



# ÖFFENTLICHER BILDUNGS-AUFTRAG PRIVATWIRTSCHAFTLICH ORGANISIERT - EIN ERFOLGSMODELL.

Wer gewohnt ist die, Räume ethnologischer Ausstellungen kontemplativ und meditierend allein zu nutzen, ist von dem Gedränge unangenehm berührt. Müssen sich denn so viele Menschen für meine Lieblingsthemen interessieren?

Da war z.B. die Ausstellung im Jahr 2011 „Indianer - Ureinwohner Nordamerikas“, in sieben Monaten fast 170.000 Besucher, „Maya-Könige aus dem Regenwald“ über 135.000 in 2007, „Die Wüste“ im Jahr 2006 über 136.000 Besucher, „Afghanistan“ 2004 über 79.000, „Tibet - geheimnisvolle Welt“ 2002 über 113.000.

In zehn Jahren fünf große Sonderausstellungen zu ethnologischen Themen - das gibt es?

Mit diesen Besucherzahlen zählt das Haus nicht nur in Bayern zur Spitzenklasse, sondern übertrifft auch **alle(?)** deutschen Völkerkundemuseen. (Wenn falsch, bitte bei mir melden.) Nein, es ist (noch) nicht das Völkerkundemuseum München, das hatte im Jahr 2010 respektable 51.000 Besucher. Ein bisschen weiter südlich geist am Nordrand der Alpen, in der Nähe des Chiemsees, im Kernland der oberbayrischen Stämme, denkt man an Janker, Krachlederne, Hirschfänger, Dirndl und Gamsbart - kein Wunder, dass man sich hier für andere Völker und Kulturen interessiert.

## Der Lokschuppen Rosenheim - Gebäude und Organisation

Der Lokschuppen war einst Teil der ersten Rosenheimer Bahnhofsanlage. Die Entscheidung für die heutige, neue Nutzung fiel im Jahr 1983 mit der Aufnahme des Gebäudes in die Denkmalliste der Stadt Rosenheim.

Nach der Sanierung wird erstmals 1988 eine Ausstellung eröffnet: „Die Bajuwaren 488-788“. Dieses historisch-ethnologische Thema interessierte über 177.000 Besucher, ein vielversprechender Anfang war gemacht. Ab 1989 wurde der Betrieb des Lokschuppens in die



### PETER LUTZ

Peter Lutz, geboren 1967 in Würzburg, Studium der Sportökonomie an der Universität Bayreuth, dann 17-jährige Führungserfahrung im Veranstaltungsmanagement.

Seit 2001 bei der VKR GmbH und seit 2007 als Geschäftsführer tätig.



**PETER MIESBECK**, geboren 1960, aufgewachsen in Kaufbeuren, Altötting, Oberaudorf und Rosenheim. Studium der Fächer Geographie, Deutsch und Geschichte (Lehramt) an der LMU München, Ausstellungen im Städtischen Museum Rosenheim und 1993 Promotion. Anschließend am Haus der Bayerischen Geschichte, Ausstellung Salz Macht Geschichte (1995 u.a. im Lokschuppen) und seit 1996 Leiter des Ausstellungsentrums Lokschuppen.

Seit 2000 Prokurist und Projektleitung für 25 Ausstellungen mit 2.031.404 Besuchern.

### Das Team des Lokschuppens 2012



Dem Lokschuppen sind zugeordnet: Elisabeth Scheueregger (Registrierung, Ausstellungsorganisation), Stefanie Kießling (Stadtführungen, Ausstellungsführungen, Museumspädagogik), Elena Zuleger (Ausstellungsführungen, Museumspädagogik), Caroline Brunthaler (Leitung Beratung und Verkauf, Akquisition Gruppenbesuche), Petra Wanninger (Sekretariat, Besucherservice) und Theresia Hoerauf (Kasse). Bei Bedarf sind die anderen VKR-Abteilungen in die Ausstellungsprojekte einbezogen. Peter Lutz trägt die Verantwortung und vertritt die Ausstellung bzw. den Lokschuppen vor den städtischen Gremien und der Presse. Sarah Smyka (Leitung Marketing) erstellt die Marketing- und Werbepläne, sorgt für den Layout-Wettbewerb und die Umsetzung des Layouts für alle Werbemittel.

