



ben ein paar Individuen die Hand und machen auf die Bedeutung des Hauses aufmerksamer. Der klassische Fall, wie es ihn bei unzähligen, nicht-clir.iren musealen Kulturinstitutionen gibt. Aus der Not entsteht Neues. Kulturerbe wird erst kurz vor Tor.schluss zum Thema.

Die Architektur einer Pionierarbeit (C.sutt 2002: 15) und die spezielle Bauweise in der sogenannten Puckeltechnik (Kleespiess 1997; C.sutt 2002: 19) (incl der Rettungsanker für die kantonale Würdigung des wichtigsten Objektes der künftigen Sammlung des ersten Schulmuseum der Schweiz. Die Kantonale Denkmalpflege<icht hinter dem Widerstand gegen den Abbau, ch des historischen Hauses: eini.,ang, von Amriswil, im Obenhurli.,auf der Thurcalachse zwischen Winackerthur und Romanshorn: am Bodensee oder eben am Ende der Schweiz.

AUFBAUPHASE: EINFACHTUN

Die Situation<les<dlw...rt wirkt schon in der ersten Stunde bedrohlich. Die zusammengewürfelte Schar der Enthusiasten und Unentschiedenen steht vor einem Haufen ungelieferter Früchte –ein Teil von ihnen hatte schon ein Nomaden-Baumhaus, (ein Bohlenständerhaus) aus dem 16.Jahrhundert gerettet (Stähli 2003: 25). Die Aufbauphase hat begonnen, bevor man es richtig realisiert hat. Enormer Zeitdruck: die Besitzer machen Druck und wollen das blühende Geschäft vom Tisch. Enormer Argumentationsdruck: Politik ist im Spiel. Das letzte Wort haben die Stimmbürg...rinnen und Stimmbürger. fa gilt.Abruchbedürftig zu bekehren. Enormer Konzeptdruck :Jetzt muss lebendige Schule ins Museum. Schulkultur, ist das Kultur oderSchulggeschichte? Enormerfinanzier Druck: An wen sind die Gesuche zu adressieren ?

Es braucht an allen Ecken und Enden den Überblick. Von.Ikginn weg stehen wichtige Verhandlungen an. Auftritte in der Öffentlichkeit, Beratern hinter den Kulissen

und F.ist täglich organisatorische Entscheidungen. Damit nicht genug: Was soll ein Schulmuseum? Was soll es nicht ? In einer solchen hektischen Phase ist wohl der Tragikakt in der Organisation einer Kulturinstitution das adäquate Mittel, effizient über die Runden zu kommen. Das heisst konkret: Der primäre Interprozess bündelt alle Informationen, sitzt in den diversen Arbeitsgruppen (Finanzen, Bau, Kommunikation) und wird allenthalben an die Spitze gesetzt. Nurso, denktman. und muss auch zugestanden werden. isrcine Linie: gewährleistet und fühlen sich alle zu Frieden : Es ist die Zeit der totalen Verschmelzung von operativer und strategischer Ebene.

In nur gerade drei Jahren nach der Gründung der Stiftung ist das zweistöckige Haus komplett saniert (Giebelumrandung 2002:3J) und beherbergt mit "Tafelberg" die erste Wechsellausstellung (Reformpädagogik: Michaelis/Joos 2005: 7ff.). Dem Projekt zugrunde liegt ein ausführliches Konzept, das partizipativ und unter der Leitung eines Interdisziplinären Teams in einem mehrmonatigen Prozess erarbeitet worden ist (Uos 2002: 36f ;Michaelis/Joos 2005: 7ff.).

