.

So liegt es in diesem Kontext zunächst nahe, schlicht die Menschen zu zählen, die eine Ausstellung besuchen. Besuchszahlen bieten den Vorzug, dass sie neutral und objektiv erscheinen. Darüber hinaus korrelieren sie in der Regel mit Einnahmen oder können in Relation zu Ausgaben gesetzt werden und lassen sich so in ein betriebswirtschaftliches Raster integrieren (vgl. Walz 2016c: 347; Knappe 2018: 33–43).⁶ Die Bewertung fällt vermeintlich leicht: Viele Besucher*innen sind besser als wenige. Aber ist damit auch die Ausstellung besser? Die Gegenargumente liegen auf der Hand. Zählungen sind in der Praxis durchaus kompliziert und manipulierbar. Der Ort, an dem eine Ausstellung stattfindet, beeinflusst außerdem den möglichen Publikumserfolg. Dieselbe Ausstellung dürfte in Quedlinburg erheblich weniger Besuche generieren als in München. Spätestens die Coronapandemie hat drastisch bewiesen, welche Rolle äußere Umstände für Museumsbesuche spielen. Zudem sind Museen keine Wirtschaftsunternehmen, bei denen der Gewinn zahlenmäßig gemessen werden kann. Insofern taugt ein rein quantitativer Indikator wohl nicht dazu, als absoluter Maßstab für die Bewertung einer Ausstellung zu dienen.

6 Vgl. auch einige eher allgemeine Bemerkungen dazu bei Rommel 2018 und Stüdemann 2018 sowie typische betriebswirtschaftliche Kennzahlen einiger Kölner Museen im Vergleich für 2010/11 (vgl. Krems 2012).

Trotzdem lässt sich das Quantifizieren nicht wegschieben und Museen beziehen sich auch immer wieder auf Besuchszahlen. Hohe werden herausgestellt (vgl. z.B. Lüddemann 2011: 118–119, 122, 129; Fischer 2021; Zelik 2022) und scheinen direkt auf einen Erfolg zu verweisen, geringe werden eher beiläufig kommuniziert oder zumindest in ihrer Bedeutung relativiert (vgl. z.B. Guth 2019). Jedes andere Kriterium muss sich mit der scheinbar klaren Sprache der Zahlen vergleichen lassen. Wer »Qualität« ergänzend oder alternativ zur »Quantität« ins Feld führen will, muss zumindest darlegen, wie die qualitativen Dimensionen gemessen werden können (vgl. Düspohl 2007). So haben beispielsweise die Berliner Museen bereits vor mehr als 15 Jahren interessante Ansätze formuliert. Danach beweist es die Qualität einer Ausstellung, wenn sie »Anlass für öffentliche Debatten« bietet und das Publikum dazu bringt, »eigene Positionen zu entwickeln« (ebd.: 54). Es geht also um die Resonanz in der breiten Öffentlichkeit und unter Fachleuten, wobei genauer zu klären ist, was das bedeutet. Im Hinblick auf die journalistische Berichterstattung über und die Bewertung von Ausstellungen ist zunächst zu konstatieren, dass sie eher ein Schattendasein führt. Im deutschsprachigen Raum ist eine Kultur der Ausstellungskritik von Museumsleuten und Kritiker*innen immer noch unterentwickelt. Fundierte Besprechungen sind selten.⁷ Positiv hebt sich die Onlineplattform H-Soz-Kult hervor, die regelmäßig Ausstellungsrezensionen bringt, allerdings fast immer aus dem Blickwinkel der Geschichtswissenschaft (vgl. H-Soz-Kult 2023). Die DASA Arbeitswelt Ausstellung (DASA) betreibt den Blog »Ausstellungskritik«, der in loser Folge Ausstellungen bespricht und versucht, stärker museale Aspekte in den Fokus zu rücken (vgl. DASA 2023; vgl. auch Moser/Wyss 2016). Tageszeitungen, Rundfunk und Fernsehen berichten zwar über Ausstellungen, setzen sich mit ihnen aber entweder unter primär inhaltlichen Aspekten auseinander oder bleiben sehr oberflächlich und unkritisch. Nicht selten werden schlicht die Pressemitteilungen der Museen veröffentlicht. Viele Ausstellungen bleiben sogar gänzlich unbeachtet. Es gibt natürlich auch Gegenbeispiele, die dann aber ganz eigene Problematiken erkennen lassen. So dürfte die Ausstellung »Vernichtungskrieg. Verbrechen der Wehrmacht« (1995–1999, komplett überarbeitet »Verbrechen der Wehrmacht.

7 Gottfried Fliedl veröffentlicht sehr regelmäßig Beiträge auf seinem Blog »Museologien«, darunter auch häufig Besprechungen von Ausstellungen (vgl. Fliedl 2023). Das Onlinemagazin »musermeku« verantworten Angelika Schoder und Damián Morán Dauchez, sie orientieren sich eher auf Kunstaussstellungen (vgl. Dauchez/Schoder 2023).

Dimensionen des Vernichtungskrieges 1941–1944«, 2001–2004) des Hamburger Instituts für Sozialforschung Maßstäbe für öffentliche Aufmerksamkeit gesetzt haben (vgl. Ulrich 1999). Das Thema der Verantwortung von deutschen Soldaten für die Verbrechen im Nationalsozialismus sollte ins Rampenlicht gerückt werden – und das gelang. Weniger erwünscht war sicherlich die Diskussion über falsche Bildunterschriften und problematische Darstellungen, die sogar die vollständige Überarbeitung der ›Wehrmachtsausstellung‹ erzwang. Insgesamt gingen die Debatten weit über das hinaus, was die Verantwortlichen erwartet oder intendiert hatten, ja, liefen ihren Absichten sogar zuwider. Insofern kann öffentliche Aufmerksamkeit sehr ambivalent sein. Sie entzündet sich ohnehin sehr oft deswegen, weil etwas in der Ausstellung als negativ, womöglich sogar als skandalös bewertet wird. Positive Aspekte treten eher in den Hintergrund. Außerdem stehen häufig fachwissenschaftliche Fragen im Blickpunkt, selten das Medium der Ausstellung an sich.

Immerhin wirken sich lautstarke Kontroversen meist positiv auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen aus, weil sie für Aufmerksamkeit sorgen und die Besuchszahlen in die Höhe treiben. Das gilt sehr viel weniger für Diskussionen unter Fachleuten. Trotzdem können gerade diese als Qualitätsmerkmal einer Ausstellung betrachtet werden. Für die Aufbruchphase der 1970er Jahre und am Beispiel von Geschichtsmuseen ist sehr gut untersucht worden, welche Ausstellungen im Kreis der Museumsfachleute wahrgenommen wurden und zu einer Auseinandersetzung angeregt haben (vgl. Roos 2018; Schulze/te Heesen/Dold (Hg.) 2015). Vergleicht man die Situation vor 50 Jahren mit der heutigen, scheint die ›Streitlust‹ damals erheblich größer gewesen zu sein. Vielleicht polarisierte die Frage, wie und für wen Museen Lernorte sein können, die in den 1970er und frühen 1980er Jahren im Mittelpunkt stand, die Museumsfachleute sehr heftig. Die Konjunktur des Themas ließ dann aber langsam nach. In den 1980er und 1990er Jahren wurden hierzulande beispielsweise Inszenierungen in Ausstellungen debattiert, wobei es auch weiterhin darum ging, breitere Bevölkerungsschichten für Museen zu gewinnen. Danach traten in Abgrenzung von einer kulissenhaften Gestaltung die ›auratischen Originale‹ stärker in den Blick. Das Thema der Barrierefreiheit erlebte in der letzten Dekade ein besonderes Interesse, das allerdings wieder etwas zurückzugehen scheint. In den letzten Jahren richteten viele Museen ihr Augenmerk verstärkt auf die Beteiligung des Publikums, die Partizipation. Doch schon vor über 15 Jahren hatten die Berliner Museen als ein Qualitätsmerkmal einer Ausstellung angeführt, dass sie von Bürger*innen »selbst erarbeitet« wurde (Düspohl 2007: 54). Das ist insofern bemerkenswert, als

