

Potenzialanalyse des Kunsthaus Zug

Abschlussbericht

München, 11. Juni 2025

METRUM Managementberatung GmbH

Baaderstraße 56b

80469 München

+49 89 8563 856-0

INHALTSVERZEICHNIS

1	VORBEMERKUNG UND SYSTEMATIK DER DARSTELLUNG	2
2	MANAGEMENT SUMMARY	3
3	EINORDNUNG DER AKTUELLEN IST-SITUATION	7
3.1	Positionierung	7
3.2	Governance, Organisation und Personal	8
3.3	Output	15
3.4	Input	23
4	ZUSÄTZLICHE ERKENNTNISSE	28
4.1	Befragung der (Nicht-)Besucher:innen	28
4.2	Hintergrundgespräche	29
4.3	Benchlearning	34
5	SWOT-ANALYSE UND ALLGEMEINE EMPFEHLUNGEN	36
5.1	Zusammenfassende SWOT-Analyse	37
5.2	Allgemeine METRUM-Empfehlungen (unabhängig vom geplanten Erweiterungsprojekt)	39
6	KOMMENTIERUNG BETRIEBS- UND RAUMKONZEPT FÜR DIE ERWEITERUNG	53
6.1	Leitbild und strategische Ziele	53
6.2	Governance, Organisation und Personal	54
6.3	Output	57
6.4	Input	58
6.5	Businessplan gesamt	58
7	METRUM-EMPFEHLUNGEN ZUM BETRIEBSKONZEPT	62

1 VORBEMERKUNG UND SYSTEMATIK DER DARSTELLUNG

Der vorliegende Abschlussbericht zur Potenzialanalyse¹ des Kunsthaus Zug ist in drei Teile gegliedert, enthält insgesamt 22 Handlungsempfehlungen und hat folgende Systematik:

Nach einer **Management Summary** als erstem Teil der Darstellung ordnet METRUM im zweiten Teil die aktuelle **IST-Situation** des Kunsthaus ein. Dies geschieht mit Blick auf

- Positionierung des Kunsthaus,
- Governance inkl. Aufbau- und Ablauforganisation,
- Personal,
- Output des Kunsthaus inkl. baulicher/depotbezogener Situation, und
- Input des Kunsthaus, d.h. dessen Finanzierung.

Die IST-Darstellung wird durch eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse der von METRUM im zweiten Halbjahr 2024 erarbeiteten externen Untersuchungen zum Kunsthaus Zug ergänzt.²

Beide Analysen münden in eine zusammenfassende „SWOT-Darstellung“ ein. Dieser schließen sich als Ergebnis insgesamt 12 „Allgemeine Handlungsempfehlungen“ für das Kunsthaus an. Jede Handlungsempfehlung enthält einen beschreibenden und einen begründenden Teil. Wie die Bezeichnung nahelegt, geben wir diese Empfehlungen allgemein, d.h. unabhängig von der Realisierung des Erweiterungsvorhabens.

Im dritten Teil wird das **vom Kunsthaus vorgelegte Betriebskonzept für die Erweiterung kommentiert**. Die Struktur orientiert sich zur Sicherung einer konsistenten Darstellung und einer vereinfachten Zuordnung unserer Hinweise und Empfehlungen an der Aufbereitung der IST-Situation, ergänzt

¹ Beauftragt durch Stadt und Kanton Zug Ende 2023. Durchgeführt im zweiten Halbjahr 2024 nach Erstellung der vorgelagerten Rahmenanalyse einer „Vernetzten Museumslandschaft Zug“. Das mit den Auftraggebern im Juli 2024 festgelegte Projektdesign sah vor, dass METRUM insgesamt 5 Unterstützungsleistungen (s.a. Fn. 2) zum Kunsthaus Zug erstellt und diese den Auftraggebern und dem Kunsthaus zur Verfügung stellt. Das Kunsthaus erstellte unter Einbeziehung dieser Ergebnisse eigenverantwortlich bis Februar 2025 ein „Betriebskonzept für die Erweiterung“. Dieses Konzept wurde auf Wunsch der Auftraggeber durch METRUM nachfolgend analysiert und unabhängig kommentiert. METRUM wurde im April 2025 gebeten, die Kommentierung des Betriebskonzepts in den Abschlussbericht zur Potenzialanalyse des Kunsthaus zu integrieren.

² Dies waren: Leitfadengestützte Hintergrundgespräche mit Stakeholdern; Besucher:innen/Nicht-Besucher:innen-Umfrage (dt./engl.); Benchlearning von 8 nationalen und internationalen Kunstmuseen bzw. Ausstellungshäusern; systematische Auswertung der letzten 7 Jahresberichte des Kunsthaus; sowie Best Practice Hinweise zur Erstellung eines Betriebs- und Nutzungskonzepts.

um ein eigenes Unterkapitel der Finanzplanung des Betriebskonzepts. Die Kommentierung mündet abschließend in 10 „Betriebskonzeptbezogene Empfehlungen“. Auch hier jeweils mit einem beschreibenden und begründenden Teil. Die METRUM-Untersuchungen aus dem Jahr 2024 werden aus Platzgründen nicht im Anhang einzeln aufgeführt, liegen aber so weit angemessen den Auftraggebern und dem Kunsthaus vor.³

2 MANAGEMENT SUMMARY

Das Kunsthaus Zug (im folgenden auch KHZ) ist das führende Kunstmuseum in Stadt und Kanton Zug. Schweizweit gilt es als eines der **kleineren, professionell organisierten Kunst- und Ausstellungshäuser**. Im Jahr 2024 besuchten 5.500 Gäste das Haus. Seit 2020 wurden durchschnittlich drei Sonderausstellungen jährlich angeboten, auf einer Ausstellungsfläche von rd. 750 qm, einem Etat von 2,95 Mio. CHF (2024) sowie 9,5 angestellten Vollzeitäquivalenten. Das Haus verfügt im Jahr 2025 über knapp 10.000 Sammlungsobjekte. Aus Platzmangel können nur überaus beschränkt, wenn überhaupt Auszüge der seit 1990 bedeutend erweiterten Sammlung parallel zu einem kuratierten Wechselausstellungsprogramm gezeigt werden. Der mit Abstand größte Teil der Sammlung steht im Eigentum der Kunstgesellschaft Zug. Ergänzt wird die Sammlung von kunsthistorisch bedeutsamen Dauerleihgaben, von denen besonders die Sammlungen Kamm und Caninx zu nennen sind. Wesentliche und konstante Finanzierungsbeiträge für den Betrieb leisten Stadt und Kanton Zug sowie die Umlandgemeinden. Der Eigenfinanzierungsgrad des Kunsthaus in den letzten Jahren schwankte dagegen stark. Trägerinnen des Kunsthaus sind die Kunstgesellschaft Zug und die Stiftung der Freunde des Kunsthaus Zug.

In der Summe unserer Erkenntnisse verstehen wir das programmatisch-kuratorische **Profil** des Kunsthaus insgesamt als fokussiert, anspruchsvoll-intellektuell, international und am künstlerischen Prozess orientiert. Ungeachtet der bestehenden Leistungsvereinbarungen nehmen wir das Haus als ein nicht im besonderen Maße am zeitgenössischen Kunstschaffen der Region orientiertes wahr. Die Arbeit des Hauses erscheint mehr **kuratorisch-zentriert** als publikumsorientiert. Die **Governance** des Kunsthaus bewerten wir als komplex und nicht ausreichend transparent. Die Aufgaben/Verantwortungsaufteilung zwischen Aufsichts- und Ergebnisverantwortung (d.h. der Hauptamtlichen Leitung) ist im Vergleich zu heutigen Best Practices in Kulturbetrieben nicht ausreichend trennscharf. Operatives und aufsichtliches

³ Aus Vertraulichkeitsgründen werden die einzelnen Personen zuordbaren Mitschriften der Hintergrundgespräche nicht veröffentlicht, sondern wurden von METRUM ausgewertet und paraphrasiert.

bzw. aufsichtsnahes Handeln mit strategischer Relevanz für das Haus verschwimmen – etwa durch Bei- und Einsitze des Direktors in den beiden Trägergremien, im Bereich der Kommissionen der Kunstgesellschaft oder in der Stiftungsleitung der Sammlung Kamm. Informationsflüsse zwischen den Trägern erfolgen teilweise informell, teilweise formell. Regeln dazu gibt es unserer Erkenntnis nach keine. Teilweise „überholen“ informelle Informationsflüsse die formellen Wege. Im Ergebnis haben diese über einen sehr langen Zeitraum institutionell „geprägten“ Zustände zu einer Vermischung von operativen und aufsichtsbezogenen Tätigkeiten und einer insgesamt eher schwach ausgeprägten „Überwachung“ der Hauptamtlichen Leitung geführt. „Überwachung“ verstehen wir hier weit gefasst und meinen damit u.a. Entwicklung und Überprüfung von Leitbild und Vision, einer darauf basierenden konsequenten strategischen Ausrichtung des Hauses, einer effektiv nachgehaltenen Verzielung der Leitung durch die Trägerinnen sowie einer regelhaft strukturierten und trennscharfen Steuerung der Institution nach innen und außen.

Die derzeitige **Aufbauorganisation** des KHZ folgt der Systematik einer sog. straffen oder „heroischen Einzelspitze“, d.h. sämtliche Berichts- und Entscheidungslinien im Haus führen zum Direktor und durch diesen zu den Trägerinnen bzw. Stakeholdern und zurück ins Haus. Die Aufbauorganisation ist im Wesentlichen seit 1990 unverändert geblieben. Sie bildet heute keine zeitgemäße Ausgestaltung einer kollegial geprägten wie auch kompetenzbezogenen Arbeitsteilung einer hauptamtlichen Leitungsebene ab. Arbeitsstrukturen und Kommunikationsansätze sind in Konsequenz stark silohaft geprägt, was regelmäßig in der fokussierten Ausrichtung auf die Einzelspitze zu Effizienz- und Informationsverlusten führt.

Die **Ablauforganisation** nehmen wir mit Blick auf moderne Managementansätze in Struktur, Durchdringung und Effizienz als lückenhaft und in ihrer Ausführung als überfordert wahr. Die damit eng im Zusammenhang stehende aktuelle **Personalsituation** muss mit Blick auf Leistungsträger:innen im Haus seit dem Ende der Pandemie als äußerst angespannt eingeordnet werden. Die Personalfluktuation der letzten 3 Jahre lag weit über einem für die Größe des Hauses verträglichem Niveau. Die **Führungskultur** im Kunsthaus erscheint vor diesem Hintergrund als insgesamt kritisch.

Besuchszahlen haben sich seit der Pandemie nur ansatzweise erholt und tragen zu volatilen **Eigenfinanzierungsbeiträgen** bei, die insgesamt unzureichend diversifiziert sind und einen vergleichsweise geringen Sponsoring- und Drittmittelanteil aufweisen.

Auf Grundlage der durchgeführten Analysen und Auswertungen empfiehlt METRUM für das Kunsthaus Zug im Ergebnis die Prüfung einer **umfassenden Reorganisation** und **strukturellen Neuaufstellung**.

Aus unserer Sicht sind für eine Reorganisation insgesamt 12 „**Allgemeine Empfehlungen**“ besonders betrachtenswert. Die Empfehlungen beziehen sich auf alle oben angesprochenen Bereiche, ergänzt um Empfehlungen zu korrespondierenden analysierenden Maßnahmen hinsichtlich Sicherung und strategischer Weiterentwicklung der Sammlung bzw. der Positionierung des Kunsthause und ferner zum Thema Publikumsorientierung sowie baulichen und depotbezogenen Maßnahmen. Die allgemeinen Empfehlungen sind aus unserer Sicht grundsätzlicher Natur und sollten daher **unabhängig von der Umsetzung des Erweiterungsvorhabens** bewertet werden.

Das vom Kunsthause im Februar 2025 vorgelegte **Nutzungs- und Betriebskonzept für die Erweiterung** leitet Veränderungen für das Kunsthause aus einem sinnvollerweise betrachteten größeren kulturpolitischen und strategischen Zusammenhang ab. Die **Sinnhaftigkeit einer baulichen Erweiterung** steht mit Blick auf die Sammlungsqualität, der Bedeutung des Hauses für Zug und die Region sowie erheblicher, heute allerdings noch nicht ausreichend realisierter Potenziale **aus Sicht von METRUM außer Frage**.

Insgesamt könnte die zugehörige Argumentation allerdings knapper und dafür zukunftsbezogen und insbesondere für Zug als Kulturstandort **strategisch pointierter** angelegt sein. Im Ganzen unzureichend adressiert das vorgelegte Betriebskonzept aus Sicht von METRUM die im zweiten Teil dieses Abschlussberichts abgeleiteten governance- und organisationsbezogenen Empfehlungen. Ceteris paribus sollten diese auch für das Betriebskonzept einer Erweiterung bewertet werden. Der dritte Teil des Berichts macht daher weitere 10 „**betriebskonzeptbezogene Empfehlungen**“ zur inhaltlichen Ausgestaltung des vorgelegten Konzepts, einschließlich der finanziellen Planung und des Businesscase. Aus Sicht von METRUM sollte der Detaillierungs- und Plausibilisierungsgrad der zugrundgelegten Annahmen, Ableitungen und Begründungen an konkret benannten Stellen des Konzepts noch substantiell erhöht bzw. szenariobasiert differenziert werden.

Insgesamt empfiehlt METRUM das Betriebskonzept für die Erweiterung vor einer abschließenden Vorlage nochmals einer **Überarbeitung** zu unterziehen.

Die **Empfehlungen des Abschlussberichts** in Übersicht:

Allgemeine Empfehlungen (d.h. unabhängig von der Realisierung des Erweiterungsprojekts)

Laufende Nr. der Empfehlungen	Bezeichnung
A 1	Klärung der Trägerstruktur und der Aufsichtsverantwortung
A 2	Klärung der Zusammenarbeit zwischen Aufsichts- und Erfolgsverantwortung
A 3	Klärung von Arbeitsbeziehungen und Zuständigkeiten innerhalb der hauptamtlichen Leitung
A 4	Führungsverständnis
A 5	Einsatz von Managementansätzen und Tools bei der internen Organisation und Kommunikation
A 6	Eigenmittelverbesserung des Kunsthaus
A 7	Bedingungen der öffentlichen Förderung klären und nachhalten
A 8	Sammlungskontinuität sichern und Sammlungsbestand bzw. -ausrichtung unabhängig bewerten lassen
A 9	Erhalt des Gebäudes und laufende bauliche Ertüchtigung
A 10	Langfristige Verbesserung der Depotsituation
A 11	Systematische Erfassung von Informationen zu den Besuchenden
A 12	Transformationsprojekt umsichtig aufsetzen und durchführen

Betriebskonzeptbezogene Empfehlungen (d.h. konkret bezogen auf das vorgelegte Betriebskonzept)

Laufende Nr. der Empfehlungen	Bezeichnung
B 1	Erhöhung der Eigenmittel
B 2	Bedingungen der öffentlichen Förderung durch Fremdmittel klären und weiterverfolgen
B 3	Mehr Transparenz bei den Erträgen sicherstellen
B 4	Wirtschaftlichkeit von Make-or-Buy-Entscheidungen in den Bereichen Aufsichten und Technik differenziert betrachten
B 5	Berechnung der Position Eigenleistungen transparent machen
B 6	Personalbedarf besser fundieren und anpassen

B 7	Künftiges Angebot qualitativ und quantitativ weiter detaillieren und mit überprüften Annahmen unterlegen
B 8	Relevanz von Forschung als strategisches Thema prüfen
B 9	Weitere Detaillierung der neuen Zielgruppen
B10	Überarbeitung des „Betriebskonzepts für die Erweiterung“ nach Maßgabe der Empfehlungen aus A und B

3 EINORDNUNG DER AKTUELLEN IST-SITUATION

3.1 Positionierung

Das Kunsthaus Zug als führendes Kunstmuseum in Stadt und Kanton Zug wird von METRUM im schweizweiten Vergleich als eines der **kleineren, professionell organisierten Kunstmuseen** eingeordnet: Es zählt rd. 5.500 Besuche im Jahr 2024, durchschnittlich drei Sonderausstellungen jährlich seit 2020, eine Ausstellungsfläche von derzeit rd. 750 qm, einen Etat von 2,95 Mio. CHF (2024) und 8,5 Vollzeitäquivalente (im Folgenden: VZÄ) in Arbeit.

In der Summe aller Erkenntnisse unserer Analysen und Auswertungen⁴ verstehen wir das **programmatisch-kuratorische Profil des Kunsthaus** insgesamt als fokussiert, anspruchsvoll, international und am künstlerischen Prozess orientiert. Dieses Profil zeigt sich in unterschiedlichen Aspekten. Die Ausgestaltungen und Akzentuierungen der Sonder- und Wechsellausstellungen der letzten Jahrzehnte weisen auf eine vertiefende Auseinandersetzung mit kunstwissenschaftlichen Themen und einzelnen Künstler:innen hin. Hinzu kommen die intensive Archivtätigkeit, die ausstellungsbegleitende Forschung sowie die daraus resultierenden Fachpublikationen und Kooperationen, die auch im internationalen Kontext Beachtung finden.⁵ Des Weiteren hat das KHZ über Jahrzehnte im Rahmen von Projekten ein stabiles, international ausgerichtetes Netzwerk an zeitgenössischen Künstler:innen und Kulturschaffenden aufbauen können, welches über die Schweiz hinausreicht. Mit einigen Künstler:innen besteht eine langfristig orientierte Zusammenarbeit, die im Rahmen von Projekten (z. B. Projekt Sammlung seit 1995) gepflegt und weiterentwickelt wird. Als weiteres programmatisches Alleinstellungsmerkmal ist das besondere Engagement des KHZ bei der Förderung, Umsetzung und Sammlung von Kunstwerken im öffentlichen Raum zu nennen. Sie stellen auch bei der Öffnung des KHZ ein wichtiges Potenzial dar.

⁴ Siehe Fußnote 2.

⁵ <https://kunsthauszug.ch/de/research>.

Auch die Leihgaben und Schenkungen herausragender Kunstwerke und Werkgruppen sind Indiz für die Anerkennung der hohen Fachlichkeit des KHZ. Das KHZ reiht sich, was die Leihgaben im Bereich der Wiener Moderne anbetrifft, in die Bestände entsprechender Museen in Wien bzw. Österreich sowie den der Neuen Galerie in New York ein.

3.2 Governance, Organisation und Personal

Trägerinnen des Kunsthaus Zug sind die „Zuger Kunstgesellschaft“ (im Folgenden: ZKG) und die „Stiftung der Freunde Kunsthaus Zug“ (im Folgenden: Stiftung). Die 1957 gegründete Kunstgesellschaft firmiert gemäß seinen Statuten als gemeinnütziger Verein in Zug mit Sitz am Kunsthaus. Sie ist für den **programmlichen und organisatorischen Betrieb einschließlich Personal verantwortlich**. Sie ist zudem Eigentümerin der Kunstsammlung des KHZ. Die Kunstgesellschaft wird geleitet von einem derzeit mit fünf Personen (ohne Beisitz, Protokoll und Revision) besetzten Vorstand.⁶ Vorsitzender des Vorstands war bis 19.04.2025 Reto Fetz. Vorsitzende ad interim ist seit April 2025 Silvia Graemiger.⁷ Im Jahre 2024 hatte die Kunstgesellschaft gut 800 Mitglieder. Die Einnahmen aus Mitgliedschaften betragen rd. 73.000 CHF.⁸

Eigentümerin der Liegenschaft ist die Stiftung der Freunde Kunsthaus Zug. Die Stiftung besteht seit April 1982 und ist eine Zuger Stiftung mit Sitz ebenfalls am Kunsthaus.⁹ Sie stellt dem Kunsthaus für einen symbolischen Mietzins von 500 CHF die Liegenschaft zur Nutzung zur Verfügung und kümmert sich um den Unterhalt. So weit möglich unterstützt die Stiftung auch Programm und Vermittlung des Kunsthaus. Dies geschieht durch Überweisung eines Teils der jährlichen Gönnerbeiträge an die Kunstgesellschaft. Die verbleibenden Gönnerbeiträge (rd. 50.000 CHF p. a.) sowie Mieteinnahmen der Wohnung im 3. Stock des Haupthauses (rd. 42.000 CHF p. a.) werden für den Unterhalt eingesetzt.¹⁰ Die Stiftung wird von einem mit sechs Personen (ohne Beisitz) besetzten Stiftungsrat geleitet.¹¹ Vorsitzender ist seit

⁶ Weitere Mitglieder des Vorstands sind aktuell: Dr. Malte Frank, Carmen Keider, Daniel Kipfer, Dr. Monica Molnar. Dazu als Beisitzer: Dr. Matthias Haldemann. Protokoll: Philippe Buschen, Revision: Marcel Grepper und Kurt Petak.

⁷ <https://kunsthauszug.ch/de/about>; <https://www.aargauerzeitung.ch/zentralschweiz/zug/kultur-wer-ist-wofuer-zustaendig-das-ist-die-wohl-dringendste-zu-klaerende-frage-im-kunsthaus-zug-ld.2762900>.

⁸ Quelle: Jahresbericht 2023.

⁹ Stiftungsaufsicht: Zentralschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht (ZBSA), in Luzern.

¹⁰ Zahlen aus 2023, vgl. <https://kunsthauszug.file.core.windows.net/www/file/0601520d-301a-4f23-bb9a-6fdbfad97a99.pdf?sv=2023-11-03&ss=btqf&srt=sco&se=2025-06-06T12%3A45%3A26Z&sp=r&sig=IXXTbS527Y%2FM73JEqMGBxU11qAtd8f0CR5MUAG5L93c%3D>.

¹¹ S.a. <https://stiftungen.stiftungschweiz.ch/organisation/stiftung-der-freunde-kunsthaus-zug>; Mitglieder des Stiftungsrats sind im Mai 2025 laut Stiftungen Schweiz: Reto Fetz, Rahel Weber, Adrian Kalt, Christa Kamm, Oliver Guntli. Beisitzer: Dr. Matthias Haldemann. Sekretariat: Heidi Buettgen. Vgl. <https://stiftungen.stiftungschweiz.ch/organisation/stiftung->

Januar 2025 Jürgen Kannewischer.¹² Die Stiftung hatte Ende 2024 gut 80 Mitglieder.¹³

Die Zusammenarbeit der beiden Trägerinnen ist in unseren Hintergrundgesprächen als historisch nicht in Gänze friktionslos beschrieben worden. Über die Jahrzehnte betrachtet überrascht diese Feststellung nicht, da sich Veränderungen in den jeweiligen Leitungsgremien als auch in den jeweils den Leitungsgremien vorsitzenden Personen in Summe kontinuierlich ergeben haben.¹⁴ Mit all diesen Personen, die sich – im Übrigen ausschließlich ehrenamtlich – engagieren, kommen selbstredend verschiedene Persönlichkeiten, Sozialisierungen sowie persönliche und berufliche Erfahrungen, Kenntnisse, Netzwerke, Präferenzen und Perspektiven zum Zug. Dies führt unweigerlich zu dynamischen Arbeitsbeziehungen, die sich, je nach Akteuren, unterschiedlich ausgestalten.

