

**Potenzialanalyse „Museumslandschaft Zug“
Abschlussbericht**

München, Juli 2024

METRUM
Managementberatung GmbH
Baaderstraße 56 b
80469 München
Fon +49 89 8563856-0
Fax +49 89 8563856-22
team@metrum.de · www.metrum.de
Geschäftsführer & Partner:
Meike Schlicht, Dr. Benjamin Andrae,
Dr. Johannes von Hülsen,
Peter Gartiser
HRB 126668 München

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | MANAGEMENT SUMMARY | 2 |
| 2 | ÜBERGEORDNETE HERLEITUNGSANSÄTZE | 7 |
| 2.1. | Kulturstrategische Ableitung | 7 |
| 2.2. | Gestalttheoretische Ableitung | 10 |
| 3 | PROJEKTVERLAUF UND GRUNDSÄTZLICHES | 12 |
| 3.1. | Projektverlauf | 12 |
| 3.2. | Projektspezifische Begrifflichkeiten | 13 |
| 4 | IST-ANALYSE | 15 |
| 4.1 | Allgemeine Rahmenbedingungen | 15 |
| 4.2 | Sichtbarkeit..... | 19 |
| 4.3 | Aufenthaltsqualität..... | 20 |
| 4.4 | Infrastruktur und Technik..... | 22 |
| 4.5 | Fachliche Expertise und Personal..... | 25 |
| 5 | METRUM EMPFEHLUNGEN | 26 |
| 5.1 | Sichtbarkeit..... | 26 |
| 5.2. | Aufenthaltsqualität..... | 34 |
| 5.3. | Infrastruktur und Technik..... | 37 |
| 5.4. | Fachliche Expertise und Personal..... | 42 |
| 5.5. | Umsetzungsplattform und Organisation | 45 |
| 6 | AUSBLICK: UMSETZUNGSROADMAP | 50 |

1 MANAGEMENT SUMMARY

Das Sichtbarmachen und mehr noch die inhaltliche Vernetzung verschiedener thematisch verwandter kultureller Akteure zu einem großen Ganzen ist eine wichtige kulturgestalterische Aufgabe. In der Vernetzung kultureller Aktivitäten als Gegenentwurf zu kleinteiligem und isoliertem Handeln liegt der Schlüssel Kunst und Kultur stark zu machen und zu einem erfolgreichen Standortfaktor zu entwickeln. Spiegelbildlich wird der Kultur aus sich selbst heraus die Möglichkeit gegeben vitale Gestaltungskräfte zu entdecken und zu mobilisieren.

Dabei ist es bemerkenswert zu beobachten, wie selten dieser Ansatz auch heute noch gewählt wird. Die Gründe dafür sind nicht empirisch untersucht. Es steht zu vermuten, dass grundsätzliche Veränderungsaversion, Beharrungskräfte vorhandener Organisationen oder aber auch Scheu und Zurückhaltung vor einem größeren Veränderungsaufwand und Veränderungskosten Auslöser hierfür sind.

Ungeachtet dessen bieten sich nach Überzeugung von METRUM für Stadt und Kanton Zug im Bereich der Ausgestaltung einer „**Museumslandschaft für Zug**“ große Gestaltungspotenziale mit erheblichen nach Innen (in die verschiedenen Museen hinein) und Außen (in die Öffentlichkeit hinaus) wirkenden Impulsen, die aus einer ganzen Anzahl von Gründen wert sind, realisiert zu werden.

Der vorliegende Schlussbericht schlägt eine Konzeption zur Realisierung einer über fünf Handlungsfelder gegliederten vernetzten Museumslandschaft für Zug vor. Die **fünf Handlungsfelder** sind:

- Sichtbarkeit
- Aufenthaltsqualität
- Infrastruktur & Technik
- Fachliche Expertise & Personal
- Umsetzungsplattform & Organisation

Dieser Aktionsplan bezieht grundsätzlich Stadt und Kanton Zug gleichermaßen ein, differenziert allerdings zwischen beiden in den engeren Zusammenhängen der jeweiligen Handlungsfelder.

Insbesondere im Bereich der Stadt Zug aber auch im Kanton findet sich auf einer überschaubaren Fläche von lediglich 239 qkm (davon rd. 170 qkm Wald, Wiesen und Äcker) eine **dichte Museums- und Ausstellungslandschaft**. Neben einigen größeren Häusern mit überregionaler Reichweite finden sich auch eine Vielzahl von kleineren Museen, die im Schwerpunkt ein lokales Publikum anziehen. Aus einer Gesamtperspektive ist die Zuger Museumslandschaft als universell einzuordnen: Wir finden Kunstmuseen und Ausstellungshäuser sowie Kunstsammlungen. Es gibt naturkundliche Museen, Museen im Bereich Naturwissenschaften, Technik und Handwerk mit Überschneidungen in den Bereich der Kulturgeschichte sowie historische Schloss- und Burgmuseen, ebenfalls mit Einschlag auf die Kulturgeschichte Zugs.

Eine weitere wichtige Rahmenbedingung ergibt sich aus der Tatsache, dass knapp dreiviertel aller Museen und Ausstellungsräume im Bereich der weitgehend intakten inneren und äußeren historischen Altstadt von Zug, innerhalb eines Radius **von lediglich 500 Metern** liegen. Exakt in diesem Radius befinden sich weitere wichtige kulturelle Institutionen Zugs: die Stadtbibliothek Zug, das Theater Zug sowie der bedeutendste Sakralraum Zugs, die Kirche St. Oswald.

Ungeachtet dieser bemerkenswert attraktiven thematischen Dichte und räumlichen Nähe der meisten Museen und Ausstellungshäuser ist das **Handeln der Museums-Akteure** in Zug **bis heute weitgehend unvernetzt** geblieben.

Es bestehen einige persönliche Arbeitsbeziehungen, und es gibt auch einzelne Beispiele von Kooperationen und Erfahrungsaustauschen - in Summe kann aber weder nach Außen in die Öffentlichkeit noch nach Innen, also in die Museumsszene hinein, von einer vernetzten, koordinierten und auf übergeordnete Ziele hin abgestimmten Museumsarbeit in Zug gesprochen werden. Die Arbeit der IG Kultur in Zug nehmen wir als nicht spezifisch museumsbezogen wahr. Im Ergebnis wird heute weder das spezifische Museumsangebot Zugs kontextualisiert koordiniert, noch übergreifend beworben oder nur in seltenen Fällen anlassbezogen präsentiert. Es fehlt in Gänze eine institutionalisierte Basis einer gemeinsamen Museumsarbeit. Zu denken wäre hier etwa an eine Arbeitsgemeinschaft, einen Verein oder Verbund, an regelmäßig tagende thematische Arbeitsgruppen, oder an Roundtables oder Stammtische. Das Einzige, was solchen Überlegungen entspricht, ist der sich in allerjüngster Zeit ausbildende, klar überregional angelegte Museumsverband für die gesamte Zentralschweiz, an dem einige Zuger Museumsakteure beteiligt sind.¹

Dabei bieten die Rahmenbedingungen äußerst vielversprechende Ansatzpunkte aus der Überschaubarkeit Zugs eine Tugend zu machen und dieses Charakteristikum für etwas sehenswert Neues und zukunftsweisend Dynamisches zu nutzen. Auf Grundlage unserer Potenzialanalyse wäre dieses zukunftsweisend Neue die konzeptionelle Aufplanung und nachhaltige Realisierung einer vernetzten Museumslandschaft für Zug. Diese Vernetzung soll nach **Außen** wirksam werden und Zug als Kulturstandort schweizweit attraktiv und vorbildhaft positionieren:

- Unter einer neuen Dachmarke „Museen Zug“ (Arbeitstitel) würden alle angeschlossenen Museen, Ausstellungshäuser und Sammlungen sowie ausgewählte kulturinstitutionelle Kooperationspartner in Stadt und Kanton Zug gemeinsam beworben und präsentiert.
- Alle Häuser behalten ihre unverwechselbare Identität, ihre Wirkungskerne, ihre museumsbezogenen Positionierungen und Aufgaben.
- Auf einer übergeordneten Ebene hingegen werden alle zugehörigen Institutionen nach Außen, d.h. zum Publikum hin - allen Bürgern von Stadt und Kanton, allen auswärtigen Besuchern gegenüber - einheitlich und als zueinander gehörig präsentiert.
- „Museen Zug“ vermarktet das Museums- und museumsnahe Angebot aller Zuger Museen und zugehörigen Institutionen. Durch wirkungsvolle Beschilderungen und Wegweiser wird die beeindruckende Nähe zueinander, der gemeinsam geteilte Raum bespielt und aktiv erschlossen: Das Publikum wird von Haus zu Haus

¹ Vgl. auch <https://www.museenzentralschweiz.ch>

geleitet. Digitale Tools und Plattformen ergänzen die analoge Welt durch eine gemeinsame Website sowie durch eine App mit interaktivem Stadtplan und Hinweisen zu allen Einrichtungen. Ein gemeinsamer Ausstellungs- bzw. Sammlungskalender enthält alle aktuellen angebotsbezogenen Informationen, dazu Adressen, Kontaktmöglichkeiten, Zugänge und Öffnungszeiten aller Häuser.

- Über die gemeinsame Website von „Museen Zug“ werden darüber hinaus vielfältige Verbindungen zum Stadt- und zum kantonalen Marketing geschaffen, bekommt der Standort Zug kein anderes, aber ein großräumiges sichtbares, positiv besetztes kulturelles Gesicht.
- Mit einer starken medialen Präsenz können „Museen Zug“ auch zu anderen kulturellen Institutionen und Veranstaltungen in Zug naheliegende und reizvolle Bezüge und Verbindungen herstellen – zum unmittelbar benachbarten Theater, zur Bibliothek Zug, zum neuen Kunstareal, zu den Kirchen, zu Stadtfesten und Festivals. „Museen Zug“ geben der Kultur in Zug einen neuen, dynamisch beispielbaren Bezugs- und Kristallisationspunkt mit überregionaler Ausstrahlung.

Vernetzung bedeutet nach Einschätzung von METRUM aber nicht allein Außenwirksamkeit, sondern ergänzt sich spürbar auch nach **Innen**:

- Museums-, sammlungs- und ausstellungsbezogene kulturelle Angebote werden von Menschen und Institutionen gemacht, konzipiert, entwickelt und realisiert.
- Das bedeutet im Umkehrschluss, dass auch eine im Innenleben der zugehörigen Institutionen und ihrer engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter realisierte Vernetzung den Kultur- und Museumsstandort Zug inhaltlich und qualitativ weiterentwickeln und bedeutsam fördern wird.
- Heute weitgehend isolierte und Know-How-bezogen auf sich allein gestellte Museen, Sammlungen und Ausstellungshäuser würden durch eine gemeinsame inhalts- und arbeitsbezogene Plattform in ihrer musealen Arbeit, ihren Kenntnissen und Fähigkeiten, ihren Ideen und Erfahrungen im fachlichen Austausch vielversprechend voneinander profitieren
- Synergien lassen sich besonders gut im Verbund realisieren: Seien es technische und ausstellungsinfrastrukturbezogene Anschaffungen und Fähigkeiten; sei es die Anschlussfähigkeit an zeitgemäße Fragestellungen moderner Museums- und Ausstellungsbetriebe zu halten:
 - Etwa im Bereich moderner Vermittlungs- und Teilhabeansätze,
 - im Bereich der gesamten baulichen und ausstellungsbetriebsbezogenen Nachhaltigkeitsentwicklung und -Umstellung,

- im Bereich Digitalisierung bis hin zum digitalen Sammlungsmanagement,
 - im Bereich der Provenienz-Forschung,
 - im ganzen Bereich von Restauration, Aufbewahrung und Kulturgut-Sicherung, bei Fragen zu zeitgemäßen Depotlösungen, oder sei es
 - im Bereich von Drittmittel- und Fördermittelakquise,
- Auf mittlere bis lange Sicht würde damit auch das inhaltliche Angebot musealen Arbeitens und Präsentierens, Ausstellens in Zug spannungsreich, modern und zukunftsweisend von den Zuger Museen und ausgewählten Plattformpartnern gemeinsam weiterentwickelt und weiter optimiert werden.

Zur Umsetzung dieser Überlegungen hat METRUM im Rahmen der oben bereits angesprochenen Handlungsfelder und auf Grundlage der intensiven gemeinsamen Projektarbeit mit nahezu allen Museumsakteur:innen in Zug folgende 16 Empfehlungen entwickelt:

| Nr. | Empfehlung |
|-----|---|
| 1 | Eigene Stelle (0,75 - 1,0 VZÄ) „Gesamtkoordination und Kommunikation“ einrichten |
| 2 | Kommunikations- und Marketingstrategie erstellen |
| 3 | Einheitliches Ticketingsystem für alle Netzwerkmitglieder implementieren |
| 4 | Corporate Identity und Webseite für das Netzwerk mit externer Unterstützung entwickeln |
| 5 | Einheitliche Beschilderung im Stadtraum umsetzen |
| 6 | Kooperationen mit der Zug Tourismus GmbH und dem ÖPNV aufbauen |
| 7 | Das Prinzip des „Dritten Orts“ im Netzwerk des Museen implementieren |
| 8 | Öffnungszeiten besser abstimmen – insbesondere am Abend |
| 9 | Raumbuchungsplattform um Material-, Werkzeug- und Technikpool ergänzen |
| 10 | Sammlungsdatenbank gemeinsam entwickeln |
| 11 | Langfristige Depotstrategie (inkl. Kulturgutschutzräume) für Stadt und Kanton entwickeln |
| 12 | Gemeinsame Stelle (0,5 - 0,75 VZÄ) „Digitalisierung und technische Infrastruktur“ einrichten |
| 13 | Personelle Ressourcen (0,5 - 0,75 VZÄ) im Bereich „Lernende Organisationen/Museen der Zukunft“ aufbauen |
| 14 | Regelmäßige, fachspezifische Workshops und Austauschangebote entwickeln |
| 15 | Rechtsform für „Museen Zug“ entscheiden |
| 16 | Finanzierungsvereinbarung zwischen Museen, Stadt und Kanton schließen |

Abbildung 1: Übersicht 16 METRUM-Empfehlungen

2 ÜBERGEORDNETE EINORDNUNG

Zur übergeordneten Einordnung der Potenziale einer vernetzten Zuger Museumslandschaft kann auf zwei Herleitungen hingewiesen werden.

Zum Einen lassen sich aus einer Einordnung in die **verabschiedete Kulturstrategie der Stadt Zug 2022-2030** vielfältige Argumente für die Realisierung einer vernetzten Museumslandschaft ziehen. Zum Zweiten kann **eine erkenntnistheoretische Ableitung auf Grundlage der sogenannten Gestalttheorie** belegen, dass das neu erzeugte Ganze von „Museen Zug“ etwas Genuines und werthaltig Anderes entstehen lässt als die reine Aufsummierung aller isolierten Museums-, Sammlungs- und Ausstellungsaktivitäten der beteiligten Akteure.

2.1. Kulturstrategische Ableitung²

Die Kulturstrategie der Stadt Zug 2022-2030 ist gegliedert in **drei (3) Wirkungsfelder** und sechs **(6) Aktionsfelder**. Eine „vernetzte Museumslandschaft“ realisiert nach Überzeugung von METRUM zahlreiche in der Strategie definierte Wirkungs- bzw. Aktionsfelder. Die hohe Anzahl von Verknüpfungspunkten zeigt unserer Ansicht nach, dass die vorgelegte Konzeptidee geeignet ist, die Kulturstrategie der Stadt Zug als Ganzes umzusetzen.

Die Kulturstrategie der Stadt Zug impliziert die politische und administrative Unterstützung einer entsprechenden Konzeption – soweit diese glaubhaft und nachhaltig verlässlich ausgestaltet wird. Erfüllt eine strategische Initiative diese Vorgaben, hätte nach unserer Lesart diese - spiegelbildlich - auch ein Recht auf Unterstützung seitens Stadt und Kanton.

² Wir beziehen uns hier und im Folgenden auf den Wortlaut der Druckfassung der Kulturstrategie, veröffentlicht durch die Stadt Zug im Jahr 2022

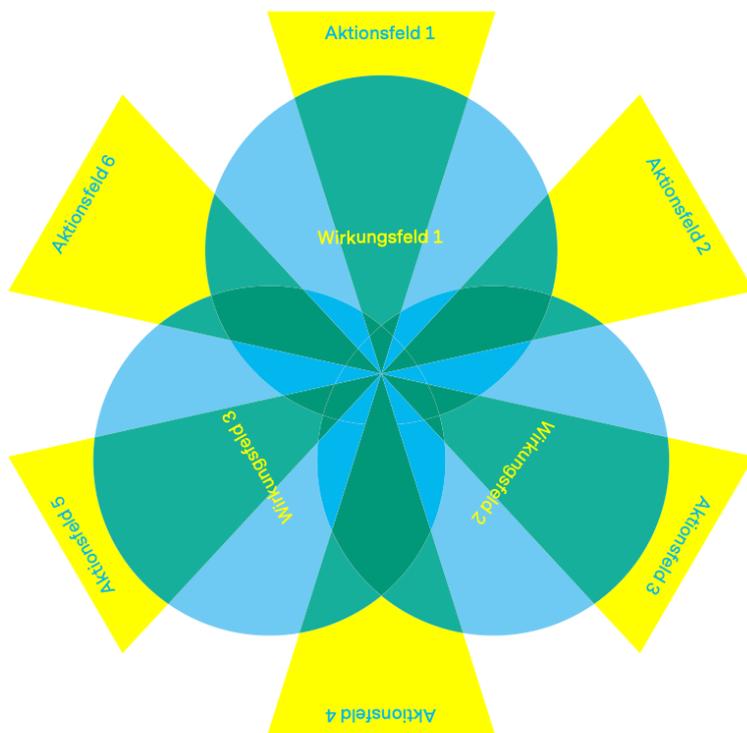


Abbildung 2: Kulturstrategie Zug (schematische Darstellung)

Eine „vernetzte Zuger Museumslandschaft“ betrifft besonders **Wirkungsfeld 1 „Kulturpolitik“**. In diesem Wirkungsfeld wird Kultur ausdrücklich anerkannt als zentraler Standortfaktor für Zug. Politik und öffentliche Verwaltung nehmen für sich die Rolle als Ermöglicherin starker und nachhaltiger Rahmenbedingungen der Kulturförderung in Anspruch – sowohl legislativ wie finanziell. Durch Förderung und Unterstützung des Konzepts einer vernetzten Museumslandschaft wird diese Verpflichtung der Stadt eingelöst.