nicht mehr in erster Linie das fertige Produkt, die Ausstellung, in den Blick tritt, sondern der Prozess seiner Entstehung. Allerdings wird der Begriff der Partizipation sehr unterschiedlich verstanden. Das Spektrum beginnt mit dem Sammeln von Vorwissen oder Assoziationen potenzieller zukünftiger Besucher*innen zu einem Ausstellungsthema. Es geht dann weiter mit der Ermittlung von Wünschen und Vorlieben im Hinblick auf eine Ausstellung. Gemeint sein kann auch, Fragen der Repräsentation zu verhandeln und marginalisierte Gruppen sichtbar zu machen, sie teilhaben und zu Wort kommen zu lassen. Schließlich kann es darum gehen, Ausstellungen gemeinsam mit Teilen der Stadtgesellschaft zu erarbeiten oder diese sogar über Inhalte und Gestaltung entscheiden zu lassen. Der kleinste gemeinsame Nenner ist wohl die Orientierung auf das Publikum hin, ggf. auch noch, dass den Perspektiven des Publikums auf die Ausstellung große Bedeutung eingeräumt wird. Darüber ist in den letzten Jahren sehr intensiv diskutiert worden, einige Ansätze wurden auch schon erprobt (vgl. Simon 2016; Piontek 2017; Kulturstiftung der Länder 2023). Um Aufschluss über deren Erfolg zu erhalten, werden umfassende und anspruchsvolle Evaluationen durchzuführen sein, die bisher erst in Ansätzen vorliegen (vgl. Büchel 2022; Kohfeld 2022) und noch keine Qualitätsmaßstäbe liefern. Das Thema ist sicherlich noch nicht ausdiskutiert oder gar durch Evaluationen hinreichend erforscht. Darüber hinaus richtete sich die Aufmerksamkeit der Ausstellungsfachleute in jüngster Zeit sehr auf Nachhaltigkeit, wobei noch nicht klar ist, ob dadurch das Thema der Partizipation an Bedeutung verlieren wird.

Die gerade angedeuteten Neuperspektivierungen von Ausstellungen machen das grundsätzliche Problem sichtbar, dass sich das Medium Ausstellung nicht gut für schnelle Veränderungen eignet und die genannten Themenkomplexe eine kontinuierliche Auseinandersetzung und praktische Umsetzung über viele Jahre, wenn nicht Jahrzehnte hinweg erfordern. Im schlimmsten Fall beschränken sich Diskussionen auf programmatische Ankündigungen, aber verebben, bevor praktische Resultate in den Ausstellungen bewertet werden können. Das konterkariert das Ziel einer langfristigen Qualitätsverbesserung ebenso wie der Fall, dass Diskussionen den Fokus verlieren und in eine unüberschaubare Meinungsvielfalt hinübergleiten. Möglicherweise trägt dazu auch eine Ausdifferenzierung der Museumslandschaft bei, die auch die Basis für Kontroversen reduziert. Auch hier machen sich das Fehlen von Rezensionsorganen und einer Rezensionskultur für Ausstellungen und besonders die erst nach der Jahrtausendwende langsam einsetzende Akademisierung der Museumsausbildung an Universitäten negativ bemerkbar.

Museumsstandards, Gütesiegel und Auszeichnungen als Qualitätsmaßstab

Als eine strukturiertere Form des Abgleichs mit fachlichen Maßstäben lässt sich dagegen der Ansatz beschreiben, Standards festzulegen, die Museen erfüllen sollen. Sie lassen sich für die verschiedenen Arbeitsbereiche von Museen ausarbeiten. Darunter fällt auch das Ausstellen. Dessen Bedeutung sticht aber in dieser Gesamtbetrachtung bei den gängigen Ansätzen nicht besonders hervor. Es geht eher um die Institution des Museums als Ganzes, nicht um die möglichst differenzierte Bewertung bestimmter Aufgaben. Dahinter steht wohl nicht zuletzt das Ziel, die Träger auf eine angemessene bauliche, finanzielle und personelle Ausstattung zu verpflichten (vgl. Lochmann/Scheeder 2016: 225–227) bzw. rein gewinnorientierten Einrichtungen die Bezeichnung Museum abzusprechen.

Die Standards für das Ausstellen sind sehr unscharf. Dauerausstellungen etwa sollen die Sammlung repräsentieren (vgl. Lochmann 2006: 20), was nicht zuletzt auf die Hervorhebung der Originalobjekte als angebliches Spezifikum der Museen abzielt. Es wurde bereits darauf verwiesen, dass diese Verbindung von Museumsausstellung und ›Originalen‹ keineswegs zwingend ist. Außerdem verengt sich dadurch der Blick darauf, *was* ausgestellt wird. *Wie* das geschieht, tritt demgegenüber in den Hintergrund. Dem Deutschen Museumsbund (DMB) reichte lange Zeit eine Ausstellung »in nachvollziehbarer Gliederung und ansprechender Präsentation« (DMB 2011: 20). Etwas weiter geht das Gütesiegel des Museumsverbandes Niedersachsen und Bremen: Die Ausstellungen sollen mehr Menschen mit unterschiedlichem sozialen Hintergrund in die Museen bringen und sie sollen inklusiv gestaltet sein (vgl. Bollmann 2017: 10). Aber auch diese Festlegungen sind alles andere als trennscharf. Die Museumsstandards waren bzw. sind offenbar nicht gut auf das Ausstellen zugeschnitten, obwohl Museen damit doch die größte Aufmerksamkeit generieren. Es mangelte an differenzierten Qualitätsmaßstäben, und noch viel weniger nährten sie die Hoffnung, für Ausstellungen eine Art Gütesiegel zu etablieren: Wenn schon der Begriff Museum nicht gegen inflationären Gebrauch zu schützen ist, wie viel weniger dann der einer Ausstellung?

Als viel grundlegenderes Problem beim Ziel, bessere Ausstellungen zu befördern, aber erscheint, dass Museumsstandards sich auf eine untere Grenze für die Qualität hin ausrichten, die tendenziell statisch gedacht ist. Das kann sehr hinderlich sein, um der Arbeit eines Museums eine langfristige Orientierung zu geben oder eine weitere Entwicklung aufzuzeigen – sofern denn

der Mindeststandard überhaupt erst einmal erreicht ist.⁸ Bei einem Gütesiegel durchläuft ein Museum hingegen einen Bewertungsprozess im Sinne einer Checkliste. Es dürfte aber schon schwierig sein, die Bewertung flächendeckend und differenziert für alle Häuser regelmäßig zu wiederholen, geschweige denn eine kontinuierliche Verbesserung zu verlangen, was einer dauernden Verschärfung der Standards gleichkäme. Die Zertifizierung ist vielmehr daraufhin angelegt, den Betrieb eines (>geprüften<) Museums als Wert an sich darzustellen und damit tendenziell der Notwendigkeit einer weiteren Qualitätsmessung oder gar unaufhörlichen Qualitätssteigerung zu entheben.⁹