Nicht Teil der offiziellen Trägerschaft, aber – wie man aus zahlreichen Publikationen wie auch dokumentierten personalen Verbindungen schließen kann – dem Kunsthaus **nahestehend**, ist die Stiftung Sammlung Kamm. Diese ist eine Zuger Stiftung, gegründet im Juli 1998 und als solche am Sitz des Kunsthaus gemeldet.¹⁵ Die Stiftung ist Eigentümerin des bereits angesprochenen Bestands an Kunstwerken insbesondere zur Wiener Moderne, die dem KHZ als Dauerleihgabe überlassen wurde. Präsident des Stiftungsrats ist Alexander Jolles.¹⁶

Bei dem Versuch, die aktuelle **Governance-Struktur**, verstanden als Zusammenspiel zwischen beiden Trägerinnen und hauptamtlicher Leitung, basierend auf den Statuten sowie den Erkenntnissen aus den Hintergrundgesprächen zu skizzieren (s. Abbildung), fällt auf, dass die sog. „Aufsichtsverantwortung“ mindestens zweigeteilt ist und zudem nicht in einem einheitlichen Gremium erfolgt. Da zur „Aufsichtsverantwortung“ neben der Sicherung der Wirtschaftlichkeit auch die Bestätigung der programmatischen und betrieblichen Strategien, die Definition von strategischen Zielen und das übergeordnete Nachhalten der Zielerreichung gehören, sind Unklarheiten bei der Verortung der Aufsichtsverantwortung mindestens als Risiko zu bewerten. Es fällt ferner auf, dass die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsgremium bzw. -gremien und der hauptamtlichen, für den Erfolg

der-freunde-kunsthause-zug. Stiftungsaufsicht: Zentralschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht (ZBSA), in Luzern.

¹² Seit 09.01.2025 – vgl. <https://www.shab.ch/shabforms/servlet/Search?DOCID=1006309535>.

¹³ Auskunft Philippe Buschen, 12.05.2025.

¹⁴ Einen Überblick zu Veränderungen zumindest in den jeweiligen Führungspositionen von Kunstgesellschaft und Stiftung der Freunde findet sich unter <https://kunsthause-zug.ch/de/about/history>.

¹⁵ <https://stiftungsammlungkamm.ch/impressum/>.

¹⁶ Mitglieder des Stiftungsrats waren 2024: Dr. Matthias Haldemann als Vize-Präsident, Christa Kamm, Dr. Markus Kristan, Nicole Fetz, Dr. Jürg Scheuzger, Herbert Wey.

verantwortlichen Leitung (Direktor:in) an keiner Stelle schriftlich beschrieben und damit formal geklärt ist. Es gibt keine Reglemente, die Sitzungsroutinen, Berichtsformate, Berichtsinhalte, Zustimmungsvorbehalte etc. regeln. Eine Berichtspflicht als disziplinarische bzw. anstellungsbasierte „Reporting Line“ des Direktors gibt es allein in Richtung der ZKG, nicht jedoch in Richtung der Stiftung. Hier könnte man bestenfalls von einer „dotted line“ sprechen. Seitens der ZKG scheint es zudem eine Programm- und Sammlungskommission und eine Finanzkommission zu geben, die jedoch weniger als Aufsichtsgremien fungieren, sondern mehr als koordinierendes Gefäß für die Zusammenarbeit von Vorstand, Direktor:in bzw. Betriebsleiter:in und teilweise auch externen Expert:innen. Auch die Zusammenarbeit in den Kommissionen kennt keine schriftlichen Regeln, etwa ein Reglement oder ähnliches. Seitens der Stiftung wäre der Stiftungsrat formal als Aufsichtsgremium geeignet; die ZKG ist hier zumindest über einen stimmberechtigten Sitz für den:die Präsident:in eingebunden. Zugleich scheint die Rolle der Stiftung stark auf ihre Funktion als „Eigentümerin und Bereitsteller:in der Gebäude“ beschränkt zu sein. Ihr wird keine weitergehende programmatische/inhaltliche Kompetenz zugesprochen.

In den Hintergrundgesprächen stellte sich auch die Zusammenarbeit und die Verteilung der Kompetenzen zwischen Direktor:in und Betriebsleiter:in als teilweise unklar dar. Auch wenn der Direktor bisher als klare Einzelspitze agiert, scheint es hier, erstens, teilweise zu Überlastungen zu kommen. In Folge werden, zweitens, zentrale Managementaufgaben vom Betriebsleiter übernommen, wobei hier die Legitimation für die Übernahme dieser Kompetenzen und Entscheidungen nicht formal abgesichert ist. Dies bezieht sich sowohl auf Interaktionen im Kunsthaus, also in und unterhalb der hauptamtlichen Leitung. Unklarheiten beziehen sich aber auf Interaktionen im Rahmen der Aufsichtsverantwortung.

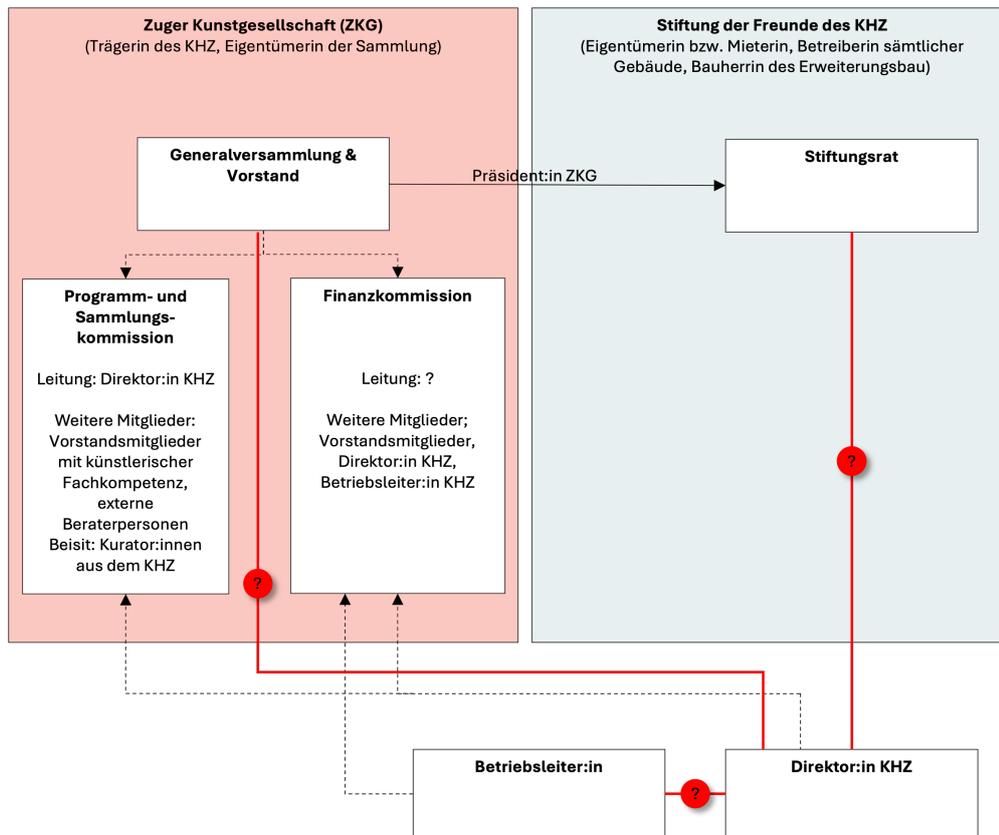


Abbildung 1: Governance des KHZ laut Statuten; rote Linien markieren Klärungsbedarfe nach Einschätzung von METRUM (eigene Darstellung)

Die letzte Reorganisation im Kunsthaus fand 2020 statt.¹⁷ Entsprechend der formal geltenden Einzelspitze mit dem Museumsdirektor an der Spitze berichten alle übrigen Funktionen entweder direkt oder indirekt durch eine der unten aufgeführten Positionen an den Direktor. Betrachtet man die sog. „**Aufbauorganisation**“ des Kunsthaus näher, berichten an den Direktor

- der Betriebsleiter,
- die Verantwortlichen Kulturvermittlung,
- die Kuratorin,
- die Verantwortliche für Ausstellungsmanagement, Anlässe und Sponsoring,
- die Verantwortliche für Kommunikation, Marketing und PR.

Eine regelmäßig (etwa zwei- oder dreiwöchentlich) tagende „Geschäftsleitungsrunde“ unter Zusammenfassung aller an den Direktor direkt berichtenden Personen gibt es nicht. Mangels Sitzungen einer

¹⁷ Im Rahmen des vorliegenden Berichts hat sich METRUM nicht eingehend mit der damaligen Reorganisationsarbeit beschäftigt; diese lag METRUM auch nicht in dokumentierter oder kommentierter Form vor.

Mit Blick auf die sogenannte „**Ablauforganisation**“ des Kunsthaus gibt es Stellenbeschreibungen für einzelne Aufgaben. Diese wurden 2020 letztmalig überarbeitet. Seitdem hat es punktuelle Anpassungen gegeben, aber keine fortlaufende Aktualisierung, auch nicht bei länger laufenden Übertragungen von Aufgaben. Es gibt seit 2020 eine Anzahl schriftlich dokumentierter Prozesse, z. B. die sinngemäßen Kernprozesse „Finanzplanung“, „Ausstellungsplanung“, „Ausstellungsrealisierung“ und „Leihanfrage und Bearbeitung“. In einigen Teams gibt es auch informell festgehaltene Routinen. In Ermangelung eines systematischen Erfahrungstransfers geht bei personaler Fluktuation aber immer wieder implizites institutionelles Wissen verloren.

Insgesamt scheinen Aufbau- und Ablauforganisation konsequent auf die Einzelspitze, also den Direktor des Hauses, ausgerichtet. Auf das Nichtvorliegen einer kooperativ-delegativ angelegten Gesamtleitung wurde bereits hingewiesen. Das Kunsthhaus wird (intern) als stark silohaft angesteuert und hinsichtlich der Informationsflüsse als häufig ineffizient wahrgenommen. Eine auf Effizienz und Transparenz angelegte Managementkultur, realisiert über entsprechende moderne Ansätze und Tools im Bereich der Ablauforganisation, existiert nicht. Aufgaben und Maßnahmen werden festgelegt, ohne die zugehörigen Kompetenz- oder Ressourcengrundlagen zu hinterfragen oder bestimmungsgemäß zur Verfügung zu stellen. Das Führungsteam ist entsprechend der geschilderten Realität nicht „empowered“ oder „transaktional“, d. h. es besteht keine **Führungskultur** für eigene Entscheidungen im Rahmen bestimmter Vorgaben oder Ermächtigungen bzw. Delegationen, wie sie etwa einen transformativen Führungsstil kennzeichnen. Die Führungsvorgänge „Vorbereitung“, „Priorisierung“ und „Entscheidung“ werden als häufig „verschleppt“ und als „Flaschenhals“ beschrieben. Das Führungsverhalten wird in Zuordnung gängiger Führungsstil-Kategorien zwischen „autokratisch“ und „laissez-faire“ anzusiedeln sein.

Das Kunsthhaus verfügte am 01. Januar 2024 laut Stellenplan (Kopfzahl) über 13 angestellte **Mitarbeitende**, davon war eine Stelle unbesetzt. Zum 01. Januar 2025 sind bei gleicher Kopfzahl derzeit zwei Stellen unbesetzt. Dies sind die Stellen „Website/Social Media“ sowie „Wissenschaftliche Mitarbeit Sammlung und Registratur“. Die Stellen wurden 2024 und 2025 mit Rücksicht auf die finanzielle Situation weder ausgeschrieben noch besetzt. Die zugehörigen Arbeitsvorgänge wurden anderen Teammitgliedern zusätzlich aufgegeben und deren Arbeitsbelastung strukturell erhöht. Zugehörige Kommunikationsanlässe, über neu zugewiesene Aufgaben oder Kompetenzen mit den Kolleg:innen zu sprechen, waren die Ausnahme statt der Regel. Umgerechnet in Vollzeitäquivalente (ohne Direktor und die beiden seit über 2 Jahren unbesetzten Stellen) sind Stand Mai 2025 insgesamt 8,5 VZÄ am Kunsthhaus beschäftigt. Mit dem Direktor auf einer 100 % Stelle sind dies 9,5 VZÄ. Mit drei weiteren Personen bestanden Vereinbarungen über externe Leistungserbringung (Outsourcing). Weitere 20 Personen können „auf Abruf“

für Mitarbeit herangezogen werden, insbesondere im Bereich Aufsicht (14 Personen) und Empfang (5 Personen). Schließlich sind zwei Personen als Freelancer tätig.¹⁸

Mitarbeitende des KHZ sind Angestellte der privatrechtlichen, als Verein organisierten Kunstgesellschaft. Dies unterscheidet das KHZ von anderen Kunstmuseen der Schweiz, bei denen die Trägerschaft oft bei der entsprechenden Stadt oder dem Kanton liegt. Das Personal ist in diesen Fällen Teil der öffentlichen Verwaltung. Mit Blick auf vergleichbare kleinere Kunstmuseen liegt die **Personalausstattung** des Kunsthaus eher **am unteren Ende**: Von den acht im Rahmen des METRUM-Benchlearnings genauer betrachteten Häusern konnte das Personal bei sieben erfasst und eine Durchschnittszahl der geschätzten Angestellten (Köpfe) von 26 berechnet werden.¹⁹ Das Kunsthaus Zug mit seinen 13 angestellten Mitarbeitenden und derzeit 8,5 VZÄ (ohne Direktor) liegt damit weit unter dem Durchschnitt der betrachteten Häuser.

Für die Frage der **Angemessenheit der Personalausstattung** eines Museumsbetriebs spielt allerdings auch die programmliche Ausrichtung eine wichtige Rolle. So können Häuser mit eher geringen Wechselausstellungsaktivitäten mit weniger Personal im kuratorischen bzw. Ausstellungsbereich auskommen als Häuser, die einen hohen Aktivitätsgrad entwickeln bzw. über keine Sammlung bzw. Dauerausstellung verfügen. Mit allein einer Kuratorin und derzeit ohne eine:n zusätzlich unterstützende:n wissenschaftliche:n Mitarbeiter:in im Bereich Sammlung/Registrierung sind im Schnitt drei größere Ausstellungen im Jahr eine enorme Herausforderung, die das Personal in den letzten Jahren an die Belastungsgrenze geführt hat. Eine gut organisierte, präzise und berechenbare Ablauforganisation kann hier Unterstützung leisten. Bei geringer Personaldecke spielen weiter nachhaltig verlässliche Planungs- und Entscheidungsrountinen und Vorläufe/Priorisierungen eine wichtige Rolle, um die Arbeitsbelastung adäquat zu halten bzw. zu verteilen. Die Verantwortung für effiziente und berechenbare, d.h. gut geplante Arbeitsabläufe ist ganz eindeutig eine Führungsaufgabe und fällt bei der überschaubaren Größe des Hauses und der direkten Berichtslinien (in

¹⁸ Stand Mai 2025 liegt die Gesamtzahl aller Personen, die im weitesten denkbaren Sinne (also inkl. Standby und Pool-Mitarbeitende) mit dem Kunsthaus in einem der geschilderten Anstellungsverhältnisse stehen, bei 38.

¹⁹ Hier werden nur Köpfe, nicht FTE, gezählt, weil METRUM Daten für eine vertiefende Analyse nicht vorlagen. Ebenso werden von METRUM die als „Pool-Mitarbeitende“ (Aufsicht, Projektarbeit etc.) definierten Personen nicht berücksichtigt. Folgende Häuser aus der Benchlearning-Analyse wurden gezählt: Aargauer Kunsthaus; Kunstmuseum Ahrenshoop; Bündner Kunstmuseum; Kunsthalle Emden; Kunstmuseum St. Gallen; Musée des Beaux-Arts Lausanne; Kunstmuseum Winterthur. Beim Arken Museum for Samtidskunst konnte das Personal nicht erfasst werden.

der aktuellen Struktur) dem Direktor zu. Weitere Herausforderungen bei Analyse des Organigramms und Beschreibungen konkreter Abläufe betreffen

- die Vermischung bzw. Zusammenfassung sehr unterschiedlicher und für sich aufwendiger Funktionen in einzelnen Stellen,
- die strukturell wiederkehrende, ungeachtet dessen aber hilfsweise Übernahme von Aufgaben außerhalb des eigenen Arbeitsbereichs,
- das grundsätzliche Verhältnis der Größe und der thematischen Vielfalt der mittlerweile vorhandenen Sammlung zum zugewiesenen Personal,
- das Management des Schaudepots als Außenstandort.

Die Personalsituation am Kunsthaus insgesamt war in den letzten Jahren von einer hohen **Fluktuation** geprägt. Seit 2022 lag diese Fluktuation bei 14 Kündigungen, davon eine Pensionierung und 2 nicht-verlängerte Volontariate. Der einzige Mitarbeiter, der länger als 15 Jahre am Haus tätig ist, ist der Direktor Dr. Matthias Haldemann.²⁰ Zur Einordnung: Eine „gesunde“ Fluktuation bei größeren Organisationen > 50-100 Mitarbeiter:innen liegt auf 2–3 Jahre bei max. einem Drittel. Bei kleineren Organisationen wie dem Kunsthaus ist ein Viertel bereits ein hoher Wert.

3.3 Output

Laut der Subventionsvereinbarung zwischen dem Kanton Zug und der Zuger Kunstgesellschaft besteht der **Auftrag des KHZ** als „Kunstmuseum für moderne und zeitgenössische Kunst“ darin, die eigene Sammlung

- zu erforschen,
- zu erweitern,
- zu präsentieren, und
- an „ein breites, interessiertes und vielschichtiges Publikum“ zu vermitteln.²¹

Hierbei wird die Region Zug als „Wirkungsraum“ verstanden. Auch wenn die Zusammenarbeit oder Partnerschaften mit lokalen zeitgenössisch Kunstschaffenden ausdrücklich „eingefordert“ wird, soll bei der Kunstvermittlung bewusst über die engere, also kantonale Region hinaus „gewirkt“ werden. Das programmatische Angebot des Kunsthaus gliedert sich im Wesentlichen in 4 öffentlich wirksame Bereiche und ein Programmangebot im Zusammenwirken mit der Stiftung der Freunde für deren Mitglieder.

²⁰ Seit 19.04.2025 freigestellt.

²¹ Subventionsvereinbarung 6. April 2023, <https://kunsthaus-zug.file.core.windows.net/www/file/0601520d-301a-4f23-bb9a-6fdbfad97a99.pdf?sv=2023-11-03&ss=btqf&srt=sco&se=2025-06-06T12%3A45%3A26Z&sp=r&sig=IXXTbS527Y%2FM73JEqMGBxU11qAtd8f0CR5MUAG5L93c%3D>.

Der **Sammlungsbestand** des Kunsthaus Zug umfasst neben der Sammlung der ZKG eine Reihe von Dauerleihgaben, von denen die Sammlung Kamm wohl die bekannteste ist. Insgesamt verfügt das Kunsthaus Zug über einen

Die Sammlung wächst und erlangt durch regelmäßige Leihgaben internationales Ansehen

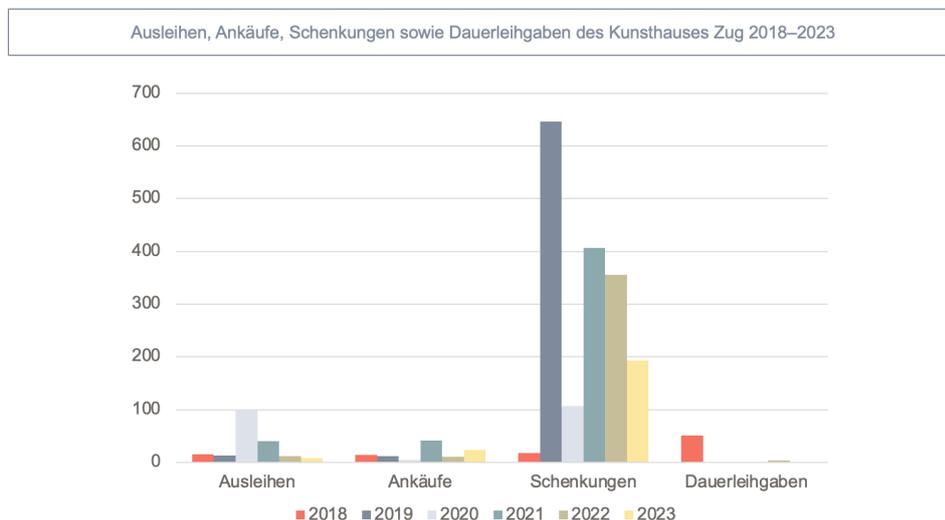


Abbildung 3: Grafische Darstellung der Sammlungszugänge lt. METRUM-Analyse der Jahresberichte 2018–2023.

Bestand von aktuell rd. 10.000 Objekten, wovon weit über 90 % sich im Besitz des KHZ selbst befinden.²² Insgesamt wird dem KHZ eine überlegte Sammlungsstrategie attestiert, mit Hilfe derer die Sammlung in den definierten Schwerpunkten laufend erweitert wird. Aufgrund der räumlichen Situation ist eine dauerhafte Präsentation der Sammlung aktuell nicht möglich bzw. kann nur über die Einbindung einzelner Werke in die Wechsellausstellungen realisiert werden.

Bedeutendste Dauerleihgaben sind die Werke aus der Sammlung Kamm mit rd. 400 Objekten (seit 1998) sowie die Sammlung Werner Caninx mit rd. 50 Werken (seit 2020). Ab 2015 erweiterte sich der Bestand um eine größere Schenkung von zunächst 170 Werken der Sammlung Sonja und Christian Graber.

Die Dauerleihgaben der Sammlung der Kamm²³ und der Zürcher Sammlung Werner Caninx²⁴ sowie die Schenkung der Zürcher Sammler Dieter und Beatrice Schwarz machen den Sammlungsbestand im Sammlungsschwerpunkt Wiener Moderne zu einem überaus bedeutenden außerhalb Wiens. Der Anteil der zugehörigen Werkgruppen am aktuellen Gesamtbestand des

²² Stand 2025 rd. 9300 Objekte.

²³ Zur Sammlung Kamm siehe <https://stiftungsammlungkamm.ch>.

²⁴ Zur Sammlung Werner Coninx siehe <https://www.werner-coninx-stiftung.ch/werner-coninx/>.

Kunsthhaus liegt bei rd. 7 %²⁵. Mit Blick auf die enthaltenen Werke kann gesagt werden, dass tatsächlich keine umfassende Werkschau von Künstlern wie Schiele oder Klimt ohne Werke aus dem Zuger Kunsthhaus repräsentativ möglich sein wird. 2020 etwa zeigte das neue kantonale Kunstmuseum in Lausanne eine Sonderausstellung zur Wiener Moderne mit 50 Leihgaben des Kunsthhaus. Die weiteren Bestände der Sammlung Kamm sind mit Werken der deutschen und französischen Moderne als ebenfalls als bedeutend einzuordnen.²⁶

Der Sammlungsbestand des Kunsthhaus ist im Bereich des definierten Sammlungsschwerpunkts Schweizer Surrealismus und fantastischer Realismus mit Werken aus der Zeitspanne von etwa 1930 bis 1970 ebenfalls als stark relevant zu bewerten.²⁷ Darüber hinaus umfasst die Sammlung als weitere Hauptbereiche figurative Schweizer Plastik sowie Kunst des Kantons Zug und der Zentralschweiz seit 1900.²⁸ Das „Projekt Sammlung“ am Kunsthhaus verfolgt seit Mitte der 90er Jahre auf Dauer angelegte Kooperationen mit bedeutenden Künstler:innen. Die zugehörigen Werkgruppen sind sichtbar im Kunsthhaus wie auch im öffentlichen Raum Zugs.

