

# Museumsstrategie Thurgau

## Grundlagen, Vision und weiteres Vorgehen

Bericht vom 6. Januar 2017 zuhanden des Regierungsrates

Projektgruppe „Museumsstrategie Thurgau“:

Martha Monstein, Leiterin Kulturamt (Leitung)

Hannes Geisser, Direktor Naturmuseum

Barbara Richner, Stellvertreterin Leitung Naturmuseum

Dominik Gügel, Direktor Napoleonmuseum

Christina Egli, Stellvertreterin Leitung Napoleonmuseum

Gabriele Keck, Direktorin Historisches Museum

Dominik Schnetzer, Stellvertreter Leitung Historisches Museum

Markus Landert, Direktor Kunst- und Ittinger Museum

Christa Fritschi, Stellvertreterin Leitung Kunst- und Ittinger Museum

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung.....	4
2. Grundlagen.....	5
2.1. Rechtliche Grundlagen.....	5
2.2. Museumslandschaft Thurgau.....	5
2.3. Aufgaben des Museums.....	6
3. Herausforderungen / Analyse.....	7
3.1. Wachsende Erwartungen des Publikums.....	7
3.2. Kampf um Aufmerksamkeit.....	7
3.3. Digitalisierung.....	8
3.4. Infrastrukturelle Anforderungen.....	8
3.5. Professionalisierung der Museumsarbeit:.....	9
3.6. Stärken und Schwächen der kantonalen Museen.....	10
4. Ziele einer Museumsstrategie.....	11
4.1. Steigerung der Sichtbarkeit und der Wirkung.....	11
4.2. Sicherung und Steigerung der Qualität.....	11
4.3. Intensivierung der Zusammenarbeit und Austausch von Knowhow.....	11
4.4. Museen sind Orte der Identität und der Auseinandersetzung mit Themen der Gesellschaft.....	12
4.5. Erneuerung und Erweiterung der Infrastrukturen.....	12
5. Vision: Dezentrales Universalmuseum Thurgau DUT.....	13
6. Strategien für das Dezentrale Universalmuseum DUT:.....	14
6.1. Bildung von Kompetenzbereichen.....	14
6.2. Nutzung von Synergien.....	15
6.3. Profilierung und Spezialisierung der einzelnen Destinationen.....	16
6.4. Vernetzung der kantonalen und regionalen Museen.....	17
7. Massnahmen.....	18
7.1. Bildung von Kompetenzbereichen.....	18
7.2. Organisationsform des DUT.....	18
7.3. Überprüfung der Nutzung von Infrastrukturen.....	19

3/22

7.4. Stärkung des Auftritts durch gemeinsame Dachmarke .....	20
7.5. Kooperation mit ausgewählten regionalen Museen.....	21
8. Weiteres Vorgehen .....	21
8.1. RR-Seminar „Museumsstrategie“ vom 10. Januar 2017 .....	21
8.2. RRB Kunstmuseum.....	21
8.3. RRB Historisches Museum.....	22
8.4. Konzept für ein Dezentrales Universalmuseum Thurgau DUT .....	22

## **1. Einleitung**

In den Richtlinien des Regierungsrates des Kantons Thurgau für die Regierungstätigkeit in der Legislaturperiode 2016–2020 ist festgehalten, dass der Kanton die Stellung der kantonalen Museen als bedeutende Erlebnis-, Bildungs- und Erfahrungsorte mit einer Museumsstrategie stärkt (S. 23) und bedarfsgerechte und zeitgemässe Museumsstrukturen schafft (S. 35). Im Kulturkonzept des Kantons Thurgau 2016–2018 wird zudem als Entwicklungsziel der kantonalen Kulturpolitik festgehalten, dass eine gesamtkantonale Museumsstrategie erarbeitet wird. Das Kulturkonzept wurde am 23. Juni 2015 durch den Regierungsrat genehmigt.

Das vorliegende Papier skizziert eine umfassende Museumsstrategie für die Museen im Kanton Thurgau. Ausgehend von den kantonalen Betrieben werden Strategien und Instrumente für eine umfassende Weiterentwicklung und Förderung der kantonalen Museumslandschaft vorgelegt. Alle Museen sehen sich heute aufgrund der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen mit steigenden Ansprüchen konfrontiert. Das Papier zeigt Wege auf, wie diese zu bewältigen sind.

Die hier gelieferte Konzeptarbeit basiert zudem auf Überlegungen im Zusammenhang mit aktuellen Ausbauprojekten des Historischen Museums und des Kunstmuseums Thurgau, zu welchen der Regierungsrat bereits sein grundsätzliches Commitment gegeben hat. Mit der Museumsstrategie wird eine Vision verfolgt, die die Museumslandschaft Thurgau stärken und für die neuen Herausforderungen rüsten soll. Wie schon beim Kunstmuseum und beim Historischen Museum antizipiert, ist davon auszugehen, dass dies höhere Kosten zur Folge haben wird.

Entstanden ist dieser Grundlagenbericht unter der Leitung des Kulturamtes in enger Zusammenarbeit mit den kantonalen Museen. Das Amt für Archäologie mit dem Museum für Archäologie war nicht an der Entstehung des Berichtes beteiligt, hat aber am 25. November 2016 dazu Stellung genommen und in der nun vorliegenden Fassung eigene Beurteilungen eingebracht.

## **2. Grundlagen**

### **2.1. Rechtliche Grundlagen**

In § 9 des Gesetzes über die Kulturförderung und die Kulturpflege aus dem Jahr 1993 wird festgehalten, dass der Kanton Thurgau neben der Kantonsbibliothek und dem Staatsarchiv Museen führt, wobei das Historische Museum, das Naturmuseum, das Ittinger Museum, das Kunstmuseum und das Museum Arenenberg namentlich genannt werden. Zudem wird festgehalten, dass sich der Kanton an weiteren Einrichtungen der Kulturpflege beteiligen oder zusätzliche Aufgaben übernehmen kann.