Davon hebt sich eine andere Form fachlicher Bewertung deutlich ab: Auszeichnungen, die von einer Fachjury für Ausstellungen verliehen werden (vgl. Walz 2016c: 348). Eine regelmäßige Wiederholung über Jahre hinweg überwindet die oben kritisierten Aufmerksamkeitskonjunkturen. Der »Excellence in Exhibition Award« der American Alliance of Museums (AAM) formulierte beispielsweise 2012 eine sehr umfangreiche und differenzierte Liste von Merkmalen exzellenter Museumsausstellungen.¹⁰ Der Blick der Jury richtet sich hier auf die Publikumsorientierung des ausstellenden Museums, die von ihm eingesetzten Evaluationsverfahren, dann erst auf die Relevanz und Korrektheit der Inhalte. Es geht weiter um den Bezug zur Sammlung, um die Reflektiertheit, Transparenz und Klarheit der Vermittlung von Inhalten, um die Gestaltung und schließlich um Barrierefreiheit und Sicherheit. Die Anforderungen finden sich zusammengefasst in dem Satz: »An exhibition is successful if it is physically, intellectually, and emotionally engaging and accessible to those who experience it.« (Professional Networks Council of the AAM 2012: 2) Der erste Schritt dazu ist die Analyse der Zielgruppe, direkt danach folgen Überlegungen zur Evaluation. Erst dann geht es im dritten Punkt um die Ausstellungs-

-
- 8 Die im Juni 2023 vorgelegte Checkliste für Standardkriterien »Ausstellungen konzipieren und realisieren« des DMB bricht diese Begrenzungen auf und stellt einen großen Fortschritt dar (vgl. DMB 2023). Sie wird deshalb unten noch eingehender behandelt.
 - 9 Hilfreicher dafür ist der Ansatz der MuseumsScorecard der vom Museumsbund Österreich (MÖ) entwickelt wurde und die Selbstbewertung verschiedener Tätigkeitsbereiche erlaubt (vgl. MÖ o.J.), allerdings spielt die Qualität von Ausstellungen nur eine sehr untergeordnete Rolle.
 - 10 Der Preis wurde nur bis zum Jahr 2019 verliehen, das »awards program« wird derzeit überarbeitet (vgl. AAM 2023). Er hebt sich positiv ab von anderen Beispielen, bei denen leider die Entscheidungskriterien recht unscharf bleiben, was die Aussage über die Qualitätsmaßstäbe erschwert. Das gilt etwa für die Preise des European Museum Forum (vgl. 2021) und die Preise der European Museum Academy (vgl. 2023).

inhalte und die konkrete Gestaltung. Bei aller Klarheit und Vielschichtigkeit der aufgelisteten Qualitätskriterien bleiben bewusst noch große Bewertungsspielräume. Es geht offenkundig nicht um dogmatische Normierung: »There is little that can be – or should be – prescriptive about good exhibition design. We should always allow for purposeful – and often brilliant – deviation from the norm.« (Ebd.) Die Liste erfüllt ihren Zweck nicht nur als Leitlinie für die Jury, sondern auch als Orientierung in der alltäglichen Museumsarbeit. Insofern wirkt sie sicherlich über die Preisverleihung hinaus und entkräftet so auch Zweifel an der Prägekraft von Auszeichnungen.

Trotzdem ist zu bedenken: Öffentliche oder fachwissenschaftliche Kontroversen zielen auf Negatives ab, Auszeichnungen dagegen markieren das Positive. Sie setzen voraus, dass sich die Verantwortlichen darum beworben haben, also den Vergleich mit anderen suchen. Und selbst unter diesen Fällen treten nur die positivsten ins Rampenlicht. Informationen über die übrigen dringen nicht nach außen, manchmal erhalten nicht einmal die sich bewerbenden Museen eine Rückmeldung, wie die Fachleute sie bewertet haben. Dahinter steht wohl die Sorge, dass negative Wertungen als Affront begriffen werden oder den Museen auf andere Weise schaden, wenn sie in die Öffentlichkeit dringen. Aber gleichzeitig geht damit auch eine Chance verloren, an Verbesserungen zu arbeiten und Fortschritte sichtbar zu machen.

Methodische Ansätze: Judging Exhibitions, »Museums of Impact« und Ausstellungsanalyse

Angesichts der Begrenzungen von Auszeichnungen und Preisen ist der Ansatz Beverly Serrells hervorzuheben, die ein Feedback von Fachkolleg*innen methodisch strukturiert, das jedoch im Kreis der direkt Beteiligten verbleibt (vgl. Serrell 2006; Overdick 2008). Diese Vertraulichkeit ist wahrscheinlich entscheidend, um offen reden und kritische Punkte klar benennen zu können. Insofern markiert Judging Exhibitions das andere Extrem einer Fachdebatte, nämlich die unter Ausschluss von Öffentlichkeit, Museumsträgern und Fachkolleg*innen in anderen Einrichtungen (vgl. Serrell 2006: 92–93). Serrell strukturiert sowohl den Rahmen und den Ablauf des Fachgesprächs über die zu untersuchende Ausstellung als auch, was bewertet und wie die Urteile differenziert werden sollen. Die Bewertungskriterien orientieren sich offen an den oben genannten Exzellenzkriterien der AAM und ruhen auf einer breiten Literaturgrundlage (vgl. ebd.: 110–119). Serrell setzt sie aber nicht absolut

und statisch, sondern empfiehlt ihre Diskussion und Weiterentwicklung. Die Kriterien bieten nur vier Abstufungen von sehr gut bis sehr schlecht.

Serrells *Judging Exhibitions* zielt darauf, Kommunikation und Lernprozesse innerhalb des Teams eines Museums anzustoßen und dadurch eher indirekt die Qualität der Ausstellungen zu verbessern. Dahinter tritt der direkte Qualitätsvergleich zwischen verschiedenen Ausstellungen zurück. Er wäre zwar möglich, wenn sich dieselben Fachleute mit zwei Ausstellungen im selben Haus befassen würden, das ist aber nicht die Kernidee der Methode. Vergleiche zwischen Ausstellungen unterschiedlicher Museen sind fast unmöglich und würden auch die Vertraulichkeit der Bewertungsergebnisse aufheben.

Ganz konsequent auf die Selbstevaluation von Museen ohne Vergleichsansprüche setzt das Projekt »Museums of Impact«. Es wurde von Museumsverbänden, staatlichen Akteur*innen und einzelnen Museen auf europäischer Ebene getragen und hat eine anspruchsvolle Methode entwickelt, um die Ziele, Potenziale und den Beitrag von Museen im Hinblick auf ihre soziale Wirksamkeit hin zu bewerten (vgl. NEMO 2023). Im Kern geht es um den strukturierten Austausch im Team des jeweiligen Museums mit der Perspektive der Weiterentwicklung. Dadurch tritt die Frage von Qualitätsmaßstäben notwendigerweise in den Hintergrund, wobei der Blick sich trotzdem auf relevante Dimensionen der eigenen Organisation und die Zielorientierung der eigenen Arbeit richtet.

