

MASTERPLAN zur Durchführung grenzübergreifender Ausstellungsprojekte

von Anne Højer Petersen, Direktorin des Fuglsang Kunstmuseums (Übersetzung: Dirk Keil)

Im Projekt NORDMUS arbeiteten vier Kunstmuseen (zwei deutsche und zwei dänische) im Rahmen des NORDMUS-Arbeitspaketes 5 zusammen, um eine gemeinsame Sonderausstellung und zwei Kunstevents durchzuführen. Dieses Arbeitspaket war eines der drei Teilprojekte, mit denen die aufzubauenden Strukturen des deutsch-dänischen Museumsverbundes in den verschiedenen Fokusbereichen des Verbundes getestet werden sollten. Diese Bereiche sind: A) Grenzübergreifende PR und Kommunikation, B) grenzübergreifende Projektorganisation, und C) Wissensvermittlung. Es sollte festgestellt werden, wie die grenzübergreifende Zusammenarbeit in der Praxis funktioniert, wo Probleme bestehen, und wo man grenzübergreifend voneinander lernen kann. Die Auswertung der Teilprojekte soll dazu beitragen, die grenzübergreifende Zusammenarbeit dauerhaft intensiver, kontinuierlicher und effektiver zu gestalten.

Das Arbeitspaket 5 testete die grenzübergreifende Projektorganisation in der Praxis. Die Hauptaktivitäten innerhalb dieses Arbeitspaketes wurden vom Fuglsang Kunstmuseum und der Kulturstiftung Hansestadt Lübeck durchgeführt. Weiterhin einbezogen in die Arbeit sind das Museum Sønderjylland und der Museumsverbund Nordfriesland. Die beiden großen Kunstaustellungen wurden im Jahr 2016 und 2017 abgeschlossen. Anschließend wurden diverse Nachbereitungen und Rücktransporte realisiert. Die Ausstellungen und das Begleitprogramm wurden von insgesamt 15.708 Gästen besucht. Um diese Ausstellungen nachhaltig zu bewahren wurden sie in Form einer Online-Ausstellung auf der NORDMUS-Homepage zugänglich gemacht.

Mit dem Arbeitspaket wurde die aktive grenzübergreifende Museumszusammenarbeit in der Praxis erfolgreich erprobt und eine Ausstellungskooperation solide getestet.

Im folgenden Text werden unsere Erfahrungen in kurzen Stichpunkten aufgelistet, die danach in den Kommentaren noch einmal vertiefend beleuchtet werden. Diese Erfahrungssammlung kann als ein Masterplan für die grenzübergreifende Ausstellungszusammenarbeit deutscher und dänischer Kunstmuseen betrachtet werden.

KURZFASSUNG

Aufmerksamkeitspunkte

- Die Kooperation muss von der Leitung und dessen Team „gewollt“ und in der Institution verankert werden – sowohl vor Projektstart als auch nach dessen Abschluss. Nur so kann in den betreffenden Kunstmuseen der Wert der Zusammenarbeit langfristig erhalten werden. Hier muss Arbeitszeit investiert werden – und dass bereits lange bevor Resultate sichtbar werden. Dazu kommt, dass die Kooperation nicht mit dem Ende der Ausstellung abge-

geschlossen ist, sondern erst mit dem Abschluss des Gesamtprojektes – und das kann eine lange Zeit nach dem Ausstellungsschluss sein.

- Die Kooperation mit Partnern, die man nicht kennt, braucht viel Zeit – das gilt umso mehr, wenn es sich dabei um eine Kooperation über Landesgrenzen hinweg handelt. Zu beachten ist, dass all das, was man in dem einen Land „normalerweise“ so macht, im anderen Land eventuell ganz anders ist. Zu beachten ist auch, dass insbesondere kleinere Museen sehr unstabil sind, wenn einmal Personal ausfällt.
- Für eine Kooperation sollten zusätzliche Finanzmittel reserviert werden, um eventuell notwendige Übersetzungen, juristische und finanztechnische Konsultationen u.ä. abzudecken, denn diese machen einen nicht unwesentlichen Aspekt internationaler Kooperationsprojekte aus.