Die Qualität der Sammlungen insgesamt ermöglicht es dem Kunsthhaus, Werke und Werkgruppen innerhalb der Schweiz aber auch international auszuleihen. Im Gegenzug versetzt dies das Kunsthhaus Zug in den Stand, sehenswerte Leihgaben für eigene Sonderausstellungen und Ausstellungsprojekte zu erhalten.

Der Höchstwert mit Blick auf **Ausleihen**, die die Sammlung des KHZ in andere Institutionen bringen, wurde 2020 erreicht (101); seitdem sinkt diese Zahl (2023: 8).²⁹ Nach Einschätzung von METRUM v. a. mit Blick auf die personelle Ausstattung des Hauses (siehe 2.2) ist dies durch die Kapazitäten der Mitarbeitenden in den Bereichen Registratur und Sammlung bedingt.

Im Durchschnitt der letzten 7 Jahre wurden am KHZ jährlich 3 **Wechselausstellungen** realisiert. Die Ausstellungen werden in aller Regel vom Kunsthhaus selbst kuratiert und nur dort präsentiert, d. h. nicht weitergegeben. Inhaltlich kann von interdisziplinären Ansätzen mit Blick auf andere Künste (Musik, Architektur, Literatur etc.) die Rede sein, etwa in der derzeitigen Ausstellung „Bild & Wort“, die künstlerisch-literarische Bezüge in der

²⁵ Der Anteil der Sammlung Kamm liegt unseren Berechnungen nach bei 4,3 %.

²⁶ Werke u.a. von Kirchner, Leger, Toulouse-Lautrec, Macke, Schwitters, Dix, Klee.

²⁷ Zu nennen ist hier beispielhaft das nahezu vollständige Werk Max von Moos, des wichtigsten Zentralschweizer Künstlers im 20. Jahrhundert, das unlängst durch eine Schenkung der Luzerner Sammlung Peter Thali ergänzt wurde.

²⁸ Zu nennen sind Werkgruppen wichtiger Zuger Künstler wie etwa Potthof, Hotz, Staub, Herzog, Villiger, Annen, Baselgia, Schnyder, Hoffmann. Im Bereich Plastik etwa Werke des Zürcher Bildhauers Florian Granwehr, im Bereich Schmuck der Baarer Künstlerin Brigitte Moser.

²⁹ S.a. die Hinweise auf die o.a. Ausstellung in Lausanne.

Sammlung ans Licht bringt.³⁰ Das eingeschränkte Raumangebot im KHZ erschwert generell die Einbeziehung der eigenen Sammlung, weshalb wechselnde Sammlungsausstellungen zum Jahresprogramm gehören.³¹ Diese verbinden oft regionale mit internationalen Künstler:innen, zeitgenössische Kunst mit Werken der klassischen Moderne. Durch die Ausstellungen „Lust auf Farbe“ (2023), „Alles und Nichts. Japan und die moderne Kunst bis heute“ (2022) und „BeZug“ (2020) wurden ausgewählte Werke aus der Sammlung präsentiert. Weitere Wechselausstellungen ergänzen das Angebot des KHZ, bspw. die „Jan Jedlička-Retrospektive“ (2023) und die Ausstellung „Friedrich Kiesler – Us, You, Me“ (2024). Einerseits werden oft Ausstellungswerke in die Sammlung übernommen, andererseits kommt es bei Wechselausstellungen wie „Komödie des Daseins“ (2018–2019) zu einer Vermischung von Leihgaben und Werken der eigenen Sammlung.

Hinsichtlich der Dauerleihgaben zur Wiener Moderne (Sammlungen Kamm und Coninx) waren diese seit 1998 bei rd. 3,7 % der Ausstellungen monothematischer Fokus. Begleitend berücksichtigt wurde diese Werkgruppe in rd. 13 % der gesamten Ausstellungen.³² Eine zusammenfassende Übersicht nahezu aller kuratierten Ausstellungen und Angebote findet sich auf der Website des Kunsthaus Zug.³³

Das KHZ hat seine Aktivitäten der **Kunstvermittlung** an Zielgruppen wie Familien, Kinder und Schüler:innen in den letzten Jahren grundsätzlich versucht zu stärken – auch mit Blick auf das Organigramm. Es wird mit Schulen in Stadt und Kanton Zug kooperiert wie auch mit anderen sozialen Einrichtungen. Kunstvermittlungen finden auch im Zusammenhang mit Projekten rund um die Kunst im öffentlichen Raum statt. Auch die auszubauende Digitalisierung des Sammlungsbestands bietet zumindest grundsätzlich neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Sichtbarkeit des Kunsthaus. Das Schaudepot bietet seit 2024 weitere, bisher nicht erschlossene Möglichkeiten der Kunstvermittlung. Die räumlichen Möglichkeiten im Haus sowie die personalen bzw. auch technischen Ausstattungen für die Kunstvermittlung zuzüglich der ausgewiesenen Mittel schränken die Aktivitäten allerdings eindeutig ein – auch im Vergleich mit anderen Kunstmuseen der Schweiz oder etwa in Deutschland.

³⁰ <https://kunsthausezug.ch/de/exhibitions/exhibition/image-word>.

³¹ Quelle: Jahresberichte des Kunsthaus und METRUM-Auswertung. Daten aus dem Jahr 2024 stehen METRUM nicht zur Verfügung. „Die beschränkten Platzverhältnisse lassen keine dauerhafte Präsentation der Sammlung zu. Stattdessen wird sie in thematischen Wechselausstellungen im Kunsthaus Zug und im Schaudepot des KunstCluster Zug temporär präsentiert“ – <https://kunsthausezug.ch/de/collections>.

³² Eigene Berechnungen auf Grundlage der Auswertung der öffentlich zugänglich gemachten Ausstellungsübersichten auf der Website des KHZ – siehe die nachfolgende Fußnote.

³³ <https://kunsthausezug.ch/de/about/history>.

Seit Mitte der 1990er Jahren gehören Förderung, Pflege und Vermittlung von **Kunst im öffentlichen Raum** zum Angebot des KHZ. Der Zuger Stadtraum und zahlreiche Gebäude werden so durch stets und kostenfrei zugängliche Kunstwerke bereichert. Im Rahmen der Projekte konnten namenhafte nationale und internationale Künstler:innen langfristig und wiederholt an das Kunsthaus gebunden werden. Die Kunstwerke im öffentlichen Raum werden in das Vermittlungsprogramm des KHZ eingebunden; darüber hinaus hat auch die Stadt Zug ein Vermittlungsformat etabliert, das sich auf diese Kunstwerke sowie solche anderer Sammlungen im öffentlichen Raum bezieht.

Seit dem Jahr 2002 verfügt das KHZ über ein **mobiles Outreachprojekt**, das „**Kunsthaus Zug mobil**“. Basierend auf einer Studie des Architektur-Kollektivs „rheinflügel“ hat ein eigens produzierter und eingerichteter Spezialcontainer viele Male in Zug, der übrigen Schweiz sowie im Ausland als reisendes Museum Halt gemacht und die Kunst aus dem Kunsthaus zu den Menschen gebracht. Der Container ist mit einer eigenen Klima- und Sicherheitsanlage ausgestattet und so weitgehend unabhängig. Die Innengestaltung und die Lichtführung generieren eine eigene Ausstellungssituation in der auf kleinstem Raum zeitgenössischer Kunst gezeigt und an Besuchende vermittelt werden kann. Das Projekt wurde im Jahre 2008 mit dem Schweizer Preis für die Vermittlung bildender Kunst ausgezeichnet und auch vom deutschen Goethe-Institut verwendet. Derzeit wird das mobile Museum bedarfsbezogen aktiviert.³⁴

Die Anfang 2024 als Teil des Projekts „**transparentes Museum**“ gelaunchte, neue **Webseite** des KHZ ist als eigenes Angebot und eigenständige Ergänzung der übrigen, analogen Programmangebote zu bewerten. Die Webseite soll die Museumsarbeit sichtbarer machen und für den Dialog mit dem Publikum und Kunstinteressierten öffnen. Die Webseite umfasst dabei u. a. die laufende Digitalisierung und Zugänglichmachung der Sammlungsbestände, die Dokumentation und Vermittlung aktueller Ausstellungen, allgemein die Einbindung unterschiedlicher Medien (Text, Bild, Video etc.), die Ausrichtung an Kriterien der Barrierefreiheit sowie interaktive/dialogische Elemente/Feeds.

Zudem ermöglicht, programmiert und unterstützt das Kunsthaus **Kunstreisen der Mitglieder der Stiftung**. Dies stellt eine wichtige Mitgliederaktivität dar, welche die Mitgliedschaft in der Stiftung inhaltlich aufwertet und den Unterstützerkreis aktiv hält bzw. neue Verbindungen schafft.

Die **Entwicklung der Besuche** bis zum Jahr 2019, also unmittelbar vor der Pandemie war positiv. Im Jahre 2018 zählte das KHZ knapp 18.000 Besuche der Ausstellungen sowie rd. 2.700 Teilnehmende am Vermittlungsangebot

³⁴ Für das laufende Jahr 2025 ist unserem Wissen nach eine Aktivierung nicht geplant.

(gesamt: rd. 20.700 Besuche).³⁵ Das Jahr 2018 stellt damit das besucherreichste Jahr in der Geschichte des Kunsthaus dar. Mit der Pandemie und danach haben die Besuchszahlen deutlich abgenommen und sich seitdem nicht durchgreifend erholt. So zählte das KHZ 2023 insgesamt knapp 10.000 Besuche, wobei 1.400 davon auf die Vermittlungsangebote entfielen. Im Jahr 2024 sind die Zahlen weiter zurückgegangen auf nurmehr nur noch schwache 5.500.³⁶ Das Kunsthaus gibt an, dass die Mitglieder der Kunstgesellschaft und der Stiftung regelmäßige Gäste sind. Dies waren 2023 in Summe geschätzt etwa knapp 800 Personen.³⁷

Einer jüngsten KHZ-internen Analyse der Besuche im Jahr 2024 zufolge waren 55 % der Besuchenden Erwachsene und 21 % Renter:innen.³⁸ Unter 25-Jährige bildeten 7 % der Gesamtzahl. Von den 7.747 erfassten Besuchen kam knapp die Hälfte (49 %) aus dem Zuger Raum, dann jeweils 19 % aus Zürich, 9 % aus Luzern, 3 % aus Aargau und 20 % aus anderen Orten.

Darüber hinaus gibt es jedoch keinerlei Analysen des Kunsthaus zu Geschlecht, Altersgruppen, geographischer Herkunft oder edukativen bzw. sozialen Milieus. Eine eigenständige Besucherumfrage liegt nicht vor. „Ausgewertet“ werden Eintragungen im Gästebuch, die aber keine empirisch oder statistisch relevante Beobachtungen, sondern solche mit eher anekdotischer Evidenz sind. Insgesamt, also über weite Zeitverläufe, gibt es wenig weiterführende bzw. vergleichende Informationen zu den Besucher:innen des KHZ. Bei der **Erfassung von Besuchsdaten** und Informationen zu den Publikumsbeständen bestehen entsprechend Verbesserungspotenziale, wobei angemerkt werden muss, dass der Trend der Publikumsforschung ein in der Kulturbranche noch recht jung ist. Gerade kleinere Häuser haben hier – ähnlich wie das KHZ – häufig keine professionellen Instrumente.

Die **Präsenz des KHZ im digitalen Raum** ist für ein Museum dieser Größe professionell; hinsichtlich der Reichweite gibt es jedoch Optimierungspotenziale. Die Besuche der Webseite lagen im April bei 5.500, was in etwa dem Monatsmittel seit ihrer Veröffentlichung entspricht. Der Newsletter zählt knapp 5.000 Abonnent:innen. Darüber hinaus ist das KHZ auch auf Social Media aktiv. Der Instagram-Account zählt aktuell gut 6.000, der Facebook-Account gut 3.000 Follower. Der Vergleich mit anderen Kunstinstitutionen in Zug legt nahe, dass das KHZ in Sachen digitale Präsenz und Reichweite gut aufgestellt ist. Die Digitalisierung der Sammlung Kamm hat bspw. einen anderen Umfang als der Bestand der Kunstgesellschaft erreicht. Der überregionale Vergleich mit Fokus auf der Reichweite bei Instagram (konkret

³⁵ Hintergrund war insbesondere eine besonders erfolgreiche Ausstellung 2018: 20 Jahre Stiftung Sammlung Kamm – „Wien zu Europa“. Vgl. <https://kunsthauszug.ch/de/about/history>.

³⁶ Jahresbericht des Kunsthaus Zug, 2024.

³⁷ Mitglieder Kunstgesellschaft 825 (2023).

³⁸ Quelle: „zahlen_Press“ 2024.

Followerzahlen) legt nahe, dass es hier zu hebende Potenziale gibt. Um die Reichweite aktiv auszubauen, müssten jedoch Maßnahmen mit entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen unterfüttert werden.

Das **Gebäude des KHZ**, der „Hof im Dorf“ liegt am östlichen Rand der Zuger Altstadt an der alten Stadtmauer mit Zugang zum historischen Wehrgang und dem Huwylerturm in unmittelbarer Nähe der wichtigsten kulturbezogenen Institutionen und Örtlichkeiten der Stadt Zug, d.h. insbesondere zum Museum Burg Zug,³⁹ der bedeutenden gotischen Kirche St. Oswald,⁴⁰ dem Burghausaal,⁴¹ der Bibliothek Zug⁴² sowie dem Casino Theater Zug⁴³ sowie dem 2022 seitens der Stadt Zug neu erworbenen Zurlaubenhof.⁴⁴

Die Ausstellungsfläche beträgt aktuell maximal 750 qm in 9 Räumen bzw. Sälen – ohne Schaudapot und „mobiles Kunsthaus“. Das Kunsthaus verfügt über kein zeitgemäßes Foyer, Museumsshop, öffentlich zugängliche Aufenthaltsräume oder Räume für Anlässe. Mittlerweile geltende gesetzliche Vorgaben wie barrierefreie Zugänge und ein erweiterter Brandschutz sind derzeit im Bestand nicht umgesetzt. Ein Cafébetrieb ist seit einigen Jahren verwaist. Verwaltungsräumlichkeiten befinden sich in den oberen Stockwerken des historischen Altbaus. Das Kunsthaus verfügt über keine hochmodern ertüchtigten Vermittlungsräume und entsprechende (audio-)visuelle mediale Vorrichtungen zur Unterstützung des programmlich-kuratorischen Angebots. Räume und Kubatur sind seit 1990 im Kern nicht verändert worden. Entsprechend sind auch die Infrastrukturmerkmale im Bereich Toiletten, Garderoben, Kunstdepot, Kunstanlieferung, Hausdienst, Werkstatt und Materiallager veraltet. Vor 10 Jahren (2015) wurde von der Stiftung eine Übersicht dringend notwendiger Sanierungen im Bestand erstellt. In Summe wurden 1,3 Mio. CHF Sanierungsmittel eingesetzt. Diese wurden in Höhe von 250.000 CHF (Kanton) und 200.000 CHF (Stadt) sowie 189.000 CHF (Denkmalpflege) von der öffentlichen Hand getragen. Die verbleibenden rd. 683.000 CHF trugen die Stiftung und 2 weitere gemeinnützige Stiftungen. 2017 wurden dann Ertüchtigungen am Dach, Metallarbeiten an den Glasfronten, Anpassungen bei den Notausgängen durchgeführt sowie eine neue Beleuchtungsanlage bzw. modernisierte Alarmanlage eingebaut. Im Jahr 2023 wurden eine Abschattungs- und Verdunkelungstechnik aus Mitteln einer gemeinnützigen Stiftung installiert.

Bei mehreren Besuchen konnten wir uns ein Bild von der grundsätzlich als herausfordernd und für einen zeitgemäß publikumsorientierten aber auch

³⁹ <https://www.burgzug.ch>.

⁴⁰ <https://www.kulturpunkte-zug.ch/orte/kirche-st-oswald-zug>.

⁴¹ <https://www.stadtzug.ch/burghausaal>.

⁴² <https://www.bibliothekzug.ch>.

⁴³ <https://www.theatercasino.ch>.

⁴⁴ <https://www.zugerzeitung.ch/zentralschweiz/zug/besitzerwechsel-der-zurlaubenhof-gehört-jetzt-der-stadt-zug-ld.2317679>; <https://www.zugerzeitung.ch/zentralschweiz/zug/zug-die-stadt-zug-will-den-zurlaubenhof-fuer-65-millionen-franken-kaufen-ld.2225887>.

aus Sicht einer erfolgreichen Arbeitgebermarke attraktiven Museumsbetrieb nicht zufriedenstellenden baulichen Situation am Kunsthaus machen.

An diesen Tatbeständen ansetzende **aktuelle Überlegungen für Erweiterungen und bauliche Veränderungen** am Kunsthaus Zug sind demnach objektiv nachvollziehbar – und sind nicht ohne Vorgeschichte.

Die grundsätzlich erfreuliche programmlich-kuratorische Entwicklung des KHZ führte bereits zu Beginn der 2000er Jahre zu ersten Überlegungen einer räumlichen Erweiterung des Kunsthaus mittels eines Konzepts „InnenAus-sen“ sowie dem Projekt „Kunsthaus Zug mobil“. Im Jahr 2002 gab die Stiftung eine erste fachlich versierte Studie in Auftrag. Mittels eines „Projekts Museum“ wurde die Öffentlichkeit in die weiteren Planungen und Entscheidungsprozesse zu Standort und Konzept eingebunden. Als Standort wurde ab 2004 zunächst das bestehende Areal favorisiert. Nachdem dies im Zuge weiterer Überprüfungen verworfen wurde, wurde ab 2010 ein Standort für ein „Neues Kunsthaus Zug“ auf dem Areal des alten Kantonsspitals vorgesehen. Auch diese Pläne wurden ab 2014 nicht weiterverfolgt. Nach knapp 10 Jahren und im Anschluss an die Pandemie wurden dann Überlegungen einer Erweiterung am traditionellen Standort wieder neu aufgegriffen. Das Kunsthaus hat für diese neuesten Planungen mit dem Berliner Architekturbüro Studio Other Spaces (SOS),⁴⁵ zuständigen lokalen Zuger Behörden sowie ergänzenden externen Expert:innen zusammengearbeitet und im Juni 2024 entsprechende Planungen der Öffentlichkeit erstmals vorgestellt.⁴⁶

Aus Platzmangel können nur sehr beschränkt Auszüge der seit 1990 bedeutend erweiterten Sammlung parallel zu einem attraktiv kuratierten Wechselausstellungsprogramm gezeigt werden. Die Vergrößerung der Ausstellungsflächen soll dies künftig nachhaltig und wirkungsvoll, d.h. orientiert an modernen Standards im Ausstellungsbetrieb ermöglichen. Dies entspricht auch den Wünschen und Bedürfnissen des Publikums aber auch der Träger des Kunsthaus.⁴⁷ Die aufgegriffenen Erweiterungspläne haben auch aus einem weiteren Punkt grundlegende Bedeutung für die Weiterentwicklung des Hauses: Die vertragliche Vereinbarung über die Dauerleihgabe der Stiftung Sammlung Kamm ist verknüpft mit bestimmten Auflagen, repräsentative Bestandteile der Sammlung permanent zu zeigen. Die hierfür gesetzten zeitlichen Rahmenbedingungen laufen mit dem Jahr 2030 mit entsprechenden Risiken für den Fortbestand dieser Qualität und Attraktivität des Kunsthaus maßgeblich bestimmenden Teilbestands aus.

⁴⁵ SOS wurde von Olafur Eliasson und Sebastian Behmann gegründet, die auch als Künstler seit vielen Jahren mit dem Kunsthaus kooperieren.

⁴⁶ Vgl. <https://kunsthauszug.file.core.windows.net/www/file/79573825-fae0-4a1b-a8b8-635e5e187547.pdf?sv=2023-11-03&ss=btqf&srt=sco&se=2025-06-09T16%3A19%3A41Z&sp=r&sig=Q0Zo6LvH%2Fjy1IncfRkydqH%2Fq7JWFoQGXREIGbILc%2B4%3D>.

⁴⁷ Vgl. METRUM-Umfrage.

In Summe stellt aus Sicht von METRUM die Erweiterung des Kunsthaus ein für das Kunsthaus zentral bedeutsames Zukunftsprojekt dar. Wichtige Impulse für die attraktive Weiterentwicklung der Institution hängen damit zusammen: Eine Besuchenden-Infrastruktur für ein zeitgemäßes Besuchs- und Vermittlungserlebnis, das strategisch und kulturpolitisch weitergedacht gar als „Herzkammer“ eines denkbaren „Zuger Museumsquartiers“ das Kunsthaus an zentraler Stelle führend positionieren könnte. Ein verbessertes und erweitertes Raumprogramm, das eine parallele Bespielung des bis heute nur unvollständig zugänglichen, aber sehr attraktiven Sammlungsbestands mit aktuellen und besucherstarken Wechsellausstellungen kombinieren lässt. Spürbar verbesserte Verwaltungs- und Betriebsbedingungen für die Arbeit im und am Kunsthaus. Und schließlich deutlich verbesserte und professionelle Depotbedingungen.

Blicken wir abschließend auf die Depotsituation des Kunsthaus, so verfügt das Haus am eigenen Standort über äußerst begrenzte **Depotflächen** (70 qm). Darüber hinaus nutzt das Kunsthaus mit 150 qm Anteile des Kulturgüterschutzraums im Parkhaus Casino. Dort lagern kleine Objekte, Grafik, bibliophile Bücher, Bilderrahmen und Bücher- und das Plakatarchiv. Weitere ausgelagerte Depoträume finden bzw. fanden sich im ehemaligen Zeughaus und derzeit im ehemaligen Kantonsspital mit rd. 500 qm. Ein eigenständiges Lager für Museumsmobiliar, Geräte, Rahmen und Archiv besteht nicht.

Eine gewisse Entspannung hat sich kurzfristig durch die Nutzungsmöglichkeit von rd. 700 qm im historischen Areal der V-Zug in Zug Nord (Oberallmendstrasse) ergeben, wo ein Schaudepot in Halle 11 im neuen Kunst Cluster Zug bis Ende 2028 bezogen werden konnte. 40 Exponate plastischer Kunst wie auch Installationen, neben klassischen Bildformaten und Museumsmaterial werden unter Lagerbedingungen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.⁴⁸ Da es sich bei dem Schaudepot aus heutiger Sicht und Konzeption aber allein um eine Zwischennutzung handelt, besteht die überaus unbefriedigende und angespannte Depotsituation am Kunsthaus im Grundsatz fort.