In der Verordnung über die kantonalen Museen vom 26.08.2014 sind der Auftrag und die Organisation der Museen umschrieben. An dieser Stelle ist die organisatorische Einbindung der Museen ins Kulturamt festgehalten und die Sonderstellung des Museums für Archäologie als Teil des Amtes für Archäologie definiert.

### **2.2. Museumslandschaft Thurgau**

Die sechs, durch den Kanton betriebenen Häuser – das Historische Museum, das Ittinger Museum, das Kunstmuseum, das Naturmuseum, das Napoleonmuseum sowie das Museum für Archäologie – bilden den Kern der thurgauischen Museumslandschaft. Aufgrund der soliden Finanzierung wird hier Museumsarbeit mit hohem Qualitätsanspruch geleistet, wenngleich selbst diese Institutionen im interkantonalen Vergleich keine Schwergewichte sind. Mit einem Gesamtbetrag von 6.4 Mio. Franken aus den allgemeinen Staatsmitteln jährlich (ohne Museum für Archäologie) gehören sie im Vergleich mit anderen kantonalen oder weitgehend durch die öffentliche Hand getragenen Institutionen ins Drittel der kleineren Einrichtungen.

Die kantonalen Museen bilden den Kern einer überaus vielgestaltigen Museumslandschaft, die sich im Kanton Thurgau über ein Jahrhundert herausgebildet hat. Das 2014 herausgegebene Verzeichnis der Thurgauer Museums-gesellschaft listet 88 Museen, Sammlungen und Ausstellungsorte<sup>1</sup> auf. Es sind

---

<sup>1</sup> Siehe <http://www.museen-im-thurgau.ch/museenthurgau/>

meist lokale, privat betriebene, gelegentlich von den Kommunen unterstützte Museen und Sammlungen von unterschiedlicher Ausrichtung und Qualität.

Die Schweiz ist ein an Museen reiches Land. 1'142 Häuser zählt das Bundesamt für Kultur<sup>2</sup> in der Schweiz, das entspricht einem Museum pro 6'700 Einwohner. Im Thurgau aber kommen auf ein Museum nur 3'600 Einwohner. Die Museumsdichte ist hier trotz – oder vielleicht wegen – des Fehlens eines urbanen Zentrums, vielleicht auch wegen einer besonders weit entwickelten Gemeindeautonomie, besonders hoch. Der grösste Teil der kleinen Häuser wird ehrenamtlich geführt, einige mit beachtlichem Erfolg.

Die Vielgestaltigkeit der Thurgauer Museumslandschaft ist eine erfreuliche Tatsache. Insbesondere der hohe Anteil an ehrenamtlich geführten Häusern zeugt von einem grossen Interesse und Engagement der Bevölkerung für kulturhistorische Themen. Allerdings zeigt sich, dass gerade auch auf ehrenamtlich geführte Häuser grosse Herausforderungen zukommen.

Eine kantonale Museumsstrategie soll sich demnach nicht allein auf ein Konzept für den Betrieb der kantonalen Museen beschränken. Sie muss die gesamte thurgauische Museumslandschaft im Blick behalten.

### **2.3. Aufgaben des Museums**

Die Aufgaben eines Museums bestehen gemäss des International Council of Museums ICOM<sup>3</sup> im Sammeln, Erforschen, Ausstellen und Vermitteln der Museumsgüter. Die Basis für diese Tätigkeiten ist eine vertiefte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Sammlungen, die ohne das Wissen über ihre Geschichte, Funktion, ihre Nutzung und ihre Bedeutung meist nahezu wertlos bleiben. Die Attraktivität der Museen liegt, insbesondere im Vergleich zu medialen Freizeitangeboten, in der besonderen Aura der originalen und oft einzigartigen Objekte, die durch anregende Inszenierung erlebbar gemacht werden.

Das Museum ist heute ein offener, sozialer Ort, ein Ort der Begegnung und des Austauschs. Es ist zu einer Plattform geworden, auf der vielfältige Bedürfnisse von der leichten Unterhaltung bis zur präzisen Vermittlung von komplexen In-

---

<sup>2</sup> Taschenstatistik 2016 des BAK, verfügbar auf dem Internet unter <http://www.bak.admin.ch/dokumentation/04110/index.html?lang=de>

<sup>3</sup> International Council of Museums, <http://www.museums.ch/service/icom/>

halten befriedigt werden wollen. Mit ihrer Arbeit leisten die Museen einen wichtigen Beitrag zur Identitätsbildung im Kanton. Gerade in einer Welt, in der die Vorstellung von „Gemeinschaft“ durch neue Medien und eine Veränderung der Kommunikationsgewohnheiten nachhaltig verändert wird, leisten grosse wie kleine Museen einen bedeutenden Beitrag zur Bildung der Menschen und zu einer offenen Diskussion über Werte.

### **3. Herausforderungen / Analyse**

Einen Museumsbetrieb auf der Höhe der Zeit zu führen, stellt hohe Ansprüche. Die Museumsarbeit entwickelt sich rasant. Die wichtigsten Herausforderungen sind:

#### **3.1. Wachsende Erwartungen des Publikums**

Das ständig wachsende Angebot an neuartigen Erlebnis- und Freizeitangeboten in der realen wie in der digitalen Welt lässt die Erwartungen des Publikums an ein Museum steigen. Es stellt höhere Anforderungen an Präsentationstechnik, Ausstellungs-dramaturgie, Themenwahl und Ausstellungskadenz. Der Erlebnisfaktor spielt eine immer grössere Rolle. In einer global vernetzten Welt bilden auch im Thurgau die Angebote der grossen nationalen und internationalen Institutionen der Vergleichsmassstab. Spektakuläre Neu- und Erweiterungsbauten wie zum Beispiel in Basel, Zürich, St. Gallen, Winterthur oder Chur definieren einen Museumsstandard in Bezug auf Raumerfahrung und Erlebniswelt, dem sich die Museen im Thurgau stellen müssen. Dies betrifft die professionell agierenden kantonalen Museen ebenso wie die kleineren Museen.