Dieserhin haben Ehrenamtliche gemäss ihrer Ausbildung, Erfahrung und Interessenkompetenzen übernommen (Bau, Vermittlung, Ausstellung, Sanierung/Arbeits, Kommunikati on etc.) und diese Aufgaben in einer bedingungslos professionell mit punktueller Unterstützung von externen Experten erfüllt. Die diesbezügliche geschickte Zusammensetzung von Stiftungsrat und Betriebsrat ist wesentlich und hat sich beim Schulmuseum als Glücksfall herausgestellt. Einzeitige Ehrenamtliche haben sich in diversen Kursen und Nachdiplomstudien in den letzten Jahren so,dr gezielt weitergebildet. Offensichtlich scheint der Einsatz von Ehrenamtlichen auf der strategischen Ebene im Stiftungsrat. Doch auf der operativen Ebene ist man geneigt, bezahlte Ressourcen einzusetzen. Ich bin der Überzeugung, dass es nicht primär eine Frage

von bez.ihlt und unbez:ihlt ist, sondern die Qualifikationen im Vordergrund stehen mi.isst-n.

NACH DER ERÖFFNUNG :KATZE UND SCHWANZ

In der zweiten Phase, die mir der Museumsöffnung und der Einsetzung einer Anzahl zell Museumsleitung beginne, stellt sich die Frage nach der Trennung von operativen und strategischen Aufgaben erneut und unter anderen Voneichen. Jetzt erachten wir es als Qualitätskriterium Ältdenlligen von l Lehmen. W:mln ?Jetzt muss das Schulmuseum Konturen erhalten – ilh:llch und nachhaltig. Wir wollen Anerkennung von ausst-n erreichen. Parallel zur Eröffnung der:rell Schweizer Schulmuseums entwickelt der Kanton Thurgau c:n;tn la l s ein Kulturförderungsgesetz – ein ehemaliges rifu nhrs:rs-mirgl ied ist massgebend an des en Ausarbeitung beteiligt. Das Schulmuseum besitzt als einer der wenigen nicht-kanonalen Institutionen –zumindest in die:scr 7weiccn Phase -t- inc bezahlte Museumsleitung (60%). Die Museologin und Historikerin erteilt die Vorstellung:ent:svcläs liehen P:irmers für porenz.idlt' Unrt'sriirzung von bnronalt'rSeite.

Und : Das Schulmuseum wird mrsächlic h t:ine von ganz \.Veniigen pri va ten musealen Institutionen im Kanton Thurgau, die als unerstürztligswürdig eingestuft werden –a llerding s projektbezog't'n, nicht flir den Grundbetrieb. Diese projektorientierte Unterstützung im Rahmen des neuen Kulturförderungs-gesetzes mache die Koordination (beispidsweise bei Archi vprojekten) mit etablierten kanonalkn Institutionen (Must:en) indirekt zu cintr Vorbedingung. Diese Instiucio:llell wiederum zil:h en mehr und mehr Kooperation'n mit Partnern vor, die üb:c:r beza hl Lt konservatorische oder muscologische Ressourcen verfügen. Uczahlte Ressourcen werden als "Garant für eint:n verlis liehen Partner" gesehen. Dies:c:r conmlon scnc scheint sich auch in andere:ll Kanonen durchzusetzen oder anzubah nt'n. Der Kreis scheint sich zu schlicssen –oder anders gcsagr: di bcisst sich die Katze in den Schwanz.

Auf dem Papier sah dies für das Schulmuseum in den ersccll beiden Betriebsjahren wie folgt aus:

Die Museumsleitung stellt den Must'umsbetrieb sicher und erstellt das Betriebsbudget. Sie führe das Betrieb -controlling durch, lti:hre die meist ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiter:innen. In Personalfragen mit Anselungscharakter bctcht ci 11 Antragsr'dll ;11 den Stiftungsrat. Die Museumsleitung übernimmt die Betreuung und Aktualisierung der Dauerausstellung, die Planung und Realisation der Wl:bsdaussstellungen, betre:ibt Öff:ml ichkeitsarbeit (Führungen, Vorträge, Auskünfte, Medil'narb eiL).