3.4 Input

Die laufende **Betriebsfinanzierung** des KHZ wird im Wesentlichen sichergestellt durch Zuschüsse der Stadt und des Kantons als **Fremdmittel** sowie **Eigenmittel** der beiden Trägerinnen des KHZ. Im Schnitt der letzten 6 Jahre (2018–2023) beträgt der Eigenfinanzierungsanteil des Kunsthaus rd. 35 % und der Fremdmittelanteil rd. 65 %. Aufgrund jährlicher Veränderungen bei den Einnahmen aus anderen Quellen (Spenden, Eintritte, Mitgliederbeiträge usw.) fluktuiert der Anteil öffentlicher Fördermittel am Gesamtbudget

⁴⁸ https://www.stadtzug.ch/_docn/4261864/Konzept_Kunst_im_Tech_Cluster_Zug.pdf.

durchaus – 2018 66 %; 2019 49 %; 2020 68 %; 2021 67 %; 2022 55 %; 2023 68 %. Hauptgrund für Schwankungen bei den Einnahmen sind mit Ausstellungen zusammenhängende Sponsoren- und Gönnerbeiträge, die 2019 einen Höchstwert von 767.300,00 CHF und 2023 einen Tiefstwert von 122.000,00 CHF erreichten. Ausstellungsgestaltung, -länge und -inhalt spielen dabei sicherlich eine große Rolle. Entsprechend der stark rückläufigen Zahl der Besuchenden in und nach der Pandemie haben sich zudem die Einnahmen aus Eintritten entwickelt.

Das durchschnittliche Gesamtjahresbudget der letzten 6 Jahre (2018–2023) lag bei 1,9 Mio. CHF. Der Gesamtbetrag von Stadt, Gemeinden und Kanton blieb 2018–2020 stabil bei 1.109.957,000 CHF, stieg dann aber jährlich auf 1.240.719,00 bis im Jahr 2023.

Als **Fremdmittel** sind insbesondere zu nennen

- Mittel des Kantons Zug,
- Mittel der Stadt Zug,
- Mittel der Kanton Zuger Gemeinden – außer der Stadt Zug,
- Ausstellungsbezogene Zuflüsse / Beiträge zur Kunstvermittlung.

Die jüngste Leistungsvereinbarung der Stadt Zug mit dem Kunsthaus stammt aus dem Jahre 2024 und regelt die Finanzierung bis einschließlich 2026.⁴⁹ 551.227 CHF stellt die Stadt Zug jährlich für den Betrieb zur Verfügung, davon 15.000 CHF für das neue Schaudepot. Der Ankaufsfonds wird mit jährlich 75.000 CHF dotiert. Für den Unterhalt der Liegenschaft werden ebenfalls 75.000 CHF jährlich geleistet. Anteilige Miete für den Kulturgutschutzraum im Parkhaus Casino wird mit jährlich 25.800 CHF übernommen. In Summe leistet die Stadt Zug 2024–2026 jährlich 727.027 CHF bzw. kumuliert auf die entsprechende Leistungsvereinbarungsperiode 2,18 Mio. CHF.

Die derzeit gültige Leistungsvereinbarung mit dem Kanton Zug wurde geschlossen am 06.04.2023 und hat eine Laufzeit vom 01.01.2024 bis zum 31.12.2027.⁵⁰ Geleistet wird ein Pauschalbeitrag von 854.000 CHF pro Jahr bzw. kumuliert auf die Leistungsvereinbarungsperiode 3.416 Mio. CHF. Dieser umfasst den allgemeinen Betrieb, die Kunstvermittlung sowie anteilige Personalkosten für das Schaudepot.

⁴⁹ <https://kunsthauszug.ch/de/about/transparency>; <https://kunsthauszug.file.core.windows.net/www/file/1f642ae0-531e-4644-bd58-c33d33dc14db.pdf?sv=2023-11-03&ss=btqf&srt=sco&se=2025-06-08T17%3A17%3A44Z&sp=r&sig=vXw4ooR0AesNHUWUMrPB%2BW0gE3FloD-MlxSqDMLqGxBs%3D>.

⁵⁰ <https://kunsthauszug.file.core.windows.net/www/file/0601520d-301a-4f23-bb9a-6fdb-fad97a99.pdf?sv=2023-11-03&ss=btqf&srt=sco&se=2025-06-06T12%3A45%3A26Z&sp=r&sig=IXXTbS527Y%2FM73JEqMGBxU11qAtd8f0CR5MUAG5L93c%3D>.

Zusammengerechnet betragen in der aktuellen Leistungsvereinbarungsperiode bei Überschneidung die Mittel der öffentlichen Hand 1.581.027 Mio. CHF jährlich. Damit ergibt sich mit Blick auf das Jahr 2024 ein Zuschuss pro Besuch von 256,76 CHF.

Die **Eigenmittel** sind insbesondere

- Eintrittsgelder,
- Spenden,
- Sponsoren und Gönnerbeiträge,
- Verwaltungsbereich (Verkäufe von Kunstwerken, Leihverkehr),
- Mitgliederbeiträge.

Zur Orientierung und beispielhaft führen wir die jeweiligen Beträge und Zusammensetzungen aus dem jüngsten vollständigen Jahresbericht aus 2024 wie folgt auf:

Quelle	Betrag
Mitgliedsbeiträge	72.890,00 CHF
Divers (Spenden, Verkäufe usw.)	192.391,00 CHF
Sponsoren und Gönnerbeiträge	1.022.170,00 CHF
Ausstellungseinnahmen inkl. Ausstellungseintritte	68.401,00 CHF
Beiträge zur Kunstvermittlung	178.190,00 CHF
Spenden zur Kunstvermittlung	11.525,00 CHF
Σ	1.545.567,00 CHF

Mit Blick auf die letzten 7 Jahresberichte haben sich die oben genannten Förderungen wie folgt entwickelt:

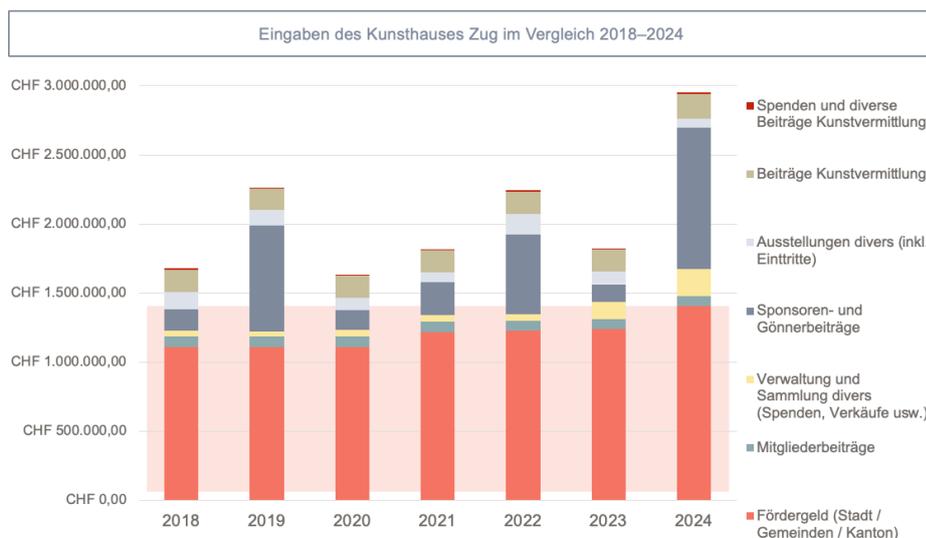


Abbildung 4: Finanzierungsstruktur des KHZ 2018–2024 lt. METRUM-Analyse der Jahresberichte 2018–2024

Es wird deutlich, dass hinsichtlich der **Fremdmittel** die staatlichen Fördergelder in der Förderperiode 2021 bis einschließlich 2023 stabil geblieben sind und einen leichten Anstieg von 10,34 % im Vergleich zu den Jahren 2018–2020 aufweisen. Mit den aktuellen Leistungsvereinbarungen ab der Periode 2024 erhöhten sich die staatlichen Fördergelder verglichen mit dem Vorjahr seitens der Stadt um 17 % und seitens des Kantons um 40 %.⁵¹

Davon abweichend weisen die übrigen Finanzierungsquellen des KHZ auf der **Eigenmittelseite** zumindest in Teilbereichen sichtbare Schwankungen auf. Während Beträge der Kunstvermittlung nahezu vollständig stabil laufen, weisen die Gönner- und Sponsorenbeiträge größere Schwankungen von Jahr zu Jahr auf.

Zur laufenden Betriebsfinanzierung tritt die sogenannte **Ausstellungsfinanzierung**. Das Kunsthaus erstellt für jede Ausstellung ein eigenes Ausstellungsbudget. Je nach Ausstellung kommen verschiedene Sponsoren und Unterstützer zusammen und beteiligen sich an den konkreten Ausstellungskosten. Dies sind in aller Regel Unternehmen, andere Stiftungen, Privatpersonen sowie auch die öffentliche Hand. In Form eines Ausstellungsberichts wird über jede Ausstellung berichtet und die Verwendung der Mittel dokumentiert.⁵²

In der ausgewerteten Periode (2018–2024) kann die **Ergebnisentwicklung**, d.h. nach Berücksichtigung der periodengerechten Ausgaben des Kunsthaus wie folgt zusammengefasst werden:

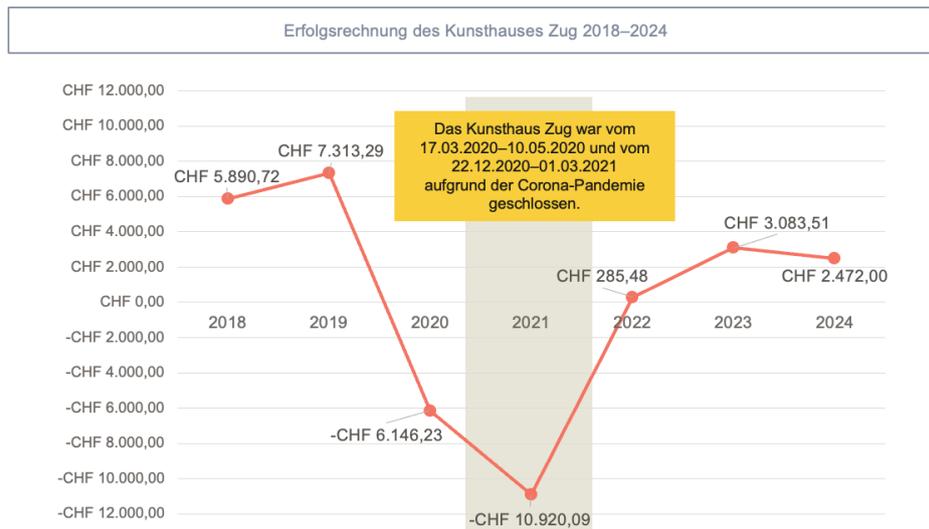
Mit Blick auf die **Ausgaben** des KZH ergeben sich starke Varianzen im Bereich Ausstellungen; dazu zählen u. a. Publikationen, Werbung, Werkherstellung, Transport, Versicherung, Verwaltung, Unterhalts- und Betriebskosten. Während also die Personalkosten des Kunsthaus leicht ansteigen aber im Vergleich einen stabilen Faktor darstellen, führen die jährlichen Ausstellungen zu unterschiedlichen Kosten, die das Jahresetat ebenso unterschiedlich belasten.

Vor allem mit Werkherstellung, Einrichtung, Transporten und Versicherungen zusammenhängende Kosten spielen eine große Rolle bei den jährlichen Ausgaben. Ein Vergleich der Ein- und Ausgaben in der Jahresbilanz ergibt grundsätzlich einen positiven Trend, der allerdings während der Pandemie-Jahre 2020–2021 unterbrochen wurde, aber seit 2022 fortgesetzt wird. Bei dieser Entwicklung ist davon auszugehen, dass 2024/2025 der Stand von 2019 wieder erreicht werden könnte. Um ein Gefühl für die Höhe des positiven Ertrags in absoluten Zahlen zu erhalten: 2023 machte das KHZ laut Erfolgsrechnung einen Gewinn von 3.083,51 CHF. Im Jahr 2019 lag dieser Wert bei 7.313,29 CHF, also nicht einmal 10.000 CHF. Mit Blick auf eine

⁵¹ METRUM stehen keine Daten zur Entwicklung der Fördergelder seitens der Gemeinden zur Verfügung.

⁵² Beispiele der letzten 3 Einzelausstellungen lagen uns vor.

Gemeinwohlorientierung angemessene und zulässige Rücklagen zu bilden, ist bei diesen Größenordnungen herausfordernd. Eine negative Jahresbilanz lässt sich jährlich ausschließlich im Bereich Verwaltung und Sammlung beobachten, während der Bereich Ausstellung 2018–2024 konstant einen Jahresgewinn erbringt.

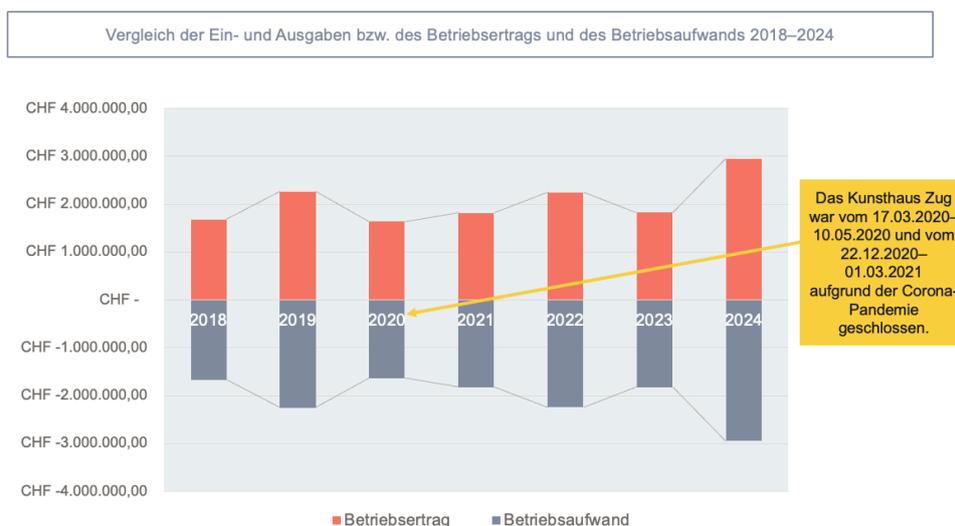


Quelle: Jahresberichte Kunsthaus Zug 2018–2024.

13.05.25 / 7

Abbildung 5: Erfolgsrechnung des KHZ lt. METRUM-Analyse der Jahresberichte 2018–2024

Je nach Interpretation darf im Vergleich des Betriebsertrags und -aufwands 2018–2024 von einer gewissen Stabilität gesprochen werden.



Quelle: Jahresberichte Kunsthaus Zug 2018–2024.

13.05.25 / 8

Abbildung 6: Gegenüberstellung von Erträgen und Aufwendungen des KHZ lt. METRUM-Analyse der Jahresberichte 2018–2024

4 ZUSÄTZLICHE ERKENNTNISSE

4.1 Befragung der (Nicht-)Besucher:innen

METRUM hat im Rahmen des Projekts im August und September 2024 über die Beteiligungsplattform der Stadt Zug eine Umfrage durchgeführt. Fokus der Umfrage waren sowohl die aktuelle Positionierung des Kunsthaus als auch die Erwartungen und Wünsche im Rahmen seiner Weiterentwicklung. Die Fragen wurden mit der Abteilung Kultur in der Stadt Zug und dem Kunsthaus abgestimmt. Die Distribution erfolgte dann über die Verteiler der beiden genannten Akteure, die lokal Presse und mit Unterstützung weiterer lokaler Akteure und Netzwerke.⁵³ Die Umfrage erbrachte 570 Datensätze, davon 127 Nichtbesucher:innen. Die Teilnehmenden insgesamt sind nicht repräsentativ für die ständige Zuger Wohnbevölkerung, da es sich hier eher um ein tendenziell älteres, sehr gut ausgebildetes und kunstinteressiertes Publikum handelt.⁵⁴ Die Ergebnisse der Umfrage zeigen dennoch Tendenzen, die im hier vorliegenden Abschlussbericht berücksichtigt werden sollten:

- Das Kunsthaus wird mit einer qualitativ anspruchsvollen Auseinandersetzung mit zeitgenössischer Kunst und mit der Sammlung Kamm in Verbindung gebracht; Forschung weniger. Die internationale Vernetzung wird ebenfalls verstärkt wahrgenommen. Das KHZ wird als ernsthafter und dennoch einladender Ort, weniger jedoch als spielerischer Ort und sozialer Treffpunkt wahrgenommen.
- Das Kunsthaus wird primär als „klassisches Museum“ und weniger als dritter Ort oder Treffpunkt wahrgenommen; die Kunst im öffentlichen Raum erscheint uns als Potenzial für die Öffnung des Hauses.
- Die Frage nach der programmatischen Ausrichtung scheint zu polarisieren: Es gibt sowohl die Verfechter:innen des exklusiven, auf die Kunst fokussierten, reflexiven Kunsthauses, als auch jene, die sich eine Öffnung mit niedrighschwelligem Angeboten und hoher Aufenthaltsqualität für alle wünschen.
- Auch polarisiert das KHZ hinsichtlich der Frage, ob es dringend Veränderung braucht oder ob vorrangig das, was ist, bewahrt werden sollte.
- Obgleich die die Sammlung Kamm von vielen als relevant angesehen wird, interessieren die Wiener Moderne und die Moderne im Allgemeinen die Teilnehmenden deutlich weniger als zeitgenössische Kunst,

⁵³ Eine ausführliche Auswertung und Interpretation der Umfrage liegt der Auftraggeberin als PDF-Dokument vor.

⁵⁴ So sind über 85 % der Teilnehmenden älter als 39 Jahre, 80 % verfügen über einen akademischen oder einen Fachhochschulabschluss und sind an Kunst und Kultur interessiert. Junge Menschen bis 25 Jahre haben kaum an der Umfrage teilgenommen (nur 5 Datensätze).

Kunst des letzten Jahrhunderts und die aktuelle Kunstszene in Zug und Umgebung.

- Der Wunsch nach mehr Einbindung der zeitgenössischen Künstler:innen in Zug und Umgebung wird häufig formuliert.
- Kunst über Mittag und allgemeine Führungen sind die von den Teilnehmenden am meisten rezipierten Vermittlungsangebote.
- Das aktuell geschlossene Café wird sehr häufig kritisiert; eine eigene Museumsgastronomie ist einer der wichtigsten Wünsche der Teilnehmenden an den Erweiterungsbau.
- Zugänglichkeit, Sichtbarkeit, Preisgestaltung und Kommunikation/Information sind laut Umfrageergebnissen Themen, bei denen sich deutliche Entwicklungspotenziale ergeben.
- Familienworkshops und Vermittlungsangebote erscheinen in dem Umfrageergebnissen als Chance, um Personen, die das Vermittlungsangebot des KHZ noch nicht nutzen, zu gewinnen. Ähnliche Tendenzen zeigen sich bei den maximal 30-Jährigen und Personen mit wenig Kunstinteresse.
- Ein Erweiterungsbau sollte laut Teilnehmenden an der Umfrage vor allem auch mehr Ausstellungsmöglichkeiten für zeitgenössische Zuger Künstler:innen und einen besseren Einblick in die Sammlung bieten. Die Teilgruppen der maximal 30-Jährigen und Personen mit niedrigem Kunstinteresse plädieren für einen stärkeren Bezug zur zeitgenössischen Kunst, zur Region oder zu gesellschaftspolitischen Themen.
- Die Umfrage zeigt auch, dass sowohl die Präsentation der Sammlung als auch die Präsentation aktueller, zeitgenössischer Kunst gewünscht sind, mit einer Tendenz zu letzterer.
- Die in der Umfrage wenig repräsentierten Teilgruppen (maximal 30-Jährige und Personen mit niedrigem Kunstinteresse) wünschen sich Inspiration, Entspannung und eine hohe Aufenthaltsqualität/schöne Räume von einem Besuch des KHZ.

4.2 Hintergrundgespräche

Im August und September 2024 wurden 22 Hintergrundgespräche mit Personen aus dem Umfeld (Strategische Ebene, Besucher:innen, Künstler:innen) wie auch Mitarbeiter:innen des Kunsthaus geführt. Die Gespräche wurden anhand eines Leitfadens geführt, der den Gesprächspartner:innen vorab zur Verfügung gestellt worden war. Die Gespräche waren auf rd. 45 Minuten angelegt und fanden virtuell statt. Die Gespräche wurden im Nachgang paraphrasiert und gebündelt. Direkt zuordbare Zitate werden nicht verwendet. Die Interviewaussagen waren von

METRUM nicht als objektive Fakten zu interpretieren, sondern als qualitative Ideensammlung und Stimmungsbild. Wir fragten Gesprächspersonen danach, was diese als Alleinstellungsmerkmal und Profil des Hauses wahrnehmen. Ebenso fragten wir nach Erwartungen an ein zeitgemäßes Kunstmuseum und danach, wie aktuell ein Besuch im Kunsthaus wahrgenommen wird. Es wurde in verschiedenen Dimensionen erörtert, ob dem Haus bestimmte Kompetenzen fehlen und ob es grundsätzliche Anregungen für Veränderungen oder Anpassungen gibt. Die auf diese Weise gewonnenen Eindrücke lassen sich den folgenden vier Themenbereichen zuordnen.

Sammlung und Ausstellungsbetrieb:

- In Fachkreisen ist das Haus für seine Sammlung und für eine aus kunsthistorischer Sicht versierte, von einem hohen Anspruch geprägte kuratorische Tätigkeit national, aber auch international geschätzt. Einer breiten Öffentlichkeit ist dies nach wie vor zu wenig oder kaum bekannt – viele Gesprächspersonen bewerteten dies als unbefriedigend.
- Die Sammlung sollte häufiger und umfassender gezeigt werden. Es wurde mehrfach betont, dass die Sammlung nicht auf die Sammlung Kamm zu reduzieren sei, sondern über diese hinaus reicht und dass das KHZ unterschiedliche interessante und richtungsweisende Sammlungsaktivitäten entwickelt hat.
- Die Arbeit als Kunstproduktionsstätte (z. B. in Projekten wie mit Ilya und Emilia Kabakovs Archiv) bzw. auf langjährige wiederkehrende Zusammenarbeit mit Künstler:innen angelegte Sammlungsarbeit ist ein Alleinstellungsmerkmal in der Schweiz.
- Der Bezug und die Rückkoppelung zur Region oder der lokalen Bevölkerung sind schwächer ausgeprägt. Warum ist die Sammlung für die Zuger Bevölkerung relevant?
- Es fehlen nachhaltig systematische Ansätze für intensivere Kooperationen mit lokalen und benachbarten Kulturinstitutionen in Zug.
- Das Kunsthaus muss den Spagat zwischen internationaler und lokaler Relevanz und Präsenz schaffen – Kunsthaus vs. Kunsthalle. Manche Gesprächspersonen betonten, dass dabei „kompromissloser Parameter“ stets die künstlerische Qualität sein muss. Andere sehen „einen klaren Wert“ in der Präsentation eines zeitgenössischen regionalen Kunstschaffens an sich.
- Die Sonderausstellungen werden von Gesprächspersonen als überwiegend anspruchsvoll wahrgenommen – sowohl was die Themenauswahl als auch die Künstler:innen anbetrifft. Als Angebot erscheinen sie mehr für Spezialpublika als eine breitere,

möglicherweise auch mehr laienhaft interessierte Öffentlichkeit geeignet. Dies wird teilweise als problematisch, teilweise als akzeptabel betrachtet.