Das Konzept einer vernetzten Museumslandschaft zahlt auf das **Wirkungsfeld 2 „Kulturinstitutionen“** ein. Die angedachte Vielfalt aller möglichen Museen und Ausstellungsorte – große und kleine, diverse Sparten inkludierend, private und öffentliche Träger, in der Stadt und im ganzen Kanton – unter einer Dachmarke zu vereinen, etabliert das Motiv eines vielgestaltigen Netzwerkes und wird so zum Sinnbild für das Wirkungsfeld 2.

Schaffen die Wirkungsfelder Rahmenbedingungen erfolgreicher Kulturförderung Zugs für die Zukunft, so realisieren die **Aktionsfelder** diese Förderungsabsichten durch **konkrete Maßnahmen und Initiativen**.

Gleicht man die Konzeption mit diesen ab, so fallen insbesondere enge Verbindungen und Zusammenhänge mit folgenden Aktionsfeldern auf:

Wir sehen eine starke Verbindung zu **Aktionsfeld 2 „Kulturräume“**. Die angedachte Konzeption lässt zwei Räume entstehen, einen physischen und einen virtuellen Raum. Durch eine Dachmarke beworben und einem breiten Publikum vermittelt, entsteht aus sich selbst heraus und in Summe aller Museen als Bestandteile etwas eigenes, ein eigener Kulturraum als Ganzes, die „Museen Zug“ (Arbeitstitel). Dies kann tatsächlich der **physische Ort** der Altstadt Zugs als „Museumsquartier“ sein, in dem sich die überwiegende Anzahl aller Museen Zugs auf wenigen hundert Metern real begegnen. Dies kann der **virtuelle Raum** sein, der entsteht, wenn die Dachmarke „Museen Zug“ aktiv und gebündelt nach außen in Erscheinung tritt. Oder: „Museen Zug“ wird auch greifbar, wenn in der Gesamtheit seines Angebots ein großes universales „digitales Museum Zug“ entsteht, etwa durch eine allumfassende und mit einheitlichen Tools und Zugängen digital erfasste Sammlung „Museen Zug“.

„Museen Zug“ als Kulturraum vernetzt mit beiden Orten Stadt und Kanton und schafft mit den Mitteln der Kultur eine Klammer, belebt und verbindet einzelne Teile zu einem neuen Ganzen: Zug wird mit seinen Museen aus sich selbst zu einem Raum der Kultur und gewinnt damit eine neue kontrastierende Qualität. Soweit bauliche Erweiterungen oder Ergänzungen notwendig werden – etwa für die Schaffung eines zentralen Anlaufs-, Begegnungs- oder Vermittlungsraums der Museen Zug (etwa als Infopoint, als Ticketschalter, in Form eines zentralen Museumsshops und -cafes, als medialer Vermittlungsraum etc.) oder aber auch für die anzudenkenden mobilen Anlaufpunkte im ganzen Kanton wird die Konzeptidee auf Zusammenarbeit, Unterstützung der Stadt und des Kantons und ihrer unterschiedlichen Verwaltungseinheiten ganz besonders angewiesen sein.

Die Konzeptidee nimmt bereits in der Titelbeschreibung einer „vernetzten Museumslandschaft Zug“ zentrale Anliegen des **Aktionsfelds 3 „Kommunikation, Vernetzung und Zusammenarbeit“** auf. Die sich ausgestaltende Grundidee einer aus allen Museen sich entwickelnden Zusammenarbeit über verschiedene Handlungsfelder hinweg, baut zentral auf den Aspekt der Vernetzung aller Akteure dieses Aktionsplans auf.

Das Schaffen eines erstmalig sichtbar werdenden „Raums aller Museen“ in Zug verstehen wir zudem als sich neu bildende Plattform **„kultureller Teilhabe“** im Sinne des **Aktionsfelds 4**. Museen als essenzielle Kulturträger werden sichtbarer als sie es heute sind. Sie stellen sich gemeinsam in einen neuen öffentlichen Kontext und fokussieren die niedrigschwellige Zugänglichkeit und den Dialog mit der Bürger:innenschaft. Damit schafft Zug einen heute so nicht existenten Zugang zur Kultur in Stadt und Kanton. „Museen Zug“ hat als vernetzte Plattform kulturellen Erbes das Potential neue Wege zu gehen mit Blick auf Erfahrungen und Vermittlung kulturellen Wissens, die auf Werten wie Neugierde, Kreativität, Ausdrucks- und Kritikfähigkeit, Resilienz, Respekt und Toleranz aufbauen. Auch das

entstehende „digitale Museum Zug“ kann hier eine entscheidende Rolle spielen, etwa in der Einbindung von Primär- und Sekundärschulen, in der Erwachsenenbildung sowie für Vereine und andere Initiativen.

Mit diesen Möglichkeiten beschreibt die Konzeptidee aber auch eine innovative Roadmap wie es die **Aktionsfelder 5 „Ausstrahlung“** und **6 „Innovation“** im Auge haben. „Museen Zug“ hat das Potenzial Stadt und Kanton Zug modern, vielseitig, lebendig und mit sichtbarer Ausstrahlung auf die **kulturelle Landkarte der ganzen Schweiz** zu bringen. „Museen Zug“ kann als eigener Standortfaktor wirksam werden. Die vernetzte Museumslandschaft hat **innovatives Potenzial**, wenn Stadt und Kanton eng bei der Schaffung des oben beschriebenen virtuellen und realen Kulturraums zusammenarbeiten, beispielsweise bei der Schaffung von optimalen Rahmenbedingungen, bei der Finanzierung, bei der Vernetzung verschiedener Behörden zur gemeinsam abgestimmten Planung und Ausführung von Kulturbauten und Initiativen. Auch auf Ebene der einzelnen Museen und Ausstellungshäuser wird mit der vorliegenden Konzeption angeregt eigenzentriertes Handeln zu Gunsten gemeinsamer Ansätze kritisch zu hinterfragen.

2.2. Gestalttheoretische Ableitung

Wegweisende wissenschaftliche Ansätze zur übergeordneten Einordnung vorliegender Potenziale bietet darüber hinaus die sogenannte **Gestalttheorie**. Dabei handelt es sich um einen heutzutage als Metatheorie nutzbar gemachten Begriff für einen Ansatz, der ursprünglich als „Gestaltpsychologie“ in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts beschrieben wurde. In ontologischer Hinsicht geht es der Gestaltpsychologie insbesondere um die Frage nach der Entstehung von **Strukturen** im psychischen Geschehen, also im Verhalten, im Denken, Fühlen und der Wahrnehmung: Menschen sind demnach grundsätzlich „offene Systeme“, die ihr psychisches Geschehen in der Interaktion mit der sie umgebenden Umwelt nach bestimmten, insbesondere wiederkehrenden **Mustern organisieren**.

Ein zentraler Ausgangspunkt der Gestalttheorie ist der Aristoteles zugeschrieben Satz „Das Ganze sei mehr als Summe seiner Teile“³. Wobei hier die wichtige Unterscheidung zu treffen ist, dass das Ganze nicht ein *Mehr*, sondern etwas qualitativ *Anderes* ist als die Summe aller Teile. Mit dem populären Begriff der „Synergie“ ist etwas ähnliches gemeint. Der Hauptgründer der Gestalttheorie **Max Wertheimer** hat in einer „Formel“ diesen Ansatz wie folgt beschrieben:

„Es gibt Zusammenhänge, bei denen nicht, was im Ganzen geschieht, sich daraus herleitet, wie die einzelnen Stücke sind und sich zusammensetzen, sondern

³ Verkürztes Zitat aus Aristoteles, Metaphysik VII 17, 1041b

umgekehrt, wo – im prägnanten Fall – sich das, was an einem Teil dieses Ganzen geschieht, bestimmt wird von inneren Strukturgesetzen dieses seines Ganzen. (...) Gestalttheorie ist dieses, nichts mehr und nichts weniger.“⁴

Der Nutzen der Gestalttheorie liegt demnach darin, dass aus der Verselbständigung des **großen Ganzen** sich neue Beziehungen und Realitäten schaffen lassen, deren konstitutive Teile aber ihre **inneren Strukturgesetze** bereits gemeinsam haben, d.h. mit sich führen. Für die Frage, worin bei der Betrachtung verschiedener einzelner Strukturen (hier nun ganz konkret auf die heute weitgehend isoliert handelnden Zuger Museen bezogen) solche inneren, mit sich verwandten Strukturgesetze liegen können, liefert eine Auswahl der **Gestaltgesetze** überaus sinnstiftende Ansätze.⁵ Angewandt auf die Konzeption einer vernetzten Zuger Museumslandschaft, können diese Gestaltgesetze bereits vorhandene Strukturen aufdecken, die es ermöglichen ein künftiges organisches Ganzes („Museen Zug“) nicht allein deduktiv aus der normativ verabschiedeten Kulturstrategie, sondern darüber hinaus in der Interaktion mit der sie umgebenden Umwelt **nach bestimmten intuitiven Mustern herzuleiten** und zu organisieren:

Das Gesetz der Ähnlichkeit: Einander ähnliche oder gleiche Elemente werden eher als zusammengehörig erlebt, als einander unähnliche. Museen und Ausstellungshäuser sind für sich ähnlich und lassen sich entsprechend für diese mit relativ einfachen Mitteln Zugehörigkeiten erzeugen. Andererseits können Indikationen dafür abgeleitet werden, was nicht ausreichend ähnlich ist und damit nicht Bestandteil einer vernetzten Museumslandschaft sein sollte.

Das Gesetz der Nähe und der gemeinsamen Region: Wir stellen fest, dass alles, was nah beieinander liegt und sich in einem abgegrenzten Bereich befindet, gruppiert wird. Wir gehen dann davon aus, dass es sich bei der Begrenzung um die Kontur einer Struktur handelt, so dass alle darin befindlichen prägnanten Objekte Teil dieser Struktur sind. Die bemerkenswerte Nähe einer überwiegenden Zahl der beteiligten Museen und Einrichtungen in der Altstadt, mit einem Radius von unter 500 Metern, realisiert präzise das Gesetz der Nähe und der gemeinsamen Region.

Gesetz der Gleichzeitigkeit: Das, was sich zum selben Zeitpunkt gleichförmig verändert, oder einem gleichen Rhythmus folgt, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit als etwas in sich und miteinander Verbundenes,

⁴ Max Wertheimer, Über Gestalttheorie. Vortrag vor der Kant-Gesellschaft, Berlin am 17. Dezember 1924, in: Verlag der Philosophischen Akademie: Erlangen 1925

⁵ Harry Helson, The fundamental propositions of Gestalt Psychology, in: Psychological Review 40, 1933, S. 13-32. und David Katz, Gestaltpsychologie. 4. Aufl. Basel/Stuttgart, Schwabe 1969.

wahrgenommen. Hierbei kann es sich auch um Elemente handeln, die einander visuell nicht ähnlich sind. Das bedeutet, dass ein gleichzeitig sichtbar werdendes Momentum etwa hin zu einer vernetzten Museumslandschaft aller beteiligten Häuser etwas Zueinander gehöriges entstehen und wirksam werden lässt.

Gesetz der verbundenen Elemente: Aktiv verbundene Elemente bilden zusammen eine Einheit und werden so wahrgenommen. Das Gesetz der erzeugten Verbundenheit kann nach außen so stark wirken, dass es andere Gestaltungsgesetze, wie z.B. die der Nähe oder der Ähnlichkeit, sogar übersteuern kann. Dies bedeutet, dass eine wirksam gesetzte Verbindung, etwa eine aktiv kommunizierte Dachmarke, ein gemeinsamer Internetauftritt, eine visualisierte Karte, wahrnehmbare gemeinsame Symbole, Zeichen, Wegmarken, Embleme, etc. ganz eindeutig eine höchst wirksame Einheit erzeugt.

Gesetz der guten Fortsetzung: Die intuitive und organische Aneinanderreihung einzelner Punkte zu einer als schlüssig empfundenen Form (in der Gestalttheorie z. B.: einer Geraden oder einer Linie) erzeugt Zugehörigkeit. Bezogen auf das Konzept von „Museen Zug“ können auf diese Weise etwa ein „Museums-Parcours“ der einzelnen Häuser in der Stadt oder im Kanton angelegt werden, der intuitiv thematische bzw. vermittlungsbezogene Zusammenhänge erzeugt.

In Summe verdeutlicht die Anwendung der Gestaltungsgesetze auf die Ausgangslage in Zug wie sehr allein die gestaltende Vernetzung bereits vorhandener Grundelemente etwas zukunftsfähig Neues erzeugen kann.

3 PROJEKTVERLAUF UND GRUNDSÄTZLICHES

3.1. Projektverlauf

Das Projekt „Potenzialanalyse vernetzte Museumslandschaft Zug“ gliederte sich in drei Module, die aufeinander folgend bearbeitet wurden. Die Laufzeit des Projekts betrug ca. 6 Monate von Januar bis Juli 2024.

Modul 1: Ausgangsanalyse

- Erhebung und Auswertung von Daten und Informationen zu den einzelnen Museen sowie wie zur kulturpolitischen Situation vor Ort
- Persönlicher Besuch der zentral gelegenen Museen und Kultureinrichtungen in Zug: Museum für Urgeschichte(n), Museum Burg Zug, Kunsthaus Zug, Fischereimuseum, Afrikamuseum, Bibliothek Zug
- Führen und Auswerten von rd. 30 Einzel- und Gruppengespräche mit Akteuren aus den Museen und Ausstellungsräumen, sowie weiteren

Kulturinstitutionen, zudem Vertretern und Vertreterinnen verschiedener externer Anspruchsgruppen

- Workshop #1 „Aktuelle Situation“ am 28. und 29.02.2024 in Zug, mit Akteuren aus den Museen und Ausstellungsräumen sowie ausgewählten weiteren Expertinnen und Experten.
- Durchführung und Auswertung Bürger:innenbefragung (Laufzeit: 5 Wochen, 03.03. – 07.04.2024; 518 Datensätze)

Modul 2: Thesenbildung und -prüfung

- Ausarbeitung erster Thesen zu den Entwicklungsszenarien einer „vernetzten Museumslandschaft Zug“
- Workshop #2 „Entwicklungsszenarien“ am 28.05.2024 in Zug

Modul 3: Empfehlungen

- Definition von 5 Handlungsfeldern und Entwicklung von 16 Handlungsempfehlungen
- Erstellung zusammenfassender Gesamtbericht (dieses Dokument)
- Abstimmung mit der Auftraggeberin
- Präsentation im Lenkungskreis und in den städtischen und kantonalen Gremien

3.2. Projektspezifische Begrifflichkeiten

Im Laufe des Projekts wurden eigene Begrifflichkeiten und Schemata entwickelt, welche im Folgenden genutzt werden. Diese sollen Eingang kurz eingeführt werden.

„**Handlungsfelder**“ meint eine Strukturebene, welche sowohl die IST-Analyse als auch für die Empfehlungen ordnet. Die Handlungsfelder definieren unterschiedliche Dimensionen, von denen aus die vernetzte Museumslandschaft Zug betrachtet bzw. entwickelt werden kann. Die ersten vier Handlungsfelder wurden bereits bei der IST-Analyse genutzt. Ein weiteres Handlungsfeld kam bei der Entwicklung der Thesen für Workshoprunde #2 hinzu; es taucht demnach auch erst im Empfehlungsteil auf. Die Handlungsfelder sind: „Sichtbarkeit“, „Aufenthaltsqualität“, „Infrastruktur und Technik“, „Fachliche Expertise und Personal“ und „Umsetzungsplattform und Organisation“.

„**Empfehlungen**“ sind von METRUM vorgeschlagene Entwicklungsmaßnahmen, die jeweils den einzelnen Handlungsfeldern zugeordnet werden können. Sie stehen teilweise in (zeitlicher) Abhängigkeit oder unterstützen sich gegenseitig. Eine Einschätzung zur Priorität und zum finanziellen wie personellen/zeitlichen Aufwand der einzelnen Maßnahmen

geben wir in Kapitel 6. Daraus ergibt sich schließlich eine sogenannte „Umsetzungsroadmap“, die die Umsetzung der einzelnen Empfehlungen in der zeitlichen Dimension ordnet.

„**Museen Zug**“ wird als Arbeitstitel, als Platzhalter für die zu entwickelnde Wortmarke der vernetzten Museumslandschaft Zug verwendet.

„**Inneres Netzwerk**“ meint die nicht-kommerziellen Museen, Sammlungen und Ausstellungsorte inkl. Festivals in der Stadt Zug. Diese sind zum aktuellen Zeitpunkt das Kunsthaus Zug, das Museum Burg Zug, das Museum für Urgeschichte(n), das Fischereimuseum, die Sammlung der Stadt Zug, die Sammlung des Kantons Zug und die Sammlungen der Kirchgemeinschaft. Der räumlich enge Zusammenhang ermöglicht eine besonders starke Vernetzung und verstärkt den gemeinsamen Auftritt. Grundsätzlich könnten weitere neu gegründete oder alteingesessene Akteure dazu kommen, bspw. das Afrikamuseum, das Metzgereimuseum, das Kirschdepot, oder auch etwaige künftige kulturelle Nutzungen des erst jüngst durch die Stadt erworbenen Zurlaubenhof.

„**Äußeres Netzwerk**“ meint die nicht-kommerziellen Museen, Sammlungen und Ausstellungsorte inkl. Festivals (bspw. Fotofestival, Fotoforum, Design Messe etc.) und auch die KunstPAUSE in der inneren und äußeren Altstadt, also in die erweitert gedachte Stadt Zug und hinein in den Kanton Zug. In Summe sind diese Orte weiter außerhalb gelegen und der räumliche Zusammenhang erschließt sich weniger leicht bzw. muss aktiv aus der Konzeption heraus hergestellt werden. Am Projekt beteiligt war die Nicola Erni Collection und das Ziegeleimuseum. Auch dieser Kreis kann erweitert werden.

„**Netzwerkpartner**“ meint weitere (Kultur-)Akteure, die in einem konkreten Aspekt (räumliche Nähe, inhaltliche Überschneidungen, gemeinsames politisches Interesse, etc.) mit dem Netzwerk in Verbindung stehen, aber nicht einer der o.a. Kategorien angehören. Mögliche Netzwerkpartner sind z. B. das Theater Casino Zug, die Bibliothek Zug, die Kulturverwaltung von Stadt und Kanton, Anbieter:innen von gastronomischen Services, freischaffende Künstler:innen und andere Interessenverbände.

