



# WENN DIE RECHTE WEISS, WAS DIE LINKE TUT

UM Vt.CI BE.LSP L., ZWISCHEN-OPERATIVIR UND  
SIRAH- ISCHER FBfN INOM ORGANISATION VON  
MUS E.N

Dom: f Joos Pr d rt St:tuny Schu 1Pa um Mill  
ebach

**ZUSAMMENFASSUNG:** Die Frage nach strikter Trennung zwischen operativer und strategischer Ebene ergibt je nach Phase eines Projektes (Aufbau, Start Betrieb, Konsolidierung, Ausbau) unterschiedliche Antworten. In der Beurteilung eines Projektes von aussen gewinnt ein derartiger Fokus auf Organisationsfragen zunehmend an Bedeutung. Die Trends im Management der Kulturförderung und in der Reorganisation der musealen Landschaft fordern entsprechende Lösungen. Verlässliche Partner haben gewisse, oft ungeschriebene, Qualitätskriterien zu erfüllen. Die Führung der operativen Ebene sollte klar erkennbar und identifizierbar sein. Mit Vorteil wird diese Funktion – zumindest Teile davon – mit bezahlten Ressourcen besetzt. Wie diese Überlegungen im Management der Kulturförderung, welche Lösungsansätze mit bezahlten Ressourcen besetzt werden können, wird im Text anhand eines Beispiels aus der Schweiz erläutert.

## EINLEITUNG

Im Lehrbuch steht es, Schwarz auf Weiss: Die strikte Trennung zwischen operativen und strategischer Ebene einer kulturellen Institution in der Kulturinstitutionen in der Schweiz. Die Praxis zeigt oft ein anderes Bild. In der Zeit der akuten Neudefinition der Kulturförderung und insbesondere der Reorganisation der kulturellen Institutionen in der Schweiz erhält die Frage nach der Trennung zwischen operativer und strategischer Ebene neue Qualität. In der Schweiz, durchzuführen, die kantonale Kulturregionen den privaten Institutionen die möglichen Kooperationspartner indirekt aufzuzeigen.

## DIE AUSGANGSSITUATION: GUILLOUNE

Ein der ersten Schulhäuser der Schweiz und des Thurgau, in der Mitte des 19. Jahrhunderts liegt unter der Guilloune. Die Abbruchbewilligung liegt vor, da Haus kann der 13. September, der 1. Schuljahr für die mehr weiter möglich werden. In allerletzter Sekunde erhe-



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 Pucktechnik (Kleespic 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 Lhus: eini.,ang, von Amriswil, im Obenhuri.,auf der Thurcalachse zwischen Winrcrthur 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 Unentwegenen 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.Abruchbedürfnisse 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 ist täglich organisatorische Enschlüsse. Damit nicht genug: Was soll ein Schulmuseum? Was soll es nicht ? In einer solchen hektischen Phase ist wohl der fraglichste Moment, 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 Orbitalisation an die Spitze geschickt. Nurso, denktman. und muss auch zugestanden werden. isrcine Linie: gewährleistet und fühlen sich alle zu Frieden : Es ist die Zeit der totalen Verschwendung 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, gepapier, das partizipativ und unter dem Leitgedanken in einem 11monatigen 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 beza h cell M useumsleit\ng beginne, stdlt sich die Fr:gte nach der Trennu ng von ope- r Iriven u nd tracgcisc:hen Aurgn bcn erneut und u nter anderen Voneichen. J etzt erachten wir es als Qualitätskriterium Älldenlligen vonu llchmen. W:mln ?Jetzt muss das Schulmuseum K onturen c:halten – illh:llch und nachhaltig. Wi r wollen Anerkenn ung von ausst-n erreichen . Paralid zur Eröflilun g deser:rell Schweizer Schulm useums enwickdt der K:nton Thurgau c:n;tn la l s ein Kulturförderungsgesetz – ein ehemaliges riftu nhrs:rs- m irgl ied ist massgebend an des en Ausarbeitu ng berei ligt. Das Schulmuseum besitzt als eineder wenigen niclll-kan- ronalen Instinll-ion en -zumindest i n dic::scr 7weiccn Phase -t- inc bezahlte Museu llshiwng (60%). Die Museologin u nd Historikerin ertilt die Vorstellungent:svcrlläs liehen P:irmers für porenz.idlt' Unrt'sriirzungvon bnronalt'rSeite.