Nicht zuletzt in diesem Zusammenhang wirkt sich die im internationalen Vergleich verspätete Akademisierung der Museumsausbildung und der damit einhergehenden Einführung spezialisierter Bachelor- und Masterstudiengänge für Museologie, Museumswissenschaft oder Museumskunde im deutschsprachigen Raum negativ aus (vgl. Fackler 2020). Allerdings hat sich im Feld der museumswissenschaftlichen Ausstellungsanalyse, die eine Ausstellung, wie oben dargelegt, als ein ganzheitliches »Werk« versteht, in den letzten Jahren einiges getan. Inzwischen liegen unterschiedliche Ansätze vor (vgl. z. B. Kahlenbach/Zenker/Diehl 2008; zusammenfassend demnächst Reitstätter/Schorr 2024). Dabei ist absehbar, dass es nicht die eine Methode geben wird, sondern unterschiedliche Fragestellungen spezialisierte Methoden verlangen,¹¹ deren Kanonisierung noch aussteht, aber methodisch strukturierte Grundlagen zur Bestimmung der Qualität von Ausstellungen liefern.

11 Eine neue, in der Lehre bereits erprobte Methode zur Ausstellungsanalyse für »museum professionals« und »non-professionals« wird in diesem Tagungsband von Carla-Marinka Schorr und Guido Fackler vorgestellt. Ziel ist es, die Wirkung einer Ausstellung

Alles in allem können Rückmeldungen von Fachleuten, die entweder aus der Wissenschaft oder aus der Museumspraxis kommen, zweifellos Reflexionen anstoßen und befördern. Ihr Potenzial ist aber begrenzt, wenn negiert oder zu wenig berücksichtigt wird, dass sich Ausstellungen eben nicht vornehmlich an Fachleute, sondern an ein breites Publikum richten. So liegt der Blick nahe auf das, was eine Ausstellung beim Publikum erreicht. Das eingangs bereits erwähnte Forschungsprojekt der DASA Arbeitswelt Ausstellung zum Storytelling ist einer solchen Betrachtungsweise zutiefst verpflichtet und sieht darin die wichtigsten Potenziale, um besser auszustellen.

Besucher*innen im Fokus: Publikums- und Wirkungsforschung

Eine sehr naheliegende Perspektive ist es zu erforschen, wie das Ausstellungspublikum sich zusammensetzt. Damit ist das seit 100 Jahren bestellte und mittlerweile riesige Feld der Besucher*innen- bzw. Besuchs- oder Publikumsforschung erreicht (vgl. Wegner 2011: 100). Hier nehmen Analysen von Alter, Geschlecht, formalen Bildungsabschlüssen, geografischer Herkunft, Besuchshäufigkeit und ähnlichen Merkmalen einen großen Raum ein. Sie lassen sich problemlos auf einzelne Ausstellungen beziehen und sogar vergleichen. Im Kern beantwortet diese Art der Publikumsforschung vor allem die Frage, wer eine Ausstellung besucht. Die so gewonnenen, vor allem statistischen Daten sind allerdings deskriptiv und erlauben keine einfachen Schlussfolgerungen auf die Qualität einer Ausstellung. Ist die Dauerausstellung eines Kunstmuseums besser oder schlechter, weil ihr Publikum einen höheren Anteil Älterer und formal höher Gebildeter aufweist als ein Freilichtmuseum? Sind Bildung und Alter überhaupt relevante Kriterien?

Hier müssen Museen offensichtlich zunächst klären, worum es ihnen geht, müssen dann Indikatoren erarbeiten und für diese wiederum Zielgrößen festlegen. Wer vor allem Menschen aus der näheren Umgebung ansprechen möchte, sollte vielleicht Wohnorte des Publikums erfragen und diejenigen zählen, die näher als 20 Kilometer am Museum wohnen. Wenn deren Anteil zum Beispiel bei 34 % liegt, können Vergleichswerte aus anderen Häusern zeigen, ob das viel oder wenig ist. Die Qualität des Museums läge dann darin, für die Nahwohnenden besonders attraktiv zu sein. Verbesserung würde bedeuten, noch

auf sich (und durch intersubjektiven Vergleich auch auf andere) besser zu verstehen, um davon ausgehend Optimierungen anzustoßen und zu reflektieren.

mehr von diesen für einen Besuch zu gewinnen. Da die Publikumsforschung neben sozialstatistischen Daten auch Einblicke in Vorlieben und Bedürfnisse der Besucher*innen gewähren kann, gibt sie auch Hinweise darauf, was Ausstellungen möglicherweise bieten müssten, um noch erfolgreicher zu werden (vgl. Reussner 2010: 195–196).¹² Zentraler Indikator dafür, inwieweit die Erwartungen des Publikums erfüllt wurden, ist die Zufriedenheit der Befragten, die sich auch noch in verschiedene Teilaspekte aufgliedern lässt (vgl. Reussner 2010: 175–177). Erfolg kann in dem Zusammenhang bedeuten, mehr Besuche zu generieren oder auch mehr Menschen mit bestimmten Merkmalen zu erreichen.

Herauszufinden, was der Besuch bei diesen auslöst oder verändert, was also die Ausstellung beim Publikum bewirkt, erfordert dagegen andere Herangehensweisen. Die Komplexität schon des Untersuchungsgegenstandes ist enorm: Was können Ausstellungen überhaupt ›bewirken‹? Ist der Begriff des Lernens angemessen und was genau bedeutet er? Walter Benjamin hat im Hinblick auf eine Ausstellung 1930 bereits die Formulierung geprägt, die Besucher*innen sollten sie »nicht gelehrter [...], sondern gewitzter« verlassen (Benjamin 1991: 599). Das wendet sich ab von einem Lernverständnis als Zugewinn an Faktenwissen, erklärt aber nicht, worin sich die erreichte ›Gewitztheit‹ denn manifestieren könnte. Die vor allem in Großbritannien um das Jahr 2000 entwickelten Generic Learning Outcomes geben einen guten Eindruck von der Vielfalt und Breite dessen, was (auch) in Ausstellungen ›gelernt‹ werden kann (vgl. Dodd 2009).

Nicht weniger anspruchsvoll ist die Frage, wie man die Wirkungen einer Ausstellung – z.B. als »Lernen« begriffen – erkennen bzw. messen kann. Gerade die Wissenschaftskommunikation hat sich in den letzten Jahren für Möglichkeiten und Methoden der Evaluation interessiert und dabei ganz wesentlich auf die Bildungsforschung rekurriert.¹³ Die Impulse aus den deutschen Museen waren demgegenüber schwächer,¹⁴ aber die Notwendigkeit

12 Vor 20 Jahren herrschte anscheinend ernsthaft die Sorge, dass durch die Orientierung an Publikumswünschen der Entscheidungsspielraum der Museumsleitungen unangemessen eingeengt würde (vgl. Wegner 2011: 142). Angesichts der aktuellen Diskussion um Partizipation erscheint das fast grotesk.

13 Vgl. konkret zu Ausstellungen Munro/Siekierski/Weyer 2009; Pyhel 2012; allgemeiner Niemann/Bogaert/Ziegler 2023; aus der Bildungsforschung etwa Balzer/Beywl 2018.

14 Mensch (2010) formuliert den Anspruch, »Output« und »Wirksamkeit« eines Museums zu messen. Die Einlösung steht noch aus. Coleman (2020) verweist aber auch auf Defizite in der englischsprachigen Forschung zur praktischen Museumsarbeit.

und das Potenzial der Auseinandersetzung mit dem Lernbegriff und den Evaluationsmethoden im Hinblick auf Ausstellungen sind evident (vgl. Gerjets/Schwan 2021). Dagegen ist vor allem die englischsprachige Literatur mit Bezug zum Museum und dem »Lernen«, der »Bildung« oder verwandten Begriffen zum einen sehr umfangreich, zum anderen höchst ausdifferenziert. Das belegt schon ein Blick in die Zeitschriften »Curator« oder »Visitor Studies«. Auch diese Forschungsrichtung kann auf eine einhundertjährige Tradition zurückblicken, die in den USA begann und erst seit den 1980er Jahren im deutschsprachigen Raum nach und nach aufgenommen wurde (vgl. Graf/Noschka-Roos 2009: 18–22).¹⁵ Vor allem in den USA haben Museen sich schon sehr früh damit legitimiert, was sie bei ihrem Publikum auch und gerade mit dem Medium der Ausstellung bewirkt haben. Denn gerade private Finanziere erwarten dort oft Erfolgsnachweise, die mit Publikumsforschungen erbracht werden sollten und konnten.