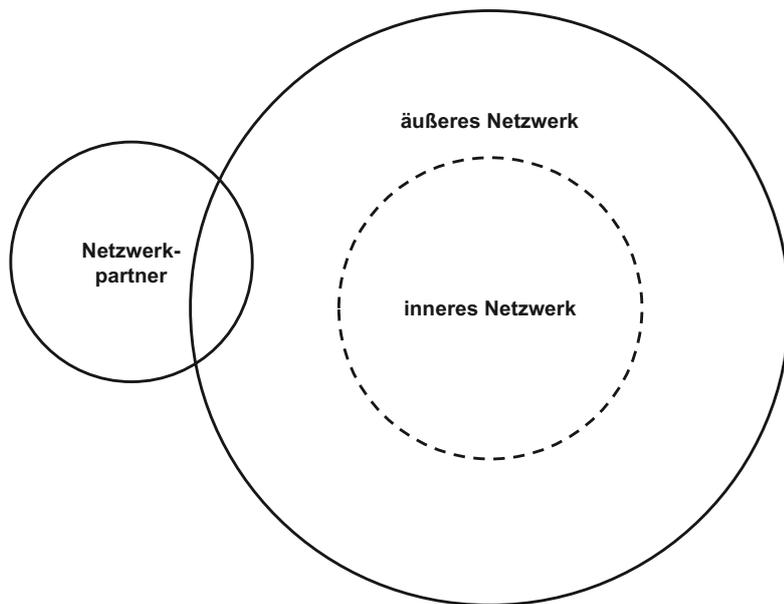


Abbildung 3: Schematische Darstellung der unterschiedlichen Teile des Netzwerks

4 IST-ANALYSE

Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus der IST-Analyse im Überblick dargestellt. Die hier identifizierten Stärken und Optimierungspotenziale bilden die Grundlage für die, im nachfolgenden Kapitel ausgearbeiteten METRUM-Empfehlungen.

4.1 Allgemeine Rahmenbedingungen

Bei der Analyse der aktuellen Situation der Zuger Museen und ihrer Vernetzung müssen einige Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, welche unabhängig von den betrachteten Organisationen bestehen und kaum durch sie beeinflussbar sind, die umgekehrt, aber direkten Einfluss auf sie haben.

Hauptort des Kantons Zug

Als Hauptort des Kantons Zug übernimmt die Stadt die Funktion eines regionalen Zentrums. Ein Viertel der Bewohner:innen des Kantons und rd. 40 % der Arbeitsplätze sind hier zu verorten. Das Kulturangebot der Stadt ist entsprechend reichhaltig und erreicht den gesamten Kanton. Kulturinstitutionen stellen ergänzend auch Förder- und Unterstützungsanträge bei weiteren Flächengemeinden des Kantons. Einen nach standardisiertem Verfahren festgelegten, verpflichtenden Beitrag der Gemeinden zur Finanzierung des Kulturangebots der Stadt Zug gibt es jedoch nicht.

Räumliche Nähe, Verdrängung und Nachverdichtung

Die Stadt Zug zeichnet sich durch räumliche „Kleinheit“⁶ aus, wie es in der Stadtidee Zug heißt. Dies hat, wie gesagt, zur Folge, dass die Wege kurz sind und viele der von uns betrachteten Organisationen in großer räumlicher Nähe (max. Diameter rd. 800 Meter, Radius rd. 400 Meter) in der Zuger Altstadt liegen.

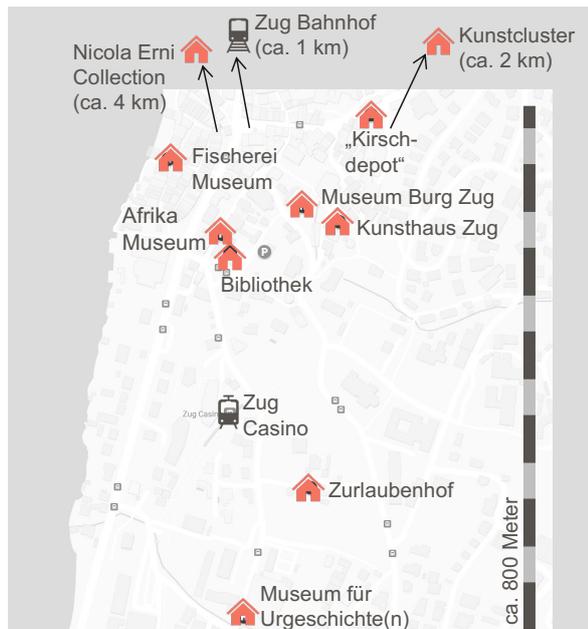


Abbildung 4: Entfernung der Museen und Ausstellungsorte

Zusammen mit der steigenden Anzahl an Bewohner:innen und der schweizweiten Entscheidung zur Nachverdichtung ergeben sich jedoch auch weniger positiv zu bewertende Folgen: Es schwinden Freiflächen sowie offene und erschwingliche Räume für Kultur im Stadtzentrum. Zweitens fehlt ein räumlicher Zusammenhang in der Innenstadt, der die schnelle Orientierung unterstützt. Drittens entwickeln sich die Wohnquartiere und damit auch der lebendige Alltag der Menschen weniger in der Altstadt als in den Gebieten nördlich und westlich des Hauptbahnhofs.⁷

Herausforderung Identität

Die Stadt Zug hat aus ihrer Geschichte heraus sowie im Blick auf ihre Fläche und ihre ständige Wohnbevölkerung (2023 rd. 32.000 Personen) einen klein- bzw. mittelstädtischen Charakter. Dieser eher lokal ausgerichteten Identität steht spätestens seit den 1970er Jahren, als eine Tiefsteuerstrategie lanciert wurde, die Identität eines international ausgerichteten Wirtschaftsstandorts

⁶ Bornstein, Sigrist, Wicki (2015): Stadtidee Zug, S.3

⁷ Ein Workshopteilnehmer sprach treffend vom „Museum Zug“, womit er die leere Altstadt meinte.

gegenüber, der Fachkräfte aus der ganzen Welt anzieht. Diese Entwicklung schlägt sich in der Bevölkerungsstruktur und im steigenden individuellen sowie öffentlichen Wohnstand von Stadt und Kanton nieder. Zugleich wirft der Wandel auch die Frage nach der Identität der Stadtgesellschaft als Ganzer und nach dem Zusammenhalt ihrer Communities auf: So weist die Stadt Zug das höchste durchschnittliche Pro-Kopf-Einkommen in der Schweiz auf, während der Kanton Zug im nationalen Vergleich zu den Kantonen mit der höchsten sozialen Ungleichheit zählt. Auch wurde in den Hintergrundgesprächen häufig berichtet, dass es wenig Berührungspunkte gibt zwischen der alteingesessenen Zuger Bevölkerung und den sehr gut ausgebildeten Ausländer:innen („Expats“) und deren Familien gibt, welche auf Grund von Arbeitsmigration temporär in Zug leben.

Spezifika der einzelnen Museen und Ausstellungsorte

Die zentralen Akteure einer vernetzten Museumslandschaft Zug, nämlich die **nicht-kommerziellen Museen und Ausstellungsorte in der Stadt**, unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihrer Trägerschaft, ihrer Finanzierungsform, ihrer personellen und finanziellen Ausstattung und ihrer Reichweite.

Das Museum Burg Zug, das Kunsthaus Zug und das Museum für Urgeschichte(n) können aufgrund ihres jährlichen Budgets, der Zuschüsse durch die öffentliche Hand, des Grades der Institutionalisierung (was bspw. die Raum- und professionellen Personalressourcen anbelangt) und der Besuchszahlen, als **dauerhaft und in substanziellem Umfang öffentlich subventionierte Museen** der Stadt klassifiziert werden.

| | Besuche p.a. | Umsatz p.a. [CHF] | Zuschuss Stadt Zug [CHF] | Zuschuss Kanton Zug [CHF] | Zuschuss Gemeinden [CHF] | Festan- gestellte (VZÄ) |
|---|-----------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Museum Burg Zug (JB 2023) | 12.500 | 1.920.000 | 490.000 | 980.000 | 170.000 | 16,5 |
| Kunsthaus Zug ink. Zuschuss Ankaufsfonds (JB 2023) | 10.200 | 1.820.000 | 555.000 | 610.000 | 150.000 | 11,5 |
| Museum für Urgeschichte(n) (Schätzung des Museums) | 12.000 | 1.000.000 | 0 | 955.000 | 0 | 4,15 |

Abbildung 5: Vergleich der drei dauerhaft und im substanziellen Umfang öffentlich subventionierten Museen in der Stadt Zug anhand ausgewählter Kennzahlen. Für 2024 wurde von einem erhöhten Förderbeitrag für das Kunsthaus und für den KunstCluster gesprochen.

Jenseits dieser drei zentralen Akteure sollen weitere Museen und Ausstellungsorte bei der Konzeption einer „vernetzten Museumslandschaft Zug“ berücksichtigt werden, wobei deren (finanzielle) Anbindung an Stadt und/oder Kanton deutlich geringer ist. Sie unterscheiden sich auch untereinander deutlich, was beispielsweise die Finanzierungsform, den jährlichen Umsatz und die Besuchszahlen anbelangt. Nicht zuletzt wegen der fehlenden personellen Ressourcen liegen uns bei einem Großteil der Akteure keine vergleichbaren Daten oder Statistiken vor. Darüber hinaus gibt es einige kleinere, häufig ehrenamtlich geführten Häuser.

| | Typ | Trägerschaft | Finanzierungsform | Ort |
|-------------------------------|--|--------------------------|--|-------------|
| KUNST-pause | Festival für zeitgenössische Kunst | Verein KUNSTpause | Ehrenamt und Projektmittel | Zug |
| Fischerei-museum Zug | naturkundliches bzw. kulturgeschichtliches Museum mit Fischzucht | Fischereiverein Zug | Ehrenamt und städtischer Zuschuss für den Gebäudebetrieb | Zug |
| Nicola Erni Collection | Kunstmuseum | Nicola Erni Stiftung | Nicola Erni Stiftung | Steinhausen |
| Ziegelei Museum | kulturgeschichtliches Museum | Stiftung Ziegelei Museum | private Stiftung, Kanton und Gemeinden | Cham |

Abbildung 6: Vergleich weiterer Museen und Ausstellungsort, Festivals

Existierende „Plattformen“ der Vernetzung

Zum Zeitpunkt des Projekts existieren verschiedene, unterschiedlich stark formalisierte Plattformen kultureller Vernetzung: An erster Stelle ist die seit 1995 existierende **Interessengemeinschaft Kultur Zug** (kurz: „IG Kultur Zug“) zu nennen. Als Verein organisiert, verantwortet sie laut Leitbild die Kommunikation des Angebots sowie die Vernetzung und (politische) Interessenvertretung der Non-Profit-Kulturorganisationen im Kanton Zug. Sie ist nicht auf den Museumsbereich spezialisiert, sondern arbeitet für Kulturorganisationen aller Sparten ebenso wie für Festivals und Galerien. Zentrales Ergebnis der Arbeit der IG Kultur sind ein gebündelter Veranstaltungskalender, der über die Webseite (zugkultur.ch) und das monatlich im Print erscheinende Magazin kommuniziert wird. Darüber hinaus verantwortet die IG Kultur den Aufbau einer digitalen Plattform für Schulen, welche die Vermittlungsangebote aller Kultureinrichtungen bündelt. 2023 zählt die IG Kultur rd. 160 Mitglieder von denen knapp 90 juristische Personen (unter anderem auch die Museen) sind. Die öffentliche Hand fördert die IG

Kultur Zug jährlich mit rd. 240.000 CHF (2023). Hinzu kommen rd. 25.000 CHF, welche der Verein aus Mitgliedsbeiträgen generiert. In der Geschäftsstelle arbeiteten 2023 drei festangestellte Mitarbeiter:innen in Teilzeit-Pensen.

Über den Kanton hinaus engagiert sich der 2023 gegründete **Verein Museen Zentralschweiz** (museenzentralschweiz.ch) für die Vernetzung und Interessenvertretung seiner Mitglieder, den Museen und Sammlungen in den Kantonen Luzern, Zug, Schwyz, Nidwalden, Obwalden und Uri sowie für deren professionelle Weiterentwicklung im Sinne der international geltenden ICOM-Richtlinien für gute Museumsarbeit. Der Verein ist derzeit rein ehrenamtlich organisiert. Von den Museen, um die es in diesem Projekt geht, sind bisher das Museum Burg Zug und das Ziegeleimuseum Mitglied.

Überregional sind ferner der **Verband der Museen Schweiz** und **ICOM Schweiz** zu nennen. Auf nationaler Ebene zählen die Weiterentwicklung und Vernetzung der Museen untereinander sowie die Auseinandersetzung mit internationalen Trends und Entwicklungen im Museumsbereich zu ihren Aufgabe (<https://www.museums.ch/>).

4.2 Sichtbarkeit

Wegeführung und Beschilderung

In der Mehrzahl der Hintergrundgespräche wurde die teils **veraltete**, in jedem Fall **höchst unvollständige Beschilderung und die fehlende Sichtbarkeit** der Museen und Ausstellungsorte im Stadtraum beklagt. Die verwinkelte Altstadt und der starke Wandel, dem die Innenstadt infolge der Stadtentwicklung unterworfen ist, erschwerten es Bewohner:innen wie Tourist:innen den Weg zu den Kulturorten zu finden oder „ganz zufällig“ an ihnen vorbei zu kommen. Diese Einschätzung wird durch die Ergebnisse der Umfrage bestätigt – hier wird die bessere Sichtbarkeit der Museen und eine einheitliche Beschilderung als großes Potenzial einer vernetzten Museumslandschaft gewertet.

Zugleich gibt es spannende Ansätze im Blick auf eine bessere Orientierung und Sichtbarkeit im Stadtraum: So hat die Zug Tourismus GmbH mit dem „**CityBot**“ im 2023 eine App aufgesetzt, die in Zukunft durch eine KI die Nutzer:innen in Abhängigkeit von deren Interessen durch die Stadt begleiten und zu ausgewählten Orten hinführen soll. Einige der Museen und Ausstellungsorte wurden hier bereits aufgeführt. Die Informationen werden systematische aktualisiert und bespielt.

Mit Blick auf die Präsenz von Kunst und Kultur im Stadtraum sind einerseits die rd. 200, teils von international renommierten Künstler:innen geschaffenen **Kunstwerke im öffentlichen Raum** zu nennen. Sowohl das Kunsthaus Zug als auch die Abteilung Kultur bieten thematische Führungen an; was auch hier fehlt, ist eine einheitliche und aufeinander sowie auf die Museen verweisende Beschilderung.

Stadtmarketing und Identität

Das im Verhältnis zur Größe der Stadt leistungsstarke und vielseitige Kulturangebot ist im Selbstverständnis und in der Vermarktung der Stadt wenig präsent. Während Landschaft, Outdoorsport, ländliche Traditionen/Feste und Wirtschaft (Stichwort „Krypto-Valley“) einen festen Platz in der Außendarstellung der Stadt Zug haben, kommen Kunst und Kultur deutlich nachrangigere Plätze zu. Die Kulturstrategie der Stadt Zug formuliert jedoch als Ziel, sich als „vielseitige und lebendige Kulturstadt“ zu positionieren und anzuerkennen, dass Kunst und Kultur ein „wichtiger Standortfaktor“ seien, welcher aktiv vermarktet werden sollte.

Vermarktung und Ticketing

Die Vermarktung des Angebots (Ausstellungen, Veranstaltungen, etc.) realisiert aktuell jeder der kulturellen Akteure für sich allein. Zudem können über die Webseite und die Printmedien der Plattform „Zug Kultur“ Ausstellungen und Veranstaltungen beworben werden. Diese Möglichkeit wird von den einzelnen Akteuren unterschiedlich genutzt. Hinzu kommt, dass die Webseite zugkultur.ch in ihrer Attraktivität und Nutzer:innenfreundlichkeit gerade für die professionell aufgestellten Akteure hinter den eigenen Webseiten zurücksteht. Tickets können aktuell nur für einzelne Museen und in der Regel vor Ort, im Museum selbst gekauft werden. KUNSTpause und Nicola Erni Collection vertreiben ihre Tickets ausschließlich online. Über dieses Projekt hat sich eine informelle Kooperation zwischen dem von der Kirche betriebenen Café und Beratungsstelle „d'Bauhütte“ und dem Museum Burg Zug weiter etabliert: Das soziale Projekt bietet seinen Gästen nun (kostenfreie) Tickets für das Museum an.

Kombitickets, mit denen beispielsweise an mehreren Tagen unterschiedliche Museen zu vergünstigten Preisen besucht werden können oder die Nutzung des ÖPNV bereits mit inbegriffen ist. Einen Ansatzpunkt für ein erweitertes Ticketangebot liefert die Zug Tourismus GmbH mit der „ZugCard“. Diese wird gegenwärtig im Rahmen eines Pilotprojekts getestet und bezieht sich auf den ÖPNV, die Schifffahrt und Freizeitangebote, nicht jedoch auf die Museen. Eine Ausweitung, welche auch das Museumsangebot berücksichtigen würde, ist grundsätzlich denkbar.

In nahezu allen Hintergrundgesprächen wurde die Schwierigkeit angesprochen bestimmte Bevölkerungsgruppen und Communities zu erreichen. Häufig wurde hier auf die „Expats“ Bezug genommen.

4.3 Aufenthaltsqualität

Dritter Ort

Mit Blick auf die Aufenthaltsqualität fällt auf, dass keines der Museen einen offenen, niedrighschwelligen Ort anbietet, der Menschen auch unabhängig vom Museumsbesuch in die Häuser bringt. Mit dem Begriff „Dritte Orte“ meint der amerikanische Soziologe Ray Oldenburg Orte, die sich durch Neutralität, inklusiven Charakter, gute Erreichbarkeit, Zugänglichkeit, Austausch und

Konversation sowie eine offene, gelöste Atmosphäre auszeichnen.⁸ Ein solcher Ort fehlt den in der Stadt Zug gelegenen Museen, was teils an mangelnden Raumressourcen teils an der fehlenden Finanzierung eines einfachen und kostengünstigen gastronomischen Angebots liegt. Zugleich zeigt die Umfrage, dass ein offenes Café als großes Potenzial einer vernetzten Museumslandschaft Zug verstanden wird.