Und : Das Schulmu S:ll ll wird mrsächjic h t:ine von ganz \,Venigen pri va ten musealen Institutionen i m Kanton Thurgau, die als unerstürzu llgswürdig eingestuft werden -a llerdin gs projkrbezog't'n, nich lflir den Grundbetrieb. Diese projektori cntierte Unterstürzu ng im Ra hmen des neuen K ulurförderunh'ligeserzes mache die Koordination (bcispidsweise bei A rchi vprojekten) mit etabl ierten kan- wllakn I nstitutionen (Must:en) indirekt zu cintr Vorbe- dingung. Diese Instilucio lllell wiederum zil:h en mehr und mehr K ooperarion'n mit Partnern vor, die üb:c:r beza hl Lc konservatorische oder muscologische Ressourcen verfü- gen. Uczahlte R cssourct'n werden als "Garant für eint:n ver- lis liehen Partner" gesehen. Dies:c:r conmlon scn c scheint sich auch in andere ll Kanron en durchzusetzen oder anzu- ba h nt'n. Der K reis scheint sich zu schlicssen -oder anders gcsagr: di bcisst sich die K atze in den Schwanz.

Auf dem Papier sa h dies für das Schulm useum in den erscc ll beiden Bcriebsjah ren wie folgt aus:

Die Museumsleitung stellt den Must'u msberrieh sicher und erstelle das BerricbsbudgeL. Sie fü hre das Betrieb - conrolling du rc:h , lt,i hre die meist ehrenamtlichen Mitar- beiter und Mitarbeit!rinnt'n. In Personalfragen mit AnsLel- lungscharakter bctcht ci 11 Antragsrldll ;ll den Stiftungsrat. ll)c M uscumsleirua g übernimmt die Bcrrcuung und Aktua- lisit:ru llg der Dauc:iusstellung, die Planu ng und Rc:ili- sacion der Wllcbsdausscellungen , betre:ibt Öfü:ml ichkeits- arbeit (Füh rungen, Vortriige, Auskünfte, Medil'narb eiL).

plant und serzt museu mspädagogische Aktivitäten ll llll, koordin iert die Bctreu ung und Ersch licssung dc-r S:mmll- lung, die Programmgcsc: lcuingsowie die Emwicklung und Umsct7ung von Pr jektem in Zusammenarb:it mit ver- scheident:n K ooperationspartm:m (gemäss Smtcgiepapier). Die Museumsleicu ng berei tet i nhaltlich Projekte wr Eingabt: an K a ntonale Instiruriont:ll vor und a rbeitet im I nteresse des Schulmuseu ms in museu msrdevamcn Pro- jektl'n, Grem ien und Kommis sioneo m.ic. Zur Admjoisrrarion des Museums gehören Uetriebmatisrik, Vorbereicllll der Bu ch haltu ng, Pflege der Ad rcssda renban k. A ktu.l- l isierung dt'r Webseite, Debitoren koncrolk u nd Ei nsatz- pl:inc.

l)er Stifungsr.H defin iert die strategische Au richt ullg des Projek tes, beschliesst d:ls umfassende Strategicpaper: (Ziele, Sammlu llg, Kooperationen, Vennitthmg), bcschlie, t KollzcpLi onen der llauer- und Wechseiausstellung. fixiert das Betriebs- und Stifürngs- Budger, fällt Anstdlu ngscnr- scheicle. übernimmt Fundraising- und Lobbying-Aufg.lbt'n (K onnkre, Kooperationen) und führe Verhandlungen mir möglichen J>:irrn ern für eint: U nterstützung de-Betriebe (Vorabklänmgcn für Möglichkeiten von ProjckL eing:iben).

#### LAUFENDER BETRIEB ;WO BLEIBT DER GROSSE WURF ?

In dieser Konstdfat.i on ergeben sich rasch a ndere l- l:erausforderunge n :Die operative Leitu ng droht im KJt'in- kram zu versinken. Das Tagesgeschäft bindet zu viele Rc- sou rcen. o dass es teilweise an Ehrenamtliche ddel:,ien werden muss. Oper.uive Grossw:irfe leiden , wichtige Pro- jekte ll.ir die Zuku nft und die Ddin irion von Schulku ltur werden vernachlässige. Wer orga nisiert c:i n imt:rnationales Symposium der ,chulgesc:hic:lltlichen Sam mlungen und Museen ? Wer bah nt wichtige Kooperati ont-n im Ver- :lllaltu llgl;-Sammlu ngs- und Forschungsbereich an ? Das Stichwoc l alllet hier beispielsweise Kooperationen mfr Fach hochschulen. Die ausgesprochen knappen Mittel fü r die Museu msleitung führen dazu, dass immer wieder opc- rat ivc Angel egenht>icen im Stiftungsrat oder bei ei nzelnem Mitgliedern des Stifungsrr:ites landen. Stifu ngsrarspr:isi- denr und Museumsleiwng :i rbeiten ium Teil sehr eng illl Operative;n zu :lllllllen.

