

Zeitschrift: Badener Neujahrsblätter

Herausgeber: Literarische Gesellschaft Baden; Vereinigung für Heimatkunde des Bezirks Baden

Band: 70 (1995)

Artikel: Museum und Markt : eine Gedankenspielerei zur Rolle eines öffentlichen Kulturbetriebs

Autor: Meier, Bruno

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-324498>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 16.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Jüdischen Museum der Stadt Wien eine umfassende Retrospektive seines Werks statt. Sie belegte, dass hier ein wirklich origineller Maler zu Unrecht vergessen worden war. Dies zu veranschaulichen wird auch das Anliegen der Ausstellung in der «Langmatt» sein.

Historisches Museum Baden, Landvogteischloss

Museum und Markt

Eine Gedankenspielerei zur Rolle eines öffentlichen Kulturbetriebs

Bruno Meier

Rationalisieren, privatisieren, Outsourcing, flache Hierarchien, Leistungslohn – Schlagwörter in einem rauher gewordenen Wirtschaftsleben. Und oh weh – auch Staat und Verwaltung werden eingeholt von Hayeks und McKinseys, von Defiziten und Sparübungen.

Wie ist das nun aber mit den von der öffentlichen Hand getragenen Kulturbetrieben? Braucht die Kultur mehr Markt? Haben sich die Theater nach dem Niveau der RTL-Fernsehgemeinde zu richten, werden die Museen zum Disneyland? Das Bild vom verstaubten Museumsdirektor, der sich keinen Deut um sein Publikum schert, ist noch nicht ganz verschwunden. Doch Generationenwechsel und Spardruck haben auch in den Museen zu verstärkten Diskussionen um deren Rolle in Verwaltung und Gesellschaft geführt. In Deutschland gibt es bereits die ersten Museums-GmbH's, in den Niederlanden werden gar die staatlichen Museen teilprivatisiert.

Was passiert da? Stiehlt sich der Staat aus der öffentlichen Verantwortung? Oder geht es einfach nur um das liebe Geld? In der Schweiz wird, mit Blick auf Basel und Zürich, die Sparschere angesetzt und werden Prozente gleich im Dutzend abgezwackt. Grundsätzliche Diskussionen über die Rolle von Museen und anderen Betrieben im Kulturleben sind rar. Die Hoffnung auf einen Aufschwung und ein besseres Budget im übernächsten Jahr hält über Wasser. An einer Veranstaltung der Landesstelle für Museumsbetreuung in Baden-Württemberg tönte es hingegen unlängst so:

«Museen sind mit ihrem Leistungsangebot Bestandteile der Marktwirtschaft. Wir brauchen deshalb unternehmerisches Denken im Museum. Das soll nicht zu Lasten des Bildungsauftrags gehen, sondern helfen, ihn effizienter zu erfüllen. Ein

Element des unternehmerischen Denkens ist Marketing. Das Publikum ist nach Adressaten zu spezifizieren, das heisst Zielgruppen müssen identifiziert und Marktsegmentierung vorgenommen werden. Ausserdem brauchen wir die richtige Organisationsstruktur, möglichst eine rechtliche Verselbständigung, damit Planungsaufgaben und Rechnungslegung besser erledigt werden können. Schliesslich brauchen wir auch Finanzmittel. Bewusst sage ich nicht Subventionen. Es geht hier nicht um pauschale Zuschüsse, sondern um die Abgeltung von gemeinwirtschaftlichen Leistungen. Wenn der Träger ein Museum führen will, muss er es auch finanzieren und den Kulturauftrag abgelten.» (P. Eichhorn, in: Museumsblatt 13, April 1994, S. 40.

Erste Voraussetzung: Der Kulturauftrag

Die öffentlichen Kulturbetriebe sind nicht ein Luxus aus besseren Zeiten, sondern mit einem öffentlichen Auftrag ausgestattete Institutionen. Dieser Auftrag ist in aller Regel auch demokratisch legitimiert. Über die gesellschaftliche Funktion von Kultur im weitesten Sinne braucht hier wohl nicht geschrieben zu werden, das haben andere weit kompetenter schon getan. Die Museen haben es ja relativ einfach. Sie haben den Auftrag, Kulturgut zu sammeln, zu bewahren, aufzuarbeiten und zu präsentieren oder anders gesagt: Museen sind Stätten von (kunst)historischer Bildung und Vermittlung. Darüber wie das geschehen soll, sind natürlich verschiedene Ansichten möglich.

Zweite Voraussetzung: Das Museum in der Verwaltung

Öffentliche Kulturbetriebe sind häufig Verwaltungsabteilungen. Dass ein Museum nun aber nicht wie ein Steueramt funktioniert, ist wohl den meisten Leuten klar. Der Museumsbetrieb hat tatsächlich Teile, die unter dem Stichwort Unternehmen subsumiert werden können. Das Museum bietet Produkte (sprich Ausstellungen und Veranstaltungen) an und vermarktet sie an seine Kunden (sprich Besucherinnen und Besucher). Eine gefährliche Terminologie, aber vielleicht auch eine schöpferische; wenn dazu die Voraussetzungen stimmen. Das Museum als Verwaltungsabteilung ist an das öffentliche Rechnungswesen gebunden: das heisst Jährlichkeit des Budgets und Zwang der einzelnen Budgetkonten. Dies garantiert Kontrolle, fördert aber nicht Flexibilität und Kreativität.