#### **3.2. Kampf um Aufmerksamkeit**

Museen stehen im Wettbewerb mit vielen Anbietern von Freizeitangeboten. Gleichzeitig zeigt sich in der Presselandschaft ein Umbruch, der insbesondere die Kulturberichterstattung substantiell reduziert. Den Kampf um Aufmerksamkeit gewinnen immer öfters die grossen Häuser in urbanen Zentren. Sie sind architektonisch attraktiv, eigentliche Ikonen der Baukultur und leisten sich Ausstellungen von Weltklasse. Wollen mittlere oder kleinere Museen mehr als ein lokales oder regionales Publikum anziehen, müssen Voraussetzungen geschaffen und Strategien entwickelt werden, dass sie sich in diesem Wettbewerb behaupten können. Selbstredend muss die regionale Verankerung in einer attrak-

tiven Kulturlandschaft als ein Markenzeichen in die Strategie miteinbezogen werden.

### **3.3. Digitalisierung**

Die Digitalisierung greift in den Alltag des Publikums ein. Mehr – auch kulturelles – Wissen ist zugänglich ohne den Umweg über die Einrichtung Museum. Die digitalen Medien sind zu unverzichtbaren Begleitern, Wissensspeichern und Kommunikationsmitteln geworden. Die Museen müssen ihre Arbeit diesen neuen Bedürfnissen anpassen, ohne dass die Kernaufgaben des Museums – Sammeln, Forschen, Ausstellen und Vermitteln – aufgegeben werden. Die neuen, digitalen Medien bieten dabei vielfältige Chancen, gerade im Bereich der Vermittlung. So können heute über Internetseiten Informationen zu Sammlungsobjekten unvergleichlich schneller und einfacher als früher veröffentlicht werden. Da sich der Fokus der durch die Digitalisierung neu erreichten Zielgruppen teilweise vom Lernen zum Erleben, von der Erfahrung zum Fun verschoben hat, sind solche neue Vermittlungsinstrumente professionell zu gestalten, damit sie mehr sind als Datenfriedhöfe. Zudem sind heute mehrsprachige Angebote immer wichtiger.

### **3.4. Infrastrukturelle Anforderungen**

Die Arbeit in den Museen wird durch eine rasant fortschreitende Professionalisierung des Ausstellungsbetriebs geprägt. Die Anforderungen an die Infrastruktur – Klima, Beleuchtung, Sicherheit, Technik – sind in den letzten Jahren substantiell gestiegen, ebenso die Anforderungen und Erwartungen an die Inszenierung und Aufbewahrung der Objekte. Um Leihgaben für Ausstellungen zu erhalten, müssen internationale Standards in Bezug auf Klima, Licht und Sicherheit erfüllt werden. Diese Standards müssen auch für die Objekte der eigenen Sammlungen zur Anwendung gelangen, soll nicht fahrlässig die Schädigung der eigenen Bestände in Kauf genommen werden.

Die Infrastruktursituation bei den kantonalen Museen ist uneinheitlich. Naturmuseum und Museum für Archäologie wurden vor wenigen Jahren erneuert. Sanierungsbedürftig sind die Ausstellungsräume des Kunstmuseums und des Historischen Museums, wo zudem Räume für Dauer- und/oder Sonderausstellungen fehlen. Zudem bedarf die Depotsituation im Historischen Museum einer



baldigen Lösung. Unbefriedigend ist auch die Situation des Napoleonmuseums. Seine original eingerichteten Dauer-Ausstellungsräume unterliegen aufgrund ihrer Authentizität speziellen denkmalpflegerischen und kunsthistorischen Anforderungen, Räume für Sonderausstellungen fehlen komplett.

Auch die regionalen Museen spüren den infrastrukturellen Druck und rüsten auf. Aktuell sind mehrere Museumsneueinrichtungen und -erweiterungen in Planung (Schaudepot Saurer Museum, Seemuseum Kreuzlingen, Turmhof Steckborn, Historisches Museum Bischofszell u.a.).

### **3.5. Professionalisierung der Museumsarbeit:**

Der Auftrag der Museen ist das Sammeln und Bewahren repräsentativer Objekte, das Erforschen ihrer Herkunft mit zeitgemässen Methoden der Wissenschaft und das Bereitstellen dieses Wissens für Bevölkerung und Fachleute. Die ständig steigenden Erwartungen an die Zugänglichkeit der Bestände, an Ausstellungsgestaltung, Vermittlung, Marketing, Kommunikation und Besucherservice haben zu einer Spezialisierung und Professionalisierung der Arbeitsfelder geführt.

Die kantonalen Museen haben sich diesen Herausforderungen bereits gestellt und weisen in den Kernbereichen der Museumsarbeit eine hohe Fachkompetenz auf. Die meisten Häuser bieten eine professionelle Kulturvermittlung an. Wissenschaftlich ausgebildete Kuratorinnen und Kuratoren mit langjähriger Ausstellungserfahrung erarbeiten, basierend auf gut aufgearbeiteten Beständen, attraktive Ausstellungen. Hoch spezialisierte Leistungen werden von Dritten eingekauft (z.B. im Bereich der Restaurierung, Szenografie, Lichtgestaltung, Multimedia oder teilweise auch in der Kommunikation).