Annette Gallner (Graphikerin) erstellt das Layout für Plakate, Großwerbeflächen, Flyer und Inserate. Robert Kopetz (Technische Leitung) koordiniert den Einsatz der Techniker und ist verantwortlich für die hauseigene Veranstaltungs- und Medientechnik. Bernd Kühnhauser (Haustechnik, Druckerei) druckt Außenwerbemittel, Objektbeschriftungen und Raumtexte. Benedikt Hopf (Veranstaltungstechniker) und Anton Schmid (Haustechnik) sorgen für die Elektroinstallation und leuchten die Ausstellung ein. Anton Zacherl (Haustechnik) erledigt Schlosserarbeiten. Anton Schmid, Anton Zacherl und Franz Kastenhuber (Hausmeister Parkhäuser) schließen die Ausstellung abwechselnd morgens auf und erledigen den technischen Support. Vor und nach der Ausstellung stellen sie auch die VKR-eigenen Werbeständer, Park- und Fußgängerwegweiser auf. Carol Deller und Christa Bauer (Sekretariat des Geschäftsführers) erarbeiten die Einladungslisten zur Eröffnung und für Multiplikatoren und koordinieren Termine für Sonderöffnungen. Ingeborg Eberle und Brigitte Pilla (Kaufmännische Abteilung) führen die Buchhaltung und wachen über An- und Abmeldung von Aushilfen. Hinzu kommen freie Mitarbeiter auf Honorarbasis, d.h. neun Museumspädagoginnen und 29 Ausstellungs- bzw. GästeführerInnen.

Seit 2010 ist im Lokschuppen eine Stabsstelle Beratung und Verkauf (Call-Center) mit mehreren Mitarbeitern angesiedelt, um möglichst kompetent beim Verkauf von Tickets zu beraten, sowohl für die Veranstaltungen im Kultur- und Kongresszentrum, als auch für die Ausstellungen im Lokschuppen. Insbesondere werden hier die Buchungen von Gruppen und Schulklassen angenommen und im Buchungs- und Reservierungssystem erfasst, außerdem touristische Auskünfte gegeben. Während der Laufzeit der Ausstellung sind ca. zwölf Kassendamen als Aushilfen eingesetzt. Die Bewachung bzw. Aufsicht in der Ausstellung wird von einer externen Firma durchgeführt (ca. 6-8 Mitarbeiter).

*Veranstaltungs&Kongress GmbH Rosenheim* (VKR) integriert und erweiterte die bereits bestehenden Geschäftsfelder Kultur- und Kongress Zentrum, Touristinfo, Eigenveranstaltungen und Parkhäuser. Insgesamt 39 Mitarbeiter sind festangestellt in der VKR GmbH, einziger Gesellschafter ist zu 100% die Stadt Rosenheim. Geschäftsführer ist Peter Lutz, ein umtriebiger Franke. Prokurist und verantwortlicher Leiter des Betriebsteiles Lokschuppen mit sechs angestellten Mitarbeitern ist Peter Miesbeck, ein ruhiger, energischer Oberbayer. Der Auftrag ist ein gemeinnütziger, ein öffentliches Anliegen: Bildung.

### Öffentlicher Bildungsauftrag und unternehmerische Selbstständigkeit

Was macht das Team um den fränkischen und den oberbayrischen Peter so erfolgreich?

Der Lokschuppen definiert das Ergebnis als Gemeinschaftsleistung: *„Die Erfolge der Ausstellungen im Lokschuppen Rosenheim sind immer gemeinsam geschaffene Erfolge eines engagierten und hoch spezialisierten Teams. Bis zu 100 Mitwirkende setzen sich für die Organisation jeder neuen Ausstellung ein. Diese Zusammenarbeit von international renommierten Museen, staatlichen Sammlungen, angesehenen Wissenschaftlern und dem Team vor Ort ist Garant für einzigartige Erlebniswelten.“*

Das ist sympathisch, Bescheidenheit ist angenehm, und zeigt, dass beide Chefs keine Egomane sind und Erfolg auch anderen gönnen können. Aber es sind auch die besonderen Strukturen, die selbstständiges Arbeiten erst ermöglichen. Die Rechtsform gewährleistet unternehmerische Selbstständigkeit, denn der Gesellschafter (Stadt Rosenheim) wird sich einmischen, wenn wesentliche Verluste anfallen. Einmal am Anfang mit Liquidität ausgestattet, liegen die Investitionen in Ausstellungsprojekte in der Verantwortung des

Prokuristen und des Geschäftsführers. Jedes Projekt wird einzeln kalkuliert und abgerechnet. Gewinn ist wünschenswert, dessen Maximierung jedoch im Kultur- und Bildungssektor kaum realisierbar. Es sollten jedoch die Projektkosten inklusive des Personal- und Betriebskostenanteiles wieder eingespielt werden, um das nächste Projekt ähnlicher Größenordnung vorfinanzieren zu können.