Die Bedeutung solcher Studien ist kaum zu überschätzen. Aber für die Suche nach Maßstäben für Ausstellungsqualität bieten sie keine einfachen Lösungen. Viele richten sich auf die Frage, worin die (Vermittlungs-)Wirkung einer Ausstellung eigentlich besteht und wie sie zu analysieren ist (vgl. Reitsstätter 2015; Falk/Dierking 2000; Falk/Dierking 1992). Das ist nicht auf den Vergleich oder gar die Bewertung von verschiedenen Ausstellungen hin angelegt. Andere wiederum schauen auf einzelne »Gegenstände« in einer Ausstellung wie z.B. interaktive Stationen und untersuchen deren Nutzung oder andere Parameter (vgl. Lehn 2016). Damit werden wichtige Aspekte methodisch fundiert erfasst, allerdings geht es dabei höchstens sehr indirekt um eine Qualitätsbewertung. Darüber hinaus gilt die grundsätzliche Einschränkung, dass eine Ansammlung perfekter Einzelobjekte keine perfekte Ausstellung garantiert, letztlich also der Blick auf die Teile keine einfache Schlussfolgerung für das Ganze gestattet.

Die Schwierigkeiten erscheinen im Feld der Wirkungsforschung also eher noch größer als bei der Publikumsforschung, der die Quantifizierung näherliegt. Trotzdem wird es auch hier möglich sein, Ziele zu definieren, Indikatoren dafür zu erarbeiten und für diese wiederum Zielgrößen zu bestimmen.

15 Trotzdem wird das Lernen oft noch an die Museumspädagogik delegiert und weniger als Aufgabe der Ausstellungskonzeption und -gestaltung begriffen (vgl. etwa Grünewald Steiger 2016 und Noschka-Roos/Lewalter 2016). Aus Sicht der Museumspädagogik lassen sich immerhin einige Anforderungen an die Ausstellungsgestaltung formulieren (vgl. Kunz-Ott 2010: 47).

Deren Erreichung ist dann der Ausweis der Qualität, anspruchsvollere Zielwerte stellen eine Qualitätssteigerung dar.

Kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung der eigenen Ausstellungen

Insgesamt ergibt sich ein Bild vielfältiger Anknüpfungspunkte, um sich der Frage nach der Bestimmung der Qualität von Ausstellungen aus verschiedenen Perspektiven anzunähern. Dabei fehlen klare, für alle gültige Kenngrößen, die leicht an einzelne Ausstellungen adaptiert werden könnten. Das muss aber kein Mangel sein, sondern ist ganz wesentlich dem Medium Ausstellung und seiner prinzipiellen Offenheit geschuldet, zu der eben auch ganz unterschiedliche, teilweise sogar widersprüchliche Zieldimensionen gehören (vgl. Beywl 1996). Ebenso ist die Vielfalt der Museen, ihrer Strukturen, ihrer Umfelder und ihrer Publikumsstrukturen dafür verantwortlich. Angesichts dessen stellen die 2023 neu formulierten Standards des DMB für die Konzeption und Realisation von Ausstellungen einen bemerkenswerten Fortschritt dar (vgl. DMB 2023). Sie ruhen auf der Basis eines elaborierten Projektmanagements und beziehen wesentliche der oben genannten Qualitätsdimensionen mit ein, wie Vermittlungsleistung, Partizipation oder Nachhaltigkeit. Als »Nachbereitung« ist die Auswertung der »messbaren Ergebnisse der Ausstellung (Finanzen, Besuchszahlen, Anzahl der Vermittlungsprogramme, Medienresonanz)« vorgesehen (ebd.: 6). Das legt die Grundlagen für eine (selbst-)kritische Reflexion. Es findet sich außerdem die Gliederung in »Mindeststandar[d]«, »gehobene[r] Standar[d]« und »[w]ünschenswert«, was eine Entwicklung hin zur »Qualitätssteigerung« (ebd.: 7) impliziert. Damit sind wesentliche Voraussetzungen für eine reflektierte Ausstellungstätigkeit geschaffen, was Museen den unabdingbaren Schritt erleichtert, sich ganz spezifisch mit den für sie und ihre Träger relevanten Qualitätsmaßstäben zu befassen und diese individuell auszuarbeiten.

Dieser Prozess ist nicht abzuschließen (auch nicht, wenn alles nach DMB-Standard »Wünschenswerte« erreicht ist), sondern es geht um eine dauerhafte Ausrichtung der Organisation Museum auf das eigene Lernen, auf die Weiterentwicklung hin. Der Prozess wird also immer wieder neu durchlaufen¹⁶:

16 Praktische Hilfestellungen dazu finden sich in Arbeitskreis Ausstellungen im Deutschen Museumsbund e.V. 2023.

Qualität kann somit nicht als Erreichung absoluter Kenngrößen verstanden werden, sondern resultiert aus der ständigen Überprüfung und Verbesserung der eigenen Arbeit. Insofern geht es nicht um die revolutionäre Neuerfindung der Museumsausstellung, sondern um die unaufhörliche Anstrengung, als Organisation zu lernen und bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen. Dieser Ansatz liegt auch dem Qualitätsmanagement zugrunde, das in Verfahren wie dem »total quality management«, dem »Excellence«-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)¹⁷ oder vom Deutschen Institut für Normung und der International Organization for Standardization ausgearbeitet wurde (vgl. Kilger 2008: 12, 18; Walz 2016c: 348). Die damit definierten Prozesse dürften für die meisten Museen zu aufwändig sein (vgl. Lochmann/Scheeder 2016: 221), sie sind aber auch nicht unbedingt erforderlich, um die oben skizzierte Grundidee zu verfolgen.

Hier geht es ganz grundlegend darum, sich in eine ständige Reflexion der Ausstellungsarbeit zu begeben, die kritische Impulse zulässt und liefert, also nicht auf die Bestätigung des eigenen Handelns abzielt. Das wird in den meisten Fällen bedeuten, sich erstens Ziele zu setzen, sie zweitens im Projektverlauf zu verfolgen, drittens zu überprüfen, ob sie erreicht wurden, und viertens den Qualitätsbildungsprozess öffentlich zu machen. Auf dieser Grundlage soll der Prozess regelmäßig wiederholt und erweitert werden im Sinne einer kontinuierlichen Reflexion des Ausstellens – möglichst in seiner Gesamtheit. Die Steigerung der Qualität liegt dann im Erreichen immer höher und breiter gesteckter Ziele: besser ausstellen! Das klingt simpel, ist aber überaus anspruchsvoll. Denn schon die Bereitschaft, die eigenen Ausstellungen grundsätzlich selbst in Frage zu stellen und/oder durch andere stellen zu lassen, ist in Museumskreisen alles andere als selbstverständlich.