Nach zwei Jahren erfolgreichem Bei rieb -m ir :iusge- sprochen positiven Rückmeldu ngen von Schulen und anderen l3csuchergruppen -muss die Srifung die profi:s- sionellen Ressourcen neu organisieren. Die Idee, die Museumsleirung auf dit' wissenschaftliche Begleitung des Projektes und einzel ner Teilprojekte (internationale 5 Sym- posium, Zusammenarbeit m ic pädagogisch l:r Fachhoch-

chull\*) zu reduzieren, scheitern an der persönlichen Situation der langjährigen Projektleiterin. Die Stiftung muss die Fachperson ziehen lassen und verlieren: w: nvolle: s 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 Bdammg für das Präsidium bleibt hoch – mehr zuletzt durch zusätzliche, chrgiczigc 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, Aufsicht-Betriebsteam. Die vier Hauptbereiche sind Präsidium (Kommunikation, Finanzen), Internationales Sanierung/Forschung und Vermittlung/Kooperationen. Darüber hinaus sollen Teile der operativen Führung wenn immer möglich mit einem gewählten 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 mit Geldgebern, öffentlichen Verwaltungen, Ämtern, vor dem Regierungsrat und in Kommissionen. Die Einheit der doctrine und das einheitliche Wording 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 Nähe zwischen Strategie und Umsetzung eher positiv für die Innovation und Motivation der Teams im Betrieb und im Stiftungsbereich aus partizipativer Prozess (z. B. Strategiefindung und -definition) werden in dieser Konzeption sogar belohnt. 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 föhnt die Verschränkung zu einer suboptimalen Transition: Viele Gedankens- und Überlegungen aber auch konkret Arbeitenden 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 Eingespaltene Prozesse und Abläufe drohen, sich zu verzerren und zum Schlechten zu verfestigen. Darüber hinaus, besteht die Gefahr, dass das Projekt unter der Scheffel einer einzigen Person und deren Egotrip gescheitert wird. In der Personalifizierung 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 sechs Jahren, die nächsten sechs Jahre 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 Schweiz – 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 museal 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, indicando 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, G. 2002. Die Schulleitung wird zum Anwalt der Amriswil: Sufung der Schulleitung Mühlebach.
  - CASATI, J. 2002. "Public relations, Management Techniken". In: UITEC Renate et al. 1) u Smlw, u u, J. zum Jrfkum. Amri(wil) Sfrunh Sd Iulmucum Muhl'bi.ch. S. 19-24.
  - CAU, I. M. 2002. "Die Gehurt d. chulh. u. u. u.", III: UIEG Ilen: Hc et. al. Das Schuljahr 2002. vom Abn. chohjekt III Schulium. u. III. BIEG Ru' u. c. al. DM & Ju. Ibwu u r r f. ; u u. u. u. u. J. u n s w l. Suiius Sr. hulmu cllll Mühlebach. S. 31-33
  - JOOS, D. In: Inl. 2012. "611 Projek, m d n Schule", III : IIII. C Ilen. et al. d. S. Jml, m s, ; J. d III u u r u, Am w I: Sijung hulmu: um Muhlch. S. 35- W.
  - KLEE, I. I. In: III. 19'7 Jm, : r r Pclllilil. Zünth: LL, ETH Zürich.
  - MICHAELIS, J. u. u. JOO Do 11111111 (H'g.). 2005. it/111, iu, Slllll u l u u f r Sthuf. u u J Kim/ll/llllur. J11e. Y v r d r o n, J c. u. u. t. Vereit, u n 1; Sch., c l z e, M u. > e n m i S l n l u l l g e l l z u r d l u l u r u l K l l l d c l f g e h t c.
  - STÄHE, I. I. C. omelb. 2003. Kuln. It. t. f. "" Tim() au c'111ff9k(u 11ml, Ml/u. 0-m: Cll<< h l f i f ü r S c h w t t e n. c. h e K u m f t t i " S d l l h t t " \ I S K , Fr. m e n f d s ; V. l f a g H u h < r.