Vorteile der Zusammenarbeit

- Neue Kooperationspartner im laufenden Projekt und für künftige Kooperationen
- Unterschiedliche fachliche Ansätze und Traditionen bereichern die Zusammenarbeit
- Durch die Zusammenarbeit wird ein größerer Bekanntheitsgrad für das eigene Museum erreicht, darüber hinaus ermöglicht die Mehrsprachigkeit dem eigenen Museum auch die Erschließung neuer Publikums- und Tourismuspotentiale
- Die Partnermuseen bringen neue Pressekontakte in die Zusammenarbeit mit ein
- Kooperationen tragen dazu bei, die zwischenmenschliche Verständigung beiderseits der Grenze zu fördern

KOMMENTARE

Aufmerksamkeitspunkte

Alle Partner sollten ausreichend Zeit für den Projektstart bereitstellen, damit die generellen Rahmen für die Zusammenarbeit festgelegt werden können und damit auf dieser Basis Partner 1 (der die Ausstellung zuerst zeigen wird) die Projektarbeit hurtig angehen kann. In der eigenen Institution sollte von Beginn an eindeutig geklärt sein, welche Verpflichtungen und welches Handlungsmandat den Aktivitäten zugrunde liegen. Weiterhin sollte der Ausstellungsverantwortliche hinsichtlich seiner Aktivitäten ein klares Mandat von seiner Leitung übertragen bekommen, und er sollte von den relevanten Mitarbeitern engagiert unterstützt werden. Parallel dazu sollte Partner 2 (der die Ausstellung nach Partner 1 übernimmt) bereits lange vor seiner Ausstellungseröffnung

aktiv werden, und genauso sollte Partner 1 nach Abschluss seiner Ausstellung darauf eingestellt sein, dass die Projektaktivitäten noch weiterlaufen, z.B. hinsichtlich der Berichterstattung und Abrechnung. Vorherige Absprachen und die Einbeziehung der jeweiligen lokalen Erfolgskriterien der einzelnen Partner in die Projektbeschreibung sichern von Beginn an eine bessere lokale Verwurzelung und ein deutliches Bekenntnis der Museen zu ihrem gemeinsamen Ausstellungsprojekt.

Kultur- und Sprachunterschiede sind zeitaufwändig! Die Zeit für Meetings sollte darum (besonders in der Startphase des Projektes) reichlich bemessen sein, um sich miteinander bekannt zu machen und aufeinander einzustimmen (Besichtigungen der Institutionen, Vorstellung von Leitung und Mitarbeitern usw.). Es muss genug Zeit für persönliche Begegnungen und soziales Zusammensein eingeplant werden, denn nur so lernen sich die Partner besser kennen; eine Ausstellungskooperation ist immer auch eine Vertrauenssache, und ein gutes soziales Fundament hilft, eventuell späte entstehende Uneinigkeiten zu lösen. Bei Meetings sollte auch daran gedacht werden, die lokale Währung dabei zu haben, um eventuelle Ausgaben für Kost und Logi, Parkgebühren, Fahrscheine usw. bezahlen zu können, denn diese Ausgaben werden unter Umständen nicht vom Gastgeber des Meetings getragen. Aufmerksamkeit, Rücksicht und Ehrlichkeit hinsichtlich eventueller kultureller Unterschiede ist wichtig. Über diese Unterschiede und über die gegenseitigen Erwartungen sollte bei Bedarf gesprochen werden. Hier ist auch das Problem der unterschiedlichen Sprache zu nennen: Dänen sprechen oft besser Englisch als Deutsch, aber insbesondere ältere Deutsche sprechen mitunter weniger gut Englisch.

Wichtig ist es, Tagesordnungen für Meetings mit sehr detaillierten Angaben zu formulieren, denn die teilnehmenden Partner sind nicht im Heimatland unterwegs. Deshalb ist es für die Kollegen hilfreich, beispielsweise eine genaue Wegbeschreibung zu bekommen oder Informationen darüber zu erhalten ob ein Meeting mit oder Verpflegung ist, wo sich das Hotel befindet, wo man parken kann, welche Kosten die Teilnehmer selbst tragen müssen usw. Wichtig ist auch, ein detailliertes und Meetings-Protokoll in mehreren Sprachen (oder in Englisch) zu schreiben, so dass alle wissen, wer was macht (auch innerhalb der jeweiligen Institutionen und Arbeitsgruppen) und welche Aufgaben die einzelnen Partner in der Zeit zwischen den Meetings zu erfüllen haben (besonders da die Zeit zwischen den Meetings oft recht lang ist, da auf Grund der großen geografischen Entfernung nicht so viele Begegnungen stattfinden können). Bei diesen Treffen ist es dann besonders wichtig, dass Klarheit hinsichtlich des Mandates und der Entscheidungskompetenzen der Teilnehmer besteht – was kann von den Teilnehmern direkt und eigenständig beschlossen werden und wo müssen die Teilnehmer erst Klärungen vornehmen oder das OK ihrer Leitung einholen, bevor etwas beschlossen werden kann.