Hierfür müssen Ziele und Qualitätsmaßstäbe formuliert werden, wobei immer die Überprüfbarkeit mitzudenken ist. Die oben kurz skizzierten Felder bieten dazu immerhin geeignete Ansätze und Anregungen, müssen aber im Hinblick auf die spezifischen Fragestellungen des jeweiligen Museums angepasst und konkretisiert werden. Die Durchführung der Evaluation einer fertiggestellten Ausstellung erfordert wiederum personelle und möglicherweise finanzielle Ressourcen. Zu der nicht weniger anspruchsvollen

17 Eva Ehrhardt schreibt diesbezüglich an der Professur für Museologie der Universität Würzburg derzeit an ihrer Dissertation zum Thema »Das exzellente Museum. Integratives Museumsmanagement auf der Grundlage des EFQM Excellence Ansatzes« (Arbeitstitel).

Herausforderung gehört es dann, die Ergebnisse der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Das verlangt neben Selbstbewusstsein auch eine gewisse institutionelle Absicherung, damit nicht jedes negative Ergebnis als Scheitern deklariert und mit Strafe bedroht wird. Stattdessen sollen konstruktive institutionelle Lernprozesse ermöglicht werden. Schließlich dürfte die größte Herausforderung darin bestehen, das Ganze nicht nur als Pilotprojekt zu betreiben, sondern institutionell zu verstetigen und hierfür Ressourcen bereitzustellen. Die Schwierigkeiten dieser strukturierten Vorgehensweise zeichnen sich deutlich ab, aber das Potenzial einer solchen reflektierten Ausstellungsarbeit dürfte kaum zu überschätzen sein. Die DASA etabliert den Ansatz seit mehr als einem Jahrzehnt im eigenen Haus und entwickelt ihn auch kontinuierlich weiter (vgl. Holtwick 2020, 2023a und 2023b). Dazu gehören regelmäßige Publikumsbefragungen, die Definition von konkreten Ausstellungszielen quantitativer und qualitativer Art sowie deren Evaluation bzw. das kontinuierliche Monitoring genauso wie Methodenforschung und -entwicklung.¹⁸ Unabdingbar ist eine Kultur der konstruktiven Kritik, des Lernens und der gemeinsamen Weiterentwicklung.

Es gibt zweifellos weitere positive Beispiele, die vielleicht noch nicht jene Aufmerksamkeit in der Fachwelt bekommen, die sie verdienen. Auch deshalb hat sich unser Forschungskolloquium 2022 und der vorliegende, auf den dortigen Vorträgen basierende Sammelband die Aufgabe gestellt, Beiträge zu dokumentieren, die Schritte in die skizzierte Richtung weisen. Die Beteiligten, nicht zuletzt auch die für die Vorbereitung und Durchführung Verantwortlichen, verbindet die Überzeugung, dass das Potenzial von Ausstellungen riesig ist und noch viel besser zur Entfaltung gebracht werden könnte, wenn positive und negative Ergebnisse ehrlicher benannt und konsequenter als Grundlage einer Weiterentwicklung genommen würden. Die versammelten Beiträge geben davon einen klaren Eindruck.

18 Ein aktuelles Forschungsprojekt der DASA unter der Leitung von Annette Knors befasst sich mit der Wissensaneignung bei der Interaktion mit einer Ausstellung, klärt dafür geeignete Methoden und sucht nach förderlichen bzw. hinderlichen Umständen. Damit soll auch ein Design für künftige Evaluationen in der Dauerausstellung der DASA entwickelt werden.

Museen in die Verantwortung nehmen

Abschließend und über die in diesem Band vorgelegten Aufsätze hinaus wäre die Frage zu stellen, welche Rahmenbedingungen Museen brauchen, um immer besser auszustellen. Wünschenswert ist grundsätzlich die Bereitschaft seitens der Beschäftigten und der Leitungsebene. Dass diese oft schon weitgehend gegeben ist, will unser Tagungsband herausstellen und damit gleichzeitig dazu motivieren, in diese Richtung noch weiter zu gehen. Möglicherweise braucht es darüber hinaus institutionelle Vorgaben, die auf eine permanente Verbesserung der Ausstellungen, womöglich sogar der gesamten Museumsarbeit hinwirken: Wie kann auf Dauer die anstrengende Suche nach ständiger Optimierung unterstützt und der Stillstand als Problem markiert werden? Hier liegt sicher auch eine große Verantwortung bei der Trägerschaft von Museen, aber auch bei Aufsichts- und Beratungsgremien (vgl. Klein 2021: 67). Die Potenziale von Ausstellungen sind nämlich viel zu groß und der Aufwand für ihre Durchführung ist viel zu hoch, um sie nur als schmückendes Beiwerk oder unterhaltsames Spielzeug zu betrachten. Es lohnt sich vielmehr, von Ausstellungen Großes zu erwarten und ihnen Bedeutesames abzuverlangen. Für ehrgeizige Ziele benötigen Museen dauerhaften Ansporn ebenso wie ausreichende Mittel. Im besten Fall ist »besser ausstellen!« dann kein Befehl, sondern ein Lockruf.

Literatur

- AAM – American Alliance of Museums (Hg.) (2023): Excellence in Exhibition Competition, aam-us.org, [online] <https://www.aam-us.org/programs/awards-recognition/excellence-in-exhibition-competition/> [abgerufen am 01.08.2023].
- Arbeitskreis Ausstellungen im Deutschen Museumsbund e.V. (Hg.) (2023): Ausstellungspraxis in Museen. Ein Handbuch, museumsbund.de, [online] <https://www.museumsbund.de/publikationen/handbuch-ausstellungspraxis-in-museen> [abgerufen am 01.08.2023].
- Balzer, Lars/Beywl, Wolfgang (2018): Evaluiert – erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich, 2. Aufl., Bern.
- Belcher, Michael (1991): Exhibitions in Museums, Leicester.
- Benjamin, Walter (1991): »Bekränkter Eingang. Zur Ausstellung ›Gesunde Nerven« im Gesundheitshaus Kreuzberg«, in: ders., Gesammelte Schriften,

- hg. v. Rolf Tiedemann u. Hermann Schweppenhäuser, Bd. 4.1, Kleine Prosa, Baudelaire-Übertragungen, hg. v. Tillman Rexroth, Frankfurt a.M., S. 557–561.
- Beywl, Wolfgang (1996): »Die fünf Dimensionen der Qualität. Anregung zur Übertragung auf die Kinder-, Jugend- und Familienhilfe«, in: Susanne Messner-Spang/Hartmut Brombach (Hg.), Qualitätssicherung in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, Bonn, S. 8–19.
- Bollmann, Beate (2017): Qualitäten kleiner (Heimat-)Museen. Ein Leitfaden [eBook], Münster/New York.
- Büchel, Julia (2022): Repräsentation, Partizipation, Zugänglichkeit. Theorien und Praxis gesellschaftlicher Einbindung in Museen und Ausstellungen, Bielefeld.
- Burmeister, Stefan (2014): »Der schöne Schein. Aura und Authentizität im Museum«, in: IBAES – Internet-Beiträge zur Ägyptologie und Sudanarchäologie, Bd. 15, S. 99–107, ibeas.de, [online] https://www.ibaes.de/ibaes15/publikation/ibaes15_burmeister.pdf [abgerufen am 01.08.2023].
- Chaumier, Serge (2012): *Traité d'expologie: les écritures de l'exposition*, Paris.
- Coleman, Laura-Edythe S. (2020): »The Necessity of Research Practice«, in: *Curator: The Museum Journal* 63, H. 1, S. 9–13.
- DASA (Hg.) (2023): About, Ausstellungskritik [Blog], [online] <https://ausstellungskritik.blog/about/> [abgerufen am 01.08.2023].
- Dauchez, Damián Morán/Schoder, Angelika (2023): Schlagwort: Ausstellung, musermeku, [online] <https://musermeku.org/tag/ausstellung/> [abgerufen am 01.08.2023].
- Davallon, Jean (2003): »Pourquoi considérer l'exposition comme un média?«, in: *Médiamorphoses* 9, S. 27–30.
- DMB – Deutscher Museumsbund (Hg.) (2011), *Standards für Museen*, 3. Aufl., Berlin.
- Ders. (Hg.) (2023), Leitfaden. Standards für Museen – Checkliste Standardkriterien. Ausstellungen konzipieren und realisieren, museumsbund.de, [online] <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2023/07/dmb-checkliste-standards-fuer-museen-ausstellen.pdf> [abgerufen am 01.08.2023].
- Dodd, Jocelyn (2009): »The Generic Learning Outcomes: A Conceptual Framework for Researching Learning in Informal Learning Environments«, in: Gissemi Vavoula/Norbert Pachler/Agnes Kukulska-Hulme (Hg.), *Researching Mobile Learning: Framework, Tools, and Research Designs*, Oxford, S. 221–240.