Vor grossen Herausforderungen stehen auch die zahlreichen privat geführten Museen im Kanton. Bei vielen steht ein Generationenwechsel an. Die Gründer und Gründerinnen – oft im Rentenalter – ziehen sich zurück, Nachfolger/innen, die mit der gleichen Begeisterung und einem vergleichbaren Zeitengagement einsteigen, sind schwierig zu finden. Dabei geht es nicht nur um Begeisterung: Die Gründer haben oft mit den Objekten ihres Museums gearbeitet wie z.B. bei den Saurer-Maschinen oder bei den Satzmaschinen des Typoramas. Sie kennen die Geräte in- und auswendig, können sie vorführen und unterhalten. Bei

der Folgegeneration ist dies nur noch bedingt der Fall. Für den Museumsbetrieb wichtiges Wissen geht verloren. Ob auch die Bindung der Öffentlichkeit an das Museum sich abschwächt, wenn die Generation, welche die wirklichen Betriebe und ihre Verwandlung in ein Museum noch erlebt hat, abtritt, ist im Moment nicht absehbar.

Es ist absehbar, dass die Gemeinden und der Kanton von Seiten regionaler Museen und Sammlungen zunehmend mit Forderungen nach Mitfinanzierung konfrontiert werden.

### **3.6. Stärken und Schwächen der kantonalen Museen**

Eine Selbstevaluation der kantonalen Museen hat ergeben, dass sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten vieles tun, um sich den Herausforderungen des Wandels zu stellen. Insbesondere agieren sie mit hoher Fachkompetenz und bewirtschaften mit grosser Professionalität ihre zum Teil hochwertigen Sammlungen, deren Attraktivität allerdings nur beschränkt sichtbar gemacht werden kann. Die einzelnen Museen haben sich unverwechselbare Profile erarbeitet, wobei attraktive Standorte wie die Kartause Ittingen oder der Arenenberg Aufmerksamkeit über die Regionsgrenzen hinweg erzielen.

Allerdings gibt es zwischen den Museen – einzelne Ausnahmen wie das Projekt „Museum für Kinder“ oder die strukturelle wie auch regelmässige inhaltliche Kooperationen zwischen Naturmuseum und Museum für Archäologie abgesehen – keine institutionalisierte, nachhaltige Zusammenarbeit. Jedes Museum entwickelt im Kleinen alle Kompetenzen selber, wodurch die Chancen von Synergien vergebend werden. Es fehlt insbesondere ein gemeinsames Entwicklungsziel und es gibt keine Anreize, über eine Zusammenarbeit z.B. im Marketingbereich, im Ausstellungsbereich oder mit einer digitalen Strategie eine grössere Resonanz zu erzeugen. Dadurch bleibt die Sichtbarkeit über den Kanton hinaus kleiner, als sie sein könnte. Für eine nachhaltige Weiterentwicklung der Museen fehlen allerdings auch finanzielle und personelle Ressourcen.

## **4. Ziele einer Museumsstrategie**

Mit der Entwicklung einer gesamtkantonalen Museumsstrategie soll die Position der Museen als wichtiger Bestandteil des Kulturlebens im Kanton Thurgau gefestigt werden. Ziel ist es, ein zukunftsfähiges Modell für eine attraktive Museumslandschaft Thurgau durch eine Überprüfung der bestehenden Museumsstrukturen zu entwickeln und umzusetzen. Dabei sollen insbesondere die Möglichkeiten einer intensiveren Zusammenarbeit und Kooperation unter den Museen und das Verhältnis der kantonalen Institutionen zu den mittleren, regionalen Museen geklärt werden.

Diese Ziele enthalten folgende Unterziele:

### **4.1. Steigerung der Sichtbarkeit und der Wirkung**

Museen brauchen Publikum. Sie sind Institutionen, deren Wahrnehmung von der Anzahl der Besucherinnen und Besucher abhängt. Qualitätsvolle Museumsarbeit entfaltet ihre Wirkung erst durch das Publikum, das sie wahrnimmt.

Die Massnahmen einer Museumsstrategie müssen auf die Steigerung von Attraktivität und Sichtbarkeit abzielen.

### **4.2. Sicherung und Steigerung der Qualität**

Sichtbarkeit und Wirkung hängen stark von der Qualität der Inhalte ab. Ohne fundierte wissenschaftliche Basisarbeit mit den Beständen können Museen ihren Auftrag nicht erfüllen und verlieren ihre Position als Orte des Wissens.

Deshalb muss die Erschliessung und Aufarbeitung der wissenschaftlichen Grundlagen, die Archivierung und die Depotbewirtschaftung der Museen sowie die Vernetzung mit anderen Forschungsträgern in- und ausserhalb des Kantons gestärkt werden.

### **4.3. Intensivierung der Zusammenarbeit und Austausch von Knowhow**

Die Intensivierung des Austausches unter den Kompetenzträgern und das Teilen von spezifischem Knowhow ist ein wichtiger Faktor in der Qualitätssicherung.

Es muss auch ein Ziel der Museumsstrategie sein, Voraussetzungen zu schaffen, um den Wissenstransfer unter den Museen zu fördern und zu institutionalisieren.

#### **4.4. Museen sind Orte der Identität und der Auseinandersetzung mit Themen der Gesellschaft**

Museen setzen sich mit Fragen der Identität auseinander: Wer sind wir? Was macht den Thurgau aus? Wie ist unsere Geschichte, unsere Natur, unsere Kultur beschaffen und wie unterscheidet sie sich allenfalls von anderen Kulturen. Indem Museen mit ihren Aktivitäten die Auseinandersetzung der Menschen mit ihrem Ort und ihrer Umwelt fördern, schaffen sie Identität und leisten einen wichtigen Beitrag zum Zusammenleben in einer zunehmend heterogenen Gesellschaft.

Deshalb ist ein weiteres Ziel der Museumsstrategie, die Institutionen im Kanton nachhaltig zu verankern, um damit die Bevölkerung wie auch die politischen Trägerschaften für die gesellschaftliche Bedeutung der Museen zu sensibilisieren.