Die Realität: Knappe Finanzen – dehnbarer Spielraum

Die meisten Museen klagen über hohe Fixkosten und wenig frei verfügbare Mittel. Der Hausunterhalt, die Löhne und anderes mehr unterliegen der Teuerung und beschränken die Mittel für Ausstellungen und Öffentlichkeitsarbeit. Der Spar-

druck verschärft diesen Konflikt. Wie lässt sich das lösen? Abbau von Leistungen und Produktionen und Rückzug ins Schneckenhaus ist die eine Variante; Suche nach Partnern, verstärkte Publikumsbindung eine andere. Das hässliche Wort Sponsoring liegt auf der Zunge. Der Zweck heiligt die Mittel. Dies ist nicht Sache jedes Kulturbetreibers oder jedes Kulturschaffenden. Auf jeden Fall ist es eine Gratwanderung. Der Spielraum ist je nach Haus und Leitung verschieden. Die grossen Museen sind oft bürokratisiert, die kleinen meist ohne Geld.

Die Vision: Öffentlicher Auftrag und flexible Unternehmensführung

Das neue Modell der staatlichen Museen in den Niederlanden lässt aufhorchen. Die grossen holländischen Museen werden teilprivatisiert und in Stiftungen oder ähnliche Institutionen überführt. Der Staat garantiert, das heisst subventioniert den öffentlichen Auftrag: Betrieb des Hauses, Sammlung, Erforschung, Restaurierung etc. Die Museen werden zu Unternehmen in der Bildungs- und Vermittlungsarbeit. Sie sind einem Wettbewerb von Ausstellungen und Veranstaltungen ausgesetzt. Sie müssen ihr Publikum holen, ihre Aktionen erwirtschaften. Das heisst aber auch, sie können Gewinne wieder investieren, auch Kredite aufnehmen, sie müssen Überschüsse nicht abliefern, Defizite aber mittragen. Der Museumsjob wird flexibler, aber auch anspruchsvoller. Betriebswirtschaft als Nebenfach zur Geschichte oder Kunstgeschichte wird empfehlenswert.

Und das Historische Museum Baden?

Und nun die Gretchenfrage: Wie hat's der Melonenschnitz samt Landvogteischloss mit dem Markt? Eine Frage, die differenziert beantwortet werden muss. Das Historische Museum Baden hat einen demokratisch legitimierten Auftrag und ist tatsächlich Verwaltungsabteilung mit öffentlichem Rechnungswesen. Wo bleibt da die Flexibilität?

Die Stadt Baden besitzt als Kleinstadt eine Verwaltung mit flachen Hierarchien, relativ kurzen Entscheidungswegen und recht hoher Autonomie der Kulturbetriebe. Baden ist zudem bereit, die notwendigen Mittel für den Betrieb des ansehnlich gross geratenen Museums zu stellen. Die Voraussetzungen sind also günstig. Der Spielraum ist auch im status quo schon vorhanden. Trotzdem wäre eine Flexibilisierung nach holländischem Beispiel sicher möglich, wie zum Beispiel Führung des Museums nach Gesamtbudget (ohne Kontozwang und Jährlichkeit), Leistungsbezogenheit im Vermittlungsbereich, Reinvestition von erwirtschafteten Gewinnen usw. Zu diskutieren wäre auch eine Ausweitung beziehungsweise Neustrukturierung der Trägerschaft (Regionalgemeinden). Solche Änderungen sind teils rechtlich nicht möglich und bedingen Abtretung von Kompetenzen zum Bei-

spiel bei der Festsetzung von Preisen oder Kontakten mit Partnern. Ein solches Modell benötigt auch das Vertrauen der politischen Behörden. In der Diskussion um Reformen in Staat und Verwaltung wären solche Ansätze aber sicher bedenkenswert.

Ein Spiel mit dem Feuer? Vielleicht. Aber Feuer hält Kultur am Leben.

Ausstellungen

18. Januar bis 20. März 1994: Vom Estrich ins Museum. Schülerinnen und Schüler aus Gebenstorf gestalten eine Ausstellung zur Zeit im 2. Weltkrieg.
28. Januar bis 15. Mai 1994: Unbekannter Aargau. Ansichten des 18. und 19. Jahrhunderts aus der Sammlung Laube. In Zusammenarbeit mit dem Stadtmuseum Aarau.
19. März bis 8. Mai 1994: Objekte am Industriekulturpfad. Fotoausstellung zum Projekt für einen Industriekulturpfad Limmat-Wasserschloss.
7. Mai bis 28. August 1994: KURORT Silence. Eine Kulturgeschichte der Kleinen Bäder im 19. und 20. Jahrhundert. In Zusammenarbeit mit der Gemeinde Ennetbaden.
- Juni 1994 bis Juni 1995: Die Sammlung Streiff.