- Dreyer, Matthias/Wiese, Rolf (Hg.) (2008): *Qualität, Güte, Wertschätzung. Worauf Museen achten müssen*, Ehestorf.
- Düspohl, Martin (2007): »Wie misst man Qualität? – Stadtgeschichtliche Museen im Wettbewerb«, in: *Museumskunde* 72, H. 2, S. 52–56.
- European Museum Academy (Hg.) (2023): *Awards*, europeanmuseumacademy.eu, [online] <https://europeanmuseumacademy.eu/awards/> [abgerufen am 01.08.2023].
- European Museum Forum (Hg.) (2021): *The Awards*, europeanforum.museum, [online] <https://www.europeanforum.museum/en/emya-scheme/the-awards/> [abgerufen am 01.08.2023].
- Fackler, Guido (2020): *Museologie und Museumswissenschaft*, Portal Kleine Fächer, [online] <https://www.kleinefaecher.de/beitraege/blogbeitrag/museologie-und-museumswissenschaft.html> [abgerufen am 01.08.2023].
- Falk, John Howard/Dierking, Lynn Diane (1992): *The Museum Experience*, Washington.
- Dies. (2000): *Learning from Museums. Visitor Experiences and the Making of Meaning*, Walnut Creek u.a.
- Fischer, Markus (2021): *Trotz Corona besuchten über 1,1 Millionen Menschen Museen, Stiftungen und Besucherzentren des LWL, Landschaftsverband Westfalen-Lippe*, [online] https://www.lwl.org/pressemitteilungen/nr_mitteilung.php?urlID=54020 [abgerufen am 01.08.2023].
- Fliedl, Gottfried (2023): *Museologien [Blog]*, [online] <https://museologien.blogspot.com/> [abgerufen am 01.08.2023].
- Geppert, Alexander C.T. (2002): »Welttheater. Die Geschichte des europäischen Ausstellungswesens im 19. und 20. Jahrhundert«, in: *Neue Politische Literatur* 47, H. 1, S. 10–59.
- Gerjets, Peter/Schwan, Stephan (2021): »Evidenzbasierte Entwicklung innovativer Vermittlungsformate zur Unterstützung des Wissenserwerbs«, in: Henning Mohr/Diana Modarressi-Tehrani (Hg.), *Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements*, Bielefeld, S. 429–454.
- Gillmann, Ursula (2016): »Die lehrreiche Ausstellung«, in: Markus Walz (Hg.), *Handbuch Museum. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven*, Stuttgart, S. 257–261.
- Graf, Bernhard/Noschka-Roos, Annette (2009): »Stichwort: Lernen im Museum. Oder: Eine Kamerafahrt mit der Besucherforschung«, in: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 12, H. 1, S. 7–27.

- Grünewald Steiger, Andreas (2016): »Information – Wissen – Bildung: Das Museum als Lernort«, in: Markus Walz (Hg.), *Handbuch Museum. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven*, Stuttgart, S. 278–282.
- Guth, Felix (2019): »Pink-Floyd-Ausstellung lief schlechter als bisher bekannt«, in: *Ruhr-Nachrichten* (Ausgabe Dortmund) vom 19.05.2019.
- Henker, Michael (Hg.) (2010): *Alles Qualität ... oder was? »Wege zu einem guten Museum«*, München.
- Holtwick, Bernd (2020): »Professionelle Ausstellungsarbeit«, in: *Neues Museum*, H. 20/1-2, S. 46–50.
- Ders. (2023a): »Ausstellungen und ihre Ziele in der DASA Dortmund – Pragmatismus und Perspektive«, in: *Arbeitskreis Ausstellungen im Deutschen Museumsbund e.V.* (Hg.), *Ausstellungspraxis in Museen. Ein Handbuch*, S. 28–31, museumsbund.de, [online], <https://www.museumsbund.de/publikationen/handbuch-ausstellungspraxis-in-museen> [abgerufen am 01.08.2023].
- Ders. (2023b): »Ziele in der Ausstellungspraxis«, in: *Arbeitskreis Ausstellungen im Deutschen Museumsbund e.V.* (Hg.), *Ausstellungspraxis in Museen. Ein Handbuch*, S. 5–19, museumsbund.de, [online] <https://www.museumsbund.de/publikationen/handbuch-ausstellungspraxis-in-museen> [abgerufen am 01.08.2023].
- H-Soz-Kult (Hg.) (2023): *Ausstellungsrezensionen*, hsozkult.de, [online] <https://www.hsozkult.de/exhibitionreview/page> [abgerufen am 01.08.2023].
- Kilger, Gerhard (2008): »Was Publikum wirklich erwartet. Zur Qualität von Ausstellungen und Museen«, in: Matthias Dreyer/Rolf Wiese (Hg.), *Qualität, Güte, Wertschätzung. Worauf Museen achten müssen*, Ehestorf, S. 9–22.
- Kahlenbach, Nina/Zenker, Nina/Diehl, Petra (2008): »Darstellung bisheriger Ansätze der Ausstellungsanalyse«, in: *Volkskundlich-Kulturwissenschaftliche Schriften* 18, H. 1, S. 13–23, [online] <https://www.kulturwissenschaften.uni-hamburg.de/ekw/forschung/publikationen/vokus/vokus200801/media/13-23-vokus2008-1.pdf> [abgerufen am 01.08.2023].
- Klein, Armin (2021): »Innovationshindernisse im Museum«, in: Henning Mohr/Diana Modarressi-Tehrani (Hg.), *Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements*. Bielefeld, S. 55–70.
- Kohfeld, Christian (2022): *Partizipation und Evaluation im Museum. Fallbeispiele*, Edewecht.