plant und setzt museumspädagogische Aktivitäten illlll, koordiniert die Betreuung und Erschliessung der Sammlung, die Programmgestaltung sowie die Entwicklung und Umsetzung von Projekten in Zusammenarbeit mit verschiedenen Kooperationspartnern (gemäss Strategiepapier). Die Museumsleitung bereitet inhaltlich Projekte wr Eingab: an Kantonale Institution:ll vor und arbeitet im Interesse des Schulmuseums in museumsrdevamcn Projekt'n, Gremien und Kommissionen m.c. Zur Admjoisrration des Museums gehören Uetriebmatisrik, Vorbereicllll der Buchhaltung, Pflege der Adrcssdatenbank. A ktu:ll isierung der Webseite, Debitorenkontrolle und Einsatzpl:inc.

Der Stiftungsrat definiert die strategische Ausrichtung des Projektes, beschliesst die umfassende Strategiepapier (Ziele, Sammlung, Kooperationen, Vennitthmg), beschließt, die Kooperationspartner der Jauer- und Wechsausstellung, fixiert das Betriebs- und Stifungs- Budget, fällt Anstldungscnr-scheide. übernimmt Fundraising- und Lobbying-Aufg:ibt'n (Konkrete, Kooperationen) und führe Verhandlungen mit möglichen J:irrn ern für eint: Unterstützung der Betriebe (Vorabklärungen für Möglichkeiten von ProjekLeing:iben).

LAUFENDER BETRIEB ;WO BLEIBT DER GROSSE WURF ?

In dieser Konstdfat:ion ergeben sich rasch andere l:lc:ausforderungen :Die operative Leitung droht im KJt'inkram zu versinken. Das Tagesgeschäft bindet zu viele Ressourcen, o dass es teilweise an Ehrenamtliche ddel:;ien werden muss. Operative Grosswirfe leiden, wichtige Projekte llir die Zukunft und die Ddin irion von Schulkultur werden vernachlässigt. Wer organisiert ein internationales Symposium der ,chulgesc:hic:lltlichen Sammlungen und Museen? Wer bahnt wichtige Kooperationsn im Ver:illstaltullgl;-Sammlungs- und Forschungsbereich an? Das Stichwort alllet hier beispielsweise Kooperationen mfr Fachhochschulen. Die ausgesprochen knappen Mittel für die Museumsleitung führen dazu, dass immer wieder operative Angel egenht>icen im Stiftungsrat oder bei einzelnen Mitgliedern des Stiftungsrates landen. Stiftungsratspräsidenten und Museumsleitung arbeiten ium Teil sehr eng illll Operative;n zu :lllllllen.

Nach zwei Jahren erfolgreichem Betrieb –mir :iusgesprochen positiven Rückmeldungen von Schulen und anderen Besuchergruppen –muss die Stiftung die professionellen Ressourcen neu organisieren. Die Idee, die Museumsleitung auf die wissenschaftliche Begleitung des Projektes und einzelner Teilprojekte (internationale Symposium, Zusammenarbeit mit pädagogischler Fachhoch-

chull*) zu reduzieren, scheitern an der persönlichen Situation der langjährigen Projektleiterin. Die Stiftung muss die Fachperson ziehen lassen und verlieren: volles Wissen.

Die Übertragungslösung lautet: Der Präsident der Stiftung überlässt die Museumsleitung und Leitung des Betriebes an 3d interim und besetzt voraltern für die gesamte Administration die Koordination des Betriebes eine 100 Prozent Stelle, welche durch eine Stiftung zur Finanzierung von Arbeitslosen finanziert wird. Die Barmittel für das Präsidium bleibt hoch – mehr zuletzt durch zusätzliche, chrgizjzgc Projekte wie neue Publikationen, durch die Gründung der Vereinigung Schweizer Sammlungen für Schulf- und Kindheitsgeschichte, durch die Organisation einer internationalen Symposiumsreihe von Schulmuseen im 21. Jahrhundert und die Konsolidierung von Projekten, sowie die intensiven Vorgespräche mit lokalen und internationalen Exekutivstellen zur Finanzierung des Betriebes. Das aktuelle Szenario besteht auf drei Ebenen: Aufsichtsrat-Stiftung, Aufsichtsbetriebsteam. Die vier Hauptaufgaben sind: Präsidium (Kommunikation, Finanzen), Infrastruktur, Sanierung/Forschung und Vermittlung/Kooperationen. Darüber hinaus sollen Tätigkeiten der operativen Führung wenn immer möglich mit dem jeweiligen Grad bezahlter Ressourcen gewährleistet werden.