- Befürworter:innen betonen eine dadurch „objektivierte Exzellenz“ und „Intellektualität“ des Kunsthaus – unabhängig vom Publikumszuspruch. Kritiker:innen sehen in der Verfehlung eines breiten Publikumszuspruchs eine „mangelnde Bedarfsdeckung“ und „Elitarismus“ durch das Kunsthaus. Viele Gesprächspersonen machten sich als Lösung einen „ausgewogeneren Mix“ in der kuratorischen Programmierung zu eigen.
- Kunsthalle vs. Sammlung – wenn man nicht von Jahr zu Jahr, sondern von schlüssig aufgebauten Mehrjahreszyklen ausgeht, löst sich dieses „Spannungsverhältnis“ möglicherweise positiv auf.
- Verschiedene Gesprächspersonen thematisieren die Frage nach „kuratorischen Make-or-Buy-Entscheidungen“. Müssen alle Programme am KHZ entstehen? Könnten auch Übernahmen insbesondere publikumsseitig erfolgreich laufender Sonderausstellungen regelmäßig realisiert werden?

Kommunikation:

- Die Ausstellungen werden als künstlerisch sehr qualitativ beschrieben; kritisch hinterfragt wurde von Gesprächspersonen, ob diese angemessen an eine breite Öffentlichkeit vermittelt werden.
- In einer Anzahl von Gesprächen wurde thematisiert, ob mehr laienhaft vorgebildete Besucher:innen oder gar Nicht-Besucher:innen eine Chance haben, vom Kunsthaus und seinen Programmen „erreicht“ zu werden?
- Das Haus braucht mehr Leichtigkeit und Unterhaltung im besten Sinne; positive Besucher- und Aufenthaltsqualität ist ein öfters angesprochenes Thema.
- Die Sammlung könnte international stärker beworben werden – wenn sie auch sichtbar wäre. Dies wurde öfters mit dem geplanten Erweiterungsbau in Verbindung gebracht. Auch eine gezielte und aktive Bewerbung des Hauses in der Schweiz kommt zur Sprache – etwa zu Zeiten der Art Basel oder in Luzern und in Zürich. Das Aargauer Kunsthaus wirbt in Zug aktiv um Besucher:innen.
- Zahlreiche Unternehmen in Zürich nutzen das dortige Kunsthaus für Anlässe – hier könnte man sich am KHZ noch mehr Aufgeschlossenheit für entsprechende Formate wie exklusive Vernissagen oder Finissagen vorstellen.
- Eine ganze Zahl an Rückmeldungen beschäftigten sich mit öffnenden Konzepten wie Publikumsbeiräten, regelmäßigen

Publikumsbefragungen oder Ähnlichem – dies würde dem Kunsthaus guttun, um besser zu spüren, wo Bedürfnisse des Publikums liegen, und auch um die Zug-eigene Relevanz belastbar auszubauen.

- Die neue Webpage wurde von vielen Gesprächspersonen als professionell und wichtige Verbesserung beschrieben. Eine konsequente Markenführung und eine grundsätzlich mit einem „positiven Vorzeichen“ gelebte Vernetzung mit anderen Kultur- oder Kooperationspartnern wurde mehrfach als unveränderter Schwachpunkt beschrieben. Es fehlt eine übergreifende Kommunikationsstrategie.

Struktur und interne Prozesse

- Eine Vielzahl von Kommentaren verweist auf das Führungsmodell einer sog. „heroischen Einzelspitze“ am Kunsthaus und den hohen Grad von Entscheidungsmacht, die der Direktor auf sich vereint.
- Es wurde angemerkt, dass zahlreiche Künstlerkontakte ausgeprägt an der persönlichen und überaus wertschätzenden Beziehung mit dem Direktor hängen. Dieses hohe personalisierte Engagement wird gewürdigt und ist grundsätzlich zu begrüßen und hat dem KHZ auch weithin sichtbare Erfolge ermöglicht. Allerdings warfen Gesprächspartner:innen aber auch ergänzend die Frage auf, inwieweit diese Vorgehensweise ein objektiviertes, mehr plurales Korrektiv benötigt, wie es etwa eine mit externen Expert:innen divers besetzte Kunst- oder Ankaufs-/Sammlungskommission bewirken könnte.
- Von außen betrachtet wurden Verbindungen verschiedener Akteur:innen im und um das KHZ als „nicht besonders transparent“ bezeichnet.
- Verschiedene Gesprächspartner:innen stufen die Trägerschaft und Governance als „komplex“ mit latent „hohen Reibungsverlusten“ ein.
- Verschiedene Gespräche thematisierten mit Blick auf das „Innenleben“ des Kunsthaus, wie die Themenfelder „Kuratorische Exzellenz“ und „Management-Kompetenz“ gelebt würden, und stellten (unterschiedlich akzentuiert) diesbezüglich Unterschiede fest.
- Eine ganze Reihe von Rückmeldungen sprachen die in den vergangenen Jahren als ungewöhnlich hoch wahrgenommene Personalfuktuation an.
- Mitarbeitende im Team des Kunsthaus sind stark belastet. Mitunter inhaltlich stark differenzierte Aufgaben werden auf einzelnen Positionen „gepoolt“, anstatt Positionen wieder zu besetzen oder Arbeitsprozesse systematisch zu entschlacken. Da Stellenbesetzungen über sehr lange Zeiträume ausgesetzt wurden (teilweise Jahre),

werden diese Entwicklungen nicht mehr nur als sporadisch, sondern systemisch beschrieben.

- Strukturell zu stärken wären die Bereiche Drittmittel und Sponsoring sowie die Kunstvermittlung.
- Es wurde darauf verwiesen, dass man sich arbeitsbezogen atmosphärisch gewinnendere Arbeits- und Kreativorte vorstellen könnte.
- Einige Gesprächspersonen verwiesen darauf, dass die Arbeit in Kulturbetrieben heute nicht vergleichbar mit der Situation vor 20 Jahren sei. Führung, Struktur, Organisation, Kommunikation müssen daher regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Dies liegt in der Verantwortung der Trägerschaften.

Architektur / Räumliche Situation

- Das Museum muss sich auch architektonisch für die Stadt öffnen.
- Der Erweiterungsbau wird von nahezu allen Gesprächspersonen als große Chance für das Kunsthaus und für Zug beschrieben.
- Die Architektur spiegelt nicht (mehr) genügend den Inhalt der Sammlung oder der Wechselausstellungen wider. Das sei auch historisch nachvollziehbar, da erst das Haus stand und dann die Sammlung kam. Nun sollte die gewachsene Sammlung der Ausgangspunkt sinnvoller Erweiterungspläne sein.
- Eine hohe Zahl der Gesprächspersonen stimmten darin überein, dass das Zuger Kunsthaus nachhaltig mehr Platz benötigt, um die Sammlung ihrer Qualität entsprechend bestimmungsgemäß und adäquat zu präsentieren.
- Ferner: Das vermittlungsbezogene Raumangebot bzw. seine Ausstattung kann nicht (mehr) überzeugen. Die Depotsituation ist mittelfristig nicht haltbar.
- Der durchgehend als sehr „hoch“ wahrgenommene Anspruch des Hauses braucht mindestens mehr und weitergehende Vermittlung, um dies „in und mit“ der Öffentlichkeit einzulösen; dies kann das Kunsthaus heute strukturell nur sehr bedingt leisten.
- Die Räumlichkeiten sind nur sehr bedingt für die Präsentation zeitgenössischer, meist großformatiger Kunst geeignet.
- Variabel gestaltbare Raumkonzepte zuzüglich technischen Enablements (für Installationen, mediales Kunstschaffen, Augmented oder Virtual Reality) würden helfen, unterschiedliche Präsentations- und damit auch Ausstellungskonzepte realisieren zu können, um auf diese Weise sowohl den Ansprüchen der Sammlung als auch zeitgenössischer Kunst bedarfsbezogen zu genügen.

- Verglichen mit anderen Häusern kann die Aufenthalts- und Besucherqualität des Zuger Kunsthaus nicht mehr überzeugen und lässt das Haus sichtbar gegenüber seinen Peers zurückfallen.
- Einige Gesprächspartner:innen wiesen auf das (auch bauliche) Engagement für das Theater in Zug hin und verglichen die Situation im Kunsthaus damit.

4.3 Benchlearning

Zur Entwicklung des neuen Strategie- und Betriebskonzepts des KHZ wurde eine Benchlearning-Analyse durchgeführt. Ziel dieser Analyse war es, durch einen Vergleich mit anderen Häusern in Europa die zukünftige Ausrichtung des KHZ zu prägen und konkurrenzfähiger zu gestalten. METRUM wählte acht (8) Häuser in der Schweiz, Deutschland und Dänemark aus, die eine annähernde Größe und ansatzweise vergleichbare programmatische Ausrichtung wie das KHZ haben. Dazu wurden fünf Kriterien bzw. Kategorien entwickelt, anhand derer die Häuser bewertet wurden: Standort mit einer vergleichbaren Einwohnerzahl wie Zug; zeitgemäße Ansätze im Bereich Vermittlung; Fokus der Sammlungs- und Ausstellungstätigkeit auf Klassische Moderne und zeitgenössische Kunst; Zusammenarbeit mit zeitgenössischen Künstler:innen; Museumsstandort wird mit Blick auf das Besuchererlebnis entwickelt.

Basierend auf der Bewertung der ausgewählten Häuser folgen zusammenfassende Schlussfolgerungen, die in ein neues Konzept für die Vermittlungsarbeit, die Ausstellungstätigkeit, die lokale Vernetzung und den Besuchscharakter im KHZ fließen sollten. METRUM stellt dabei fest, dass die Architektur, die Sammlung sowie die Integration des Kunsthaus im erweiterten Stadtraum als Alleinstellungsmerkmale gelten, die jedoch um weitere Aspekte ergänzt werden könnten. Dafür dienen die Benchmarks in mancher Hinsicht als Vorbilder, was örtliche Vernetzung, die Einbettung der Sammlung in das Ausstellungsprogramm und die Aufenthaltsqualität betrifft.

Es folgen die detaillierten Erkenntnisse:

- Viele Häuser, etwa das Aargauer Kunsthaus, zeigen die eigene Sammlung in wechselnden Präsentationen; dadurch wird die Bekanntheit der Sammlung in Gänze gestärkt. Die verfügbare Ausstellungsfläche beeinflusst bzw. beeinträchtigt diese Möglichkeit im KHZ.
- Die Kombination von Neu- und Altbau ist kein Alleinstellungsmerkmal per se für das KHZ.
- Das typische Vermittlungsangebot anderer Häuser beinhaltet öffentliche Führungen, Workshops, offene Ateliers, zielgruppenorientierte Veranstaltungen, digitale Angebote (bspw. für Schulen), etc.

- Für die Vermittlungsarbeit scheint es von Vorteil, nicht nur die Ausstellungsräume in Anspruch zu nehmen, bspw. bei Führungen, sondern auch zusätzliche Bereiche zur Verfügung zu haben, die für Ateliers, Workshops etc. benutzt werden.
- Die Lage des KHZ zwischen Großstädten und in einem nicht zwingend als touristischem Hotspot zu bezeichnenden Umfeld ist per se nicht ungewöhnlich (das Arken Museum für Samtidskunst in Ishøj, Dänemark, liegt weiter entfernt von der Landeshauptstadt Kopenhagen, lockt aber jährlich ca. 345.000 Besuchende an) und muss nicht als Hürde für Besuchszahlen etc. verstanden werden.
- Dass das Kunsthaus in einer kleineren Stadt liegt, die aber von einer durchaus attraktiv-vielfältigen Museumslandschaft geprägt ist, gilt laut Benchlearning-Analyse als eher ungewöhnlich. Von dieser spannungsvollen Museumsdichte in Form einer verbesserten Vernetzung und Kooperationen verstärkt zu profitieren, wäre ein besonderes Alleinstellungsmerkmal für die Stadt Zug. Das KHZ könnte die strategische Chance nutzen sich hier als „Pacemaker“ zu profilieren.
- Die Vermittlungsarbeit mit Blick auf die „Community“ oder „Communities“ auch extern zu gestalten, ist eine Stärke des KHZ, die in Kombination mit In-House-Angeboten fortgesetzt werden sollte.
- Mit Blick auf digitale Ressourcen – Digital-Guides, Online-Workshops, aber auch VCR, Augmented-Reality etc. – besteht laut Analyse von METRUM grundsätzlich eine Lücke im Vermittlungsprogramm sämtlicher vergleichbarer Museen. Hier könnte das KHZ eine Vorreiterrolle spielen.
- Das Kunsthaus Zug ist nach reiner Kopfzahl personell eher schwach ausgestattet (15 Mitarbeitende vgl. mit dem Durchschnitt von 26).
- In den meisten Häusern können Besuchende auf gute, teilweise sogar attraktive Besuchs- und Museumsshop-Angebote zugreifen – in Zug, Winterthur und Ahrenshoop ist das nicht der Fall.
- Ein Café bzw. Restaurant sowie ein Museumsshop sind in der Mehrheit der vergleichbaren Museen fester und erfolgreicher Bestandteil des Besuchsangebots; bei der Erweiterung des KHZ sollten entsprechende Angebote eingeplant werden.
- Eine (thematische) Verbindung mit dem lokalen Kulturschaffen kann die Präsenz eines Hauses vor Ort (z. B. durch Kooperationen mit Kulturschaffenden vor Ort oder thematischen Anknüpfungspunkten in den Ausstellungen) erhöhen. Kunstproduktion und Kooperation mit lokalen Kulturschaffenden gehören bereits zum Programm des KHZ, könnten aber inhaltlich und ggf. auch räumlich im Sinne einer Kunsthalle - auch als temporäres Angebot verstanden - ausgebaut werden.
- Die bauliche Erweiterung des KHZ und dadurch die Stärkung des architektonischen Profils des Hauses mit der Kombination von Alt- und Neubau stellt eine hohe Potenzialität für die überregionale Strahlkraft des Museums dar.

- Die Sammlung könnte thematisch besser mit den Wechselausstellungen verknüpft werden können, selbst wenn aufgrund mangelnder freier Fläche die Sammlung in Gänze oder in wechselnden Präsentationen nicht ausgestellt werden kann; bspw. könnten bei Wechselausstellungen Werke aus der Sammlung kontextualisiert werden. Dies würde die Sichtbarkeit insgesamt stärken und schärfen.

5 SWOT-ANALYSE UND ALLGEMEINE EMPFEHLUNGEN

Im Folgenden führen wir die gewonnenen Erkenntnisse kompakt in einer Stärken-Chancen-Schwächen-Risiken-Betrachtung (**SWOT**) zusammen. Im Anschluss leiten wir über zum Darstellungsbereich „Allgemeine Handlungsempfehlungen“. Im Rahmen des vorliegenden Abschlussberichts differenzieren wir zwischen Allgemeinen und spezifischen Handlungsempfehlungen mit Blick auf das vom Kunsthaus erstellte Betriebskonzept. Das Betriebskonzept des Kunsthaus bildet gemäß den Erwartungen von Stadt und Kanton eine **am Erweiterungsvorhaben orientierte** künftige strategische und betriebliche Ausrichtung des Kunsthaus ab. METRUM war im Rahmen des erteilten Auftrags gebeten das bis Februar 2025 vom KHZ erstellte Betriebskonzept zu analysieren und zu kommentieren sowie Handlungsempfehlungen für die weitere Ausgestaltung zu geben.

Als ein Ergebnis dieser Analyse ist METRUM zur Überzeugung gelangt, dass sich eine ganze Anzahl von Handlungsempfehlungen **unabhängig von der Realisierung des Erweiterungsvorhabens ergeben** und damit losgelöst von der weiteren Entwicklung der Erweiterung des Kunsthaus thematisiert werden sollten. Diese somit mehr allgemeingültigen Empfehlungen stellen wir damit in einen Zusammenhang mit der Analyse und Beschreibung der Ausgangslage und nennen diese **Allgemeine Empfehlungen**. Diese sind geordnet erfasst unter A + laufende Nummer. Insgesamt legen wir im Folgenden 12 Allgemeine Empfehlungen vor.

Unsere spezifisch auf das Betriebskonzept bezogenen Empfehlungen folgen im Anschluss an die Analyse und Kommentierung des für die Erweiterung vorgelegten Betriebskonzepts. Wir haben diese als **Betriebskonzeptbezogene Empfehlungen** bezeichnet. Diese sind ebenfalls geordnet erfasst unter B+ laufende Nummer. In Summe legen wir 10 betriebskonzeptbezogene Empfehlungen vor. Es sollte nicht überraschen, dass sich manche Empfehlungen (aber durchaus nicht alle) der Sache nach ähneln oder teilweise decken, da sie eben grundsätzlicher Natur oder Bedeutung sind. Ungeachtet dessen sind diese Empfehlungen im zweiten Teil aber in jedem Fall und immer auf das vorgelegte Betriebskonzept bezogen.

Sämtliche Empfehlungen zu A und B folgen einem identischen Aufbau: Einer griffigen Einordnung in den Kontext der Analyse und **Beschreibung** der Empfehlung, folgt eine zugehörige Ableitung und **Begründung**.

5.1 Zusammenfassende SWOT-Analyse

Im Rahmen einer SWOT-Analyse sehen wir folgende Schwerpunkte. Dabei werden „Stärken“ und „Schwächen“ des Kunsthaus an der Gegenwart orientiert. „Chancen“/„Risiken“ richten wir an der Zukunft aus:

	Stärken
Gegenwart	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung mit internationaler Relevanz insbesondere in den Bereichen „Wiener Moderne“ sowie „Schweizer Surrealismus und Phantastischer Realismus“ • Wiener Moderne (im Wesentlichen) über Sammlungen Kamm und Coninx seit 1998 monothematisch etwas über 4 % Anteil am Gesamt-ausstellungsprogramm • Kunsthistorisch fundiertes und qualitativ hochwertiges Profil des KHZ • Nennenswerte und in verschiedene Stilrichtungen nachhaltig diversifizierte Sammlung mit mittlerweile rd. 10.000 Exponaten, davon knapp 93 % im Eigenbesitz der Kunstgesellschaft und rd. 7 % Leihgaben • In Stadt und Kanton kaum Wettbewerb als Kunstmuseum • Ausgewähltes Netzwerk mit nat. und internat. Kunstschaffenden • Gute Vernetzung in der Branche insgesamt (Museen, Ausstellungshäuser, Wissenschaftler:innen, Verlage) • In Bezug auf Ausstellungen: Teilweise gehobenen Potenziale im Bereich Sponsoring und Drittmittel • Architektonisch interessantes Profil auf Grund der Kombination von historischen und zeitgenössischen Bauteilen

	Chancen
Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Vernetzung und Nutzung von Synergien mit anderen Museen in Zug. Positionierung als „Pacemaker“ für eine vernetzte Museumslandschaft in Zug in Verbindung mit einem hoch attraktiven Standort böte reizvolle strategische Optionen • Bauliche Erweiterung mit starkem architektonischem Profil, mehr Ausstellungsflächen und eigener Gastronomie sowie zeitgemäßen Besuchs- und Aufenthaltserlebnissen • Möglichkeit einer (wechselnden) Dauerausstellung der Sammlung • Weitere Öffnung, Vermarktung des Hauses und Nutzung des gut erreichbaren und grundsätzlich sehr zentralen Standorts in Zug für das KHZ aber auch darüber hinaus denkbar als zentraler Ort eines „vernetzen Zuger Museumsquartiers“ • „Aktualisierung“ des Künstler:innennetzwerks mit Blick auf junge, zeitgenössische Künstler:innen. In Folge Erhalt und Ausbau der künstlerischen Relevanz der Arbeit des KHZ • Übernahme überregional zugkräftiger Ausstellungen an das KHZ • Strategische Überprüfung und Entwicklung weiterer Sammlungsschwerpunkte und damit gesteigerte Attraktivität für entsprechende Leihgaben oder Schenkungen • Verbesserung der Datenbasis zu den (Nicht-)Besucher:innen des KHZ und systematischer Ausbau der Publikumsorientierung am KHZ • Diversifizierung der Einkommensquellen insgesamt • Ausbau und Verstetigung von Sponsoring und gerade auch der Drittmittelakquise in andere, als die bisherigen Fördererkreise
	Schwächen
Gegenwart	<ul style="list-style-type: none"> • Uneindeutigkeiten bei der Aufsichtsverantwortung und deren Verortung in einem zentralen Gremium • Latente Vermischung von Aufsichts- und Erfolgsverantwortung • Teils unklare Kompetenzverteilung innerhalb der hauptamtlichen Leitung • Defizite im Task- und im Projektmanagement auf Grund Silostruktur und einem unklaren Führungsstil • Wenig Formalisierung der internen Kommunikationsstrukturen/Silo-Denken und Arbeiten • Personelle Schwankungen und hohe personale Fluktuation • Pooling zentraler Funktionen auf einigen wenigen Stellen und in Folge starke Überlastung und Überforderung einzelner Mitarbeiter:innen • Nachhaltige Nichtbesetzung wichtiger Stellen • Teilweise bauliche und technische Mängel • Keine durchgehend gewährleistete Barrierefreiheit im aktuellen Gebäude • Besuchsniveau seit der Pandemie niedriger als zuvor und strukturell schwächer erholt als in anderen vergleichbaren Häusern

	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlendes Gastronomieangebot (aktuell leichte Verbesserung durch Self-Service Angebote) • Eher homogenes Publikum und wenig Wissen zum Publikum allgemein – etwa auch zu Nichtbesucher:innen • Außerhalb von Zug und der näheren Region sowie bei Fachleuten oftmals noch immer als „Geheimtipp“ eingeordnet • Außenwahrnehmung erscheint tendenziell bei manchen Beobachtern als „elitär“ und exklusiv, in jedem Fall aber als stark „intellektuell verortet“, was eine breiter gedachte Zugänglichkeit erschwert
	Risiken
Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Depotfläche spätestens mit Ablauf der Unterstützung nach längstens 8 Jahren (heute zwei 4-Jahresverträge mit der Firma Urban Asset AG im TechCluster der VZUG avisiert) • Weiterhin erschwerte Zugänglichkeit auf Grund der räumlichen Gegebenheiten • Möglicher Druck auf die Dauerleihgabe der Sammlung Kamm (bei Nichterfüllung vereinbarter Anforderungen bis 2030) • Dauerhaftes Schwinden des Zuschauerzuspruchs und Verharren auf dem aktuellen Niveau mit Konsequenzen für Eigenmittelentwicklung und Legitimität als „führende“ Zuger Kulturinstitution • Schwindende Loyalität des qualifizierten Personals und hohe Fluktuation u.a. auf Grund unklarer Führung und Managementdefiziten • Ausbleibende Anpassung der öffentlichen Förderung an die gestiegenen Anforderungen • Unzureichendes professionelles Management im Bereich Drittmittel- und Sponsoring • Weiterhin starke Schwankungen und erschwerte Planung bei den ausstellungsbezogenen Einnahmen aus Spenden, Sponsorings und Drittmittel

5.2 Allgemeine METRUM-Empfehlungen (unabhängig vom geplanten Erweiterungsprojekt)

Aus der Ableitung der

- ermittelten Ausgangslage,
- den verschiedenen durchgeführten Untersuchungen, sowie der zusammenfassenden
- SWOT-Analyse

legen wir seitens METRUM die folgenden 12 Allgemeinen Handlungsempfehlungen vor:

Handlungsempfehlung A.1: Klärung der Trägerstruktur und der Aufsichtsverantwortung

Beschreibung: METRUM empfiehlt, die sog. **Aufsichtsverantwortung eindeutig zu verorten**. Dafür sollte ein eindeutiges und idealerweise ein für Beratungen zusammengeführtes Aufsichtsgremium und dessen Funktionen festgelegt werden. Für formale Entscheidungen mögen zwar unverändert getrennte Entscheidungsroutinen verlangt sein, aber wir messen einheitlichen und gemeinsamen Beratungen in einem Gremium eine wichtige, auch transformatorische Bedeutung und im positiven Sinne Kraftentfaltung zu. Im Übrigen ist diese Situation allgemein betrachtet keine Seltenheit, in der mehrere Träger mit eigenen Governance-Gremien in einem Aufsichtsgremium einer Kulturinstitution zusammenkommen und diese zu steuern und zu überwachen.