Räumliche Möglichkeiten, die es aktuell bereits gibt:

- die aus Kostengründen geschlossene, voll ausgestattete „Kunsthause-Bar“ im Kunsthaus Zug,
- ein kleiner Innenraum mit Kaffeeautomat und Snacks zur Selbstbedienung sowie attraktive Außenflächen am Museum Burg Zug,
- Kaffee/Snacks zur Selbstbedienung und Möglichkeiten für ein Picknick im Foyer des Kantonalen Museums für Urgeschichte(n)
- das von 7.00 – 23.00 Uhr zugängliche Foyer der Bibliothek Zug mit Sitz- und Arbeitsplätzen, freiem WLAN und einer Kaffeemaschine zur Selbstbedienung,
- das vorrangig mit Ehrenamtler:innen betriebene Seelsorgecafé „d’Bauhütte“ der katholischen Kirche der Stadt Zug, der reformierten Kirche Kanton Zug und der CityKircheZug und
- der aktuell im Kontext von Veranstaltungen und Vermietungen genutzte Burgbachsaal (200 bis max. 300 Personen) im Besitz der Stadt Zug, mit Foyer, technischer Ausstattung und eigener Küche.
- Mit Blick auf das räumliche Angebot der Kirche werden momentan alle Pläne (Kirchen & Pfarreizentren) im Blick auf die neuesten Brandschutzauflagen aktualisiert. Dies hat Auswirkung auf die Maximalbelegung der Räumlichkeiten. Insofern wurde angeboten diese angepasste Übersicht seitens der katholischen Kirche zeitnah nachzureichen

Öffnungszeiten

Hintergrundgespräche, Workshops und Umfrage zeigen, dass die Öffnungszeiten häufig ein Hemmnis für den Museumsbesuch darstellen bzw. längere Öffnungszeiten vermutlich eine signifikante Wirkung auf die Besuchszahlen hätten.

⁸ *The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and other Hangouts at the Heart Community.* Marlowe & Company, New York 1999 mit Erstausgabe aus 1989

Aktuell ähneln sich die Öffnungszeiten der von uns betrachteten Museen und Ausstellungsorte: Alle haben mindestens am Montag geschlossen und schließen spätestens um 18.00 Uhr (sowohl unter der Woche als auch am Wochenende und an Feiertagen). Keines der Museen bietet zu einem festen Termin in der Woche bzw. im Monat verlängerte Öffnungszeiten für einen Ausstellungsbesuch an, die beispielsweise gezielt berufstätige Menschen adressieren.

| | Wochentags | Wochenende und Feiertage | Verlängerte Öffnungszeiten | Schließtag(e) |
|-----------------------------------|---|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| Museum Burg Zug | 14.00 – 17.00 h | 10.00 – 17.00 h | - | Montag |
| Kunsthhaus Zug | 12.00 – 18.00 h | 10.00 – 17.00 h | - | Montag |
| Museum für Urgeschichte(n) | 14.00 – 17.00 h | 14.00 – 17.00 h | - | Montag |
| Fischerei-museum Zug | - | 11.00 – 15.00 h | - | Montag bis Freitag |
| Nicola Erni Collection | Besuch nur in Kombination mit einer Führung möglich (ca. 3 bis 5 Führungen à Monat) | | | |
| Ziegelei Museum | 14.00 – 17.00 h | 14.00 – 17.00 h | - | Montag bis Dienstag |

Abbildung 7: Vergleich der Museen anhand ihrer Öffnungszeiten – Fischereimuseum geöffnet von Anfang März bis Mitte Mai und am Nationalfeiertag

4.4 Infrastruktur und Technik

Laufende Planungs- und Bauprojekte

Parallel zum Projekt finden unterschiedliche Projekte und Maßnahmen statt, die direkte Auswirkungen auf die Gebäude- und Raumsituation haben. Diese sind:

- Kunsthaus Zug: Machbarkeitsstudie und Vorprojekt Erweiterungsbau (Studio Other Spaces, Berlin)
- Museum für Urgeschichte(n): Umbau Hofstraße 15
- Zurlaubenhof (städtischer Besitz): Betriebs- und Nutzungskonzept mit öffentlicher Beteiligung
- Kirsch-Depot: Abgeschlossenes Betriebs- und Nutzungskonzept und Machbarkeitsstudie
- Bibliothek Zug: Planungsphase Erweiterungsbau
- Kunstcluster: Eröffnung im Juli 2024 (Planmäßige Zwischennutzung für max. 10 Jahre)

Raumbedarfe

Die Raumknappheit zeigt sich insbesondere hinsichtlich **knapper Lager- und Depotflächen**, die viele der Museen und Ausstellungsorte, sowie die städtische und kantonale Sammlung beklagen. Neben fehlenden räumlichen Ressourcen und/oder zu schlechten klimatischen Bedingungen ist der fehlende Kulturgüterschutzraum ein Thema, das nahezu alle Akteure zusammenbringt. Die fehlenden räumlichen Ressourcen werden derzeit durch diverse Zwischennutzungen kompensiert. Dazu zählen unter anderem das ehemalige Kantonsspital und das Kunstcluster, welches etwas außerhalb des Zentrums gelegen ist. In der sanierten Hofstraße 15 ist zumindest für das kantonale Museum für Urgeschichte(n) eine dauerhafte Lösung geplant.

Auch seitens der katholischen Kirche werden Zusatznutzungen von Kirchen diskutiert, was dazu führen könnte, dass in bestimmten Kirchen und Kapellen Bänke und andere Gegenstände entfernt und eingelagert werden müssen: Das aktuelle Depot unter der Kirche Gut Hirt wird diese Aufgabe allein nicht mehr bewältigen können. Dieses ist über 30 Jahre alt ist (immerhin alarmgesichert und luftfeucht geregelt), aber die Aufnahmekapazität gilt als in absehbarer Zeit erschöpft. Die Kirche verfügt genauso wenig über einen Kulturgüterschutzraum, hätte aber erheblichen Bedarf: Die Kirchen St. Oswald und Bruder Klaus, Oberwil (inkl. Ausstattung & Kirchenschatz) sowie die Pfarreibibliothek St. Michael (mit herausragenden spätmittelalterlichen Handschriften) sind Teil des Bundesinventars, Klasse A.

Neben den Lager- und Depotflächen äußerten einige der großen Museen Bedarf an einem öffentlich zugänglichen, **multifunktionalen Veranstaltungsraum mittlerer Größe**. Für Veranstaltungen im Begleitprogramm, Workshops und Fachtagungen fehlt so ein Ort, der leicht zu erreichen ist und ausreichend Platz für 30 und 60 Personen bietet.

Um auf den Raumbedarf kultureller Akteure, bis dato insbesondere aus der freien Szene, zu reagieren, hat das Kulturdepartment begonnen eine **Online-Plattform/Reservationstool** zu entwickeln – ähnlich der Plattform AirBnB. Hier können Stadt, Kirche, Kulturinstitutionen, Unternehmen und Privatpersonen Räume anbieten. Diese können dann wiederum von Kulturschaffenden und Privatpersonen (nicht jedoch von Kulturinstitutionen selbst) gemietet werden. Die Plattform soll im Herbst 2025 gelauncht werden; die Trägerschaft ist aktuell noch unklar.

Weiterhin kann der Dachraum (und in Einzelfällen auch das Foyer) der Bibliothek Zug über eine Online-Reservierung kostenfrei gebucht werden. Auch die Säle der Stadt Zug können über ein öffentliches Online-Tool gebucht werden. Hier fällt eine nach Nutzer:innen in drei Kategorien gestaffelte Miete an. In der Bibliothek Zug wird außerdem bereits seit Jahren ein digitales Tool genutzt, mit dem Räume stundenweise gebucht werden können.

Materialpool für Ausstellungsarchitektur und -technik

Nahezu alle Museen klagen über einen Mangel an Lagerflächen für Ausstellungsarchitektur (z.B. Sockel, Vitrinen) und -technik. Für einzelne Ausstellungen werden manchmal spezifische, kostenintensive Anschaffungen gemacht, die im Anschluss eingelagert werden müssen und teilweise viele Jahre nicht genutzt werden. Manche technischen Geräte und Werkzeuge (z.B. Hebebühnen, Leitern) werden von jedem Museum nur einige wenige Male pro Jahr genutzt. Die übrige Zeit verbrauchen sie Lagerfläche. Jenseits individueller Absprachen zwischen Einzelpersonen gibt es trotz der räumlichen Nähe kein systematisches Pooling und Sharing von Material und technischem Equipment.

Webseite

Die Webauftritte der Museen unterscheiden sich stark. Während beispielsweise das Kunsthaus Zug 2024 eine neue, barrierefreie und niedrigschwellige Webseite mit hohem Transparenzanspruch und Online-Sammlung gelauncht hat oder das Festival KunstPAUSE über eine einfach aufgebaute, übersichtliche und über unterschiedliche Endgeräte intuitiv nutzbare Webseite verfügt, haben andere Häuser teilweise veraltete und wenig intuitive Webseiten. Insbesondere die komplizierte Struktur bzw. erschwerte Übersichtlichkeit und die ausbleibende Adaption der Webseite an verschiedene Endgeräte (Computer, Tablet, Smartphone) fällt bei einigen der Häuser auf. Dies liegt mit Sicherheit auch an den fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen für Konzeption und Pflege einer modernen und aktuellen Webseite. Bei den Sammlungen von Stadt und Kanton scheint es kaum Möglichkeit zu geben, sich online einen Überblick über die Sammlung zu verschaffen oder sogar einzelne Werke einzusehen. Dies fällt besonders auf, weil die Sammlung über keine eigenen Präsentationsflächen verfügt und allenfalls in Büro- und Konferenzräumen der Stadtverwaltung oder weiteren öffentlichen Gebäuden, wie beispielsweise Schulen, präsentiert wird. Dafür plant die Abteilung Kultur anfangs Jahr 2025 das eMuseum einzurichten. Die Stadt Zug plant perspektivisch die Einrichtung einer Artothek. Zur Sammlung des Kantons liegen uns keine weiteren Informationen vor.

Digitalisierung

Der Grad der Digitalisierung der Museen unterscheidet sich stark. Die meisten der großen Häuser nutzen im Sammlungs- und Ausstellungsbereich die Museums-Managementsoftware „MuseumPlus“. Eine Online-Sammlung, die auch durch Besucher:innen genutzt werden kann, hat bisher nur das Kunsthaus Zug implementiert. Das Ticketing wird über unterschiedliche, meist individuelle Lösungen prozessiert. Bei der Ressourcenplanung (Finanzen und Personal) werden kaum professionelle digitale Lösungen genutzt. Digitale Applikationen, die das Erlebnis Museum für die Besuchenden erweitern, werden gegenwärtig vor allem vom Museum Burg Zug und im Rahmen der neu gelaunchten Webseite auch vom Kunsthaus Zug genutzt. Beim Thema Kund:innenmanagement und Adressdatenbanken geben die meisten Akteure

an, dass hinsichtlich der genutzten Softwarelösungen Optimierungsbedarfe bestehen und kein systematisches Customer Relationship Management (CRM) stattfindet.

| | Sammlungsmanagement | Ticketing | Ressourcenplanung |
|-----------------------------------|---|---|-------------------------------|
| Museum Burg Zug | <u>MuseumPlus (zetcom)</u> | <u>Arcapos e-guma (Online-Ticketing)</u> | x |
| Kunsthhaus Zug | <u>MuseumPlus (zetcom)</u> | <u>Hiopos</u> | <u>Abacus; Treuhand</u> |
| Museum für Urgeschichte(n) | <u>MuseumPlus (zetcom)</u> | <u>Navison (Finanzsoftware des Kantons)</u> | kein eigenes, über den Kanton |
| Fischereimuseum Zug | x | x | x |
| Ziegeleimuseum | <u>selbstprogrammierte Sammlungsdatenbank auf Grundlage von Filemaker</u> | x | x |
| Städtische Kunstsammlung | <u>MuseumPlus / eMuseum (zetcom)</u> | x | x |
| Kantonale Kunstsammlung | <u>k.A.</u> | x | x |

Abbildung 8: Übersicht über die genutzten digitalen Anwendungen und Softwarelösungen

4.5 Fachliche Expertise und Personal

Unterschiedliche Personalausstattung und Professionalisierung

Bei der fachlichen Expertise und im Bereich Personal fällt auf, dass die Ausstattung mit hauptamtlichem Personal und der Grad der Professionalisierung stark variiert. Während das Fischereimuseum ausschließlich im Ehrenamt betrieben wird, haben die drei großen Häuser einen festen Personalstamm. Doch auch hier sind deutliche Unterschiede zu markieren: Während das Museums für Urgeschichte(n) über rd. 4 VZÄ verfügt, kann das Museum Burg Zug mit etwa viermal so hohen Personalressourcen aufwarten, was Festangestellte betrifft.

IT und digitale Infrastruktur

Aufbau und Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur können derzeit an keinem der Museen kontinuierlich geleistet werden. Weder die drei dauerhaft und im substanziellen Umfang öffentlich subventionierten Museen in der Stadt Zug noch die übrigen Museen und Ausstellungsorte verfügen über eine Stelle, die die Digitalisierung nachhaltig vorantreibt.

Vermittlung, Kommunikation und Marketing

In den eng mit dem eigenen Programm und den Inhalten verknüpften Bereichen Vermittlung, Kommunikation und Marketing finden sich an den drei dauerhaft und im substantiellen Umfang öffentlich subventionierten Museen in der Stadt Zug hauptamtliche Mitarbeiter:innen und Teams, die ein umfangreiches, professionelles Wissen vorweisen können. Gerade an den kleinen Museen und Ausstellungshäuser, die über wenige oder keine hauptamtlichen Ressourcen verfügen, mangelt es an eben diesem Wissen. Neben den hier betrachteten Institutionen hat auch die Stadt fachliche Expertise im Bereich Vermittlung aufgebaut und bietet eigene Führungen zu Kunst im öffentlichen Raum an. In den Bereichen Kommunikation, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit ist neben den Museen und Ausstellungshäusern die IG Kultur ein Akteur mit eigener Expertise.

Zukunfts- und Changethemen

Allgemeine Zukunftsthemen wie bspw. Digitalität, Nachhaltigkeit, kulturelle Teilhabe, Antidiskriminierung können bisher kaum systematisch abgedeckt werden. Für die kontinuierliche Bearbeitung dieser zentralen Zukunftsthemen fehlen finanzielle und personelle Mittel. Derartige Themen gehen über das Tagesgeschäft der Häuser hinaus und können bisher allenfalls in Einzelprojekten bearbeitet werden.

Informelle Treffen und Austauschformate

Bisher gibt es keine geteilten Stellen, die mehrere Museen mit ihrer Arbeitskraft unterstützen. Dies ist nicht zuletzt wegen der unterschiedlichen Trägerschaft der Häuser herausfordernd. Auf individuellem Engagement beruhend gibt es einzelne Treffen und Austauschformate, die eher bedarfsweise einberufen werden. So finden neben einer Museumsleiter:innenrunde in den Bereichen Kommunikation und Marketing sowie Vermittlung institutionsübergreifende Treffen statt. Diese dienen der terminlichen Abstimmung und dem fachlichen Austausch. Eine feste Zielsetzung gibt es nicht und auch keine ansatzweise formalisierten Verantwortungsstrukturen bezogen auf Museen oder Ausstellungsräume.

5 METRUM EMPFEHLUNGEN

Auf Grundlage der Ist-Analyse, den über zwei Dutzend Hintergrundgesprächen, der eingehenden Auswertung der durchgeführten Umfrage mit über 500 Datensätzen sowie unserer METRUM-Beratungserfahrung haben wir geordnet nach den bereits eingeführten fünf Handlungsfeldern folgende Empfehlungen identifiziert. Dabei folgen wir einem einheitlichen Vorgehen: Jede Empfehlung wird spezifisch beschrieben, in den konzeptionellen Gesamtzusammenhang eingeordnet und abschließend begründet.

5.1 Sichtbarkeit

Empfehlung 1: Eigene Stelle (0,75 - 1,0 VZÄ) „Gesamtkoordination und Kommunikation“ einrichten

Beschreibung: Es sollte eine Stelle für die Gesamtkoordination, den Aufbau und die Kommunikation des Netzwerks „Museen Zug“ in der Trägerorganisation eingerichtet werden. Diese Position wäre hauptsächlich für die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie sowie für die erste Kommunikation von netzwerkinternen und -externen Aktivitäten verantwortlich. Die Hauptaufgaben dieser Kommunikationsstelle umfassen neben der Gesamtkoordination und dem Management des Netzwerks primär Tätigkeiten des strategischen und des operativen Marketings. Da die einzelnen Häuser ihr Marketing fortführen, bedarf es hier einer sinnvollen Schnittstellendefinition. Zu den Aufgaben gehören u.a.:

- Mitgliederverwaltung
- Implementierung (ggf. mit Kooperationspartnern) des Konzepts der Dritten Orte (s. unten)
- Falls es weitere Stellen gibt (siehe unten): Personalführung
- Steuerung des Budgets
- Fundraising und Drittmittelakquise für allgemeine Netzwerkprojekte und Öffentlichkeitsarbeit
- Regelmäßige und gezielte Information der Netzwerkmitglieder über museumsspezifische Entwicklungen, Projekte und Veranstaltungen
- Entwicklung und Durchführung von Formaten der Zusammenarbeit und des Austauschs zwischen den Mitgliedern des Netzwerks (z. B. niedrigschwellige persönliche Treffen wie „Museums-Brunch“, „Marketing-Lunch“, etc., feste Vernetzungstreffen, Vollversammlungen, Abfrage von Bedarfen)
- Konzeption und Umsetzung (Vorbereitung, Moderation und Nachbereitung) von Meetings, Workshops und Schulungen
- Entwicklung einer Kommunikations- und Marketingstrategie für die Marke „Museen Zug“ (Arbeitstitel), in enger Abstimmung mit der durch externe Dienstleister:innen zu entwickelnde Corporate Identity und Webseite (s. unten)
- Pflege und Aktualisierung der Website und der Social-Media-Kanäle des Netzwerks
- Konzeption und Pflege eines gemeinsamen Ticketings inkl. Kombitickets
- Besuchendenanalysen und Umfragen
- Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Ansprache bisher nicht erreichter Zielgruppen
- Aufbau und Pflege von Kooperationen bspw. mit der Zug Tourismus GmbH, dem Museumsverband Zentralschweiz oder dem Museumsverband Schweiz
- Lobbyarbeit und Vertretung der museumsspezifischen Anliegen in Stadt und Kanton

- Organisation von Pressekonferenzen und Erstellung von Pressemitteilungen, um die Öffentlichkeit über wichtige Ereignisse und Neuigkeiten zu informieren (z. B. Jubiläen, Eröffnungen, Kooperationsprojekte)
- Aufbau und Pflege von Beziehungen zu Medienvertretern, Bloggern und Influencern
- Planung und Durchführung von Marketingkampagnen zur Steigerung der Bekanntheit des Netzwerks und der Mitgliedsmuseen
- Konzeption und Umsetzung von externen und internen Netzwerkveranstaltungen wie z. B. Ausstellungen, Schulungen, Workshops, Diskursveranstaltungen/Podien
- Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und Partnern für die Organisation und Durchführung von Events
- Überwachung des Budgets und Sicherstellung der Einhaltung von Zeitplänen und Qualitätsstandards

Begründung: Der Aufbau und die Pflege eines nachhaltigen und kontinuierlich aktivierten Netzwerks sowie seine interne wie externe Kommunikation brauchen personelle Ressourcen. Die Steigerung von Sichtbarkeit und Präsenz der Museen und Ausstellungsorte ist eines der zentralen Ziele und stiftet aus Besucher:innenperspektive mit den größten Mehrwert. Dies kann durch ausreichend qualifiziertes Personal realisiert werden.