STRATEGISCH – OPERATIV – VERSCHMELZUNG ODER TRENNUNG?

Die Schulung gibt pragmatische Antwort auf die Frage der Trennung zwischen strategischer und operativer Ebene. In der hektischen Aufbauphase gab es klare Vorteile einer Verschränkung oder weniger ausgeprägten Trennung der beiden Ebenen: Kompetenz in den unfähigen Verantwortungen der Geldgeber, öffentlichen Verwaltungen, Ämtern, vor dem Regierungsrat und in Kommissionen. Die Einheit der doctrine und das einheitliche Vorgehen kann so bestens sichergestellt werden und Vertrauen sowie Glaubwürdigkeit entscheidend aufbauen. Dazu kommt der Zeitfaktor: Eine Vennschleife; der beiden Ebenen lässt rasches und direktes Handeln und Reaktionen auf Veränderungen. Die Trennung ist ein Irrtum. Es besteht die Gefahr, dass sich die Nähe zwischen Strategie und Umsetzung eher positiv auf die Innovation und Motivation der Teams im Betrieb und im Stiftungsbereich auswirken. (Prozess (z. B. Strategiefindung und -definition) werden in dieser Konzeption sogar belächelt. Ich beurteile den Einbezug der strategischen operativen Ebene in die Definition und des Selbstverständnisses einer Kulturinstitution in der Unabteilbarkeit.

Ohne Zweifel, ebenso gilt es die bestehenden Nachteile sorgfältig abzuwägen. So führt die Verschränkung zu einer suboptimalen Trennung: Viele Gedankenspiele und Überlegungen aber auch konkret Arbeitende bleiben nicht wirklich – sowohl von innen als auch von aussen. Wie die Erfahrung leider immer wieder zeigt, muss dem Controlling besondere Beachtung geschenkt werden. Die neutrale Sicht wird mir einer zu starken Unabhängigkeit der operativen und strategischen Arbeiten getrübt und das Controlling letztlich auch durch die Eingesperrten Prozesse und Abläufe drohen, sich zu verformen und zum Schlechten zu verfestigen. Darüber hinaus, besteht die Gefahr, dass das Projekt unter der Schefel einer einzigen Person und deren Egotrip gescheitert. Bei der Personifizierung zwar auch Vorzügen, ist sie gegenüber einer Vielsachlichkeit; des Themas klar zu vermeiden und nicht nachhaltig genug.

FAZIT: PRAGMATISCH UND PERSÖNLICH

Wie strikt eine Kulturinstitution und insbesondere musikalische Organisationen die beiden Ebenen voneinander trennen, sollte mit der notwendigen Verhältnismässigkeit bewertet werden. Dabei stellen die einzelnen Phasen eines Projektes aber auch die finanzielle Dimension einen wichtigen Bezugsrahmen.

Die Würdigung dieser theoretischen Frage ist hohem Mass an den involvierten Persönlichkeiten überlassen. Ich habe mich entschlossen, nach der Aufbau- und Eröffnungsphase am Übergang zur Konsolidierung des Schulmuseums in mehreren Richtungen nach sechs Jahren absichtlich bekannt zu geben. Die Leitplanken sind gesetzt, die Vision der Zukunft verankert. Bewusst wollte ich eine neue Person – den ehemaligen langjährigen Direktor einer Kanonenschule in der Verantwortung – im Spiel bringen und damit neue Chancen eröffnen und das Wissen bzw. die Gestaltungsstärke auf mehrere Schultern verlagern. Ich bleibe im Hintergrund aktiv und übernehme strategische wie auch operative Funktionen in Zukunft als Mitglied der Stiftung und des Aufsichtsrates der Stiftung.