#### **4.5. Erneuerung und Erweiterung der Infrastrukturen**

Museen benötigen Infrastrukturen, um sich weiter entwickeln zu können. Dies wurde schon vor Längerem erkannt. Aufgrund der ausgewiesenen Bedürfnisse wurden die Infrastrukturprojekte fürs Kunstmuseum und fürs Historische Museum aufgegleist. Erste Überlegungen für Sonderausstellungsräume gab es auch fürs Napoleonmuseum. Diese wurden aber aufgrund der unbefriedigenden räumlichen Situation auf Unbestimmt zurückgestellt. Beim Kunstmuseum steht in Zusammenarbeit mit der Stiftung Kartause Ittingen eine Klärung für den Erweiterungsbau an, beim Historischen Museum müssen nach dem Scheitern eines Historischen Museums im Kornhaus Romanshorn und einer Expo im Oberthurgau die neuen Vorschläge für die Standorte in Arbon und Romanshorn sorgfältig geprüft werden. Der Standort Frauenfeld wurde von der Arbeitsgruppe «Standortevaluation Historisches Museum» unter dem Vorsitz des Generalsekretariats DEK bereits 2013 als geeignet beurteilt.

Für die Entwicklung der Museen und der Realisierung eines Ausstellungsraumes für das HM und möglicher Nutzung durch das KM hat sich mit den Plänen

für einen Museumsbau auf dem Kasernenareal in Frauenfeld eine Option mit grossem Potenzial ergeben.

## **5. Vision: Dezentrales Universalmuseum Thurgau DUT**

Der Kanton Thurgau zeichnet sich durch eine grosse Dichte und Vielfalt an Museen und Sammlungen aus. Auf regionaler Ebene ist damit ein institutionell verankerter Reichtum an Objekten und Wissen vorhanden, der sich in eine Vielzahl von grösseren, kleineren und ganz kleinen Organisationen über den ganzen Kanton gestreut aufteilt. Diese dezentrale Streuung ist historisch gewachsen und kann für die Museumsstrategie als Chance erfasst werden.

In dieser heterogenen Museumslandschaft stehen auch die sechs professionell geführten kantonalen Museen. Sie bilden den Kern der thurgauischen Museumslandschaft und haben das Potential, die Wahrnehmung des Kantons als Museumskanton zu stärken. Um dieses Potential auszuschöpfen und den Kanton Thurgau als Ort der Museumsvielfalt auch über den Thurgau hinaus positionieren zu können, braucht es eine gesamtkantonale Museumsstrategie mit einer Vision.

Diese Vision ist ein Dezentrales Universalmuseum Thurgau (DUT). Es ist keine neue Organisationsstruktur, die die bestehenden Strukturen zerstört, sondern die Vision eines engeren und flexibleren Zusammenwirkens primär der kantonalen Museen untereinander. In zweiter Linie meint das DUT aber auch die engere Kooperation mit den regionalen Museen, um den Wissensbereichen der Museen insgesamt mehr Gewicht zu verleihen und die Ausstrahlungskraft der Museumslandschaft Thurgau zu fördern. Das DUT ist als Cluster zu verstehen, in dem die je unterschiedlichen Kompetenzen und Vorgehensweisen der einzelnen Museen im Dienste einer grösseren gemeinsamen Wirkung zum Einsatz kommen.

Das DUT geht von Gesellschaftsfragen aus und nimmt Themen auf, welche die Menschen im Thurgau direkt betreffen. Es tritt mit dem Anspruch an, eine vertiefte Auseinandersetzung mit den im Thurgau relevanten Wissensbereichen der Geschichte, Kunst und Natur zu bieten, sowie ein umfassendes und nachhaltiges Angebot für ein breites Publikum bereit zu stellen.

Das DUT realisiert sich in allen Regionen des Kantons. Dieser dezentrale Charakter der Vision korrespondiert mit der historisch gewachsenen Gegebenheit im Thurgau, der mehrere Zentren hat. Das DUT vermittelt also über den ganzen Kanton verteilt ein einzigartiges Panorama für eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit dem universellen Wissen, das die zahlreichen Museen abdecken. Die Wege und Verbindungen zwischen den Museen werden zusammen mit der Landschaft zu einem integralen Teil des DUT.

Das DUT steht nicht im Widerspruch zu den geplanten Erweiterungen am Museumsstandort Ittingen und einem geplanten neuen Standort für das Historische Museum aus. Diese Standorte tragen dazu bei, die notwendigen Infrastrukturen zu schaffen, welche eine Umsetzung der Vision möglich machen. Dazu gehören ein grosser Ausstellungsraum für gemeinsame und interdisziplinäre Ausstellungen, Räumlichkeiten für Forschungsarbeit, Ateliers für eine zeitgemässe Vermittlung sowie dringend notwendige Depotflächen für die fachgerechte Lagerung der Bestände und Sammlungserweiterungen (beispielsweise im Bereich der Geschichte der Neuzeit). Durch die Bauprojekte erhält das DUT die notwendigen Infrastrukturen, die eine professionelle Museumsarbeit möglich machen. Im Rahmen des Anforderungsprofils für die pendenten Museumsprojekte werden im weiteren Projektverlauf 2017 die entsprechenden Planungsflächen festzulegen sein.

## **6. Strategien für das Dezentrale Universalmuseum DUT:**

### **6.1. Bildung von Kompetenzbereichen**

Ausgehend von der inhaltlichen Ausrichtung der bestehenden kantonalen Häuser arbeiten die Museumsbetriebe primär innerhalb der Kompetenzbereiche „Geschichte“, „Kunst“ und „Natur“ zusammen. Der Kern der Kompetenzbereiche wird durch die kantonalen Museen gebildet, ergänzt werden sie durch ausgewählte regionale Museen. Die Kompetenzbereiche werden als Gefässe für die Wissensproduktion der kantonalen Museumslandschaft gestärkt.