Der Gesamtetat eines Projektes liegt derzeit zwischen 1.6 bis 1.9 Millionen Euro. Pro Jahr gibt die Stadt Rosenheim einen Projektzuschuss von ca. 160.000 Euro (etwa 7%). Zuschüsse kommen fallweise von Stiftungen (z.B. Ernst von Siemens Kunststiftung), ab und zu, zuletzt 2006, beteiligte sich das Land Bayern. Etwa 6% machen Einnahmen aus Sponsoring aus, langjähriger Hauptsponsor ist die Sparkasse Rosenheim – Bad Aibling. Rund 87% der Einnahmenerzeuger die Ausstellungsbesucher. Der wesentliche Teil wird also durch den Eintritt erwirtschaftet und dieser Abhängigkeit sind sich die Lokschuppen-Chefs sehr bewusst.

Diese Struktur erzeugt einen Erfolgsdruck, der bei jedem Projekt aufs Neue besteht, aber sie garantiert auch Selbstständigkeit und Freiheit bei der Entscheidung von Detailfragen. Hier wirtschaften Unternehmer und keine, in das Korsett der Kameralistik gezwängten Angestellten oder Beamten. Nur wenige Museen lassen ihren Ausstellungsmachern derartige Gestaltungsfreiheit, möglicherweise würde aber auch die Verantwortung nicht jedem Museumsmitarbeiter gefallen. Das Ergebnis ist eine sehr effektive, selbstständige Organisation, die bei wirtschaftlichem Denken und Handeln den öffentlichen Auftrag Bildung als wichtigstes Ziel hat.

### Themenwahl und Besucherorientierung

Der jährliche Publikumserfolg liegt sicher zum Teil in dem Grundkonzept, sich auf eine grosse Ausstellung pro Jahr zu konzentrieren und für viele Themen aus den Bereichen Naturwissenschaften, Kul-



Abb. 05: Ein Ausstellungsraum der Maya-Ausstellung

tur, Geschichte, Archäologie und Völkerkunde offen zu sein. Wenn ein Ausstellungshaus ohne eigene Sammlungen derartige Themenausstellungen realisiert, dann ist dies nur durch Kooperationen mit Experten und Museen möglich.

Natürlich ist Teil des Erfolges auch das Marketing, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die inzwischen auf jahrzehntelangen Kontakten und Erfahrungen beruht. Mit guter Vermarktung ist einmaliger Erfolg erklärbar, aber ein jahrelanger?

Wesentlicher scheint mir das starke Bemühen zu sein, stets nach interessanten Inhalten zu suchen, und das Geschick, Themen zu wählen, die viele Besucher packen. Daher steht bei der Auswahl die Frage im Vordergrund: Was können wir Interessantes bieten? Jede Ausstellung soll außerdem ein Erlebnis sein. Außerschulische Bildung mit der Familie und am besten von drei Generationen gemeinsam besucht. Außerdem gibt es Veranstaltungstypen, die sich spezieller an den Bedürfnissen von Senioren, Schülern und Familien orientieren. So haben z.B. im Rahmen der Indianer-Ausstellung etwa 23.000 Schüler an fast 1.300 Workshops teilgenommen, die keineswegs kostendeckend für das Museum waren, aber Teil des öffentlichen Bildungsauftrages und langfristig gut investiert. Denn die Kinder und Jugendlichen von heute sind die zahlenden Besucher von morgen. Der Lokschuppen braucht seine treuen Kunden, die gern wiederkommen und mit ihrem Eintrittsgeld die aktuelle Ausstellung finanzieren und das nächste Projekt ermöglichen. Das Einzugsgebiet hat etwa einen Radius von 100 bis 150 Kilometern und reicht weit in den Großraum München sowie in das Nachbarland Österreich. Um die Besucherstruktur zu ermitteln, wird nach Alter, Herkunft und Bildungshintergrund gefragt, außerdem nach der Postleitzahl des jeweiligen Besuchers. Interessant für den GmbH-Gesellschafter: „Von 100 Besuchern des Lokschuppens reisen 93 speziell für den Ausstellungsbesuch von außerhalb an und beleben den Wirtschaftsraum.“ Die Ausstellungen im Lokschuppen sind schon seit Jahren für die Stadt Rosenheim ein wichtiges Markenzeichen. Welche andere mittelgroße deutsche Stadt (61.000 Einwohner) schafft es durch ein jährliches Kulturereignis, mit den Millionenstädten gleichzuziehen, ja viele zu übertreffen?