Schenkungen (1993/94)

- Atelier der Badener Schneiderin Louise Gläser, Kronengasse 4, Baden
- Verschiedene Stempel der Stadtkanzlei Baden Münzkasse und zwei Geldsäcke der Finanzverwaltung Baden
- Verschiedene Geschenke an den Stadtrat Baden
- Diverse Waschuntensilien (H. Graf, Küttigen)
- Diverse Haushaltsgeräte (J. Keller, Baden, aus dem Nachlass von A. Meier-Peterhans, Baden)
- Nähmaschine Pfaff ca. 1920 (M. Maurer, Bern)
- Diverse Textilien ca. 1900 (L. Risch, Ennetbaden)
- Closomat ca. 1960 (U. Wieland, Wettingen)
- Damenfahrrad Dressler 1951 (A. Cortellini-Hauser, Baden)
- Damenkleid 19. Jh. (R. Fueter, Baden)
- Braun-Radio 1958 (A. Goldstein, Ennetbaden)

- Staubsauger Progress ca. 1930 (P. Neukomm, Wettingen)
- Revox-Tonbandgerät ca. 1960 (S. Bonzon, Baden)
- Lampe ca. 1930 (K. Rudolph, Wettingen)
- Bierflasche Falkenbräu ca. 1930 (Th. Welti, Baden)
- Zwei Bierflaschen Müllerbräu ca. 1960 (M. Fempel, Baden-Rütihof)
- Maschine für Kupferwicklungen, ca. 1930 (ABB Process Automation)
- Inhalationsapparat, Haemometer, Spritzensterilisierapparat, zwei Köfferchen voll Schöpfgläser, diverses Spritzenmaterial (Katholischer Krankenpflegeverein Wettingen)
- Klischeesammlung und verschiedene Produkte der Firma Merker (20. Jh.)

Dauerleihgaben (1993/94)

- Acht Wirtshausstühle ca. 1930, Schreibtisch ca. 1930, Toilettenschrank ca. 1910, Ölgemälde Wirtshausszene ca. 1850, diverse Militaria aus dem 2. Weltkrieg, Kiste mit Wäscheklammern ca. 1950,

- mechanische Nähmaschine Bernina ca. 1940, Kluppe (Instrument zur Messung der Baumdicke) 19. Jh. (alles F. Wildi, Ennetbaden)

Erwerbungen aus dem Fonds der Ortsbürgergemeinde (1993/94)

Verwaltungsrodel der Hoffmann'schen Caplanei-Stiftung 1770–1797	Rettungsschlitten, Firma Merker Baden, ca. 1960
Baden, Stadtturm mit Löwenbrunnen, Holzschnitt von E. Bärtschi, Baden 1921	Brenngraviermaschine, Firma Merker Baden, ca. 1950
Baden, Obere Gasse, Kupferstich von Gottlieb Müller, Brugg	Capucin de la ville de Bade, kolorierte Lithographie von Ed. Pingret/G. Engelmann, 1824
Stadtplan der Ortsbürgergemeinde Baden 1902	Sammlung von Schützen- und Turnerauszeichnungen (20. Jh.) von W. Weibel, Wettingen
Holzmodel für Krippenfigur	

Vereinigung für Heimatkunde des Bezirks Baden

Aus der Tätigkeit der Vereinigung für Heimatkunde

Hans Bolliger

Ein Rückblick auf die Exkursionstätigkeit des verflossenen Vereinsjahres:

14. November 1993:
55. Jahresversammlung in Wohlenschwil. Andreas Steigmeier, Baden, berichtet aus der Ortsgeschichte.
12. März 1994:
Besuch des Würenloser Steinbruchs. Anton C. Meier erzählt aus dem Leben von Emma Kunz.
- 18.–22. April 1994:
Frühling im Piemont. Exkursion mit W. K. Walde nach Alba, Asti, Turin.
5. Mai 1994:
Besuch der Synagoge Baden. Führung: Dr. Josef Bollag.
29. Mai 1994:
Exkursion ins Sarganserland und in die Bündner Herrschaft. Leitung: Max Rudolf, Birmenstorf.
19. Juni 1994:
«Die Stadt Lenzburg» mit Kulturfleger Alfred Huber.
- 5./6. August 1994:
Zweitägige Reise ins Tessin. Mit Dr. H. Stadler, Staatsarchivar, besuchen wir Airolo, Giornico, Biasca, Bellinzona und Arbedo.
11. September 1994:
Der Flecken Schwyz und das Höllloch im Muotatal. Lokale Führer.
16. September 1994:
Würenloser Steinbruch, 2. Exkursion.
27. Oktober 1994:
Gemeinsame Veranstaltung mit der Literarischen Gesellschaft Baden. Walter K. Walde spricht über «Arkadien in Malerei, Musik und Literatur».
5. November 1994:
Besuch des Tibeterzentrums in Rikon. Referent: Peter Grieder.
20. November 1994:
56. Jahresversammlung im Landvogteischloss Baden. Führung: Bruno Meier, Konservator.