Alternativ regt METRUM an, auch eine **vereinfachte Trägerstruktur zu prüfen**, in der beide Trägerinnen zusammengefasst werden. Ein aktuelles Beispiel hierfür könnte die Vorgehensweise im Theater Casino Zug sein, wo explizit zur Stärkung des Theaters eine einheitliche Trägerschaft empfohlen wurde bzw. in den Leistungsvereinbarungen der Stadt bzw. des Kantons Zug mit dem Theater Casino Zug ausdrücklich verankert worden ist.⁵⁵

Historisch vorgebrachte Vorbehalte, bezogen auf den etwaigen Verkauf des Anwesens oder gemeinwohlbezogene Risiko-Erwägungen, können nach Einschätzung von METRUM durch entsprechende strenge Zustimmungsquoren oder gar Zweckregelungen in den Satzungen bzw. sorgsame Ausdifferenzierungen von steuerlich unterschiedlich zu betrachtenden Tätigkeitssphären ausgeräumt werden. Auf diese Weise kann eine zukunftsbezogene, vereinfachende Governance in den Blick genommen werden.

Des Weiteren sollte erwogen werden, inwiefern eine **direkte Beteiligung der öffentlichen Hand**, d.h. von Stadt und Kanton als zentralen Geldgebenden gewünscht und umsetzbar ist. METRUM ist bewusst, dass zu dieser Thematik gerade auch in der Schweiz unterschiedliche Vorstellungen bestehen und in der Aufsichtspraxis umgesetzt werden. Ungeachtet dessen regen wir an, diese Fragen grundsätzlich zu beleuchten und eine Haltung dazu zu entwickeln.

Ein weiterer wichtiger Aspekt besteht in der **Sicherstellung fachlicher Expertise in der aufsichtlichen Praxis**. Dies umfasst die Bereiche Finanzen, Kommunikation und allgemeines Management, aber auch kunstbezogene

⁵⁵ <https://www.zugerzeitung.ch/zentralschweiz/zug/stadt-zug-um-das-historische-theaterhaus-zu-staerken-die-stiftung-theater-casino-zug-und-die-theater-und-musikgesellschaft-zug-werden-eins-ld.2715078>.

Fachlichkeit bzw. Kulturmanagement-Know-How. Die Besetzung der Aufsichtlichen Gremien sollte künftig diese Kompetenzfelder oder zumindest wesentliche Ausschnitte abbilden. Kunstbezogene Fachlichkeit könnte, wenn nicht in den Aufsichtsgremien an sich, ergänzend auch über eine sog. Sammlungs- oder Ausstellungskommission eingebracht werden. Hier könnte eine fachlich divers besetzte Auswahl externer Expert:innen eingeladen werden, um gemeinsam mit der operativen Leitung in einen fachlich fundierten Dialog einzutreten.

Begründung: Die aktuelle Trägerstruktur lässt teilweise ungeklärt, welches Gremium die Aufsichtsverantwortung gegenüber der Direktion des KHZ wahrnimmt. Zwischen dem Vorstand der ZKG und der Stelle Direktor:in KHZ gibt es eine enge Zusammenarbeit, die unter anderem in zwei Kommissionen (Programm, Finanzen) formalisiert ist. Der Direktor scheint gegenüber dem Vorstand zu berichten, wobei Form und Frequenz hier unklar sind und keiner eigenständigen Dokumentation folgen. Auch die vorliegenden Statuten der ZKG machen hier keine Festlegung. Ähnliches gilt für das Verhältnis zwischen Stiftungsrat der Stiftung der Freunde Kunsthaus Zug und der Stelle Direktor:in. Zwar berichtete der Direktor in der Vergangenheit gegenüber dem Stiftungsrat. Hier ist jedoch unklar, ob überhaupt und, wenn ja, für welche Bereiche eine echte Aufsichtsverantwortung vorliegt und wo mehr „informativische Inkenntnissetzung“ erfolgt.

Neben der dadurch unklaren Verortung der Aufsichtsverantwortung bleibt auch offen, wie sichergestellt werden kann, dass in den beiden bislang stark ehrenamtlich besetzten Gremien Vorstand ZKG und Stiftungsrat die notwendige Expertise und Kenntnisse für die Übernahme der Aufsichtsverantwortung in zentralen, strategischen Bereichen vorliegt. Das oder die Aufsichtsgremien sollten zu jeder Zeit über ausreichende kollektive Kompetenzen verfügen, um die durchaus anspruchsvolle Kontroll- und Steuerungsfunktion eines national wie international wirksamen Kunstmuseums wahrzunehmen. Hier wäre denkbar, externe Expert:innen (etwa aus anderen Museen oder Kulturinstitutionen) bzw. erfahrene Kulturmanager:innen oder Berater hinzuziehen, wie es in der Industrie bzw. Wirtschaft gängige Praxis ist.

Handlungsempfehlung A.2: Klärung der Zusammenarbeit zwischen Aufsichts- und Erfolgsverantwortung

Beschreibung: METRUM empfiehlt, die Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsgremium und (je nach Leitungsmodell, vgl. Handlungsempfehlung A.4) der Direktor:in bzw. der Direktion zu klären und zu dokumentieren – etwa in einem oder mehreren **einzuführenden Organisationsreglementen**.

Darunter fallen zum einen die Definition und die klare **Trennung** übergeordneter, **gesamtstrategischer Aufsichtsverantwortung** von **operativer Erfolgsverantwortung** (vgl. idealtypische Struktur in der u.a. Abbildung). Unserer Einschätzung nach bräuchte es keinen Einsitz oder Beisitz des Direktors in den verschiedenen Aufsichts- bzw. aufsichtsnahen Gremien mit strategischer Bedeutung für das Kunsthaus. In aller Regel können beide Ebenen besser operieren, wenn Beratungen getrennt stattfinden. Zudem mag die heutige Struktur mit einer Einzelspitze noch abbildbar sein; eine empfohlene Doppelspitze / kollegiales Leitungsteam kann so kaum mehr sinnvoll eingebunden werden. Zum anderen ist damit die Operationalisierung der Zusammenarbeit gemeint, also u. a. die Festlegung der Frequenz und des Formats von Sitzungen und die Definition von wiederkehrenden Berichtsformaten inkl. quantitativen und qualitativen Erfolgsindikatoren.



Abbildung 7: Unterscheidung von Aufsichts- und Erfolgsverantwortung (METRUM-Darstellung)

Begründung: Nach Wissensstand von METRUM gibt es – nicht zuletzt da die Aufsichtsverantwortung nicht eindeutig geklärt ist (vgl. Handlungsempfehlung A.2) – keine klare ausreichende Unterscheidung zwischen Aufsichts- und Erfolgsverantwortung. Berichtsformate, Berichtsroutinen und Berichtsbeteiligungen sind nicht regelgebunden und nicht verschriftlicht – etwa in einem oder mehreren Reglementen. Operatives und aufsichtliches bzw. aufsichtsnahes Handeln mit strategischer Relevanz für das Haus schwimmt – etwa durch die angesprochenen Bei- und Einsitze in den Trägergremien, im Bereich der Kommissionen der Kunstgesellschaft oder in der Stiftungsleitung der Sammlung Kamm. Informationsflüsse zwischen den Trägern erfolgen teilweise informell teilweise formell. Regeln dazu gibt es unserer Erkenntnis nach keine. Teilweise „überholen“ die informellen Informationsflüsse die formellen Wege.

Handlungsempfehlung A.3: Klärung von Arbeitsbeziehungen und Zuständigkeiten innerhalb der hauptamtlichen Leitung

Beschreibung: METRUM empfiehlt, das **Leitungsmodell auf der 1. Führungsebene (Direktion) zu klären** und in einem offiziellen Dokument (Leitungs-Reglement, Geschäftsordnung und/oder Stellenbeschreibungen der Führungskräfte) festzuhalten und nachvollziehbar und auch einforderbar zu verschriftlichen. Zunächst sollten dabei alternative Modelle zum Status Quo sorgfältig abgewogen und geprüft werden. Aus Perspektive von METRUM sind unterschiedliche Leitungsmodelle (z. B. Einzelspitze mit „starker Nummer 2“ als sogenannte hängende Doppelspitze, echte oder paritätische Doppelspitze, Leitungsteam) denkbar, wobei METRUM grundsätzlich empfiehlt die Rolle der Betriebsleiter:in zu stärken. Welches der Leitungsmodelle das für das KHZ passendste ist, muss mit den handelnden Akteuren diskutiert und gemeinsam mit den Trägerinnen und ggf. auch den Zuständigen in Stadt und Kanton entschieden werden.

Gegenstand dieses Klärungs- und Entscheidungsprozesses sollte auch die Formalisierung von Zuständigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Stellen innerhalb der künftigen Hausleitung (Direktor:in, Betriebsleiter:in, und ggf. weitere) sein, insofern als dass individuelle Entscheidungsbereiche und gemeinsame Entscheidungsbereiche sowie ein mögliches Letztentscheidungsrecht festgelegt werden. Denkbar wären auch definierte Vetorechte für wirtschaftliche/operative Schlüsselaspekte oder ähnliche Gestaltungselemente. Hier ist darauf zu achten, dass alle die Leitungsstruktur betreffenden Dokumente vereinheitlicht werden und so Missverständnisse und Unklarheiten reduziert werden. Ergänzend sollten idealerweise die Vertragsbedingungen so gut es geht synchronisiert sein, damit nicht durch andere Laufzeiten oder ganz andere Anstellungsverhältnisse Gräben zwischen den Stelleninhaber:innen entstehen können.

Begründung: Insbesondere die Hintergrundgespräche haben gezeigt, dass die Tatsache, dass zusätzlich zur inhaltlich-programmatischen Gesamtverantwortung faktisch alle Managementaufgaben und betrieblichen Entscheidungskompetenzen in der abschließenden Entscheidungskompetenz bei der Stelle Direktor:in liegen, immer wieder zu Problemen und Herausforderungen führt. So werden wichtige Entscheidungen teilweise erheblich verlangsamt, da die Einzelspitze einen „Flaschenhals“ darstellt. Parallel übernimmt die Stelle Betriebsleiter:in teilweise Verantwortung, die über ihren formalisierten Zuständigkeitsbereich als Verwaltungsleitung hinaus geht, ist dafür in letzter Konsequenz jedoch nicht legitimiert. Auch hier kommt es in Folge zu Unklarheiten und Reibungsverlusten. Eine Verteilung der Gesamtverantwortung auf mehrere Schultern und eine nachhaltige,

allseits transparente Klärung der Entscheidungskompetenzen, die auf dieser Grundlage auch einforderbar werden, ist nach Einschätzung von METRUM die Antwort auf die Überlastung der Stelle Direktor:in und die unklare Rolle der Betriebsleiter:in.

Handlungsempfehlung A.4: Führungsverständnis

Beschreibung: METRUM empfiehlt, das **Führungsverständnis im Kunsthaus offen zu reflektieren und zu verändern**. Diese Veränderung sollte konsistent alle mit Führung befassten Personen sowohl einzeln wie auch die Gesamtführung (das ganze Leitungsteam) erfassen. Zeitgemäß anerkannte Führungsansätze beruhen insbesondere auf transformativen und transaktionalen Führungselementen. Wichtig ist zu verstehen, dass besonders erfolgreiche Führungspersönlichkeiten und Führungsteams es verstehen, diese Stile variabel, d.h. situativ einzusetzen und ineinander übergehen zu lassen (sog. Blended-Leadership). Transformativa Führung bedeutet, Mitarbeiter:innen zu inspirieren und zu motivieren. Führungskräfte agieren als Vorbilder, bauen Vertrauen auf und ernten dafür Respekt und Wertschätzung. Diese Art der Führung hat eine starke Ähnlichkeit mit agiler Führung und kann das Verhalten von Mitarbeiter:innen wirksam verändern („transformieren“). Transaktionale Führung baut auf einem Austauschverhältnis zwischen den Führenden und den Geführten auf. Gängiges Beispiel ist das Führen mit Zielvereinbarung, was aber keineswegs als Einbahnstraße zu verstehen ist, sondern zwingend auf einer überzeugend praktizierten und Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung schaffenden gegenseitigen Feedback-Kultur aufbaut.

Begründung: Aus einer Vielzahl von Gesprächen, Beobachtungen und Rückmeldungen aus dem Haus, nah am Haus, wie auch nur punktuell involvierter Personen ergibt sich ein konsistentes Bild eines Transformationsbedarfs mit Blick auf Führung- und Führungsverständnis im Kunsthaus. Dies betrifft Führung von oben nach unten aber auch Teilhabe an Führung von unten nach oben. Mit Hannah Arendt gesprochen, tragen für gute Führung die Führenden wie die Geführten Verantwortung. Aufgrund bereits in Vorjahren initiiertes Einzel-Führungscoachings möchten wir in diesem Punkt unsere Handlungsempfehlungen zur Struktur (vgl. Empfehlung A.4 – Stichwort institutionell abgesichert geteilte Leitung) verschränkt wissen mit der hier vorliegenden Handlungsempfehlung zur Führungspraxis. METRUM empfiehlt, im Rahmen eines extern moderierten gemeinsamen Führungskräfte-Trainings künftig verbindliche Führungsregeln und Ansätze zu erarbeiten und verbindlich zu verabreden. Diese sollten in das gesamte Team kommuniziert werden und regelmäßig in der Ausgangsgruppe moderiert reflektiert werden.

Handlungsempfehlung A.5: Einsatz von Managementansätzen und Tools bei der internen Organisation und Kommunikation

Beschreibung: METRUM empfiehlt, die **Führungs- und Leitungsvorgänge im operativen Management des Kunsthaus zu verbessern**. Konkret bedeutet dies einzelne, insbesondere wiederkehrende Management-Vorgänge (Tasks) transparent zu beschreiben und als solche verbindlich zu kommunizieren, d.h. transaktional zu klären „was“ bis „wann“, „wie“ durch „wen“ zu erledigen ist. Im Fall konkurrierender Vorgänge und Aufgaben sind als Managementleistung verbindliche Priorisierungen vorzunehmen und diese zu kommunizieren sowie Störungsfaktoren abzubauen oder zu beseitigen. Hierbei können gängige, teilweise kostenfreie oder auch problemlos selbst zu entwickelnde auf Excel basierende Tools ein systematisch erschlossenes **Task- und Projektmanagement** Schritt für Schritt eine heute stark implizit und ad hoc funktionierende zu einer expliziten und effizient-produktiven Ablauforganisation transformieren.

In einem zweiten Schritt empfiehlt METRUM den Aufbau einer **einfachen** und unkompliziert-intuitiven **Risikomanagement-Systematik**. Ein systematisch aufgesetztes Risikomanagement muss keine besonders hohe Belastung für das Management des Kunsthaus darstellen, sondern lässt sich verhältnismäßig einfach mit einer Risiko-Landkarte und einer einfachen Risikomatrix realisieren.

Begründung: Insbesondere zahlenmäßig überschaubare Organisationen, die mit komplexen, teilweise auch kleinteiligen Arbeits- und Abstimmungsvorgängen befasst sind, die einen hohen Grad an struktureller Ähnlichkeit und Vergleichbarkeit aufweisen, können Reibungsverluste und Produktivitätsverluste aus latent erratischen Management-Vorgängen durch ein organisiertes Task-Management erheblich reduzieren. Das Kunsthaus ist eine solche Organisation. Auf diese Weise werden durch das Management einzelne Tasks (bspw. eine Ausstellungsplanung) ausgelöst, nicht aber mehr die einzelnen Teilschritte jedes Mal neu und abweichend gesetzt. Diese folgen festgelegten inhaltlichen und auch zeitlichen Rahmenvorgaben und können auf diese Weise gut im Rahmen einer Aufgabendelegation durch die Mitarbeiter:innen eigenverantwortlich bearbeitet werden. Definierte Rückmeldungsroutrinen sichern den Informationsbedarf zum Management ab. Taskmanagement-Tools bzw. Ansätze erfordern nach Erfahrung keinerlei „digitalen Overkill“, sondern schaffen auf einfache Weise Verbindlichkeit und sichern das explizite Wissen einer Organisation ab.

Soweit spezifische Projekte, d.h. aus der operativen Routine herausgelöste Sondervorhaben, die zur Umsetzung eine organisationsübergreifende Mitwirkung einer Vielzahl von internen (teilweise auch externen) Stakeholdern voraussetzen, zu bearbeiten sind, können analog zum Task-Management

sinnvolle Projektmanagement-Ansätze und -Tools fruchtbar gemacht werden. Gleichmaßen werden auch hier durch definierte und kommunizierte Projektläufe, verbindliche Meilensteine und Rückmeldungen zum Projektvortrieb Reibungsverluste reduziert, Effizienzen bei gleichbleibender Personalstärke erhöht und Erfolgsmomente geschaffen. Führungs- und Organisationsfähigkeiten werden positiv wahrgenommen und lösen neue Dynamiken aus. Eine befähigte Betriebsleitung ist der Bereich, diese Veränderungen auszulösen und nachzuhalten.

Ein systematisch aufgesetztes Risikomanagement muss keine besondere Belastung für das Management des Kunsthaus darstellen, sondern lässt sich verhältnismäßig einfach mit einer Risiko-Landkarte und einer Risikomatrix realisieren. Nach Erfahrung von METRUM gilt das Gegenteil: Gutes Risikomanagement vermeidet Management-Stress. Vorteil eines solchen Steuerungsansatzes ist, dass in strukturierter Form die Leitungsgruppe Kenntnisse zu Risiken und Herausforderungen für das Kunsthaus erhebt und diese im Dialog mit der Aufsichtsverantwortung zeitgerecht und fundiert aufgezeigt und kommentiert werden können bzw. umsichtig reagiert werden kann. Auch können Priorisierungen vorgenommen werden, was für die Leitungsgruppe hilfreiche Orientierung in der Operationalisierung des Managements entsprechender Risiken gibt.

Handlungsempfehlung A.6: Eigenmittelverbesserung des Kunsthaus

Beschreibung: Nach Ansicht von METRUM sollte die **Eigenmittelausstattung** des Kunsthaus **nachhaltig verbessert** werden. Verbesserung bezieht sich auf künftige Vermeidung von derzeitiger Volatilität in der Eigenmittelausstattung an sich, als auch die Steigerung der Höhe nach.

Ersteres kann ganz im Sinne eines **Portfoliogedankens** realisiert werden, wenn ein „breiter Mix“ von sich ergänzenden Eigenmittelinstrumenten über die Zeit identifiziert und möglichst überlappend / diversifizierend aktiviert bzw. ausgesteuert werden. Letzteres kann erreicht werden durch eine – systematische und professionelle – Nutzbarmachung entsprechender Instrumente, insbesondere Ansteuern ausgelobter oder beantragungsfähiger **staatlicher oder privater Drittmittel** wie auch ein konsistent ausgebautes **Sponsoring**. Darüber hinaus könnte erwogen werden, überregional interessante und auch finanziell ansprechende Wanderausstellungen gezielt in das Kunsthaus zu übernehmen und damit die Besuchsentwicklung nachhaltig positiv zu beeinflussen, ohne eigene oder zumindest ausschließlich eigene Ressourcen für die Ausstellungsplanung allokiert zu müssen. Im Rahmen von Kooperationen mit weiteren Museen können auf diese Weise spannungsvolle Ausstellungskonzepte gemeinsam realisiert werden, von denen jedes beteiligte Haus profitiert. Auch die gezielte professionelle Vermarktung und Vermietung des Kunsthaus für Anlässe und

Erwirtschaftung von entsprechenden **Zusatzerträgen** wäre zu erwägen, ergänzt um einen attraktiven Museumsshop.⁵⁶

In dieser Hinsicht erfolgreiche Organisationen realisieren diese Verbesserungen nicht „nebenbei“, sondern bauen hierfür besonders befähigte Ressourcen auf, in aller Regel durch Zuweisung dieser Aufgaben an eine idealerweise dafür bereits erfahrene Mitarbeiter:in.

Begründung: Die Steigerung der Eigenmittelausstattung des Kunsthaus begründet sich nach Ansicht von METRUM aus einer verbesserten Möglichkeit, Maßnahmen und Initiativen eigengesteuert zu initiieren und auszuführen. Fördermittel der öffentlichen Hand sind oft (und sinnvollerweise) zweckgebunden. Für kurzfristige Opportunitäten sind diese Mittel oft nicht geeignet. Entsprechende Eigenmittel erhöhen die Agilität des Kunsthaus – sei es in der Programmatik, sei es bei der besonderen Ausgestaltung einzelner Angebote, sei es im operativen Bereich. Zudem legitimiert bzw. löst unter Umständen ein gesteigerter Eigenmittelanteil korrespondierende öffentliche Mittelerrhöhungen (erst) aus. Eingeworbene öffentliche Drittmittel können zudem die Sichtbarkeit des Kunsthaus wirksam erhöhen, etwa bei schweizweiten oder gar internationalen Pilotprojekten. Neben der Glättung der Cash-Flows aus Eigenmitteln informiert Sponsoring gleichermaßen die Sichtbarkeit und Attraktivität des Kunsthaus, wenn es wirksam in Verbindung gebracht wird mit Persönlichkeiten, Unternehmen oder Institutionen, die ihrerseits „für etwas stehen“.