Die Aufteilung in drei Kompetenzbereiche entspricht drei kulturellen Feldern, die sich durch je spezifische Terminologien und Erkenntnisse auszeichnen. Der Kompetenzbereich „Geschichte“ beschäftigt sich mit der Entwicklung des zeitli-

chen Wandels und dessen Auswirkungen auf die Gesellschaft im Verlauf der Zeit. Seine Basis sind Quellen und Sachgüter, die mit den Methoden der Geschichtswissenschaft erschlossen und vermittelt werden. Der Kompetenzbereich „Natur“ beschäftigt sich als Archiv der Lebensraum- und Artenvielfalt mit der Naturgeschichte aber insbesondere auch mit Fragen der Biologie, der Ökologie und der Biodiversität. Die „Produkte“ der Abteilung „Natur“ basieren auf naturwissenschaftlichen Wissensstrategien. Der Kompetenzbereich Kunst beschäftigt sich mit Kunst sowie Bildern im Allgemeinen und nutzt die Denkinstrumente von Kunstwissenschaft und Ästhetik.

Zwischen den Kompetenzbereichen herrschen ein reger Austausch und eine vielfältige Zusammenarbeit. Gemeinsame Forschungs- und Ausstellungsprojekte sollen realisiert werden können mit Themen, die Menschen im Thurgau beschäftigen. Interdisziplinäre Vorgehensweisen sind ein wichtiger Bestandteil des DUT und brauchen gemeinsam genutzte Raum- und Personalressourcen.

Die Kompetenzbereiche entwickeln und pflegen professionelles Fachwissen zu ihren Themenfeldern. Sie stellen dieses auch Dritten zur Verfügung.

## **6.2. Nutzung von Synergien**

Die Zusammenarbeit und der Wissensaustausch zwischen den einzelnen Kompetenzbereichen werden aktiv gefördert. Sie ermöglichen neue, unkonventionelle Ausstellungsformen. Es werden interdisziplinäre Ausstellungsformate entwickelt, in denen die je unterschiedlichen Kompetenzen der einzelnen Fachbereiche zu innovativen Ausstellungsgefässen zusammenfinden.

Stehen entsprechende Ausstellungsinfrastrukturen zur Verfügung – sei es in der Kartause Ittingen oder an einem neuen Standort des Historischen Museums – werden Ausstellungen zu interdisziplinären Fragestellungen möglich.

Die engere Zusammenarbeit wird ergänzend im museumspädagogischen Bereich, im Marketing und der Kommunikation angestrebt.

Im Personal- und Finanzbereich, bei der EDV oder beim Hochbauamt werden die Leistungen wie bis anhin durch die zentralen Dienste der kantonalen Verwaltung erbracht.

### **6.3. Profilierung und Spezialisierung der einzelnen Destinationen**

Das DUT baut auf mehreren festen Standorten mit einer bestimmten Ausprägung auf. Jeder Standort behält ein eigenes Profil, damit er als Destination, als besuchenswerter Ort sichtbar bleibt. Im Rahmen der Museumsstrategie sollte das jeweilige Profil sorgfältig geprüft und geschärft werden. Das DUT koordiniert die Ausprägung der einzelnen Destinationen, damit sie als Ergänzung und nicht als Konkurrenz funktionieren.

Die bestehenden Standorte behalten – aufgrund ihrer unveränderbaren Charakteristik – ihre Ausprägung als Destinationen und als Zentren für bestimmte Themen. So ist Schloss Arenenberg bereits auf die Vermittlung der napoleonischen Geschichte ausgerichtet und das Ittinger Museum ein Spezialmuseum zur Geschichte und zum Leben der Kartäuser sowie zur Kartause Ittingen als historischem Ort. Auch eine Profilierung von Schloss Frauenfeld als Standort für die Geschichte der Landvogtei wird möglich, wenn das Historische Museum die anderen Epochen an einem neuen Standort zeigen kann. Der Einbezug des Kompetenzbereichs Natur mit besonderem Fokus auf Sammlung, Erforschung und Vermittlung der Natur- und Naturgeschichte des Lebensraumes Thurgau eröffnet ebenfalls neue Möglichkeiten für eine positive Gesamtwahrnehmung der Museumslandschaft des Kantons.

Im Sinne des DUT mit seinem Ziel, die Ausstrahlungskraft der Museumslandschaft und die Zusammenarbeit zwischen den Museen zu stärken, werden die Standorte in ein Gesamtpanorama eingebunden, das von den Kompetenzbereichen entwickelt und kuratiert wird. Eine interdisziplinäre Ausstellung könnte so einerseits in einem gemeinsam genutzten Ausstellungsraum stattfinden und andererseits gleichzeitig entsprechende Standorte miteinbinden und bespielen. Beispielsweise könnte eine Ausstellung über ein Thema aus der Epoche der Kantonsgründung die Standorte Schloss Frauenfeld (Eidgenossen) und Schloss Arenenberg (Napoleon) sowie die Kartause Ittingen (Säkularisierung) einbeziehen und dadurch eine grössere und überregionale Ausstrahlung entfalten.

Damit die einzelnen Standorte diese Rolle im DUT übernehmen können, sind die Infrastrukturen an den jeweiligen Orten auf einen zeitgemässen Museumsstandard zu bringen. Insbesondere ist für den Kompetenzbereich Kunst wie



geplant am Standort Ittingen die Rauminfrastruktur so zu sanieren, dass Klima und Lichtverhältnisse den heutigen Anforderungen an die Präsentation von Kunstwerken entsprechen. Wesentlich zur Attraktivität der Destination Ittingen und eines Kompetenzbereichs Kunst tragen auch zusätzliche Ausstellungsräume bei, die heutigen Publikumsansprüchen genügen.

Ebenso sind im Bereich Geschichte infrastrukturelle Massnahmen notwendig. Es müssen moderne Depot-, Infrastruktur- und Ausstellungsräumlichkeiten geschaffen werden, die als Kern eines Kompetenzbereichs Geschichte funktionieren können. Unabhängig vom Standort dieses Kerns sind auch hier Infrastrukturen zu schaffen, die eine langfristige Bewahrung der Kulturgüter des Kantons sicherstellen und deren attraktive Präsentation für das Publikum ermöglichen.