Auch wenn die fachliche Arbeit in der Kunstgeschichte beiderseits der Grenze ähnelt, so gibt es doch unterschiedliche Ansätze in der Ausstellung- und Museumspraxis, und auch der Unterschied in der Personalbesetzung zur Erfüllung der verschiedenen Aufgaben ist mitunter erheblich (Techniker, Museumspädagogen, PR-Mitarbeiter usw.). Besonders bei kleineren Museen ist es wichtig, die Aufgabenverteilung und Personalbesetzung von Beginn an fest im Blick zu behalten, denn in-

ternationale Projekte haben oft eine lange Laufzeit und brauchen so einen langen Atem. Hier ist es wichtig, zu wissen, wer im Laufe der Projektzeit was macht, und wie der Plan B aussieht, wenn beispielsweise ein wichtiger Mitarbeiter auf Grund von Krankheit, Jobwechsel o.ä. während des Projektverlaufes ausfällt.

Alle diese Punkte sollten sorgfältig besprochen werden, eventuell auch detaillierter als gewöhnlich, denn „Gewöhnlich“ bezieht sich zumeist nur auf das Gewöhnliche in dem einen Land aber nicht in dem anderen. Dabei geht es mitunter auch um ganz einfache Dinge, wie Versicherungsanforderungen, Transportanforderungen, Restauratorenbegleitung u.ä. Selbst die Art und Weise wie eine Vernissage abläuft, kann von Land zu Land sehr verschieden sein. Um Missverständnisse zu vermeiden kann es hilfreich sein, sich für die Kommunikation auf eine gemeinsam verstandene Drittsprache (z.B. Englisch) für Meetings und schriftliche Dokumente zu einigen. Wenn sich viele neue Partner in einem Projekt begegnen und hier neue Formen der Zusammenarbeit ausprobiert werden, ist zu bedenken, ob dann auch noch der Inhalt des Kooperationsprojektes innovativ sein sollte, oder ob man hier beim ersten gemeinsamen Projekt nicht lieber auf fachlich Bewährtes und Vertrautes setzen sollte. Die Begrenzung auf Vertrautes kann die Arbeitsbelastung und den Arbeitszeitverbrauch beim ersten gemeinsamen Projekt erheblich reduzieren.

Zu beachten sind auch finanztechnische Herausforderungen: Unterschiedliche Währungen, unterschiedliche Mehrwertsteuersätze in den Ländern, unterschiedliche Lohnniveaus usw. erfordern die Einbeziehung der Finanzmitarbeiter der Museen von Beginn an – sowie eventuell auch die Einbeziehung von externer Expertise bei der Buchhaltung und Rechenschaftslegung. Hinsichtlich des Projektbudgets ist zu bedenken, dass für Meetings ausreichend Reise- und Übernachtungskosten sowie Bewirtungskosten eingeplant werden müssen. Das betrifft gleichfalls die Planung von ausreichenden Mitteln für Übersetzungsarbeiten (sowohl kunstfachlicher als auch juristischer Texte) und für die Wirtschaftsprüfung. Zu Beachten sind die unterschiedlichen finanztechnischen Praxen der Partner. Durch die Kooperation ergeben sich jedoch auch einige finanztechnische Vorteile, z.B. durch die Bündelung von Aufgaben, die bessere gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen und Arbeitszeit, Mehrwertsteuervorteile, und in Gemeinschaft kann es mitunter auch besser gelingen, lokale Förderung und Unterstützung für das Projekt zu gewinnen. Zu beachten ist, dass die notwendige – und oft unterschiedlich gehandhabte Berichterstattung Zeit benötigt, die über die eigentliche Projektlaufzeit hinausgeht.

Vorteile der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit von Museen über die Landesgrenzen hinweg erfordert Zeit, aber sie bereichert mit neuen Partnern, und sie gibt den Museen eine Basis im jeweils anderen Land – nicht nur hinsichtlich der konkreten Ausstellung oder hinsichtlich künftiger Kooperationsprojekte, sondern auch, weil über die Zusammenarbeit ein Zugang zum fachlichen Netzwerk der Kollegen geschaffen

wird. Das sind Gewinne für die Zukunft – auch nach dem Ende eines Projektes. Durch immer neue Kooperationsprojekte entstehen Routinen, und aus neuen Kollegen werden „alte“ Kollegen, die mittels ihres gegenseitig gewachsenen Verständnisses in der Lage sind, Herausforderungen und landesspezifische Unterschiede zu überwinden. Das erarbeitete Vertrauen zueinander kann die Unsicherheiten ausgleichen, die ein unvermeidlicher Bestandteil grenzübergreifender Ausstellungszusammenarbeit sind.