Handlungsempfehlung A.7: Bedingungen der öffentlichen Förderung klären und nachhalten

Beschreibung: METRUM empfiehlt, künftige öffentliche **Subventionsbeiträge**, die über eine reine inflationsbedingte Anpassung hinausgehen, zugunsten des Kunsthaus zu **prüfen**, um **grundsätzlich aus unserer Sicht berechnete und sinnvolle Handlungsspielräume für die Institution zu erhöhen**.

Auch die Bewerbung der Stadt Zug als **Kulturhauptstadt der Schweiz** kann hier eine Rolle spielen, da das Kunsthaus mit seiner Sammlung ohne Frage als Ankerinstitution einer solchen Bewerbung zu betrachten ist. Wir empfehlen die Prüfung einer Erhöhung der Fremdmittel im Übrigen unabhängig von der Entscheidung zur Erweiterung des Kunsthaus. Da sich die Erweiterung

⁵⁶ Laut METRUM-Studien betragen Zusatzeinnahmen aus Shops inflationsbereinigt bei kleineren Häusern zwischen 5 bis 7 EUR je Besucher:in – bei großen Häusern sogar über 20 EUR. Ein solcher Shop könnte im Übrigen auch attraktives „Herzstück“ eines Zuger Museumsquartiers sein und damit zusätzliche, heute gar nicht denkbare bzw. anteilige Zusatzerträge für das KHZ als Anbieterin eines solchen erweiterten Shop-Angebots generieren.

des Kunsthaus aktuell erst in der Phase eines Vorprojekts befindet, ist aus Sicht von METRUM ein funktionsfähig erweitertes Kunsthaus zu Beginn der neuen Subventionsperiode (etwa mit der Stadt Zug bereits ab 01.01.2027) überaus unsicher, ja nahezu unwahrscheinlich. Dies wäre bereits in rund anderthalb Jahren. Laut Vereinbarung mit der Stadt Zug vom November 2023 beginnen zudem ab Juli 2025, also in 2 Monaten, bereits die Verhandlungen über eine neue Vereinbarung.

Grundsätzlich wären aus Sicht von METRUM entsprechende strukturell betrachtete „außerordentliche **Zuwendungen**“ konzeptionell allerdings **an** ein abgestimmtes **Bedingungs-Instrumentarium zu knüpfen**. So könnte eine Zuschusserhöhung beispielsweise an ein verbessertes und ausdefiniertes „**Leistungs- bzw. Wirkungscontrolling**“ des Kunsthaus gekoppelt werden.

Ein solches Controlling bedeutet, dass die Subventionsgeber zum Beginn der Subventionsperiode für außerordentliche Zuschüsse definierte „Wirkungsziele“ mit dem Kunsthaus definieren und festlegen. Nach dem Ende der Subventionsperiode wird von unabhängiger dritter Seite (Gutachter) eine sog. „Wirkungsanalyse“ erstellt und vorgelegt. Auf Grundlage der objektivierten Wirkungsanalyse wird zwischen den Subventionsgebern und dem Kunsthaus eingehend das Erreichte besprochen und für eine folgende Subventionsperiode neue oder angepasste Ziele vereinbart. Die Zielerreichung ist damit Grundlage der Mittelvergabe in der Folgeperiode.

Als **Wirkungsziele** können eine Vielzahl von wichtigen für die mit dem Kunsthaus angestrebten übergreifenden Ziele der Kulturversorgung in Zug relevanten Anliegen verstanden werden. Darüber hinaus können auch Überlegungen hinsichtlich einer effektiven künftigen Governance und Optimierungen in der Management-Leistung des Kunsthaus eingebracht und entsprechende Wirkungsziele verbindlich aus Sicht der Subventionsgeber vereinbart werden.

Begründung: Die Einführung eines sogenannten „Wirkungscontrollings“ findet sich in anderen Schweizer Kantonen, etwa Basel - Stadt und Basel - Landschaft; oder im Aargau (Kulturdünger). Der Ansatz verbindet konkrete wirkungsbezogene Ziele mit einer unabhängigen Einwertung der während der Subventionsperiode realisierten Zielerreichung. Die Fortführung der Förderung ist aufschiebend bedingt mit Blick auf die der Zielerreichung vorgeschaltete unabhängige Evaluation. Auf diese Weise können erhöhte, eben auch außerordentliche Mittel gerechtfertigt werden, da ein spürbar sophistizierter Ansatz zur Steuerung, Bewertung und Fortführung dieser Mittel gewählt wird. Ausgereifte Evaluationsansätze nehmen in der staatlichen Förderpraxis aber auch in der professionellen Drittmittelvergabe einen zunehmenden Stellenwert ein und sind etwa im Hochschulwesen Standard.

Handlungsempfehlung A.8: Sammlungskontinuität sichern und Sammlungsbestand bzw. -ausrichtung unabhängig bewerten lassen

Beschreibung: Wenngleich die allgemeine Sammlung des KHZ dank dem Ankaufsfonds und bei befriedigender Depotsituation weiterhin ausgebaut werden kann, stellen die **vertraglichen Bedingungen insbesondere der Dauerleihgabe der Sammlung Kamm eine räumliche und programmatisch-kuratorische Herausforderung** dar, die bis 2030 gelöst werden sollte. Außer Frage steht aus unserer Sicht, dass dieser Aspekt gewiss nicht die einzige aber eine wichtige Rolle bei der Bewertung und Entwicklung des Erweiterungsvorhabens für das Kunsthaus und dessen künftige Profilbildung spielt.

Neben der systematischen Bewertung der Dauerleihgaben der Sammlung Kamm bzw. der damit nicht in einem direkten aber mindestens indirekten Zusammenhang stehenden Sammlung Caninx, empfiehlt METRUM eine **unabhängige kunsthistorische Sammlungsbewertung** durchzuführen. Dies kann mit Blick auf eine gewünschte Pluralität der Perspektiven auch von einer extern besetzten **Kommission** im Zusammenwirken mit dem kuratorischen Team am Kunsthaus übernommen werden. Neben einer kunsthistorisch und fachlich versierten Bewertung und Zuordnung der Sammlung im IST, wäre gut denkbar auch einen sammlungs-strategischen Blick „nach vorne“ zu werfen, verbunden mit der Leitfrage auf welche Weise und mit welchen Schwerpunkten die Sammlungsarbeit des Kunsthaus in den nächsten Jahrzehnten aufgesetzt werden sollte und ob und unter welchen Bedingungen das Kunsthaus für weitere Dauerleihgaben oder strategische Kooperationen aus der Schweiz oder international in Frage kommt.

Begründung: Laut Webseite der Stiftung Sammlung Kamm hat das KHZ ein Vorrecht auf die Präsentation des Sammlungsbestands, der sich bereits als Dauerleihgabe im Kunsthaus befindet; gleichzeitig aber besteht ab 2030 das Risiko, dass die Sammlung teilweise oder vollständig an andere Häuser im In- und Ausland zu diesem Zweck übergeben wird, was einen hohen Verlust für das Profil und das Renommee des KHZ darstellt. Aus Sicht von METRUM sollte daher diese Herausforderung als „Risiko“ für die Positionierung und Qualität des Kunsthaus betrachtet werden. Konsequenterweise sollte mittels zeitlich greifbar bzw. verbindlich gemachter Commitments zu einer grundsätzlichen Haltung zum Vorhaben der baulichen Erweiterungsmaßnahme gefunden werden.

Eine fachlich fundierte Bewertung des Sammlungsbestands im IST, verbunden mit Leitfragen nach seiner Entwicklung für die Zukunft, ermöglicht es den Trägerinnen des Kunsthaus wie auch der öffentlichen Hand als wichtiger Fördermittelgeber mögliche strukturell-organisatorische Veränderungen im und für das Kunsthaus mit unabhängig abgesicherten Einblicken, Analysen und Anregungen auf der programmatisch-kuratorischen Seite passend zu ergänzen und an ganz wichtiger Stelle (inhaltlich) für das Haus abzurunden.

Entsprechend könnten aus Sicht von METRUM unabhängig generierte und fundierte Erkenntnisse helfen, derzeit stark anekdotische oder subjektiv-überlagerte Überzeugungen, dass das „Kunsthaus in Zug alles ist“ oder „nicht ist“ bzw. „was es sein“ oder „nicht sein sollte“, einer deutlich objektivierten Diskussion und Entscheidungsfindung zuzuführen. Darüber hinaus werden auf diese Weise Fakten und ein Überblick über Qualität, Ausrichtung, Abdeckung und Relevanz der Sammlungen generiert, der für alle künftigen Überlegungen zur Positionierung oder Erweiterung des Kunsthaus als objektiviert Grundlage dienen kann.

Handlungsempfehlung A.9: Erhalt des Gebäudes und laufende bauliche Ertüchtigung

Beschreibung: Als Alleinstellungsmerkmal des KHZ gilt die architektonische Synergie der Alt- und Neubauten, die neben Foyer, Shop und Aufenthaltsräumen 9 Ausstellungsräume mit insgesamt 750 qm Fläche anbieten. Zusätzlich zum Platzmangel mit Blick auf Depot- und Ausstellungsflächen lassen sich weitere **wichtige Infrastrukturmerkmale** wie etwa Toiletten, Garderoben und Werkstatt als **veraltet und sanierungsbedürftig** bezeichnen. Die 2017 unternommenen Anpassungen bei Notausgängen und der Alarmanlage führten jedoch nicht zur Umsetzung der Barrierefreiheit und eines erweiterten Brandschutzkonzepts. Neben diesen baulichen Fragen empfiehlt METRUM ebenso, mit Blick auf einen **positiven Besuchskarakter** über die Modernisierung der den Besucher:innen offenstehenden Räumen und Angeboten (z. B. Café, Museumsshop, ergänzende Technologie in den Ausstellungsräumen oder in der Vermittlungsarbeit) nachzudenken.

Begründung: Nach dem Umzug 1990 in den „Hof im Dorf“ wurden 2017 Sanierungsarbeiten am Dach und den Glasfronten sowie brandschutztechnische Anpassungen unternommen. 2023 stellte eine gemeinnützige Stiftung die Mittel für eine dann eingebaute Abschattungs- und Verdunkelungstechnik zur Verfügung. Die bautechnischen Anforderungen sind aber u. a. hinsichtlich der Barrierefreiheit nicht zeitgemäß oder gar gesetzeskonform und der allgemeine Zustand der Infrastrukturmerkmale wirkt sich ggf. negativ auf den Besuchskarakter, gerade was das Gastronomieangebot verglichen mit den im Benchmarking betrachteten Häusern anbelangt, aber auch auf das allgemeine Besuchererlebnis aus. Das Kunsthaus als Arbeitgeber sollte nach Einschätzung von METRUM darüber hinaus die Ausstattung des Materiallagers, der Werkstatt und anderer wichtiger und notwendiger technischer Bereiche berücksichtigen.

Handlungsempfehlung A.10: Langfristige Verbesserung der Depotsituation

Beschreibung: Das Kunsthaus verfügt über 70 qm Depotflächen am eigenen Standort und sonst nur über räumlich und/oder zeitlich begrenzte zusätzliche Flächen an anderen Orten. Diese Situation stellt nicht nur eine logistische und technische Herausforderung für die **operative Sammlungs- pflege** und Präsentation dar, sondern **verhindert den angestrebten Weiterausbau der eigenen Sammlung** und hat damit aus Sicht von METRUM eindeutig strategischen Charakter. Für die kommenden 4 Jahre mit dem Angebot des Schaudepots im Eigentum der Firma TechCluster hat sich die Situation etwas beruhigt, aber METRUM empfiehlt, die Depotsituation langfristig zu klären, was evtl. in Verbindung mit der Vernetzung der Zuger Museen gesetzt werden könnte.

Begründung: Durch das eigene Depot (70 qm), den Anteil im Parkhaus Casino (150 qm), das ehemalige Kantonsspital (500 qm) und das Schaudepot (700 qm) stehen dem KHZ insgesamt ca. 1.420 qm Depotflächen zur Verfügung; diese reichen aber für die Lagerung von Museumsmobiliar, Geräten, Rahmen, Archiv, Kunstwerken etc. nicht aus bzw. ermöglichen weder die getrennte Lagerung des technischen Equipments noch den (langfristigen) Ausbau der Sammlung. Da es sich bei dem Schaudepot – der gegenwärtig größten Depotfläche – allein um eine Zwischennutzung handelt, besteht die unbefriedigende Depotsituation am Kunsthaus im Grundsatz fort. Die langfristigen Ziele des Kunsthaus setzen ausreichende Lageflächen, aber nicht ausschließlich am eigenen Standort, voraus, weshalb METRUM konkreter empfiehlt, über die Kooperation mit anderen Museen in Zug bspw. über ein zentrales gemeinsames Depot nachzudenken.

Handlungsempfehlung A.11: Systematische Erfassung von Informationen zu den Besuchenden

Beschreibung: METRUM empfiehlt, die Besuchsinformationen im Kunsthaus zu professionalisieren und zeitgemäße Schritte in Richtung **Publikumsorientierung** zu gehen. Dabei sollten nicht nur die Besuche von Mitgliedern der Kunstgesellschaft und der Stiftung, um eine belastbare Gesamtzahl der jährlichen Besuche im KHZ berechnen zu können, sondern auch ergänzende demografische Daten aller Besuchenden systematisch erfasst werden. Beispielsweise könnten Geschlecht, Altersgruppen, Herkunft, geographische Zuordnung (Stadt, Kanton, überregional, international, soziale oder Bildungsmilieus) und eine Bewertung des Besuchs erfragt und damit die Besucherentwicklung ausgebaut werden. Denkbar wäre hierfür eine vor Ort oder online durchführbare Umfrage.

Begründung: Zurzeit werden ausschließlich Einträge im Gästebuch des KHZ ausgewertet, was aber keine belastbaren Ergebnisse für die

Besucherentwicklung darstellt und die Gesamtzahlen der Besuche (inkl. Vermittlungsangebote) erfasst. Besuche der jeweiligen Mitglieder der Kunstgesellschaft und der Stiftung werden für das Jahr 2023 bei ca. 800 geschätzt, jedoch bestehen hier Verbesserungspotenziale. Einen historischen Höhepunkt erreichte die Besuchszahl im Jahr 2018, jedoch hat sich diese seit der Pandemie nicht nachhaltig erholt bzw. ist diese Kennzahl 2024 im Vergleich zu 2023 sogar wieder leicht gesunken (von 8.707 auf 5.476). Aus diesem Grund empfiehlt METRUM, die Besuchsinformationen systematisch zu erfassen. Gerade bei kleineren Häusern wie dem Kunsthaus Zug etabliert sich die Publikumsforschung jetzt erst, sie stellt aber auch eine Chance vor dem Hintergrund einer möglichen baulichen Erweiterung des Museums dar. Aus unserer vielfältigen Projekterfahrung ist ein Schlüsselmerkmal erfolgreicher Kunst- und Ausstellungshäuser der Ausbau einer konsequenten Publikumsorientierung in der Ausgestaltung von kuratorischem Programm sowie der laufenden Besucherlebnisse. Programmliche Anpassungen bzw. Veränderungen und eine zielgruppen-spezifische Ansprache und Ausgestaltung von ansprechenden Besucherlebnissen können sinnvoll nur mit solchen wiederkehrend systematischen Auswertungen durchgeführt werden.

Handlungsempfehlung A.12: Transformationsprojekt umsichtig aufsetzen und durchführen

Beschreibung: Die hohe Zahl sowie die inhaltliche Verteilung der allgemeinen Handlungsempfehlungen legt aus unserer Erfahrung nahe, die Umsetzung von gewünschten und vereinbarten Veränderungen und Anpassungen nicht einzelfallbezogen, sondern „aus einem Guss“ in einem sog. **Transformationsprojekt** anzugehen. Eine zugehörige Projektstruktur kann unterschiedliche Stakeholder passend einbinden. Eine modulare Vorgehensweise ermöglicht das Abbilden von an den Handlungsempfehlungen ausgerichteten Arbeitspaketen und eine fokussierte Vorgehensweise mit Meilensteinen und definierten Projektergebnissen. Bedarfsbezogen kann Unterstützung von außen hinzugezogen werden und anspruchsvolle Fragestellungen und Lösungen unabhängig moderiert werden. Ein umsichtig aufgesetztes und durchgeführtes Transformationsprojekt sollte den Trägerinnen bzw. Auftraggebern auch die Gewissheit geben zu einem definierten Zeitpunkt mit der Veränderungsarbeit „durch zu sein“, sprich auf Grundlage der Projektergebnisse das **Kunsthaus zukunftsfähig aufgestellt** zu haben.

Begründung: Erfahrungen im Change Management belegen, dass weitreichende Veränderungsvorhaben mit Blick auf Organisation und Strukturen zügig und intensiv durchgeführt und nicht verschleppt werden sollten, um das insbesondere kommunikativ anspruchsvolle aber letztlich gesamthaft

positive Momentum eines „Sense of Urgency“ zu halten.⁵⁷ Eine passend ausgerichtete Projektstruktur regelt Verantwortlichkeiten, die erfolgskritischen Stakeholdereinbindungen, inhaltliche sowie zeitliche Meilensteine und Arbeitsergebnisse; und schafft essenzielles Vertrauen bei Stakeholdern, der Öffentlichkeit sowie dem Publikum in den Umsetzungswillen der Trägerinnen und schafft damit die Grundlage langfristiger Commitments für das Kunsthaus.

6 KOMMENTIERUNG BETRIEBS- UND RAUMKONZEPT FÜR DIE ERWEITERUNG

Im Folgenden kommentieren wir das im Februar 2025 vorgelegte und vom Kunsthaus in **eigener Verantwortung** erarbeitete Betriebs- und Raumkonzept für die Erweiterung – im Folgenden **Betriebskonzept**. METRUM hat die seit Sommer 2024 sukzessive durchgeführten Analysen und Auswertungen dem Kunsthaus seit Oktober 2024 für die Erstellung des Betriebskonzepts zur Verfügung gestellt und im Juni 2024 grundsätzliche Hinweise zu Kernpunkten eines Betriebskonzepts übermittelt. Diese Kernpunkte haben wir an gängigen Ansätzen einer Best Practice entsprechender Konzeptarbeiten orientiert.

6.1 Leitbild und strategische Ziele

Das im Betriebskonzept formulierte **Leitbild** zeichnet das Bild einer offenen, eng in die Stadtgesellschaft eingebunden Kulturinstitution, die die großen Transformationsthemen aktiv bearbeitet. Die Spannungsfelder von Tradition / Geschichte und Innovation sowie regionaler Verankerung und internationaler Strahlkraft werden im produktiven Sinne thematisiert. Das Leitbild verweist an vielen Stellen - schlüssig - auf die Kulturstrategie der Stadt Zug.

- Vision und Mission berücksichtigen die großen Transformationsthemen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und kulturelle Teilhabe.
- Die Öffnung des Hauses, die noch stärkere Einbindung sämtlicher Aktivitäten in die Stadt und die Zugänglichkeit des Programms sind als Entwicklungsthemen hoch priorisiert und nachvollziehbar dargestellt.
- In der Mission werden die neuen Zielgruppen des KHZ genannt. Diese werden jedoch nicht weiter beschrieben und eingeordnet, identifiziert. Dies wäre jedoch wichtig, um etwaige Wechselwirkungen

⁵⁷ Instruktiv dazu insbesondere J. P. Kotter, Leading Change (1996) S. 35 ff.

dieser Neudefinition mit bspw. dem Programm aber auch mit der Entwicklung der Besuchszahlen abzuleiten.

- Die Alleinstellungsmerkmale des KHZ sind gut strukturiert und differenziert herausgearbeitet, dazu gehören die international ausgerichtete Sammlung mit dem Sammlungsschwerpunkt Wiener Moderne, das offene und zugleich übersichtliche Haus, die herausragende Architektur (abhängig vom Erweiterungsbau), die vorteilhafte Lage Mitten in der Altstadt und die Nähe zu vielen anderen Kulturorten sowie das künftig noch stärker nach außen gerichtete und auch im Stadtraum stattfindende Angebot.
- Als zentrale Erfolgsfaktoren für die Weiterentwicklung werden die räumliche Erweiterung und die Sanierung des Gebäudes sowie die Verstetigung eines externen Depots (ggf. als gemeinsames Projekt der Zuger Museen)⁵⁸ genannt.
- Die vier strategischen Ziele kombinieren den fachlich-inhaltlichen Qualitätsanspruch mit der Öffnung des Hauses. Es fällt auf, dass die Orientierung nach Außen hier rein quantitativ (drei von vier Ziele) deutlich überwiegt. Das KHZ positioniert sich als eine an seinem Publikum und an möglichen Partnern orientierte Institution.
- Die vom KHZ aus Vision, Mission und strategischen Zielen abgeleiteten Handlungsfelder bilden deren Fokussierung auf der, von der hochwertigen Sammlung ausgehenden, inhaltlichen Arbeit (Handlungsfeld 2), der Öffnung/Zugänglichkeit des Hauses (Handlungsfeld 3, 4, 5), der Bezugnahme auf die großen Trends Nachhaltigkeit, Digitalisierung und kulturelle Teilhabe (Handlungsfeld 3, 7, 5), der Einbindung in die Museumslandschaft Zug (Handlungsfeld 8) ab. Die diese inhaltlich-programmatische Arbeit unterstützenden Funktionen werden ebenfalls berücksichtigt (Handlungsfeld 1, 6)
- Auffällig ist, dass das Thema Forschung und die kunst-/kulturwissenschaftlichen Beiträge des KHZ weder bei den strategischen Zielen noch bei den Handlungsfeldern auftauchen. Zugleich ist es der Eindruck von METRUM, dass das KHZ hier einen wichtigen und anspruchsvollen Beitrag leistet.

6.2 Governance, Organisation und Personal

Die künftige Organisation des KHZ wird im Betriebskonzept erstens anhand ihrer **Governance** und zweitens Mittels des künftigen **Organigramms**

⁵⁸ Hier ergibt sich eine Schnittstelle zu den Ergebnissen des METRUM-Projekts „Vernetzte Museumslandschaft Zug“.

beschrieben. Insgesamt fallen vor allem die bereits gegenwärtig bestehenden Unklarheiten bei der genauen Verteilung von Aufsichts- und Erfolgsverantwortung, die Stärkung der Stelle Betriebsleiter:in, die Unklarheiten bei der Kompetenzverteilung zwischen Direktor:in und Betriebsleiter:in, die teilweise Klärung der Zuständigkeiten auf der zweiten Leitungsebene und der deutliche Personalaufwuchs auf. Diese werden nach Einschätzung von METRUM im Konzept nicht aufgelöst oder einer nachhaltigen Verbesserung / Anpassung unterzogen.