- Korff, Gottfried (1995): »Zur Eigenart der Museumsdinge. Zur Materialität und Medialität des Museums«, in: Kirsten Fest (Hg.), *Handbuch museumspädagogischer Ansätze*, Opladen, S. 17–28.
- Kulturstiftung der Länder (Hg.) (2023): *Mitbestimmungsorte*, kulturstiftung.de, [online] <https://www.kulturstiftung.de/mitbestimmungsorte/> [abgerufen am 01.08.2023].
- Knappe, Robert (2018): *Handreichung Strategisches Management und Strategisches Controlling in Museen*, Berlin.
- Krems, Burkhardt (2012): Kennzahlen der Museen nach den Produktdaten HPI 2010/2011 der Stadt Köln, *Online-Verwaltungslexikon olev.de*, [online] https://olev.de/w/fs/Museen_Produktdatenvergleich.pdf [abgerufen 01.08.2023].
- Kretschmer, Winfried (2000): »Weltausstellungen oder Die Erfindung des Edutainment«, in: *Museumskunde* 65, S. 83–90.
- Kunz-Ott, Hannelore (2010): »Für den Besucher – für das Museum: Kriterien guter Bildungs- und Vermittlungsarbeit«, in: Michael Henker (Hg.), *Alles Qualität ... oder was? »Wege zu einem guten Museum«*, München, S. 46–51.
- Leemann, Noëmi (2013): »Die Geburt der Massenkultur. Weltausstellungen, Medien und Musik im 19. Jahrhundert – Sektion Weltausstellungen«, in: *H-Soz-Kult*, 08.01.2013, [online] <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/tagungsberichte/id=4611> [abgerufen am 01.08.2023].
- Lehn, Dirk vom (2016): »Action at the exhibit face: video and the analysis of social interaction in museums and galleries«, in: *Journal of Marketing Management* 32, H. 15–16, S. 1441–1457.
- Lochmann, Hans (Hg.) (2006): *Standards für Museen*, Berlin.
- Ders./Scheeder, Bettina (2016): »Standards für Museen. Kriterien verantwortungsvoller Museumsarbeit«, in: Bernhard Graf/Volker Rodekamp (Hg.), *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen*, Berlin, S. 209–229.
- Lüddemann, Stefan (2011): »Blockbuster. Besichtigung eines Ausstellungsformats, Ostfildern.
- Mensch, Peter van (2010): *Zwischen Aura und Qualität*, in: Michael Henker (Hg.), *Alles Qualität ... oder was? »Wege zu einem guten Museum«*, München, S. 15–17.
- Mohr, Henning/Modarressi-Tehrani, Diana (Hg.) (2021): *Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements*. Bielefeld.

- Moser, Gina/Wyss, Regula (2016): Kriterienkatalog zur Ausstellungsbeschreibung, museumcamp.ch, [online] <https://www.museumcamp.ch/kriterien> [abgerufen am 01.08.2023].
- Munro, Patricia/Siekierski, Eva/Weyer, Monika (2009): Wegweiser Evaluation. Von der Projektidee zum bleibenden Ausstellungserlebnis, München.
- MÖ – Museumsbund Österreich (Hg.) (o.J.): MuseumsScorecard Generator, museums-scorecard.at, [online] <http://www.museums-scorecard.at> [abgerufen am 01.08.2023].
- NEMO – Network of European Museum Organisations (Hg.) (2023): MOI Framework, ne-mo.org, [online] <https://www.ne-mo.org/about-us/resources/moi-self-evaluation-tool.html> [abgerufen am 01.8.2023].
- Niemann, Philipp/Bogaert, Vanessa van den/Ziegler, Ricarda (Hg.) (2023): Evaluationsmethoden der Wissenschaftskommunikation, Wiesbaden.
- Noschka-Roos, Annette/Lewalter, Doris (2016): »Lehren und Lernen im Museum«, in: Markus Walz (Hg.), Handbuch Museum. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven, Stuttgart, S. 282–286.
- Overdick, Thomas (2008): »Erlebnis Ausstellung. Kriterien für eine besucherzentrierte Beurteilung von Ausstellungen«, in: Matthias Dreyer/Rolf Wiese (Hg.), Qualität, Güte, Wertschätzung. Worauf Museen achten müssen, Ehestorf, S. 149–159.
- Piontek, Anja (2017): Museum und Partizipation. Theorie und Praxis kooperativer Ausstellungsprojekte und Beteiligungsangebote, Bielefeld.
- Professional Networks Council of the AAM (Hg.) (2012): Standards for Museum Exhibitions and Indicators of Excellence, aam-us.org, [online] <https://www.aam-us.org/programs/awards-recognition/excellence-in-exhibition-competition> [abgerufen am 01.08.2023].
- Prunzel, Regine (Hg.) (2018): Qualität in Museen. Fachtagung am 23. und 24.10.2014 im LWL-Museum für Kunst und Kultur Münster, Münster.
- Pyhel, Thomas (2012): Instrumente effektiver Nachhaltigkeitskommunikation. Anforderungen und Rahmenbedingungen am Beispiel von Ausstellungen, Dissertation, Leuphana Universität Lüneburg, leuphana.de, [online] https://pub-data.leuphana.de/files/608/Dissertation_Thomas_Pyhel_07.06.2012.pdf [abgerufen am 01.08.2023].
- Reitstätter, Luise (2015): Die Ausstellung verhandeln. Von Interaktionen im musealen Raum, Bielefeld.
- Dies./Schorr, Carla-Marinka (Hg.) (2024): Methodenbuch Ausstellungsanalyse, Bielefeld [in Vorbereitung].

- Reussner, Eva M. (2010): Publikumsforschung für Museen. Internationale Erfolgsbeispiele, Bielefeld.
- Rommel, Silke (2018): »Qualitätsmessung aus der Sicht der Politik«, in: Regine Prunzel (Hg.), Qualität in Museen. Fachtagung am 23. und 24.10.2014 im LWL-Museum für Kunst und Kultur Münster, Münster, S. 72–73.
- Roos, Julia (2018): Ausstellungen als öffentliches Ärgernis? Die bundesdeutsche Museumskontroverse der 1970er-Jahre um das Präsentieren von Vergangenheiten, Berlin.
- Schulze, Mario/Heesen, Anke te/Dold, Vincent (Hg.) (2015): Museumskrise und Ausstellungserfolg: die Entwicklung der Geschichtsausstellung in den Siebzigern, Berlin.
- Serrell, Beverly (2006): Judging Exhibitions. A Framework for Assessing Excellence, Walnut Creek.
- Simon, Nina (2016): The Art of Relevance, Santa Cruz.
- Stüdemann, Jörg (2018): »Qualitätsmessung in der kommunalen Verwaltung«, in: Regine Prunzel (Hg.), Qualität in Museen. Fachtagung am 23. und 24.10.2014 im LWL-Museum für Kunst und Kultur Münster, Münster, S. 84–85.
- Ulrich, Bernd (1999): Eine Ausstellung und ihre Folgen: Zur Rezeption der Ausstellung Vernichtungskrieg. Verbrechen der Wehrmacht 1941 bis 1944, Hamburg.
- Walz, Markus (2016a): »Einleitung«, in: ders. (Hg.), Handbuch Museum. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven, Stuttgart, S. 1–5.
- Ders. (Hg.) (2016b): Handbuch Museum. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven, Stuttgart.
- Ders. (2016c): »Qualität von Museen: Leistungsmessung, Prämierung, Zertifizierung«, in: ders. (Hg.), Handbuch Museum. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven, Stuttgart, S. 346–350.
- Warnecke, Jan-Christian (2016): »Ausstellen und Ausstellungsplanung«, in: Markus Walz (Hg.), Handbuch Museum. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven, Stuttgart, S. 242–245.
- Wegner, Nora (2011): »Besucherforschung und Evaluation in Museen: Forschungsstand, Befunde und Perspektiven«, in: Patrick Glogner-Pilz/Patrick S. Föhl (Hg.), Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 129–151.
- Zekic, Jasmina (2022): Wahnsinns-Erfolg von Trierer Römer-Ausstellung: Mehr Besucher als erwartet, newstr, [online] <https://news-trier.de/freizeit>

t/wahnsinns-erfolg-von-trierer-roemerausstellung-mehr-besucher-als-erwartet,84743.html [abgerufen am 01.08.2023].