Unterschiede fordern Zeit, aber sie geben auch neue Blickperspektiven, nicht zuletzt in Hinblick auf die eigenen Museumssammlungen. Man sieht neue Verbindungslinien, Vermittlungsmöglichkeiten, man lernt von den Kooperationspartnern und von deren Blickperspektiven, man lernt hands-on von Fachperson zu Fachperson über die Grenze hinweg und wird inspiriert: Wie gehen die Anderen die fachliche Arbeit an (Ausstellungsgestaltung, Vermittlung, Pressearbeit usw.). Die grenz- und wortlose Bildkunst ist als ein Medium für die grenzübergreifende Zusammenarbeit besonders geeignet, da sie nicht unbedingt in den Nationalstaaten oder in der Lokalgeschichte verankert ist, sondern oft allgemeinmenschliche Fragen behandelt – Beziehungen, Gefühle, Begriffe, die eine Welt von möglichen Themen für die Zusammenarbeit eröffnen. Hier kann ein Ausgangspunkt die eigene Sammlung und Museumsgeschichte sein, und schon die Herstellung von mehrsprachigem Informationsmaterial oder die Durchführung einer Ausstellung erbringen einen nachhaltigen Gewinn für die Partner.

Wenn die internationale Zusammenarbeit in relativer Grenznähe stattfindet, ergibt sich daraus auch der Zugang zu neuen Publikumsschichten, und das nicht nur für das laufende Ausstellungsprojekt sondern für die Zukunft, da die kurzen geografischen Abstände es ermöglichen, auch langfristig Publikum von jenseits der Grenze zu gewinnen. Auch ermöglichen die geringen Abstände eine überschaubares Kostenniveau (z.B. für den Transport von Werken zu Ausstellungen des Kooperationspartners). Andererseits sind die Entfernungen jedoch auch nicht so kurz, dass man befürchten müsse, sich gegenseitig das Publikum wegzunehmen. Die in die Kooperation eingebettete Mehrsprachlichkeit unterstützt die Chance, eine neues ausländisches und trotzdem „regionales“ Publikum zu gewinnen, z.B. Tagestouristen. Nicht zuletzt können auch die Mitglieder der Freundes- und Förderkreise der Museen Nutznießer dieser Kontakte zu den anderen Museen in der Region sein.

Die geografische Nähe der Zusammenarbeitspartner bedeutet auch, dass die PR-Kontakte der Partnermuseen für die eigenen Presse und Marketingaktivitäten durchaus interessant sein können – nicht nur beim laufenden Projekt, sondern auch langfristig. Die Partner ziehen so gegenseitig einen Gewinn aus der bereits geleisteten Vorarbeit des jeweils anderen. Darüber hinaus kann der internationale Aspekt der Kooperation dazu beitragen, das Interesse der Medien und VIP zu wecken, dass in diesem Zusammenhang nicht nur auf die museumsfachliche Arbeit, sondern auf die grenzübergreifende Zusammenarbeit gerichtet ist.

In Hinblick auf die Metaperspektive, trägt die konkrete Museumszusammenarbeit in der Grenzregion natürlich auch zur internationalen Verständigung und friedlichen Koexistenz bei; ein Publikum trifft auf unbekannte Künstler und Künstlergruppen von jenseits der Grenze, es erweitert damit seinen Horizont, sein Wissen und sein Verständnis vom Anderen. Die Erfahrungen zeigen, dass das Publikum nicht nur gerne die Kunstwerke des Nachbarlandes erlebt, sondern auch gerne an Seminaren und Veranstaltungen teilnimmt, um so einen Einblick in den „Maschinenraum“ der Museen und Ausstellungsproduktion zu erhalten – sowohl daheim als auch im Nachbarland. Wenn die Ausstellungen darüber hinaus durch gut gemachte, zweisprachige Kunstpublikationen begleitet werden, so erreichen diese auch ein Publikum weiter entfernt von den ausstellenden Museen. Diese geben zudem die Möglichkeit, nachhaltig fachliches Wissen über die Kunst des Nachbarlandes zu sammeln. Für die Museumsmitarbeiter wird dieses Wissen zudem durch den gegenseitigen persönlichen Kontakt mit den Kooperationspartnern aufgebaut. Die Mitarbeiter erwerben in diesem Prozess auch ein größeres Verständnis für die Arbeits- und Rahmenbedingungen, und sie erhalten einen Einblick in Kultur und Gesellschaft, in welche die Museen auf beiden Seiten der Grenze eingebettet sind.