Empfehlung 2: Kommunikations- und Marketingstrategie erstellen

Beschreibung: Die Stelle „Gesamtkoordination und Kommunikation“ sollte die Entwicklung einer Kommunikations- und Marketingstrategie verantworten und diese laufend an die sich wandelnden Anforderungen und Trends anpassen. Folgende Schritte sind hierbei zu berücksichtigen:

Zielgruppenanalyse: Der erste Schritt bei der Entwicklung der Kommunikations- und Marketingstrategie ist die detaillierte Analyse der Zielgruppen. Hierbei sollten verschiedene Zielgruppen identifiziert und ihre Bedürfnisse, Interessen und Verhaltensweisen untersucht werden. Zu den wichtigsten Zielgruppen in Stadt und Kanton Zug können gehören:

- Kulturinteressierte Zuger:innen: Bewohner:innen der Region, die bereits regelmäßig kulturelle Angebote nutzen.
- Schulen und Bildungseinrichtungen: Lehrende und Schüler:innen, die Museen als Lernorte nutzen
- Familien: Familien mit Kindern, die nach lehrreichen und unterhaltsamen Freizeitaktivitäten suchen.
- Tourist:innen: Sowohl inländische als auch internationale Besucher:innen, die an kulturellen und historischen Attraktionen interessiert sind

Markenentwicklung: Eine starke und einheitliche Marke ist entscheidend für die Wiedererkennung und das Vertrauen der Öffentlichkeit in das Museumsnetzwerk. Die Markenbildung sollte folgende Elemente umfassen:

- Mission und Vision: Klar definierte Mission und Vision des Netzwerks, die die gemeinsamen Ziele und Werte aller Mitglieder widerspiegeln.
- Logo und Design: Ein einprägsames Logo und ein konsistentes Design, das in allen Kommunikationsmitteln verwendet wird.
- Slogan: Ein prägnanter Slogan, der die Essenz des Netzwerks vermittelt und leicht zu merken ist.
- Corporate Identity: Entwicklung und Umsetzung einer Corporate Identity (CI), die alle visuellen und kommunikativen Elemente des Netzwerks umfasst

Begründete Auswahl der Kommunikationskanäle und Medien: Die Kommunikationskanäle der Zuger Museen können sowohl traditionelle als auch digitale Kanäle umfassen. Einige mögliche Kanäle sind im Folgenden dargestellt. Ihr Vergleich und die begründete Auswahl einiger davon ist Teil der Kommunikations- und Marketingstrategie:

- Website: Eine benutzerfreundliche und informative Website, die alle wichtigen Informationen über das Netzwerk und die Mitgliedsmuseen bereitstellt, ggf. in enger Zusammenarbeit mit der IG Kultur und ihrem Magazin „Kultur Zug“
- Social Media: Aktive Präsenz auf Social-Media-Plattformen, um über zielgruppenspezifischen Content ein breites Publikum zu erreichen und regelmäßig über Neuigkeiten und Veranstaltungen zu informieren; hier gilt es zu klären, welche Plattformen von den definierten Zielgruppen frequentiert werden
- E-Mail-Marketing: Regelmäßige Newsletter, um gezielt Informationen an interessierte Personen zu senden
- Printmedien: Broschüren, Flyer und Plakate, die an touristischen Hotspots, in Hotels, Schulen, den Infopunkten des Netzwerks und an anderen relevanten Orten verteilt werden
- Medienarbeit: Pressemitteilungen und Pressekonferenzen, um Medienvertreter auf wichtige Ereignisse und Neuigkeiten aufmerksam zu machen

Aufbauend auf bereits bestehenden Marketingmaßnahmen könnten die Inhalte aus folgenden Komponenten bestehen: Geschichten und Erlebnisse aus den Museen, Veranstaltungen und Ausstellungen mit Eindrücken von Besuchenden oder den Mitarbeitenden, sowie interaktive Formate wie Quizze, Umfragen und Gewinnspiele, um Zielgruppen aktiv einzubeziehen oder hochwertige Fotos und Videos.

Zur Messung des Erfolgs der Kommunikations- und Marketingmaßnahmen, sollte regelmäßig Feedback von Besucher:innen eingeholt werden und klare Kennzahlen (z. B. Social-Media-Reichweite, Newsletter-Anmeldungen) erhoben werden.

Begründung: Durch die Umsetzung einer umfassenden Kommunikations- und Marketingstrategie können mehr Personen auf das Netzwerk und seine Aktivitäten aufmerksam gemacht werden, die einheitliche Markenidentität erhöht den Wiedererkennungseffekt, der den Besucher:innen an mehreren Orten in Zug begegnet, sodass alle Mitglieder des Netzwerks und insbesondere auch die kleineren Museen und Ausstellungsorte davon profitieren. Die Marketingstrategie hilft zudem Aktivitäten zu priorisieren und Verantwortlichkeiten auch für bestehende Kooperationen und Projekte zu klären.

Empfehlung 3: Einheitliches Ticketingsystem für alle Netzwerkmitglieder implementieren

Beschreibung: Die Ticket-Plattform (z. B. auf der Website des Museumsnetzwerks, ggf. aber auch mit Schnittstellen zu den Webseiten der einzelnen Häuser) sollte benutzerfreundlich und leicht zugänglich sein, um den Ticketkauf so einfach wie möglich zu gestalten. Neben der Online-Plattform sollte das Ticketingsystem auch vor Ort in den Museen integriert werden. Dies bedeutet, dass Besuchende ihre online gekauften Tickets an den Museumskassen problemlos einlösen können.

Außerdem sollte ein Konzept entwickelt werden, dass es ermöglicht an allen Museumskassen Tickets für die Netzwerkpartner zu erwerben. Grundsätzlich ist es auch denkbar, dass neben den Museen und Ausstellungsorten weitere Kontaktstellen wie bspw. die Bauhütte die Tickets verkaufen. Darüber hinaus gilt es die Einführung von Kombitickets, die den Eintritt in mehrere Museen zu einem reduzierten Preis ermöglichen, zu etablieren. Diese Angebote können sowohl Zuger:innen als auch Tourist:innen ermutigen, mehrere Museen des Netzwerks zu besuchen oder neue Museen „auszuprobieren“.

Ein zentrales Ticketingsystem erleichtert außerdem eine konsequente Erfassung und Analyse der Besuchsdaten. Diese Daten sind wertvoll, um das Verhalten der Besucher:innen zu verstehen und Trends zu erkennen. Dabei sollten Sicherheits- und Datenschutzaspekte berücksichtigt werden, um die persönlichen Daten der Besuchenden zu schützen. Eine klare Datenschutzrichtlinie, die den Umgang mit den Daten transparent macht, ist unerlässlich, um das Vertrauen der Besucher zu gewinnen und zu erhalten.

Ein einheitliches Ticketingsystem erleichtert zudem die Kooperationen mit externen Partnern z. B. mit der Zug Tourismus GmbH und dem öffentlichen Nahverkehr (ÖPNV).

Für die reibungslose Implementierung des Ticketingsystems ist es wichtig, dass das Personal in den Museen entsprechend geschult wird. So kann sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitenden mit dem System vertraut sind und den Besucher:innen bei Fragen oder Problemen kompetent weiterhelfen können. Zusätzlich sollte ein technischer Support verfügbar sein, um technische Probleme schnell und effizient zu lösen.

Begründung: Ein einheitliches Ticketingsystem für alle Mitglieder des Netzwerks erleichtert den Zugang für Besucher:innen und ermöglicht eine reibungslose Verwaltung der Eintrittskarten. Es erleichtert Kooperationen mit externen Partnern (z. B. für Kombitickets), da gleich mehrere Zuger Attraktionen über eine Schnittstelle erreicht werden können. Diese Kooperationen wiederum verbessert das Besuchserlebnis.

Empfehlung 4: Corporate Identity und Webseite für das Netzwerk mit externer Unterstützung entwickeln

Beschreibung: Eine entsprechend qualifizierte Kommunikationsagentur oder ein Grafikbüro sollte mit der Entwicklung einer eigenen Corporate Identity (CI) sowie der Gestaltung und Programmierung einer funktionalen, nutzer:innenorientierten Webseite beauftragt werden. Die Entwicklung einer starken Corporate Identity (CI) des Netzwerks umfasst die Gestaltung visueller und kommunikativer Elemente, die die Identität des Netzwerks widerspiegeln und konsistent angewendet werden. CI ist eng mit der zu entwickelnden Kommunikations- und Marketingstrategie verbunden. Die möglichst organische Zusammenarbeit zwischen der Stelle „Gesamtkoordination und Kommunikation“ und dem externen Dienstleister gilt es zu gewährleisten.

Das Logo ist das zentrale Element der CI und sollte einprägsam und wiedererkennbar sein. Es sollte die Identität und die Werte des Netzwerks widerspiegeln und in verschiedenen Medien und Formaten gut funktionieren, d.h. es sollte sowohl in Farbe als auch in Schwarz-Weiß gut aussehen und auf verschiedenen Hintergründen funktionieren. Ein gutes Logo ist einfach, flexibel und zeitlos.

Einheitliche Farben und Schriften sind entscheidend für die visuelle Konsistenz der Marke. Die gewählten Farben sollten die Identität und die Atmosphäre des Netzwerks widerspiegeln. Sie sollten in allen Kommunikationsmitteln konsistent verwendet werden, von der Website und den sozialen Medien bis hin zu Printmaterialien und Beschilderungen. Ebenso sollte eine klare und gut lesbare Schriftart festgelegt werden, die in allen Anwendungen verwendet wird.

Um die Konsistenz der Marke sicherzustellen, sollten detaillierte Designrichtlinien erstellt werden (Styleguide) und an alle Mitglieder des

Netzwerks weitergegeben und in allen Kommunikationskanälen etabliert werden.

Begründung: Eine eigene CI und eine visuell starke, einfach nutzbare Webpräsenz sind direkte Erfolgsfaktoren für den Aufbau einer starken Marke. Eine konsistente und ansprechende visuelle Identität erhöht die Wiedererkennung und das Vertrauen der Öffentlichkeit, fördert die Sichtbarkeit und stärkt die Position des Netzwerks in der regionalen und überregionalen Kulturlandschaft. Sie wirkt direkt auf die Vermarktung der Angebote der Netzwerkpartner ein.

Empfehlung 5: Einheitliche Beschilderung im Stadtraum umsetzen

Beschreibung: Ein durchdachtes Beschilderungskonzept erleichtert es Besucher:innen und Bürger:innen der Stadt die Museen und ihre Angebote aufzufinden und erhöht so die Zugänglichkeit. Es sollte neben den Museen und Ausstellungsorten auch die Beschilderung von Kunstwerken im öffentlichen Raum und die Markierung wichtige Orte (z. B. Treffpunkte für Führungen) umfassen. Dieses Konzept sollte in Zusammenarbeit mit dem Amt für Städtebau und Planung und Verkehrsbehörden entwickelt werden, um sicherzustellen, dass die Beschilderung gut sichtbar und strategisch platziert ist. Es sollte u. a. die folgenden Elemente umfassen:

- Hauptwege und Knotenpunkte: Identifizierung der Hauptwege und Knotenpunkte in der Stadt, die zu den Museen führen
- Wegweiser: Gestaltung und Platzierung von Wegweisern an wichtigen Knotenpunkten, Kreuzungen und in der Nähe öffentlicher Verkehrsmittel
- Einheitliches Design: Ein einheitliches Design der Beschilderung, das zur Corporate Identity des Netzwerks passt und leicht erkennbar ist.
- Informationstafeln: Anbringung von Informationstafeln an zentralen Punkten mit Karten und Informationen zu den Museen des Netzwerks.

Einrichtung von Meeting Points: Meeting Points sind zentrale Treffpunkte, an denen Besucher:innen zusammenkommen und von dort aus ihre Erkundungstour durch die Museen des Netzwerks starten können. Diese Punkte sollten strategisch an leicht zugänglichen und gut frequentierten Orten in der Stadt eingerichtet werden, z. B. am Bahnhof oder dem Burgbachsaal. Die Meeting Points sollten idealerweise die folgenden Merkmale aufweisen:

- Klare und gut sichtbare Beschilderung, die den Meeting Point als offiziellen Treffpunkt des Museumsnetzwerks ausweist
- Sitzgelegenheiten und wettergeschützte Bereiche, damit Besucher:innen bequem auf ihre Tour warten können

- Informationsmaterial zu den Museen und ihren Aktivitäten auf wetterresistenten Medien (digitale Bildschirme, Billboards, etc.)

Integration in den City Bot: Die Integration der Meeting Points in den City Bot kann die Beschilderung ergänzen und verbessern und können den Besucher:innen helfen, sich in der Stadt zu orientieren und den Weg zu den Museen zu finden.

Durch die Beschilderung der Wege zu den Museen und die Einrichtung von Meeting Points wird die Sichtbarkeit und Zugänglichkeit des Museumsnetzwerks erheblich verbessert. Diese Maßnahmen erleichtern den Besuchern die Orientierung, fördern die Erkundung der Museen und tragen zu einem positiven Besuchererlebnis bei. Sie stärken die Position des Netzwerks als bedeutender kultureller Akteur in der Stadt.

Begründung: Die effektive Beschilderung und die Einrichtung von Meeting Points erleichtern den Besucher:innen die Orientierung, fördern die Erkundung der Museen und tragen zu einem positiven Besuchererlebnis bei. Die fehlende Sichtbarkeit der Museen im öffentlichen Raum wurde bei der (Nicht-)Besucher:innenbefragung häufig bemängelt. Hier gibt es deutliche Optimierungspotenziale.

Empfehlung 6: Kooperationen mit der Zug Tourismus GmbH und dem ÖPNV aufbauen

Beschreibung: Die Einführung von Kombitickets und die Zusammenarbeit mit der Zug Tourismus GmbH sowie dem öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) eröffnet neue Möglichkeiten, Besuchende anzuziehen, die Interaktion mit der lokalen Gemeinschaft zu stärken und die ökologische Nachhaltigkeit des Netzwerks zu fördern.

Die Einführung von Kombitickets ermöglicht es Besucher:innen, mehrere Museen des Netzwerks zu einem vergünstigten Preis zu besuchen. Diese Ticketoptionen sprechen Besucher:innen an, die mehrere Museen an einem Tag oder mehreren Tagen während ihres Aufenthalts besuchen möchten. Durch diese Kombinationsangebote kann die Besuchsfrequenz erhöht und das Netzwerk als zusammenhängende kulturelle Einheit positioniert werden.

In Zusammenarbeit mit der Zug Tourismus GmbH kann eine Plattform genutzt werden, um das Museumsnetzwerk gezielt zu bewerben und in touristische Routen und Programme zu integrieren. Dies umfasst die Aufnahme des Netzwerks in die offiziellen Stadtführungen der Stadt und der Kirchen, die Integration in touristische Broschüren und Reisepläne sowie die Bewerbung über die Website der Zug Tourismus GmbH. Diese Kooperationen steigern die Sichtbarkeit des Netzwerks und der Mitglieder unter Tourist:innen.

Eine weitere Kooperationsmöglichkeit ist die Zusammenarbeit des Museumsnetzwerks mit dem öffentlichen Personennahverkehr. Kombitickets, die sowohl den Eintritt in ein Museum (oder zu einer Führung) mit der Nutzung des ÖPNV verbinden, reduzieren die Kosten und den (organisatorischen) Aufwand für die Anfahrt und das Erlebnis insgesamt. Das könnte v.a. für größere Reise- oder Schulgruppen aus dem Kanton interessant sein. Es erleichtert den Besucher:innen die Anreise zu den Museen. Eine enge Kooperation mit dem ÖPNV macht den Besuch der Museen attraktiv für die lokale Bevölkerung sowie für Besucher:innen von außerhalb.

Begründung: Durch die Einführung von Kombitickets und die Kooperationen mit der Tourismus GmbH und dem ÖPNV wird die Sichtbarkeit und Attraktivität des Museumsnetzwerks erheblich gesteigert. Diese Maßnahmen fördern eine höhere Besucherfrequenz und stärken die Position des Netzwerks als kulturellem Akteur in der Region.

5.2. Aufenthaltsqualität

Empfehlung 7: Das Prinzip des „Dritten Orts“ im Netzwerk der Museen implementieren

Beschreibung: Die Schaffung niedrighschwelliger, offener und gut zugänglicher Aufenthaltsorte an den Museen und Ausstellungsorten sowie die Einrichtung eines temporären, flexibel einsetzbaren zentralen Anlaufpunkts (Plattform) sind entscheidende Maßnahmen zur Verbesserung der Aufenthaltsqualität und zur Förderung eines angenehmen Besuchererlebnisses im Museumsnetzwerk insgesamt. Ein solcher „Dritter Ort“ soll offen sein für unterschiedliche Menschen – solche, die sich vor- oder nach einem Ausstellungs- oder Veranstaltungsbesuch austauschen und erfrischen möchten oder solche, die gar keinen Museumsbesuch anvisieren, aber die Atmosphäre schätzen. An solche Orte sollte ferner ein mittelgroßer, multifunktionaler Veranstaltungsraum angegliedert werden. Die genannten Orte sollten im Sinne der CI des Netzwerks gebrandet werden und zumindest mittelfristig in Kooperation mit einem/einer Gastronom:in/einer bestehenden Struktur entwickelt werden. Das Know-how der bereits als zentral gelegener, offener „Dritter Ort“ fungierenden Bauhütte und auch der Bibliothek sollte in jedem Fall genutzt werden. Beide Institutionen bieten sich als Kooperationspartner:innen bei der Umsetzung dieser Empfehlung an. Wir schlagen dafür im Folgenden sowohl kurzfristige als auch mittel- und langfristige Schritte vor. Ein genaues Personal- und Finanzierungskonzept gilt es jeweils zu entwickeln.