Um Verbesserungsvorschläge, Kritik und Anmerkungen der Besucher zu erfassen und die eigene Organisation weiter zu verbessern, gibt es die folgenden Instrumente:

„Das Ausstellungszentrum Lokschuppen Rosenheim trägt als kultureller Leuchtturm wesentlich zum positiven Image der Stadt und Region Rosenheim bei. In Politik, Wirtschaft und Bevölkerung gilt der Lokschuppen als unentbehrlicher Kulturpartner und Begegnungsstätte.“

- \* Besucherreaktionen: Positive wie negative Reaktionen von Besuchern, die per Brief, E-Mail oder über das online-Kontaktformular eingehen, werden umgehend beantwortet.
- \* Besucherbuch: Die Einträge in das Besucherbuch werden regelmäßig ausgewertet.
- \* Beschwerde-Management: Etwaige Beschwerden von Besuchern werden vom jeweiligen Chef vom Dienst in einem persönlichen Gespräch mithilfe einer

Checkliste erfasst, und nach Möglichkeit wird der Anlass der Beschwerde von ihm behoben. Das ausgefüllte Beschwerde-Formular geht an die Geschäftsleitung.

#### Wie ein Projekt entsteht - die Indianer-Ausstellung 2011

Um die zukünftigen Projekte wählen zu können, wird laufend eine „Themenliste“ geführt, die „Vorschläge aus dem Team, Ergebnisse von Recherchen, lang gehegte Wünsche oder zusammen mit Kooperationspartnern geschmiedete Pläne enthält“. So entstand die Ausstellung Indianer – Ureinwohner Nordamerikas aus dem Kontakt mit dem Nordamerika-Experten Christian Feest anlässlich der Eröffnung der Indianer-Ausstellung auf der Schallaburg in Österreich am 28. März 2008.

**Christian Feest** (geboren 1945) studierte Ethnologie an der Universität Wien. 1969 Promotion und 1980 Habilitation. Führender Kenner der nordamerikanischen Indianer und deren materiellen Kultur sowie einer der wenigen reisenden Ethnologen, die systematisch Sammlungsbestände vor allem in europäischen und amerikanischen Sammlungen sichten und wissenschaftlich bearbeiten. Bis 2004 Professor für die Völkerkunde Nordamerikas an der Universität Frankfurt am Main und von 2004 bis 2010 Direktor des Museum für Völkerkunde Wien.

Es folgten Konzepterstellung und Ausstellungskalkulation mit anschließender Vorlage und Beschluss im VKR-Aufsichtsrat am 29. Juli 2008. Nach Verhandlungen mit dem Kunsthistorischen Museum (bzw. dem Museum für Völkerkunde) Wien wurde im April 2010 ein Kooperations- und Leihvertrag unterzeichnet. Nach Entscheidung des Gestalterwettbewerbes im Juni 2010 kam es ab Juli 2010 zu regelmäßigen, monatlichen Projektsitzungen mit dem Kurator Christian Feest, den Gestaltern und dem Lokschuppen-Team. Inhaltliche Ausgangsbasis waren Ausstellungskatalog und -konzept von Feest, der aber für die Ausstellung im Lokschuppen nicht zu 100% die gleichen Leihgaben wie auf der Schallaburg zeigen wollte und daher andere, neue Leihgeber ins Spiel brachte wie z.B. Museen in Braunschweig, Oslo, Tallinn, Helsinki, Lille.