#### **6.4. Vernetzung der kantonalen und regionalen Museen**

Die durch den Kanton geführten und finanzierten Museen in den Kompetenzbereichen „Geschichte“, „Natur“ und „Kunst“ dienen als Ausgangspunkt für eine weitergehende Vernetzung der gesamten Thurgauer Museumslandschaft. Sie definieren Prioritäten in der Entwicklung der Museumslandschaft Thurgau und laden einzelne regionale Museen zu engerer oder lockerer Zusammenarbeit ein. Kommt es bei Themen des DUT zu einer Kooperation mit regionalen Museen, werden diese in den Auftritt und die Kommunikation zum entsprechenden Projekt miteinbezogen und es bilden sich temporäre Verbände. Vom Austausch im Rahmen der Kooperation sollen beide Seiten und insbesondere das DUT als Ganzes profitieren. In den regionalen Museen ist ein konzentriertes Wissen zu einzelnen Aspekten vorhanden, das in die Kompetenzbereiche einfließen kann. Auf der anderen Seite erfolgt ein Transfer des museologischen Fachwissens von den kantonalen Museen in die Regionen. Durch diese Vernetzung wird die Wahrnehmung als vielfältiger Museumskanton gestärkt und gleichzeitig die Vision des DUT realisiert.

Für die Finanzierung dieser Sonderprojekte und die Ausweitung des DUT stehen Mittel aus dem Lotteriefonds zur Verfügung.

## **7. Massnahmen**

Das DUT ist mehr als das freundliche Nebeneinander der heutigen Museen, ob kantonal oder regional. Um das DUT funktionsfähig zu machen, ist ein tiefgreifender Wandel in der kantonalen Museumsarbeit notwendig.

### **7.1. Bildung von Kompetenzbereichen**

In einem ersten Schritt ist zu prüfen, wie die Kompetenzbereiche definiert und wie innerhalb dieser Kompetenzbereiche die Zusammenarbeit geregelt werden kann.

Zum Kompetenzbereich „Geschichte“ zählen die Betriebe des heutigen Historischen Museums inkl. Schloss Frauenfeld und Schaudapot Katharinental, das Ittinger Museum sowie Schloss und Park Arenenberg.

Das Naturmuseum ist Kern des Kompetenzbereichs „Natur“.

Kern des Kompetenzbereichs „Kunst“ ist das Kunstmuseum in der Kartause Ittingen. Es unterstützt Aktivitäten der Roesch-Stiftung in Diessenhofen, des Adolf Dietrich-Hauses in Berlingen oder z.B. der Kunsträume in Kreuzlingen, Arbon oder Shed Frauenfeld durch punktuelle Beratung, Leihgaben oder weiterführende Zusammenarbeit.

Die Verortung des musealen Teils der Archäologie, sei es als eigener Museumsort, sei es als Teil anderer Kompetenzbereiche, kann erst nach Herausbildung des oben erwähnten DUT geprüft und festgelegt werden. Die Leistungen dafür würden jedoch in jedem Fall vom Amt für Archäologie erbracht. Die bisherige Strukturform (Naturmuseum/Museum für Archäologie) stellt dabei den zu erreichenden Massstab bezüglich Kosten und Erfolg dar.

### **7.2. Organisationsform des DUT**

Der Status des DUT als Teil der kantonalen Verwaltung sollte aus Sicht der Museen nicht in Frage gestellt werden. Die kantonalen Museen bleiben auch als DUT Teile der Verwaltung und des Kulturamtes bzw. des Amtes für Archäologie. Die bei der Reorganisation des DEK 2002 gemachten Analysen und Festlegungen (und in den Kommentaren zur Studie des Think Tanks Thurgau 2007 bekräftigten Aussagen) zum Status der Museen sind noch immer gültig: Die kantonalen Museen sind das wichtigste Kulturengagement des Kantons. Eine

Auslagerung der Museen in welcher Form auch immer würde den Eindruck erwecken, dass der Kanton seine Verantwortung im kulturellen Bereich nicht mehr wahrnehmen will.

Aktuell profitieren die Museen von den Leistungen der zentralen Dienste des Kantons (Personalamt, Finanzamt, FIKO, Informatik, Hochbauamt, Liegenschaftenverwaltung, Informationsdienst u.a.). Durch eine Auslagerung der Museen ergeben sich im Museumsbetrieb keine Einsparungen. Die jetzt von der Verwaltung zur Verfügung gestellten Dienstleistungen müssten neu aufgebaut oder eingekauft und separat finanziert werden, was massive zusätzliche Kosten für den Kanton als wichtigstem Träger der Museen bedeuten würde.

Eine Auslagerung von kulturellen Institutionen in eine unabhängige Trägerschaft macht nur Sinn, wenn dadurch die finanzielle Trägerschaft breiter abgestützt wird. Im Falle der kantonalen Museen ist weder von Gemeinden noch von privater Seite eine substanzielle und nachhaltige Mitträgerschaft zu erwarten.

### **7.3. Überprüfung der Nutzung von Infrastrukturen**

Aktuell betreiben die Museen mehrere Ausstellungsräume und Depotinfrastrukturen. Durch die Bildung von Kompetenzbereichen wird eine Überprüfung der Nutzung der vorhandenen Infrastrukturen möglich und sinnvoll. Es soll überprüft werden, welche Räumlichkeiten sich für welche Aktivitäten am besten eignen, wo Ausstellungen mit welchem Anspruch stattfinden sollen und wo für eine attraktive Bewirtschaftung der jeweiligen Destination andere Aktivitäten angezeigt sind.