Kurzfristige Nutzung und Ausbau der bestehenden Treffpunkte: Die Integration verschiedener Anlaufpunkte in den Mitgliedsmuseen und Ausstellungsorten dient dazu, den Besucher:innen vielfältige Möglichkeiten zu bieten, zu verweilen und sich auszutauschen. Die wichtigsten Funktionen, die die Aufenthaltsorte (sowohl in den Museen und Ausstellungsorten als auch die

„Pop-Up“ Lösung) erfüllen sollten, umfassen: Sitzmöglichkeiten für unterschiedliche Zielgruppen, angenehme/legere Raumatmosphäre, gute Zugänglichkeit, (einfaches) gastronomisches Angebot, Picknickmöglichkeiten, freies WLAN, Stromversorgung, Ticketkauf und evtl. ein Shopangebot – ggf. sogar in Kooperation mit den Produkten von regionalen Designer:innen und Produzent:innen.

Diese Anlaufpunkte sollten einladend, freundlich, gut zugänglich (auch für Nicht-Besucher:innen des Museums) und entsprechend der CI des Netzwerkes gestaltet sein, damit sie als Teil der „Museen Zug“ erkennbar sind und umgekehrt die Bekanntheit des Netzwerkes stärken. Bei diesem Ansatz können bestehende Cafés (wie das des Kunsthhauses) genauso genutzt werden, wie Aufenthalts- und Selbstbedienungsmöglichkeiten (wie z. B. im Museum für Urgeschichte(n)). Außenflächen (z. B. im Museum Burg Zug) könnten v.a. im Sommer durch (temporäre) Gastronomieangebote wie bspw. einem Caféwagen besser genutzt werden.

Mittelfristige „Pop-Up“ Lösung an einem zentralen Ort: Ergänzend zu den verschiedenen, eher dezentral charakterisierten Anlaufstellen in den Museen und Ausstellungsräumen, empfehlen wir mittelfristig die Einrichtung einer zentralen, aber räumlich flexiblen Lösung. Ein Café in einem temporären Container und/oder auf Pontons schwimmend, bietet unserer Einschätzung nach eine innovative Möglichkeit, die Aufenthaltsqualität in der Stadt zu verbessern und zusätzliche Besucher:innen anzuziehen. Folgende Vorteile könnte eine solche „Pop-Up“ Lösung mit sich bringen:

- Ein Café in einem Container kann leicht an verschiedenen Standorten innerhalb der Stadt oder des Kantons platziert werden, je nach Bedarf und Jahreszeit. Diese Mobilität ermöglicht es, verschiedene Museen und Ausstellungsorte zu beleben und Besucher:innen neue Erlebnisse zu bieten.
- Container können so gestaltet werden, dass sie sich nahtlos in die Architektur und die jeweilige Umgebung einfügen, während sie gleichzeitig ein modernes und einladendes Ambiente schaffen. Auch ein Branding im Sinne der CI des Netzwerkes ist leicht umzusetzen.
- Ein temporäres Café bietet den Besucher:innen eine zusätzliche Attraktion und Gelegenheit zum Verweilen und Entspannen.
- Die Nutzung eines Containers als temporärer Anlaufpunkt kann auch symbolisch für die Innovationsbereitschaft und Kreativität des Museumsnetzwerks stehen. Das kann zusätzlich durch die kreative Wahl der Orte verstärkt werden (z. B. eine Location auf dem Zuger See, dem Garten des Zurlaubenhof). Es zeigt, dass das Netzwerk offen für neue Ideen und moderne Ansätze ist, um Besucher:innen anzusprechen und ein zeitgemäßes kulturelles Erlebnis zu bieten.



Abbildung 9: Das Café Entenwerder 1(Hamburg) schwimmt auf der Norderelbe

Langfristig beständige und zentrale Lösung: Längerfristig sollte die Einrichtung eines zentralen und beständigen Ortes angestrebt werden. Neben der Funktion einer offenen Plattform mit gastronomischem Angebot sollte hier auch ein mittelgroßen, multifunktional nutzbarer Veranstaltungsort untergebracht werden. Durchlässige oder flexible zusammenschließbare architektonische Lösungen sollten in jedem Fall diskutiert werden. Hinsichtlich der Verortung bietet sich die schnell erreichbare Lage die Zuger Altstadt oder ein anderer, sehr gut frequentierter Ort an, der zugleich die räumliche Nähe zu den Museen und Ausstellungsorten gewährleistet.

Insbesondere das Kunsthaus Zug würde nach dem geplanten Umbau attraktive Räumlichkeiten für ein Café/eine Gastronomie, Vermittlungsräumlichkeiten und Aufenthaltsmöglichkeiten bieten. Es ist zudem in direkter Nähe zum Museum Burg Zug. Kunsthaus und Museum Burg Zug sind laut METRUM-Besucher:innenbefragung mit die bekanntesten Museen in Zug und somit wichtige Anlaufstellen.

Zur Belebung der Altstadt beitragen würde alternativ eine zentrale Anlaufstelle in der Bibliothek Zug. Allerdings sind METRUM aktuell die geplanten räumlichen Veränderungen der Bibliothek nicht bekannt. Ebenfalls in der Altstadt gelegen, direkt zwischen dem Kunsthaus Zug und dem Museum Burg Zug, ist der von der Stadt verwaltete Burgbachsaal. Dieser Raum wird zurzeit als Multifunktionssaal genutzt und könnte entsprechend umgestaltet werden. Hier ist allerdings mit einem größeren baulichen Aufwand zu rechnen und ggf. auch mit Einwänden der übrigen Nutzer:innen des Burgbachsaals.

Begründung: Die Etablierung verschiedener Anlaufpunkte innerhalb der Museen und Ausstellungsorte sowie eines temporären Anlaufpunkts wie eines „Pop-Up“ Cafés in einem Container erweitert das Erlebnis „Museumsbesuch“ und bringt neue Menschen in die Museen. Das Fehlen eines solchen Ortes

wird sowohl von Besuchenden als auch von den Akteuren selbst als echter Mangel beschrieben. Die Maßnahmen unterstützen nicht nur die Besucherbindung, sondern fördern auch die positive Wahrnehmung des Netzwerks als führende kulturelle Institution in der Region. Insofern ein mittelgroßer Veranstaltungsraum an einen solchen Dritten Ort angegliedert wird, können auch aktiv, durch eigenes Programm, Menschen eingeladen werden. Die Communities und Personengruppen, welchen den Ort aus unterschiedlichen Gründen und Anlässen frequentieren, begegnen sich. Der Ort wird zur Plattform der Stadtgesellschaft

Empfehlung 8: Öffnungszeiten besser abstimmen – insbesondere am Abend

Beschreibung: Nach unseren Beobachtungen sowie in zahlreichen Rückmeldungen der Online-Befragung wurden die vorhandenen Öffnungszeiten als unbefriedigend bewertet. Soweit METRUM die Besuchszeiten abgeglichen hat, liegen diese unter der Woche sämtlich bis 18h00 nachmittags; Montags ist durchgehend geschlossen. Ein aktives Museumsangebot sollte besser abgestimmt auf die Bedürfnisse einer breiten Besucherbasis eingehen und in jedem Fall Öffnungszeiten auch nach Büroschluss anbieten, d.h. bis 20h00 und einmal in der Woche auch bis 21h30. Dies kann auch über alle Häuser abgestimmt werden, so dass an jedem Tag der Woche ein Haus lange geöffnet hat, man also an jedem Tag der Woche bis 21h30 ein Museum in Zug besuchen kann. Hinzukommen Angebote wie eine regelmäßig (nicht allein zweijährig) stattfindende Zuger Museumsnacht oder auch Themenabende, die koordiniert über den ganzen Verbund angeboten werden, bzw. mit Partnern wie der Bibliothek oder dem Theater.

Begründung: Ein entsprechendes Angebot sollte sich positiv auf die Besuchszahlen auswirken. Die durchgeführte Umfrage lässt auf große Resonanz schließen. Zusätzlich können auf diese Weise andere, attraktive Bespielungs- und Aktivitätsformate realisiert werden.

5.3. Infrastruktur und Technik

Empfehlung 9: Raumbuchungsplattform um Material-, Werkzeug- und Technikpool ergänzen

Beschreibung: Die bereits in der Kulturstrategie der Stadt Zug formulierte und sich derzeit in der Umsetzung befindende Maßnahme mittels einer online verfügbaren Buchungsplattform freie Räume anzuzeigen und insbesondere für Kulturschaffende nutzbar zu machen, sollte nach einem erfolgreichen go-live auch für die Museen und Ausstellungshäuser konsequent weiter

ausgebaut und ergänzt werden. Hier kämen aus Sicht eines künftig Zug-weit vernetzten Museumsbetriebs insbesondere Funktionalitäten für folgende Bereiche in Frage:

- **Materialpool:** Im Bereich Materialpool können angeschlossene Häuser vorhandene Materialien, Ausstellungsarchitektur, Möbel, Bühnenelemente und sonstige Ausstattung dem übrigen Netzwerk zur Verfügung stellen. Geteilt werden können so Dinge wie z. B.⁹ Bestuhlung, Druckpapier, Textilien, Holzplatten, Ausstellungsvitrinen oder Flyerboxen.
- **Werkzeugpool:** Auch im Bereich von Werkzeug und Equipment, welches insbesondere für den Ausstellungsaufbau benötigt wird, ist ein Sharing-System aus ökonomischen, aber auch aus Platzgründen sinnvoll. Spezialwerkzeuge, die von den einzelnen Häusern selten genutzt werden, oder großes, in der Lagerung aufwendiges Equipment wie z. B. eine Hebebühne, können so geteilt werden.
- **Technikpool:** Im Bereich von Werkzeugen und technischem Equipment können einerseits kostenintensive technische Sachmittel, welche für Ausstellungen und/oder spezielle Vermittlungsangebote angeschafft werden, geteilt werden. Dazu zählen z. B. Lautsprecher, Mikrophone, Soundsysteme, Steuerungspulte, Beleuchtung und Beleuchtungssteuerung, passive Bildschirme, interaktive, programmierbare Bildschirme, VR-Brillen oder immersive Tools für Augmented Reality-Anwendungen.

Die entsprechend erweiterte Sharing-Plattform sollte systematisch bearbeitet und nutzbar gemacht werden, damit sich Mitglieder von „Museen Zug“ fest verpflichten vorhandene Equipments einmalig und dann fortlaufend aktualisiert auf der Plattform als Angebot einzustellen. Nur so kann diese Plattform erfolgreich genutzt werden – es braucht ein attraktives Angebot, dessen Content für jedes Haus erfasst und generiert werden muss. Für eine erfolgreiche Umsetzung sollte zudem zwingend eine Visualisierung verfügbar sein, passende Kategorien entwickelt und eine Schlagwortsuche. Ferner sollte die Plattform einfache und verbindliche Spielregeln aufstellen. Die Nutzungen sollten kostenlos erfolgen. Die Nutzungen sollten nicht allein die Stadt Zug erfassen, sondern perspektivisch den gesamten Kanton.

Begründung: Beispiele aus der sharing economy belegen die hohe Sinnhaftigkeit des Teilens nicht durchgehend eigengenutzter Gegenstände – mit Blick auf Anschaffungskosten und subsequente Auslastung. Der Ansatz ist nachhaltig im besten Sinne. Er unterstützt besonders auch die kleineren

⁹ Zum Beispiel siehe auch: Materialpool deutscher Museumsbund unter <https://www.museumsbund.de/materialboerse/>

Häuser in Zug, die kaum die materiellen Ressourcen haben, um aufwändige Ausstellungs- und Vermittlungskonzepte zu realisieren. Außerdem reagiert der Vorschlag auf den Mangel an Lagerflächen. Der Austausch solcher Ausstattungselemente bietet zudem ein Knowledge & Idea-Sharing, wenn technische oder auch sonstige Ausstattungselemente neue Möglichkeiten und Vermittlungsideen einbringen.

Empfehlung 10: Sammlungsdatenbank gemeinsam entwickeln

Beschreibung: Aktuell nutzen nicht alle Häuser eine Sammlungsdatenbank bzw. eine entsprechend vernetzte Sammlungs-Software (s. IST-Analyse). MuseumPlus der Schweizer Firma Zetcom wird derzeit am Kunsthaus Zug, am Museum Burg Zug, Museum Urgeschichten und von der städtischen Sammlung genutzt. Es stellt somit die mit Abstand am häufigsten genutzte Software dar. Dieser Umstand bietet interessante und richtungsweisende Gestaltungsmöglichkeiten. Das Fischereimuseum und die kantonale Kunstsammlung weisen gar keine systembezogene Unterstützung auf. Auch die kirchlichen Sammlungen scheinen nicht digital bzw. systemisch erschlossen. Das Ziegeleimuseum arbeitet mit einer eigens programmierten Lösung.

Aus Anschaffungs- und laufenden Betriebskostenaspekten, aber auch aus ganz praktischen didaktischen Anwendungs- und Vermittlungsgründen, kann der Aufbau einer stadt- und kantonsübergreifenden, einheitlich aufgesetzten Sammlungsdatenbank bzw. eines Sammlungsmanagement-Tools viel Sinn machen.

So sollten sich bei Abnahme mehrerer Lizenzen die Lizenzstückkosten bzw. Kosten für Releasewechsel reduzieren. Bei gleichartiger oder wesentlich gleichartiger Systematisierung der Datenbanken kann der Aufwand von Erst- und Folgeerfassungen je Haus reduziert werden, weil sich Museen diesen Aufwand „teilen“ können.

Darüber hinaus kann eine gemeinsame Datensammlungs-Landschaft vielfältige Synergien einer nach Außen gesamthaft wahrnehmbaren Museumswelt in Zug generieren: So kann etwa für Schulen und Weiterbildungsstätten, aber auch für die Forschung (überregional oder lokal bzw. heimatbezogen), ein Gesamtkatalog museal erschlossener Gegenstände und Exponate für Zug erstellt werden, der nach einheitlichen und gleichen Zugangsregeln bzw. Suchfunktionen erschlossen ist. Es könnten auf diese Weise aktuell weder in Museen oder Ausstellungen erschlossene Bestände, wie etwa die der Kirchen, systematisch auch ohne Ausstellungsräume aufgenommen werden und damit von außen ganz andere Einblicke und Erkenntnisse hinsichtlich der Vielfalt des kulturellen Angebots in Zug gewonnen werden: Bestände, die heute noch nicht erfasst sind, wären

mit einem aus Gesamtsicht überschaubaren Aufwand zu erschließen. Das würde im gesamten Kanton und darüber hinaus weitere Impulse für den Umgang mit Kultur- und Kunstgütern geben.

Es könnte übergreifend geklärt werden, welche Gegenstände aus Depots entnommen werden können, etwa für schulische oder erweiterte Bildungsansätze, die nicht allein theoretisierend aufgebaut sind, sondern anhand von Gegenständen Geschichten, Abläufe, Zusammenhänge, etc. erläutern und einordnen, also im weitesten Sinne Zuger Sozialgeschichte erlebbar machen. Auf diese Weise könnten einzelne Exponate (soweit von ihrem Zustand her vertretbar) aus den Museen oder Depots herausgenommen werden und quasi umgekehrt ihr Publikum besuchen. Indem das Engagement gewissermaßen „auf den Kopf gestellt wird“, werden nebenbei neue Impulse der (mittelbaren) Vermarktung gesetzt: Nicht die Menschen kommen zu den Gegenständen, sondern die Gegenstände kommen zu den Menschen. Dies kann einzig durch eine digitale Aufbereitung der Bestände möglich gemacht werden, mit nicht abschätzbaren positiven Folgen für die kulturelle Teilhabe im gesamten Kanton, ja als Leuchtturmprojekt für die gesamte Schweiz.

Durch eine abgestimmte, synergetisch angelegte, Museen- und Sammlungsübergreifende Vorgehensweise könnten ganz neue Perspektiven kultureller Vermittlung in Zug angegangen werden. Da im gemeinsam digital erschlossenen Raum nicht wie heute an den Grenzen der jeweiligen Bestände Halt gemacht wird, können diese mittels eines „neuen“ Ganzen, also einer einheitlichen Sammlungs-Software bzw. Datenbank örtlich ungebunden und damit „grenzenlos“ zugänglich gemacht werden. Dies orientiert sich eng an den eingangs dargestellten Überlegungen zur Gestalttheorie und bildet Vernetztheit auf eine heute schlicht nicht umsetzbare Art und Weise ab.

Begründung: Der Weg, den Zug hier für eine Realisierung gehen müsste, ist aus Sicht von METRUM deutlich kleiner als ursprünglich vermutet: Denn die von vier Häusern bereits eingeführte und genutzte Lösung „MuseumPlus“ bietet sich naheliegender Weise als Ausbauplattform an. Soweit Häuser noch über gar keine Systemunterstützung im Sammlungsmanagement verfügen, können diese zeitnah MuseumPlus neu einführen (Fischereimuseum und unserer Einschätzung nach die kantonale Kunstsammlung). Für die kirchliche Sammlung und das Ziegeleimuseum müsste eine Umstellung aus den bisherigen Tools angegangen werden. Für das Ziegeleimuseum betrifft das ca. 12.000 Exponaten und für die Kirche ca. 2.000 Exponate. Alternativ könnte für die Kirche und das Ziegeleimuseum auch geprüft werden, ob eine Schnittstelle zu einer online verfügbaren einheitlichen Abfragemaske, die identisch für MuseumPlus nutzbar wäre, auch für IMDAS zu entwickeln bzw. ansteuerbar ist.

Die Attraktivität der damit erreichten Möglichkeiten für ganz Zug spräche dafür einen solchen gemeinsamen Weg aller Museen zu gehen: Auf diese Weise

könnte in Zug mit einem insgesamt vertretbaren Aufwand binnen kurzer Zeit eine komplett einheitliche Systemlandschaft für ein stadt- und kantonweit einheitliches Sammlungsmanagement realisiert werden, was in dieser Hinsicht schweizweit einmalig wäre und als sehr fortschrittlich gelten dürfte.

Empfehlung 11: Langfristige Depotstrategie (inkl. Kulturgutschutzräume) für Stadt und Kanton entwickeln

Beschreibung: Aus zahlreichen Hintergrundgesprächen mit einzelnen Museen und Institutionen einschließlich der Kirche, aber auch mit privaten bzw. sonstigen Sammlungen sowie aus den erhobenen Daten wird deutlich, dass die Depotsituation in der Stadt wie auch auf der kantonalen Ebene in keiner Weise befriedigt. Daraus ergibt sich aber auch, welche Chancen und Möglichkeiten sich für Stadt und Kanton Zug im Bereich der Depotentwicklung bieten.