Dabei bleiben uns die idealistischen Vorstellungen zur Frage der strategischen und operativen Ebenen auch in Zukunft treu begleitet.

RÉSUMÉ La question d'une séparation stricte entre les aspects opérationnel et stratégique apporte des réponses contrastées, selon la phase du projet (construction, mise en service, consolidation, développement). Dans l'évaluation d'un projet de l'extérieur, on observe une tendance croissante à se focaliser sur les questions d'organisation. Les tendances en matière de gestion du développement culturel



et de reorganisation du paysage muséal exigent des solutions adaptées. Un partenaire fiable doit remplir certains critères de qualité, souvent non écrits. La direction des tâches opérationnelles doit être clairement identifiable; et il est préférable que cette fonction – une partie du moins – soit rémunérée. Que valent ces réflexions dans la pratique? Quelles solutions sont possibles, et pour quels avantages? quels inconvénients? Des interrogations mises en lumière dans cet article avec, pour exemple, le Musée du patrimoine scolaire d'Amriswil.

RIASSUNTO: La risposta alla domanda di una netta separazione tra livello operativo e strategico varia a seconda della fase di un progetto (struttura, inizio dell'esercizio, consolidamento, ampliamento). Nel valutare un progetto dal di fuori si tende sempre di più a focalizzarsi sulle questioni organizzative. Le tendenze nel campo della gestione della promozione culturale e del riassetto del panorama museale hanno bisogno di soluzioni particolari, i partner affidabili devono adempiere a criteri di qualità spesso non chiaramente enunciati. La gestione del livello operativo dovrebbe essere chiaramente riconoscibile ed identificabile. Può rivelarsi vantaggioso ricorrere a personale remunerato per ricoprire questa funzione o almeno parte di essa. Prendendo come esempio il Schulmuseum di Amriswil, il testo spiega come mettere in pratica queste idee e quali sono le soluzioni possibili, indicandone i punti positivi e quelli negativi.

Dominik Joos, lic. ph./I.1, Gründer und Geschäftsführender Partner der Public Relations und Marketing Agentur pantarhei pr gmbh, in Amriswil, Chur, Zürich und Freiburg i.Br. (www.pantarhei.ch). 1999 bis 2005 Mitbegründer und Präsident der Stiftung Schulmuseum Mühlebach.

BIBLIOGRAPHIE

- Ullrich, R. 2002. *Das Schulmuseum wird zum Museum*. Amriswil: Stiftung Schulmuseum Mühlebach.
- CASATI, J. 2002. "Public Relations und Marketing". In: Ullrich, R. (ed.), *Das Schulmuseum wird zum Museum*. Amriswil: Stiftung Schulmuseum Mühlebach, S. 19-24.
- CASATI, J. 2002. "Public Relations und Marketing". In: Ullrich, R. (ed.), *Das Schulmuseum wird zum Museum*. Amriswil: Stiftung Schulmuseum Mühlebach, S. 15-17.
- CIEZENOANN, R. 2012. "Abbau, Aufbau, Erneuerung". In: *Briefing*, S. 31-33.
- JOOS, D. 2012. "611 Projekt, 611 Schulen". In: *Briefing*, S. 34-35.
- KLEIN, H. 1997. *Die Kunst der Präsentation*. Zürich: ETH Zürich.
- MICHAELIS, J. 2000. *Das Schulmuseum wird zum Museum*. Amriswil: Stiftung Schulmuseum Mühlebach.
- STÄHEL, I. 2003. *Kultur, Kunst und Tourismus*. In: *Journal of Cultural Management*, S. 1-11.