Unabhängig von allfälligen Umnutzungen sind neue Infrastruktur-, Ausstellungs- und Depotbauten für den Kompetenzbereich Geschichte zwingend notwendig. Ein Neubau / neuer Standort muss nicht nur genügend Raum bieten, sondern auch professionelle Bedingungen für die Erfassung, Digitalisierung und Restaurierung von Sammlungsgütern bereitstellen. Das zentrale Depot macht die Depots z.B. des Kunstmuseums, des Naturmuseums, des Napoleonmuseums und des Amtes für Archäologie nicht überflüssig, sondern ergänzt sie. Die lokalen Depots dienen weiterhin jenem Sammlungsgut, das an den einzelnen Destinationen oft umgeschlagen wird und bereits wissenschaftlich erfasst ist.

Die Ausstellungsräume des Kompetenzbereichs „Kunst“ in der Kartause Ittingen müssen den aktuellen Museumsstandards angepasst werden. Zudem sind zusätzliche Ausstellungsräume notwendig, um die Attraktivität des Standortes Ittingen für die Kunst zu erhalten.

Für den Kompetenzbereich „Geschichte“ mit dem Historischen Museum als Kern ist das Entwicklungsprojekt der Stadt Frauenfeld auf dem Kasernenareal eine einmalige Chance. Nach dem Wegfall des Kornhauses Romanshorn als Standort fürs Historische Museum bietet sich neu ein Standort an, der alle massgebenden Kriterien erfüllen würde. Nicht nur liesse sich die Depotsituation klären, die Darstellung der jüngeren Geschichte des Kantons und ein Sonderausstellungsraum fürs Historische Museum realisieren, sondern ein solcher Ort würde auch ein Potenzial für die Idee des DUT bedeuten: Hier liessen sich gemeinsame interdisziplinäre Ausstellungen der Kompetenzbereiche realisieren, die sich an ein grösseres Publikum richten.

#### **7.4. Stärkung des Auftritts durch gemeinsame Dachmarke**

Bisher verfügen die meisten kantonalen Museen über je eigene Kommunikationsbudgets und eigene Kommunikationsverantwortliche, alle in Teilzeit. Um den Herausforderungen des DUT an publikumswirksame, zeitgemässe Kommunikation und der Vielfalt an Kommunikationskanälen gerecht zu werden, sind mehr Stellenprozente in Kommunikation und Marketing mit entsprechendem Budget gefragt. Eine vermehrte Professionalisierung, eine stärkere Zusammenarbeit und Nutzung von Synergien sind unumgänglich.

Zur Promotion der Vision DUT wird eine Dachmarke für die Thurgauer Museen entwickelt. Eine Dachmarke bedeutet mehr als nur ein gemeinsamer Auftritt oder eine Struktur: Sie betont das Gemeinsame, beinhaltet inhaltliche Aspekte der Zusammenarbeit und verpflichtet zur Koordination von Auftritt und Aktivitäten. Grundsätzlich macht die Dachmarke nur Sinn, wenn bei den kantonalen Museen teilweise bei den regionalen Museen der feste Wille besteht, enger zusammenzuarbeiten und den Museen grössere Resonanz zu verschaffen.

Die Dachmarke entsteht in Anlehnung an das kantonale CI und entwickelt die bereits bestehenden Manuale für Drucksachen und Internetauftritt weiter. Die

Dachmarke gilt als Qualitätslabel und nutzt dafür das gebündelte Fachwissen der kantonalen Museen.

Die Dachmarke steht regionalen Museen offen. Ausgewählte regionale Museen können sich der Dachmarke und damit dem Qualitätslabel unter klar definierten Voraussetzungen (beispielsweise gemeinsame Ausstellungsprojekte) anschliessen und gemeinsam mit dem Verbund der kantonalen Museen auftreten.

### **7.5. Kooperation mit ausgewählten regionalen Museen**

Das DUT – in einem ersten Schritt gebildet aus der engen Zusammenarbeit der kantonalen Museen – bietet den privaten Museen Vorteile, die eine punktuelle Kooperation mit dem DUT für sie attraktiv macht: Zugang zu museologischem Fachwissen, Zugang zu Fördermitteln aus dem Lotteriefonds, Zugang zur Kommunikationsstelle des DUT etc.

Kooperationen für bestimmte Ausstellungs-, Forschungs- oder Erschliessungsprojekte sind denkbar und erwünscht und können von beiden Seiten (kantonale Museen und regionale Museen) angestrebt werden.

Im Rahmen der weiteren Strategiewerkarbeit wird die Rolle der Museumsgesellschaft Thurgau innerhalb des DUT geklärt werden.

## **8. Weiteres Vorgehen**

### **8.1. RR-Seminar „Museumsstrategie“ vom 10. Januar 2017**

- a) Inhaltliche und politische Beurteilung der Museumsstrategie
- b) Vision des Dezentralen Universaliums Thurgau DUT
- c) Darlegung des weiteren Vorgehens
- d) Standortpräferenzen des RR

### **8.2. RRB Kunstmuseum (KM)**

Klärung Erweiterungsbau im Verbund mit der Stiftung Kartause Ittingen, der kantonalen Denkmalpflege und der Eidgenössischen Kommission für Denkmalpflege (EKD/BAK)

Bericht und Antrag an RR: Herbst 2017

Budget 2019

### **8.3. RRB Historisches Museum (HM)**

Neue Standortevaluation, gestützt auf den aktualisierten Flächenbedarf (Sonderausstellungen, Dauerausstellung, Depot etc.)

→ Bericht und Antrag an RR: Ende 2017

### **8.4. Konzept für ein Dezentrales Universalmuseum Thurgau (DUT)**

- a) Nach Klärung der Ausgangslage des KM und des HM Klärung der Zusammenarbeit zwischen den kantonalen Museen unter Berücksichtigung der Vision des DUT mit den Kompetenzbereichen „Geschichte“, „Kunst“, „Natur“ unter Einbezug des Amtes für Archäologie
- b) Erarbeitung einer Dachmarke
- c) Einbezug regionale Museen: Analyse zu den regionalen Museen

→ Bericht und Antrag an RR: Ende 2018