Die in der IST-Analyse aufgeführte tabellarische Übersicht zeigt die aktuelle Depotsituation. So gibt es nur wenig langfristig gesicherte, den Standards (klimatische Bedingungen, den Materialien angemessene Aufbewahrung, Zugänglichkeit, Sicherheit) entsprechende Flächen. Die aktuell genutzten Depotflächen sind zumeist Parkhäuser in der Innenstadt, Zivilschutzräume, Militäranlagen oder kirchliche Räume. Auch das Kunstcluster, in dem seit Juli 2024 das Schaudepot des Kunsthauses untergebracht ist, stellt nur eine temporäre Lösung dar. Die Depotflächen sind zudem weitflächig verteilt und in der Regel zu klein, um den Platzbedarf angemessen zu decken. Teilweise fehlen auch adäquate Außendepots für große und sperrige Exponate. Bis auf das Museum für Urgeschichte(n), haben die Museen, die einen gesetzlichen Kulturgutschutzauftrag erfüllen, diesbezüglich bis heute keine passende Lösung realisieren können. Sie alle, die Kirche nicht ausgenommen, melden einen Bedarf an Kulturgüterschutzräumen.

Neben den genannten Optimierungspotenzialen hinsichtlich der klimatischen, räumlichen und den Medien entsprechenden Aufbewahrung im Sinne des Kulturgüterschutzes, stellt sich die Frage nach der öffentlichen Zugänglichkeit der Sammlungen. Die große Mehrheit der Sammlungsobjekte ist – obgleich die Sammlungen ja dem Gemeinwesen dienen sollen bzw. der Öffentlichkeit gehören – nicht zugänglich. Nur ein kleiner Prozentsatz wird in Sonder- oder Dauerausstellungen gezeigt. Schaudepots sind ein moderner Ansatz der Museumsarbeit, um die Komplexität und die Vielfalt der Sammlungen der Öffentlichkeit jenseits von kuratierten Ausstellungen zu vermitteln. Das temporäre Schaudepot des Kunsthauses ist gegenwärtig das einzige Beispiel für ein Zuger Museum, welches diesen Weg beschritten hat. Die Abteilung Kultur plant die städtische Sammlung künftig als Artothek zu organisieren: Kunstwerke können dann (ähnlich wie Bücher in einer Bibliothek) für einen Zeitraum ausgeliehen werden. Sowohl die Ausweitung des Konzepts des

Schaudepots auf die übrigen Zuger Museen als auch die Realisierung einer Artothek bringen neue räumliche Anforderungen mit sich, welche in einer langfristigen Depotstrategie berücksichtigt werden können.

Schließlich greift die Überlegung eines gemeinsamen physischen Depots auf analoger Ebene die Schaffung eines neuen Ganzen im digitalen Raum auf. Auf diese Weise ließe das Projekt eines Gesamtdepots im Kanton neue Verknüpfungen aus der gemeinsamen Nähe entstehen, die heute nicht denkbar sind: Das Zusammenwirken von Kurator:innen und Wissenschaftler:innen, thematische und inhaltliche Querverbindungen, die sich erst aus der Zusammenlegung offenbaren, neue Ansätze in Forschung und Vermittlung, bei denen die Bestände nicht mehr isoliert betrachtet werden. Über diese inhaltlichen Synergien hinaus ergeben sich auch in Sachen Effizienz und Ressourcenschonung Vorteile: Raum- und technikintensive Tätigkeiten wie Restaurierung und Digitalisierung würden an einem Ort und in gemeinsam genutzten Werkstätten bzw. Laboren vonstatten gehen.

Eine langfristig angelegte Depotstrategie wird mit Sicherheit Jahre, wenn nicht über ein Jahrzehnt an Vorlauf- und Realisierungszeit in Anspruch nehmen. Das Thema steht daher in der Roadmap für die „Museen Zug“ ganz am Ende der Realisierungsstrecke des gesamten Vorhabens.

Eine gemeinsame Depotstrategie muss von Stadt und Kanton gemeinsam getragen, finanziert, geplant und ausgeführt werden. Das Depot sollte unbedingt in der kantonalen Fläche verortet sein und nicht in der Stadt Zug mit ihren enormen Grundstückspreisen. Das Depot sollte aber dessen ungeachtet gut erreichbar sein und in Sachen Zugänglichkeit und Aufenthaltsqualität externes Publikum berücksichtigen.

Begründung: Die unzureichende Depot- und Kulturgutschutzraum-Situation in Stadt und Kanton Zug insgesamt ist bekannt. Bisher konnte dafür keine nachhaltige, integrierte Lösung gefunden werden. Allenfalls gibt es Teillösungen an den einzelnen Häusern. Das Konzept einer vernetzten Museumslandschaft in Zug stellt den Ausgangspunkt dar für eine integrierte und langfristig geplante, in mehreren Dimensionen nachhaltigen Herangehensweise, in der neue Formen der Museumsarbeit erprobt und präsentiert werden können.

5.4. Fachliche Expertise und Personal

Empfehlung 12: Nach erfolgreicher Implementierung gemeinsame Stelle (0,5 - 0,75 VZÄ) „Digitalisierung und technische Infrastruktur“ einrichten

Beschreibung: Die Trägerstruktur „Museen Zug“ sollte über eigene Personalressourcen im Bereich Digitalisierung und technische Infrastruktur verfügen. Die hier versammelte Expertise sollte allen Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden. Insbesondere größere Digitalisierungsprojekte

können bei der Stelle verortet werden. Zu den Aufgaben der einzurichtenden Stelle gehören u. a.:

- Auswahl und Pflege museumsspezifischer Softwarelösungen
- Konzeption, Entwicklung (mit externer Unterstützung) und Pflege eines Material-, Technik- und Werkzeugpools (s. Empfehlung 9)
- Integrierte, digitale Lösung für die Digitalisierung und das Management der Sammlungen prüfen (s. Empfehlung 10)
- wo sinnvoll: Fundraising und Drittmittelakquise für Digitalisierungs- und Technikprojekte beantragen
- Wissensaufbau und Personalentwicklung im Bereich „Digitales Museum“ bzw. „Digitale Sammlung“ (als Dienstleistung für die Mitglieder des Netzwerkes)
- Beratung der Mitglieder des Netzwerkes bei der Entwicklung von Ausstellungen, Vermittlungsangeboten und Programmen hinsichtlich technischer und digitaler Möglichkeiten; evtl. auch Unterstützung bei der Umsetzung
- Schnittstelle zu den IT-Stellen in Stadt und Kanton und Vermittlung museums- und ausstellungsbezogener Bedarfe
- Pflege des Technikpools

Begründung: Die übrigen Empfehlungen und auch die Entwicklungen im Museumsbereich allgemein zeigen deutlich, dass Digitalisierung und eine zeitgemäße, nutzer:innenfreundliche technische Infrastruktur wichtige Grundlagen für zukunftsfähige Museen darstellen. Bisher verfügt keines der Museen über eigene Personalressourcen in diesem Bereich. Eine gemeinsame Personalressource, die zum einen übergreifende Projekte realisiert, die alle Mitglieder im Netzwerk betreffen, und zum anderen die einzelnen Museen bei konkreten Projekten unterstützt, ist eine ökonomisch effiziente und im Sinne des Netzwerkgedankens (vgl. u.a. Kulturstrategie) nachhaltige Lösung.

Empfehlung 13: Perspektivisch nach erfolgreichem Etablieren personelle Ressourcen im Bereich "Lernende Organisationen und Museen der Zukunft" aufbauen (0,5 – 0,75 VZÄ)

Beschreibung: Es soll eine Stelle eingerichtet werden, die die großen Changethemen – aktuell: Nachhaltigkeit, Diversität, Leadership und kulturelle Teilhabe – im Sinne des Netzwerkes bearbeitet. Zu diesen zentralen Themen, mit welche sich nahezu alle Museen konfrontiert sehen, kann so gemeinsam Wissen aufgebaut werden. Außerdem ergeben sich Möglichkeiten die Museen Zug in entsprechenden Netzwerken und Verbänden zu platzieren. Die Schnittstelle zum jüngst gegründeten Verein Zentralschweiz und dem Verband der Museen Schweiz müssen unbedingt berücksichtigt werden. Eine interessante Referenz hierzu ist die Arbeit des Berliner Museumsverbands bspw. zum Thema Diversität (<https://www.berliner->

museumsverband.de/diversitaet/). Zu den Aufgaben dieser Stelle gehören u. a.:

- Aufbau und Vermittlung von einschlägigem Wissen zu den großen Zukunftsthemen im Museumsbereich
- Beratung und Fortbildung der einzelnen Mitglieder entsprechend ihrer Voraussetzungen und Bedarfe
- Konzeption und Durchführung von Workshops (ggf. in Zusammenarbeit mit Dritten)
- Aufbau einschlägiger, fachspezifischer Netzwerke in Stadt und Kanton, aber auch darüber hinaus
- Aufbau von langfristigen, fachspezifischen Kooperationen
- Konzeption und Begleitung von ggf. auch programmnahen Projekten des Netzwerks zu den Zukunftsthemen
- Projektspezifisches Fundraising und Drittmittelakquise

Begründung: Die aktive Gestaltung des Wandels und die Adaption an sich ändernde Anforderungen sind eine der zentralen Aufgaben der Museen und wird langfristig über ihre Relevanz und letztlich auch über ihr Überleben entscheiden. Aktuell hat keines der Museen eigene personelle Ressourcen für diese existenziell wichtigen Aufgaben. Die großen Zukunftstrends betreffen alle Häuser. Je nach Größe, fachlicher Ausrichtung, räumlicher Situation etc. ergeben sich zwar teilweise unterschiedliche Fragestellungen. Dennoch ist davon auszugehen, dass gepooltes Wissen und eine starke Vernetzung hier Synergieeffekte mit sich bringen, die allen Akteuren nutzen.

Empfehlung 14: Regelmäßige, fachspezifische Workshops und Austauschangebote entwickeln

Beschreibung: Es sollen regelmäßige Workshop- und Austauschangebote entwickelt werden, an denen sich die Mitglieder von „Museen Zug“ und ihre Angestellten treffen. Dabei sollten aktuell relevante, die Akteure wirklich betreffende und damit attraktive Themen ausgewählt werden. Die Formate sollen so gestaltet werden, dass sie niedrighschwellig bleiben und auch im recht vollen Arbeitsalltag untergebracht werden können. Ein regelmäßiger „Vermittlungsbrunch“, ein „Leadershlunch“ für alle Mitarbeiter:innen mit Führungsverantwortung oder ein 30-minütiger Impuls mit anschließender Diskussion zum Thema kulturelle Teilhabe oder Antidiskriminierung sind mögliche Beispiele hierfür.

Begründung: Die Vernetzung und den anlassbezogenen, fachspezifischen Austausch, der im Rahmen dieses Projekts angestoßen wurde, haben die Teilnehmenden als positiv, erfrischend und ermutigend empfunden. Die Verbindung einer sozialen Netzwerkveranstaltung mit einem inhaltlich brisanten Thema und einem attraktiven, niedrighschwelligem Format könnte dazu beitragen, dass das Netzwerk „Museen Zug“ regelmäßig auch für die Mitarbeitenden der beteiligten Institutionen erlebbar wird. Sie stärken

Netzwerk und Marke nach innen. Außerdem fördern sie den interdisziplinären Austausch und stiften ein produktives, offenes Milieu, in dem neue Ideen für Kooperationsprojekte oder andere Innovationen entwickelt werden können.

5.5. Umsetzungsplattform und Organisation

Empfehlung 15: Rechtsform für „Museen Zug“ entscheiden

Beschreibung: Um die Empfehlungen 1 bis 14 umzusetzen, bedarf es einer sinnvoll aufgesetzten Umsetzungsplattform und Trägerschaft für das Vorhaben. Wir verfolgen diesbezüglich den Ansatz „Structure follows Strategy“, wonach sich Überlegungen zur strukturellen Organisation der Umsetzung des Konzepts an den übergeordneten Inhalten und (strategischen) Zielen orientieren sollte. Gleichwohl stellen diese strukturellen Rahmenbedingungen eine essenzielle Erfolgsbedingung für die Realisierung des Konzepts dar. Aus Sicht von METRUM bestehen grundsätzlich zwei Alternativen für Rechtsform und institutionelle Einbindung der „Museen Zug“.

Alternative 1: Eigener Verein

Die Gründung eines eingetragenen Vereins bürgerlichen Rechts – auch als gemeinnütziger Verein denkbar mit Blick auf Spenden und Drittmittel – bietet eine sichtbare rechtliche Verfasstheit, eine belastbare und seriöse Governance und eine nutzbare Trägerstruktur des Vorhabens. Die Gründung eines Vereins setzt aber kein Gründungskapital oder ähnliches voraus. Gleichwohl kann der Vereinsvorstand eine operative Geschäftsführung anstellen, die für die inhaltliche Umsetzung verantwortlich zeichnet. Externe Geldmittel, etwa durch gesprochene Zuschüsse der Stadt und des Kantons Zug, kann ein Verein legitim vereinnahmen und für deren Verwendung ordnungsgemäß Rechnung legen.

Der Verein kann problemlos mit einer zugehörigen Satzung und einem entsprechenden Beschluss ohne größere weitere Aufwände, auch zeitnah, gegründet werden. **Gründungsmitglieder** sollten die verschiedenen Museen in Zug sein – einer institutionellen Mitgliedschaft derselben stehen unabhängig von deren jeweiliger rechtlichen Verfasstheit keine Gründe entgegen. Vertreten werden die Museen von ihren jeweiligen Organen bzw. deren juristischen Vertretern. Auch die Stadt Zug und der Kanton könnten institutionelle Mitglieder werden. Man könnte aber ganz bewusst darauf verzichten beide als Mitglieder aufzunehmen, um eine klare Trennung zwischen Zuwendungsgebern und umsetzenden Verein zu sichern. Neben den institutionellen bzw. Gründungs-Mitgliedern kann es auch **Fördermitglieder** geben. Dies dürften in den meisten Fällen private Mitglieder als natürliche Personen sein; auch institutionelle Fördermitglieder als juristische Personen (etwa Unternehmen) sind grundsätzlich denkbar.

Gemäß den rechtlichen Regelungen im Schweizer Gesetzbuch bzw. der Vereinssatzung wird aus der Mitte der Mitglieder ein **Vereinsvorstand**

gebildet. Diesem kommt mit Blick auf die Governance die sog. Aufsichtsverantwortung zu. Der Vorstand kann seinerseits eine operative Geschäftsführung ernennen, die für die Umsetzung der Konzeptidee „Museen Zug“ verantwortlich zeichnet und dies auf Grundlage eines Umsetzungskonzepts in den definierten Handlungsfeldern realisiert. Die nachfolgende graphische Darstellung fasst Alternative 1 zusammen:

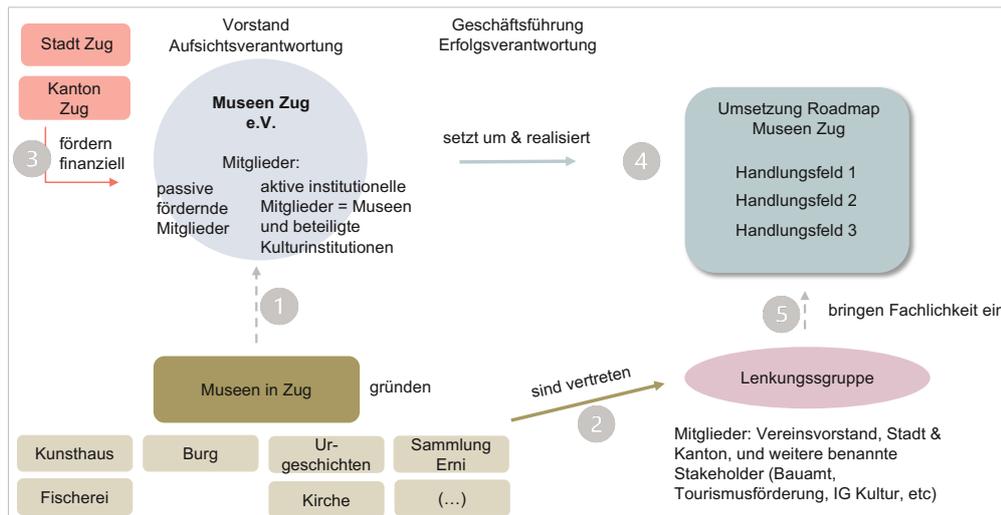


Abbildung 10: Schematische Darstellung der Alternative 1 "Gründung eines eigenstehenden Vereins"

Für die **Geschäftsführung** und die zugehörige übergeordnete Managementaufgabe würde sich pragmatisch eine Verknüpfung mit einer der anzustellenden Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter anbieten, insbesondere der Person, die die gesamte Thematik Dachmarke, Marketing & Außenkommunikation (Empfehlung 1) übernimmt. Die Aufteilung der Arbeitsinhalte würde hier initial bei rd. 60:40 (= 40 % Managementanteile) liegen und würde sich nach den ersten 2 Jahren sicherlich auch noch weiter anpassen. Nach Ansicht von Metrum kann hier auch an eine Persönlichkeit aus dem erweitert kulturfördernden Umfeld Zugs gedacht werden; es muss tatsächlich nicht zwingend eine Vertreterin oder ein Vertreter der Museumsszene im engsten Sinne sein. Der Hintergrund dieser Überlegung ist auf diese Weise eine passende Verknüpfung zwischen der Kulturszene allgemein und den spezifischen Museen sicherzustellen und auf diese Weise eine bewusst breite Basis an Erfahrungen und Perspektiven in die Realisierung des Vorhabens aufzunehmen.

Eine umsetzungsbezogene Steuerungsgruppe oder **Lenkungsausschuss** begleitet in den ersten Jahren die Realisierung des Vorhabens. Darin können bzw. sollten dann möglichst viele wichtige Stakeholder insbesondere aus

Politik und Verwaltung vertreten sein, um die Ansprüche aus den Wirkungszielen der Kulturstrategie der Stadt Zug 2022-2030 einzulösen.

Alternative 2: Abteilung/Projekt der IG Kultur

Neben der Gründung eines eigenen sach- und konzeptbezogenen Vereins kann eine weitere Umsetzungsalternative in der **Aktivierung** der bestehenden **IG Kultur Zug** liegen, die mit der Umsetzung und Realisierung des Vorhabens betraut wird.