Der kreative Entstehungsprozess einer Lokschuppen-Ausstellung ist Teamarbeit. Sowohl die Gestalter bringen Ideen ein, als auch der Kurator und die Lokschuppen-Mitarbeiter. Vom ersten Raumkonzept ausgehend wird die Arbeit immer detailreicher bis hin zur Gra-

phik und zur inhaltlichen Gestaltung der Raum- und Objekttexte, die in diesem Fall durch ein Lektorat mitverfasst wurden. Die Aufgaben der Münchner Projektpartner Planetz Architekten-partnerschaft und Aigner.Böttcher.Design waren vor allem das Raumkonzept, Entwurfs- und Ausführungsplanung, Ausschreibung und Vergabe, Bauleitung, Ausstellungsgraphik (vom Entwurf bis zur Reinzeichnung), Lichtdesign und Gestaltung des Außenbereichs.

Das Marketing der Ausstellung wurde von der gleichnamigen VKR-Abteilung geplant und umgesetzt. Die Pressearbeit (Planung, Texte, Pressekontakte) organisierte die Agentur Rosi Raab in enger Abstimmung über einen wöchentlichen Jour fixe mit dem Lokschuppen-Team und VKR-Mitarbeiterinnen. Der Pressespiegel zur Indianer-Ausstellung umfasst übrigens vier Bände und wiegt ca. vier Kilogramm, es waren insgesamt 439 Berichte in Printmedien (85% Bayern), 21 Beiträge im Fernsehen, 36 im Radio und 386 im Internet. Bei der Eröffnungs-Pressekonferenz waren neben 30 Journalisten, auch Vertreter der Nachrichtenagenturen dpa, dadp und AP mit Journalisten und Fotografen vertreten, außerdem besuchten weitere 300 Journalisten die Ausstellung und berichteten.

Etwa 600 Exponate aus 18 Museen in neun Ländern auf 1.300 Quadratmetern Ausstellungsfläche - das ist auch eine logistische Meisterleistung. Es sind Ausleihbedingungen auszuhandeln, Ausleihverträge zu schließen, Versicherungen zu regeln und Transporte zu organisieren. Ein hoher organisatorischer Aufwand für eine Ausstellung, die sieben Monate zu sehen war; Ausstellungsstart war am 8. April 2011 und Ausstellungsende am 6. November 2011. Erstmals ist eine Lokschuppen-Ausstellung auch nach dem Abbau zu sehen. Im Internet, als virtueller Rundgang durch die Ausstellung inklusive Audio-Guide und Ausstellungstexten. Gemeinsam mit einem Fotostudio in Rosenheim (*KME-Studio*) wurde die gesamte Ausstellung digital verfilmt und ist seit März 2012 auf der Lokschuppen-Homepage zu sehen. **Absolut sehenswert!**  
[www.rundgang.lokschuppen.de](http://www.rundgang.lokschuppen.de)

Übrigens waren Peter Miesbeck und ein Teil des Lokschuppen-Teams nach der Eröffnung der Indianer-Ausstellung bereits mit dem Folgeprojekt des Jahres 2012 beschäftigt. Am 23. März begann die sehr sehenswerte Ausstellung Tiefsee in Zusammenarbeit mit dem Konsortium Deutsche Meeresforschung, dem Zoologischen Museum der Universität Hamburg und vielen anderen Kooperationspartnern.

#### Regelungsbedarf für „Bearbeitungsgebühren“ und „Foto-Nutzungsrechte“

Große Ausstellungen mit einer großen Zahl interessanter Objekte, die wiederum viele Besucher anziehen, erfordern eine enge Kooperation von staatlichen Sammlungen und Museen. Statt gemeinsam verbindlich zu regeln, wie diese erleichtert werden kann, verbreitet sich seit ein paar Jahren die Unsitte, sog. „Bearbeitungsgebühren“ zu verlangen. Es gibt hier keine Untersuchung, aber mir sind Beträge von durchschnittlich ca. 500 € pro entliehenes Stück mehrfach genannt worden. Ebenso werden „Foto-Nutzungsrechte“ berechnet, wenn die entliehenen Stücke für Ausstellungskataloge fotografiert werden. Hier wurde ein durchschnittlicher Wert von 50 bis 100 € pro Foto genannt. (Diese Angaben stammen von drei verschiedenen Häusern im deutsch-

