



**„Resilienz im
Museum:
Fokus Ausstellungen“**

**berliner
museums
verband**

„Mist, so hätte es nicht laufen sollen! ... Wie kann das besser laufen?“

Benjamin Andrae und Theresa Schnell

Politische und gesellschaftliche Krisen und Spannungen spiegeln sich zunehmend in der Vorbereitung und in der Durchführung von Ausstellungen wider. Immer häufiger finden sich Museen in der Situation, dass Kunst gezeigt werden soll, deren Inhalte erwartbar zu Konflikten oder gar Eskalationen führen. Der Grund dafür kann sein, dass diese Inhalte zwar im Verdacht stehen, diskriminierend zu sein, dies aber nicht eindeutig oder nicht strafrechtlich relevant ist. Das fordert von den Museen eigene Kriterien dafür zu entwickeln, welche Kunst sie zeigen und welche nicht. Häufig gibt es in diesen Situationen einen Konflikt zwischen Positionierung gegen Diskriminierung und dem Schutz der Kunstfreiheit. In der Lunch Break am 20. November gaben Theresa Schnell und Benjamin Andrae den Museen Strategien an die Hand, welche in einem solchen Fall unterstützen. Das folgende Merkblatt erläutert wichtige Schritte:

Strategien im Vorfeld

Folgende Strategien eignen sich präventiv, um ein Setting zu schaffen, das unvorhergesehene Konflikte im laufenden Betrieb vermeidet.

- Es ist sinnvoll, frühzeitig eine eigene Position zu wichtigen gesellschaftlichen Fragen zu entwickeln und bereits im Vorfeld mit Kurator*innen und Künstler*innen zu kommunizieren. So können alle Beteiligten nahende Konflikte früh erkennen und bestenfalls ausräumen.
- Als Grundlage der Positionierung der Museen kann ein „Code of Conduct“ dienen. Sollte sich auf Grundlage der Positionierung zeigen, dass Künstler*innen bzw. Kurator*innen die definierten Werte nicht teilen, kommt eine Einladung möglicherweise gar nicht erst zustande. Oder sie kommt ganz bewusst trotzdem zustande, aber alle wissen, worauf sie sich einlassen.
- Ein früher Dialog schärft das Bewusstsein für das Konfliktthema und öffnet den Museen Möglichkeiten, sich inhaltlich, strategisch, argumentativ und kommunikativ vorzubereiten. Der Vorteil einer Klärung im Vorfeld ist, dass allen Seiten unnötige Konflikte erspart bleiben. Eskalationen und Debatten in den Medien schaden meist dem Ruf aller Beteiligten.

Strategien im laufenden Prozess

Wenn eine frühzeitige Klärung nicht stattfinden konnte und Ausstellungen kurz vor der Eröffnung stehen oder bereits eröffnet sind, helfen vor allem Diskurs- und Vermittlungsstrategien.

- Wenn Inhalte nicht strafrechtlich relevant sind, ist es ratsam, nicht zu zensieren, sondern sich auf andere Weise zu verhalten. Der Nachteil von Zensur ist, dass Museen in den Ruf geraten, die Freiheit der Kunst zu beschneiden.
- Museen sollten dennoch zeitnah Position beziehen, Diskriminierung benennen, sich distanzieren und dies deutlich nach innen und außen kommunizieren. Eine schnelle Distanzierung kann die Empörung eindämmen.
- Falls nötig ist denkbar Triggerwarnungen in der Ausstellung anzubringen, um Betroffene zu schützen
- Museen können die Künstler*innen aktiv auffordern, sich öffentlich zur Kritik zu verhalten.
- Bei einem bereits beginnenden Konflikt sind Diskurs und Vermittlung das A und O. Gelingt diese, kann ein Spannungsfeld entstehen, das sogar positiv wirkt. Um Diskurs und Vermittlung erfolgreich zu praktizieren, benötigen die Museen geeignete Diskursformate.
- Wenn Museen das Konfliktthema offensiv öffentlich aufgreifen, können sie ggf. sogar profitieren. Ein positives Spannungsfeld lässt sich in die Gesellschaft tragen und nutzt dem eigenen Haus.

Benjamin Andrae & Theresa Schnell

Die METRUM Managementberatung bietet strategische und organisatorische Beratung für Führungskräfte von Kulturbetrieben, Bildungseinrichtungen und Non-Profit-Organisationen. Mit Fokus auf die Weiterentwicklung dieser Institutionen unterstützen die Berater*innen von METRUM die Leitungsteams, aber auch Entscheidungsträger*innen in Ministerien und , Kommunen und Wirtschaftsunternehmen bei Projekten rund um Kultur, Bildung und gesellschaftliches Engagement. Ziel der Arbeit von METRUM ist es stets, Strukturen und Organisationen so weiterzuentwickeln, dass Kunst und Kultur ihre positive Wirkung auf die Gesellschaft weiter ausbauen können.