Zur aktuellen Verfasstheit der IG Kultur und zu den aktuellen Rahmenbedingungen ihrer Arbeit vgl. die IST-Analyse unter 4.1. Entsprechend dieser Vorgehensweise wäre keine (neue) Vereinsgründung vorzunehmen, sondern allein ein oder mehrere Projektverantwortliche bei der IG Kultur zu benennen oder projektbezogen anzustellen. Die Umsetzungsverantwortung läge damit beim Vorstand der IG Kultur als Verein. Die IG Kultur würde auch entsprechend angewiesene Projektmittel erhalten, diese verwenden bzw. dafür Rechnung legen.

Auch für Alternative 2 wäre es erfolgskritisch die Zuger Museen in die Umsetzungsarbeit für das Konzept eng einzubinden. D.h. der in Alternative 1 bereits angesprochene Lenkungsausschuss wäre auch in Alternative 2 ein wichtiges Projektgremium. Und nicht nur das: Bei einer langfristigen Umsetzung über die IG Kultur müsste dieser **Lenkungsausschuss** dauerhaft in der IG Kultur institutionalisiert werden, etwa als **Beirat** „Museen Zug“ oder ähnlich, denn die IG Kultur ist als allgemeine kulturelle Interessengemeinschaft nicht museumsspezifisch aufgestellt. Entsprechende thematische Fokussierungen müssten in der IG Kultur sinnvoll verankert werden. Hierfür wäre der Lenkungsausschuss ein wichtiger Stakeholder.

Für Alternative 2 müsste ungeachtet dessen, dass man keinen eigenständigen Verein gründen würde, eine Klammer für die Museen in Zug entwickeln werden, die die Sichtweisen und Bedürfnisse der Museen sinnvoll koordiniert. Die folgende Übersicht fasst Alternative 2 zusammen:

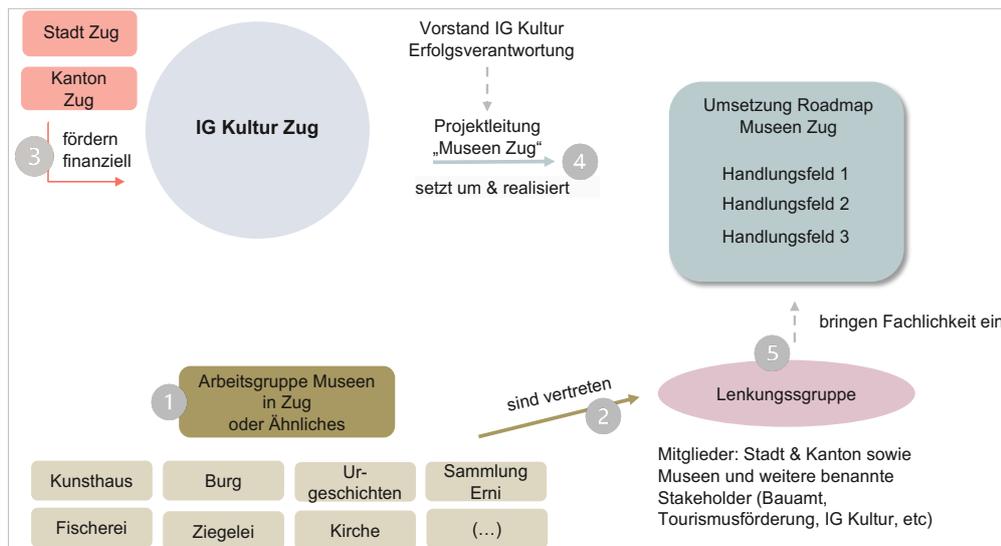


Abbildung 11: Schematische Darstellung der Alternative 2 "An bestehende Struktur IG Kultur angliedern"

Begründung: Eine klar definierte Umsetzungsplattform und Vorgehensweise zur strukturellen Ausgestaltung der Konzeptidee „Museen Zug“ stellt aus Sicht von METRUM eine zentrale Erfolgsbedingung für die Realisierung dar. Aus zeitlicher Sicht sollte die Umsetzungsstruktur zeitnah und zu Beginn einer Realisierung geklärt werden.

Im Ergebnis spricht sich METRUM für Alternative 1 aus:

Zwar würde mit der IG Kultur eine bereits bestehende kulturnahe Organisation aktiviert werden, im Gegensatz zur Gründung eines neuen Vereins. Allerdings liegen bei der IG Kultur keine spezifischen museumsbezogenen Kenntnisse vor und müssten dort erst angesiedelt werden. Für Alternative 1 spricht ferner die klare inhaltliche, insbesondere auch fachliche Ausgestaltung, die ein Zuger Museums-Verein leisten kann. Diese qualitative, stark museumslastige Arbeit sollte (ab Jahr 3) in den Handlungsfeldern „technische und bauliche Synergien“ aber auch „Weiter- und Fortbildung“ eine wichtige Rolle spielen. Aus dieser Fachlichkeit kommend dürfte ein eigenständiger Zuger Museumsverein (anders als eine Projektgruppe in der IG Kultur) auch eine gute Passung mit dem Zentralschweizer Museumsverbund aufweisen. Über die Mitgliedschaft im Verein lässt sich eine hohe „Deckungsgleichheit“ herstellen zur Konzeptidee an sich. Hier würde sich eine Lösung über die IG Kultur, die mehr für kulturpolitische Themen in Zug steht, schwerer tun. Ferner: Auch in der zweiten Alternative müsste es eine Art Abstimmungs- und Koordinationsgremium für die Zuger Museen geben. Insofern ist der tatsächliche Mehraufwand eines echten rechtsfähigen Vereins im Ergebnis wohl überschaubar. Eine reine Projektstruktur innerhalb der IG Kultur erzeugt u.E. weniger Verbindlichkeit nach Innen und Außen als eine dezidierte

Vereinsstruktur. Auch können über einen Verein direkt, d.h. themenbezogen, passive Fördermitglieder unmittelbar an das Konzept angebunden werden.

Empfehlung 16: Finanzierung „Museen Zug“ in zwei Phasen aufsetzen

Beschreibung: Unabhängig von der Realisierungsstruktur spielt die Finanzierung des Vorhabens eine wichtige Rolle. Metrum schlägt hierfür ein schrittweises Vorgehen vor: Zunächst stellen Stadt und Kanton in der Trägerstruktur eine sog. **Projektförderung auf Zeit** zur Verfügung. Diese beruht auf einem Projekt-Business Case, der die zeitnächsten Handlungsfelder mit Blick auf Personal- wie Sachkosten erfasst. Als Personalkosten kämen die Geschäftsführung/Kommunikationsstelle und ggf. eine weitere zweite Projektstelle in Betracht. METRUM würde hier an eine zweijährige Projektförderung denken.¹⁰

Soweit nach (beispielsweise zwei Jahren) die ausgelobten Projektziele aus den dafür benannten Handlungsfeldern erreicht wurden, wandelt sich die Projektförderung von Stadt und Kanton in eine langfristige strukturelle Förderung, etwa in den bekannten 4-Jahres-Rhythmus anderer Kulturinstitutionen in Stadt und Kanton Zug. Einher mit einer entsprechenden Verstetigung der finanziellen Zuschüsse geht auch ein Beenden des Projektstatus und eine langfristige Institutionalisierung von Museen Zug auf Grundlage einer langfristigen strategischen Planung, einem Leitbild und einer klar beschriebenen Operationalisierung.

Wir empfehlen bis auf einen überschaubaren Mitgliedsbeitrag keine größeren Grundbeiträge von den Museen einzufordern, sondern vielmehr das jeweilige Wissen und technische Equipment der Mitglieder ins Netzwerk einzugeben. Im Zweifel ist diese „Komponente“ für den Erfolg des Vorhabens aus sich heraus viel wichtiger als kleinere Geldbeträge. Zudem können sich die Mitglieder in der Vereinssatzung natürlich verpflichten zumindest projektbezogenes Fundraising und Drittmittelakquise zu betreiben.

Begründung: Erfahrungsgemäß stellen finanzielle Fragen zu Beginn einer Konzeptrealisierung essenzielle „Dealbreaker“ dar. Entsprechend empfehlen wir, dass die Mitglieds-Museen im Verein sowie Stadt und Kanton frühzeitig eine Finanzierungsregelung vereinbaren, auf die alle Stakeholder dieses Veränderungsprozesses Bezug nehmen können und die eine hohe Verbindlichkeit und Planungssicherheit nach Außen bewirkt.

¹⁰ Siehe hierzu auch mehr unter 6 Umsetzung

6 AUSBLICK: ERSTE ÜBERLEGUNGEN UMSETZUNGSROADMAP

Bereits am Ende des zweiten Workshops wurde aus den Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer deutlich, wie wichtig aus ihrer Sicht die verbindliche Verabredung einer sogenannten „Roadmap“ für den weiteren Umsetzungserfolg ist.

Abschließend soll daher der hier vorgelegte Bericht einen Ausblick auf die mögliche Realisierung bzw. eine solche „Roadmap“ enthalten. Eine umfassende und detaillierte Umsetzungsplanung kann zum jetzigen Zeitpunkt allerdings noch nicht erstellt werden, denn sie müsste mit allen Beteiligten durchgesprochen werden. Die zeitlichen Rahmenbedingungen einer Realisierung im Rahmen dieser reinen Potenzialanalyse sind derzeit nicht ausreichend greifbar, insbesondere nicht die Frage, ab wann mit einer Umsetzung begonnen werden kann und ab wann die entsprechenden finanziellen Mittel, etwa für eine geschilderte erste Finanzierungsphase, vorliegen würden. Im Anschluss muss ein Projektteam bestimmt werden. Unter Umständen wäre hier externe Unterstützung in Teilbereichen denkbar. Abschließend sollte das Ambitionsniveau mit Blick auf die Umsetzungsschritte bestimmt werden. Momentan liegen noch keine finanziellen oder budgetären Zusagen oder zumindest Leitplanken vor, an denen sich eine Umsetzungsplanung im Detail orientieren könnte.

Entsprechend bildet die folgende Übersicht die 16 Empfehlungen allein im Sinne einer sinnvoll erscheinenden Priorisierungsfolge ab. Zudem geben wir erste qualitative Einschätzungen zum Umsetzungsaufwand:

| Nr. | Empfehlung | |
|-----|--|---|
| 1 | Eigene Stelle (0,75 - 1,0 VZÄ) „Geschäftsführung, Gesamtkoordination und Kommunikation“ einrichten | Priorisierung: [Progress bar with dot at 80%] Change-Aufwand: [Progress bar with dot at 20%] |
| 2 | Kommunikations- und Marketingstrategie erstellen | Priorisierung: [Progress bar with dot at 80%] Change-Aufwand: [Progress bar with dot at 40%] |
| 3 | Einheitliches Ticketingsystem für alle Netzwerkmitglieder implementieren | Priorisierung: [Progress bar with dot at 80%] Change-Aufwand: [Progress bar with dot at 80%] |
| 4 | Corporate Identity und Webseite für das Netzwerk mit externer Unterstützung entwickeln | Priorisierung: [Progress bar with dot at 80%] Change-Aufwand: [Progress bar with dot at 60%] |
| 5 | Einheitliche Beschilderung im Stadtraum umsetzen | Priorisierung: [Progress bar with dot at 80%] Change-Aufwand: [Progress bar with dot at 20%] |

⊖ ⊕

Abbildung 13: Empfehlungen 1-5 mit Indikation Priorisierung und Change Aufwand

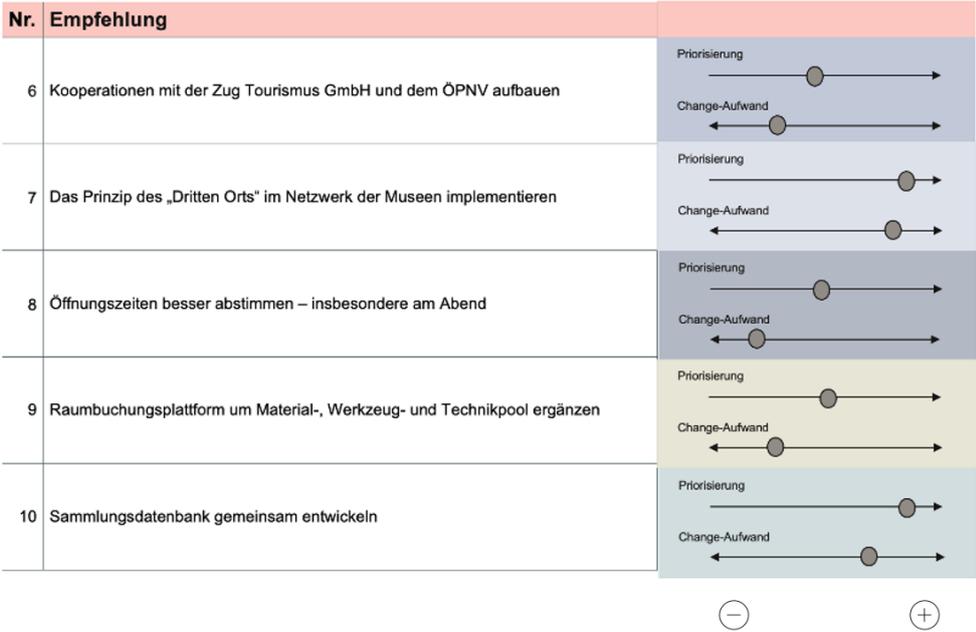


Abbildung 14: Empfehlungen 6-10 mit Indikation Priorisierung und Change Aufwand

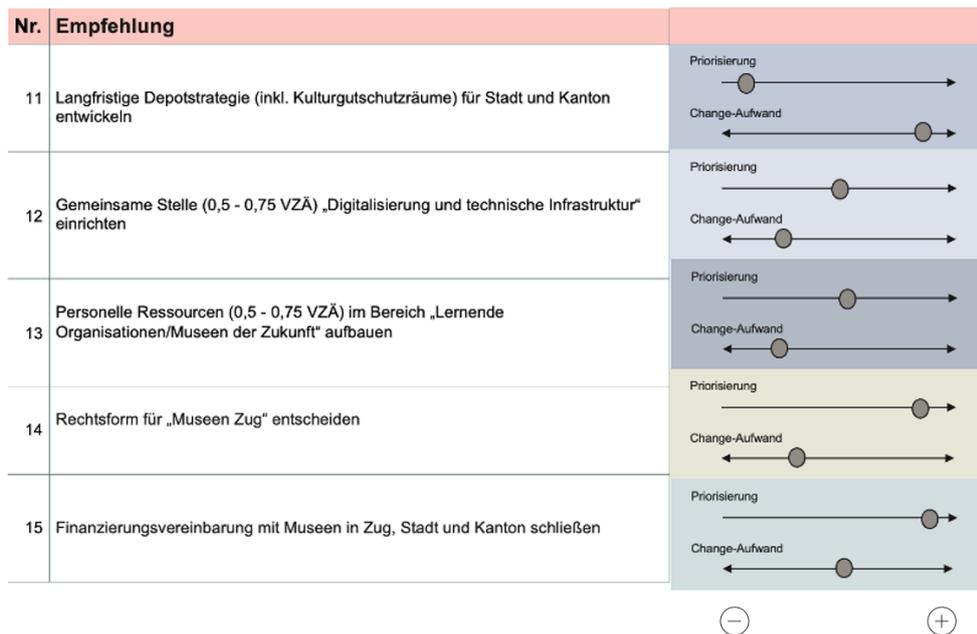


Abbildung 15: Empfehlungen 11-16 mit Indikation Priorisierung und Change Aufwand

Ein Zwei-Jahres-Fenster für die erste Projektphase (siehe unten rechts sowie Empfehlung 16) mag ambitioniert erscheinen. Wir haben diesen Zeitraum messbar angelegt ab Zeitpunkt einer Mittelzusage aber noch keiner Auszahlung, d.h. die reine Antragsstellungszeit für die Projektmittel ist nicht einkalkuliert. Das bedeutet auch, dass zwischen Mittelzusage und Auszahlung bereits eine Leitung gesucht und bestimmt werden kann, die dann zeitnah mit der Umsetzungsarbeit beginnen kann. Die Präferenz für einen Verein als Träger ist nicht zuletzt (neben zahlreichen anderen Aspekten) darin begründet, dass ein Verein zeitlich rasch gegründet werden kann, die Formalanforderungen überschaubar sind und keines der mitgründenden Museen erst aus eigenen Mitteln Gründungskapital zur Verfügung stellen muss. Zudem wissen wir aus anderen vergleichbaren Vorhaben, dass gerade am Anfang eine „hohe Schlagzahl“ wichtig ist, um die Konzeptidee nachhaltig nach Innen und Außen sichtbar zu machen.

Geordnet nach den benannten Handlungsfeldern und insgesamt drei Priorisierungsstufen (nicht Change-Aufwand) ergibt sich folgende indikative Umsetzungs-Roadmap:

| Empfehlung | Nr. | Prio 1 | Prio 2 | Prio 3 |
|---|-----|--------|--------|--------|
| Rechtsform für "Museen Zug" entscheiden und umsetzen | 15 | x | | |
| Finanzierungsvereinbarung für Phase 1 schließen | 16 | x | | |
| Eigene Stelle Geschäftsführung und Kommunikation & Marketing einrichten | 1 | x | | |
| Kommunikation & Marketing-Strategie erstellen | 2 | x | | |
| Corporate Identity und Webpräsenz aufbauen | 4 | | x | |
| Einheitliches Ticketingsystem einrichten | 3 | | x | |
| Prinzip des Dritten Orts implementieren | 7 | | x | |
| Sammlungsdatenbank entwickeln | 10 | | x | |
| Beschilderung in der Stadt einrichten | 5 | | | x |
| Kooperation mit Zug-Tourismus aufbauen und sichtbar machen | 6 | x | | |
| Öffnungszeiten besser abstimmen | 8 | x | | |
| Regelmäßige fachspezifische Workshops und weitere Austauschformate aufbauen | 14 | x | | |
| Raumbuchungsplattform ergänzen und aktiv nutzen | 9 | | x | |
| Gemeinsame Stelle "Digitalisierung" einrichten | 12 | | x | |
| Gemeinsame Stelle "Digitalisierung" einrichten | 13 | | x | |
| Langfristige Depotstrategie entwickeln | 11 | | | x |

Jahr 1-2

Ab Jahr 2
und
darüber
hinaus

Abbildung 16: Empfehlungen geordnet nach Handlungsfeldern und Priorisierung