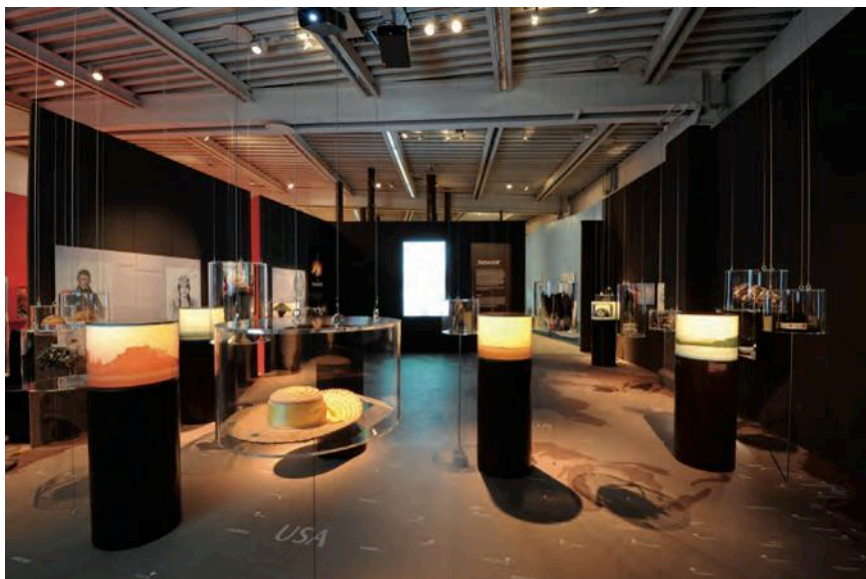


Abb. 06: Eingangsbereich der Indianer-Ausstellung

sprachigen Raum, die regelmäßig entsprechende Ausstellungen organisieren.) Eine Ausstellung mit ca. 600 Stück würde ca. 300.000 € „Bearbeitungsgebühren“, ein Katalog mit 600 Abbildungen weitere ca. 45.000 €, „Foto-Nutzungsrechte“ kosten, wenn alle Museen derartige Gebühren verlangen würden. Wenn man bedenkt, dass die Wissenschaftler an Katalogen meist unentgeltlich mitschreiben, ist dieses Verhalten der staatlich finanzierten Museen stark erklärungsbedürftig. Gesagt werden muß aber auch, daß nicht alle Museen derartige „Gebühren“ verlangen.

Man glaubt damit Wirtschaftlichkeit zu beweisen. Hat sich mal jemand die Mühe gemacht und Arbeitszeit/Kosten der damit verbundenen Verwaltungsarbeit berechnet? (Ich freue mich auf die Übersendung dieser Kalkulation.) Diese versteckten Kosten erschweren die Ausleihe von öffentlichem Eigentum und müssen einheitlich geregelt werden. Die Diskussion ist öffentlich zu führen, denn jeder von uns (Steuerzahler) finanziert den ganzen Zirkus des Erhaltes. Honoriert wird dieser durch gut gemachte Ausstellungen und durch die Zusammenarbeit der Museen. Wenn den wenigen aktiven Häusern die Arbeit unnötig erschwert wird, ist jeder von uns betroffen. Warum gilt nicht die folgende Regel: Was das jeweilige Haus selbst nicht zeigt, ist kostenlos für jede öffentliche Ausstellung im deutschsprachigen Raum zu haben, wenn der Ausleihende die Kosten des Transportes trägt, die Versicherung zahlt und die geforderten restauratorischen Bedingungen erfüllt.

Eine weitere Variante „verdeckter Gebühren“ sei noch erwähnt. Bei einigen Museen gibt es den Brauch „Ausleihe gegen Restaurierung“. Der Ausstellende zahlt die notwendige Restaurierung und darf dafür das Stück zeigen. Ist das nicht der Offenbarungseid des jeweiligen Museums bzw. des finanziellen Trägers (meist eine Stadt oder ein Bundesland)? Zeigt das nicht, daß viele Museen heute nicht mehr in der Lage sind, ihre Bestände angemessen zu erhalten? Verfall ist immer auch Wertverlust! Ich verweise auch auf die Selbstverpflichtung durch die „Ethischen Richtlinien für Museen“ durch ICOM-Beitritt (International Council of Museums)! Wo bleiben die Rechnungshöfe mit ihrer Prüfungspflicht und der Offenlegung von Missständen? Wo sind die ICOM-Tagungen zum Thema? Warum gibt es hierzu keine wissenschaftlichen Untersuchungen?

Vielen Dank an:

Peter Miesbeck, Peter Lutz und die Mitarbeiter des Lokschuppens Rosenheim für die intensive Beantwortung meiner Fragen.

Text: Andreas Schlothauer