Mit Blick auf die im Betriebskonzept und in den Statuten beschriebene **Governance** sind die nachfolgenden Punkte hervorzuheben:

- Die Trägerstruktur des KHZ wird im Betriebskonzept unverändert dargestellt: Die Zuger Kunstgesellschaft (eingetragener Verein, im Folgenden: ZKG) und die Stiftung der Freunde Kunsthaus Zug (im Folgenden: Stiftung) teilen sich die Trägerschaft.
- Das Betriebskonzept verortet die Aufsichtsverantwortung bei der ZKG (S. 23, 26). Die Stiftung scheint keine klare Aufsichtsverantwortung zu übernehmen; zugleich stellt sie dem KHZ sämtliche Gebäude zur Verfügung und verantwortet auch den geplanten Erweiterungsbau.
- Die Leitung des Kunsthauses ist – anders als dies gegenwärtig der Fall ist – im Text des Betriebskonzepts (S. 23f.) als hängende Doppelspitze dargestellt: Direktor:in und Betriebsleiter:in bilden zusammen die Direktion.
- Den Stichtscheid hat aber der:die Direktor:in, welche das KHZ auch ggü. der Aufsichtsgremien und der Öffentlichkeit vertritt.
- Genaueres zum Binnenverhältnis und der Kompetenzverteilung zwischen Direktor:in und Betriebsleiter:in ist im Betriebskonzept ebenso wenig wie in den bestehenden Dokumenten geregelt. Denkbar wäre dies über ein Vetorecht in wirtschaftlich-finanziellen Fragen abzusichern oder Ähnliches. Heutige Best Practices weisen bei diesen, für die erfolgreiche Steuerung von Kulturinstitutionen zentralen Punkten spürbar mehr Detailtiefe auf.

Mit Blick auf den **Organisationsaufbau** und die **Personalstruktur** unterhalb der ersten Leitungsebene fallen die folgenden Punkte auf:

- Im Organigramm des Betriebskonzepts (S. 26) wird eine zweite Leitungsebene vorgeschlagen, die deutlich klarer strukturiert ist, als dies im IST der Fall ist. Die Organisation wird so unterhalb der Direktion in insgesamt sechs Abteilungen gegliedert, wobei zwei der Abteilungen (Sponsoring, Finanzen und Controlling) je mit nur einer Stelle besetzt sind und eventuell eher als Stabsstellen verstanden werden können.
- Im Vergleich zum IST geschieht hier auch darum eine Klärung, weil sehr unterschiedliche Funktionen, die derzeit bei einer Stelle liegen,

klarer aufgeteilt und den entsprechenden Abteilungen zugeordnet werden.

- Im Organigramm ist die zweite Leitungsebene als „Leitendes Team“ markiert. Was genau damit gemeint ist, wird allerdings nicht weiter beschrieben oder mit konkreten Überlegungen hinterlegt. Es bleibt unklar, wie eine Gesamtverantwortung faktisch etabliert werden kann und was bestimmende Erfolgsfaktoren einer solchen Veränderung sind. Des Weiteren wird nicht auf Führungsstile und ein entsprechendes künftiges Mindset der Akteure eingegangen. Angesichts der vielfach dokumentierten Herausforderungen gerade in diesem Bereich ist dies ein Schwachpunkt des aktuellen Konzepts.
- Auch geht aus dem im Betriebskonzept dargestellten Organigramm nicht eindeutig hervor, wie die Führungsverantwortung auf der zweiten und der dritten Leitungsebene verteilt werden soll. Die im Organigramm dargestellten Linien zwischen unterschiedlichen Stellen sind hier uneindeutig.
- Die Stelle Betriebsleiter:in wird gestärkt, indem dieser Stelle laut Betriebskonzept auch der Bereich Kommunikation, Marketing und Werbung zugeordnet ist. In diesem Bereich sind künftig sowohl die Kommunikation als auch Eventmanagement verortet. Das Thema Sponsoring verbleibt bei der Direktor:in.
- Insgesamt plant das Betriebskonzept mit einem deutlichen personellen Aufwuchs.
- Der geplante Aufwuchs an Personal stellt sich im Vergleich zum METRUM bekannten IST (Stand: Januar 2024) wie folgt dar:
 - Sammlung und Ausstellungen: +2,2 FTE, +105 % (inkl. wiss. Volontariat)
 - Kunstvermittlung: +1,6 FTE, +133 %
 - Kommunikation, Marketing und Werbung: +0,9 FTE, +50 %
 - Sponsoring: +0,6 FTE, +300 %
 - Finanzen und Controlling: +0,3 FTE, +75 %
 - Administration/HR: Schwer abschätzbar, weil ein Teil der bisher auf Abruf verfügbaren Stellen durch feste Stellen ersetzt wird. Allein durch den Barbetrieb und die Professionalisierung der Museumstechnik dürfte sich ein deutlicher Aufwuchs ergeben.
 - Insgesamt ergibt sich ein Aufwuchs (exkl. den schwer vergleichbaren Bereichen Aufsichten, Hausdienst und Museumstechnik) um mind. 10,6 FTE.
- Der Aufwuchs an Personal wird im Betriebskonzept tatsächlich nicht systematisch begründet oder weiter abgeleitet. Auch Quervergleiche etwa in andere Institutionen, eine Verwendung des von METRUM erarbeiteten Benchlearnings oder auf allgemeine Best Practices finden sich nicht. Einzelne Punkte, die für eine Erweiterung sprechen, sind im Kapitel Operationalisierung angeführt (S.17). Die künftig stärkere

Bearbeitung der Themen Forschung, Digitalisierung und Vermittlung sowie die Professionalisierung in den aktuell weitgehend oder ausschließlich durch freie Mitarbeitende verantworteten Funktionen (Aufsicht, Shop/Bar, Technik) werden als eher allgemeine Begründung genannt.

6.3 Output

Das künftige **Angebot** des KHZ ist im Betriebskonzept nur äußerst bedingt näher beschreiben. Teilweise werden die bereits bestehenden Angebote (vgl. Kapitel 2) genannt und recht allgemein als Begründung für die erwarteten Kosten (S. 27ff) angeführt. Das Raumnutzungskonzept (S. 21ff) gibt einige Hinweise zum geplanten Angebot:

- Insgesamt scheinen viele der geplanten Räume für Veranstaltungen und Ausstellungen geeignet zu sein. Die Erweiterung der räumlichen Möglichkeiten scheint auch eine Erweiterung des Programmangebots (dazu zählen Ausstellungen, Vermittlungsangebote, Veranstaltungen) mit sich zu bringen.
- Als Flächen für Wechselausstellungen werden explizit zwei Erdgeschossräume im Herrenhaus benannt.
- Der dauerhaften Präsentation der Sammlung werden eindeutig die Flächen im Nordtrakt zugeordnet.
- Auch der Südtrakt soll als Ausstellungsfläche genutzt werden. Hier lässt das Betriebskonzept offen, welche Art von Ausstellungen dies sein werden.
- Viele weitere Aktivitäten werden im Betriebskonzept als mögliche Szenarien skizziert (öffentlich zugängliche Präsenzbibliothek, Schaudepot am eigenen Standort, etc.). Es bleibt jedoch offen, welche dieser Szenarien tatsächlich und im welchen konkreten Umfang realisiert werden können/sollen. Diese fehlenden Klärungen machen allerdings konkrete Ableitungen von Angeboten und damit verbundenen personellen und finanziellen Bedarfen unmöglich. Naturgemäß sind hinterlegte Annahmen für in der Zukunft liegende betriebliche oder programmliche Ausgestaltungen stets von gewisser Unsicherheit geprägt. Gängige Praxis diese Grundherausforderung jeder Planung in den Griff zu bekommen sind szenariobasierte Darstellungen, die mit einer Gewichtung hinterlegt werden und somit auch in einem Zahlenwerk entweder gewichtet oder aber selektiv (das wahrscheinlichste Szenario) abgebildet werden. Das vorliegende Konzept hat diese Vorgehensweise bis jetzt nicht genutzt.
- Darüber hinaus fehlt eine Musterausstellungs- oder Beispielungsplanung aus der wichtige Kennziffern für den operativen Betrieb in einem Betriebskonzept als Grundlage oder zur Modellierung gewonnen werden können.

- Die wöchentlichen Öffnungszeiten des KHZ werden im Vergleich zum IST um insgesamt sechs Stunden erweitert. Dies liegt in der früheren Öffnung des Hauses an den Wochentagen sowie einer verlängerten Öffnungszeit am Donnerstagabend (bis 20.00 Uhr statt bisher 18.00 Uhr).

6.4 Input

Wie oben ausgeführt, setzt sich die Finanzierungsstruktur des Kunsthaus Zug aus Fremdmitteln und Eigenmitteln zusammen. Es wurde bereits deutlich, dass hinsichtlich der **Fremdmittel** die staatlichen Fördergelder nie gesunken sind und in der aktuellen Leistungsperiode bis einschließlich 2026 (Stadt) bzw. 2027 (Kanton) sichtbar gesteigert wurden im Vergleich zur Vorperiode. Insgesamt erhält das Kunsthaus aus der Leistungsvereinbarung mit der Stadt p.a. 727.027 CHF und kumuliert 2,18 Mio. CHF an Mitteln. Aus der Leistungsvereinbarung mit dem Kanton beträgt der Jahreswert 854.000 CHF und kumuliert 3,41 Mio. CHF. Der **Eigenmittelanteil** beträgt im Schnitt der letzten Jahre rd. 35 % und schwankt in seiner Zusammensetzung. Diese Zahlen sind in Bezug zu den notwendigen Mitteln zu setzen, die das Betriebskonzept ableitet. Dementsprechend stellen sich Fragen einer proportionalen oder einer asymmetrischen Beteiligung der bisherigen Fremd- und Eigenmittelgeber. Das Betriebskonzept macht keine eindeutigen Aussagen zu diesem Verhältnis bzw. führt bestehende Zuweisungen unkommentiert fort. Das Konzept gibt auch keine hinreichend befriedigenden Hinweise wie die korrespondierende Legitimierung (im Zweifel stark zu erhöhender) öffentlicher Mittel strategisch bzw. kulturpolitisch argumentativ aber mehr noch strukturell durch passende oder adäquate Gestaltungs- aber auch Kontrollmechanismen unterlegt werden könnte. Dabei fällt besonders ins Gewicht, dass der Anteil der unterlegten Eigenmittel nahezu unverändert bleibt, also unter Einbeziehung der stark anwachsenden öffentlichen Mittel klar zurück geht.

6.5 Businessplan gesamt

METRUM kommentiert im Folgenden auch die „Financials“ auf S. 35 des Betriebskonzepts, unter ergänzender Nutzung von Zahlenmaterial aus anderen Teilen des Betriebskonzepts. Wichtige Quelle für die Kommentierung ist hierbei auch die Erfahrung von METRUM aus anderen vergleichbaren Projekten in der Schweiz aber auch in Deutschland und Österreich.

METRUM geht in der Kommentierung nicht auf alle Punkte ein, sondern nur auf solche, die entweder sehr wichtig sind oder besondere strategische Beachtung benötigen.

Ertragsseitig fällt auf,

- dass die Beträge der öffentlichen Hand zum Betrieb sich im neuen Kunsthaus im Vergleich zum IST-Zustand (ca. 1,2 Mio. CHF) ca. verdreifachen sollen (dann ca. 3,6 Mio. CHF). Dieser Anstieg erklärt sich aus den gestiegenen Kosten, die im Detail weiter unten in unserer Kommentierung diskutiert werden.
- dass die beiden Positionen „diverse Erträge“ und „diverse Erträge Ausstellungen“ keine genaue Erklärung enthalten, und in Summe für den eingeschwungenen Zielzustand grob 200 TCHF pro Jahr ausmachen.
- dass die Einnahmen aus dem Shop im Benchmark (S. 39) mit 20–26 TCHF angegeben sind, aber nicht in den „Financials“ enthalten sind. Vermutlich sind sie als der der „diversen Erträge“ bzw. der „diversen Erträge Ausstellungen“ zu verstehen.
- dass die Einnahmen aus Café/Bar nicht quantifiziert sind, bis auf die Aussage, dass der Betrieb nicht kostendeckend machbar ist und daher mit eigenem Personal geleistet werden muss. Eventuell sind auch diese Einnahmen unter „diverse Erträge“ und „diverse Erträge Ausstellungen“ zu verorten. Ohne vertiefte Kenntnis der örtlichen Gastronomie-Situation geht METRUM davon aus, dass diese Einnahmen fünfstellig sind.
- dass die Ticketeinnahmen nicht aufgeführt sind. Nachdem von einem Ticketpreis von 19 EUR und von ca. 20.000 Besuchen pro Jahr ausgegangen wird, müssten die Einnahmen (bei ca. 20% Verlust durch Gratiseintritte am ersten Samstag, durch Kombitickets und durch ermäßigte Eintritte) aus Tickets ca. 300 TCHF pro Jahr betragen. Da diese Summe größer ist als die Summe „diverse Erträge“ und „diverse Erträge Ausstellungen“ ist aus Sicht von METRUM zu klären, von welchen Ticketeinnahmen präzise ausgegangen wird und wo diese in der Finanzierung verortet werden.
- dass die Einnahmen aus „Sponsoren- und Gönnerbeiträgen“ sich von den Annahmen im Jahresdurchschnitt für den SOLL-Zustand nur leicht über dem Jahresdurchschnitt im IST bewegen.

Aufwandsseitig fällt auf,

- dass die Personalkosten (ohne Kunstvermittlung) sich von im IST ca. 0,9 Mio. CHF auf im SOLL ca. 2,5 Mio CHF fast verdreifachen und damit auch der entscheidende Treiber des angenommenen Anstiegs der Beiträge der öffentlichen Hand sind. Der Anstieg der Personalkosten erklärt sich grob aus drei Faktoren: Erstens daraus, dass alle inhaltlich arbeitenden Abteilungen sich ca. von der Personalstärke verdoppeln, zweitens daraus, dass bei den Themen Aufsichten, Hausdienst und Museumstechnik (die bisher flexibel auf Abruf vergeben wurden) in SOLL-Zustand mit in Summe 8,4 FTE-Festangestellten besetzt sein sollen und drittens daraus, dass das

festangestellte Personal im Bereich „Kasse/Shop/Bar“ von 1,5 auf 5,0 FTE ansteigen soll.

- Dass ein Abschmelzen von anderen Aufwandpositionen – etwa, weil nun kein externes Aufsichtspersonal oder Technikpersonal mehr beauftragt werden muss – in vergleichbarer Höhe nicht erkennbar ist, da alle anderen Aufwandpositionen auch deutlich ansteigen im Vergleich zwischen IST und SOLL. Eventuell ist aber dieses „Abschmelzen“ in anderen solchen Positionen enthalten und wird von anderen angenommenen Anstiegen maskiert. Es ist aber nicht denkbar, dass mehrere hunderttausend Franken so abschmelzen können, da die Summen im IST gar nicht hoch genug sind, um mehrere hunderttausend für externes Aufsichtspersonal oder Technikpersonal zu enthalten.
- dass der Betriebsaufwand sich dynamisch anschlussfähig an das IST entwickelt, was vermutlich mit dem Kommentar auf S. 34 zusammenhängt, dass die Miete unverändert bleibt und die Nebenkosten von einem Architekturbüro geschätzt wurden.
- dass der Aufwand für Ausstellungen sich im Durchschnitt über drei Jahre (sowohl im IST wie im SOLL mit einem „teuren“ Jahr, passend zu der Tatsache, dass alle drei Jahre eine größere Ausstellung geplant ist) von IST ca. 400T CHF pro Jahr auf ca. 800T CHF pro Jahr verdoppelt.
- dass die Unterhalts- und Renovationskosten mit ca. 660T CHF pro Jahr (Basis 1,5% der Baukosten) nach Erfahrung von METRUM auf übliche Weise geschätzt sind. Erfahrungsgemäß fallen diese Kosten aber großzyklisch an, d. h. am Anfang jahrelang sehr gering, und dann in größeren Sanierungsmaßnahmen mit mehreren Mio. CHF pro Jahr.

Bezüglich der **Darstellung der „Eigenleistung- / Finanzierung“** auf S. 32 fällt ergänzend auf, dass die Summe des „Beitrags Kunsthaus Zug“ zu den „Betriebskosten (Verwaltung, Sammlung, Ausstellungen)“ mit ca. 620t CHF pro Jahr sich nicht 1:1 in den Erträgen bei der Finanzierung wiederfindet und damit aus Sicht von METRUM ohne weitere Klärung nicht sicher gesagt werden kann, woraus dieser Beitrag besteht.

Im **Input-Output** Vergleich fällt auf,

- dass der ca. Verdoppelung der Besuchszahlen auch grob eine Verdoppelung der Ausstellungsfläche (von ca. 750qm auf ca. 1.500qm) und eine Verdopplung aller programmbezogenen Kosten (sowohl für programmbezogenes Personal wie für Ausstellungen) gegenübersteht.
- dass die „Make-statt-Buy“ Entscheidungen in den Bereichen Technik und Aufsicht nicht wirtschaftlich begründet scheinen, da die Feststellungen fast sicher im IST-Vergleich höhere Kosten verursachen.

- dass der Personalaufbau im Bereich „Kasse/Shop/Bar“ sehr erheblich ist und sehr wahrscheinlich ein sehr großes Defizit von Shop und Bar impliziert, das aber wegen der uneindeutigen Aufschlüsselung der Einnahmen nicht genau bemessen werden kann.

Im **Benchmark-Vergleich** fällt auf,

- dass die Eigenfinanzierungsquote im SOLL-Zustand des Kunsthaus mit 23% angegeben ist, aber nicht im Detail nachvollzogen werden kann (siehe oben) und hier 5% des Gebäudewerts eingerechnet sind. Aus den „Financials“ ergibt sich eine Eigenfinanzierung (definiert als Anteil der selbst erwirtschafteten Mitteln an den Gesamteinnahmen) zwischen ca. 13% und 18% (je nachdem, ob es sich um ein Jahr mit einer größeren Ausstellung handelt oder nicht). Dieser neu berechnete Wert ist nach Erfahrung von METRUM nicht ungewöhnlich für ein primär öffentlich finanziertes Museum, wobei in der Schweiz diese Werte tendenziell höher liegen als in Deutschland und in Österreich. So gesehen erscheint der hier angesetzte Wert eher am unteren Ende.
- dass die FTE pro Besuch im SOLL-Zustand des Kunsthaus mit ca. 1,4 sehr deutlich über METRUM bekannten Vergleichswerten zu liegen kommen würden. Bei größeren Museen liegt dieser Wert nach unserer Erfahrung in der Regel unter 0,5, und auch bei kleineren Museen liegt dieser Wert in der Regel unter 1. Ein Stück weit liegt das daran, dass das neue Kunsthaus beabsichtigt, Aufsichten festanzustellen, was die Museen in unseren Benchmarks in der Regel nicht tun. Aber auch ohne diesen Effekt liegt der Wert für den SOLL-Zustand des Kunsthauses noch bei sehr hohen 1,1.
- dass die relativen Größen der jeweiligen Abteilungen grob vergleichbar mit Tendenz nach oben Im Vergleich mit anderen METRUM bekannten Fällen erscheinen – ausgenommen von dieser Einschätzung sind die Bereiche Aufsicht und „Kasse/Shop/Café“; da hier die Zahlen nach Erfahrung von METRUM stark von den örtlichen Gegebenheiten abhängen und oft nicht mit selbstangestelltem Personal bearbeitet werden, kann METRUM die relative Verhältnismäßigkeit nicht beurteilen.
- dass die FTE pro 1.000qm Ausstellungsfläche für den SOLL-Zustand des Kunsthauses bei ca. 18 liegt, während diese Zahl nach unserer Erfahrung im Durchschnitt auch bei kleineren Museen eher unter 10 liegt und sich insoweit weiterführende Fragen stellen.
- dass der Betrag der öffentlichen Hand im Einklang zu der Verteilung Fremdmittel (zu steigern) zu Eigenmitteln (nahezu konstant) pro Besuch für den SOLL-Zustand des Kunsthauses bei ca. 180 CHF liegt, und damit sehr deutlich über METRUM bekannten Vergleichswerten auch anderer kleiner Kunstmuseen.

7 METRUM-EMPFEHLUNGEN ZUM BETRIEBSKONZEPT

Aus der Kommentierung und Einordnung des vom Kunsthaus vorgelegten Betriebskonzepts für die Erweiterung des Kunsthaus legen wir die folgenden 10 betriebskonzeptbezogenen Handlungsempfehlungen vor. Diese greifen nun die spezifischen Rahmenbedingungen des Konzepts auf. Wie bereits geschildert, stimmen einige der Empfehlungen aufgrund ihrer grundlegenden Bedeutung und Relevanz mit den Allgemeinen Empfehlungen überein.

Handlungsempfehlung B.1: Eigenmittel erhöhen

Beschreibung: Wir empfehlen eine mit den angestrebten Fremdmittelerhöhungen der öffentlichen Hand **korrespondierende Erhöhung der Eigenmittel** des Kunsthaus.

Die im vorliegenden Betriebskonzept angenommene Verteilung erscheint aus unserer Sicht tendenziell unausgewogen und könnte möglicherweise auch politisch nur begrenzt vermittelbar sein - mit zumindest denkbaren kritischen Folgen für das Gesamtvorhaben. Eine Erhöhung der Eigenmittel sollte systematisch neu bewertet und umgesetzt werden. In Betracht kommen grundsätzlich die bereits **unter Handlungsempfehlung A 7 identifizierten Instrumente und Maßnahmen** inklusive der Schaffung einer entsprechenden professionell und erfolgreich agierenden personalen Resource – auf die hier ausdrücklich verwiesen wird. Die in absoluten Zahlen spürbare Erhöhung des notwendigen Eigenmittelanteils unterstreicht die Bedeutung dieser Empfehlung bzw. personalen Ertüchtigung für die nachhaltige Realisierung des erweiterten Betriebskonzepts. Diese anspruchsvollen Ziele **ohne Professionalisierung zu realisieren, erscheint sehr anspruchsvoll**. METRUM ist bewusst, dass die systematische Umsetzung der Eigenmittelstärkung im erheblichen Umfang (anders als der Abruf öffentlicher Mittel) nicht ad hoc realisierbar ist, sondern sich zu entwickeln hat. Entsprechend empfehlen wir einen zeitlich und betragsbezogenen Zielkorridor mit Blick auf die Erhöhung der Eigenfinanzierungsanteile zwischen den staatlichen Subventionsgebern und dem Kunsthaus im Rahmen der oben unter B 5 bereits angesprochenen Wirkungsziele zu vereinbaren und die Umsetzung darauf aufbauend schrittweise aber konsistent zu realisieren.

Begründung: Besonders im Rahmen des Betriebskonzepts stehen Legitimierungsüberlegungen und ein adäquater finanzieller Anteil der trägerschaftlich organisierten Finanzierung, aber auch rein praktische Erwägungen (Know-How) im Mittelpunkt der Empfehlung. Im Übrigen verweisen wir auf die entsprechenden Ausführungen unter Handlungsempfehlung A 7, die hier entsprechend gelten.

Handlungsempfehlung B.2: Bedingungen der öffentlichen Förderung durch Fremdmittel klären und weiterverfolgen

Beschreibung: METRUM empfiehlt mit Blick auf die Fremdmittel und deren antizipierte Erhöhung im Betriebskonzept eine **eindeutige Trennung zwischen Erweiterungsbau- und rein betriebsbezogenen Fremdmitteln**.

D. h. Ermittlung und Ausweis sowie Abruf der Mittel sollten transparent auseinandergehalten und auch verhandelt werden. Quersubventionen zwischen beiden Zuwendungsbereichen sollten unbedingt vermieden, ja vertraglich ausgeschlossen werden. Auch das **Verwendungscontrolling** sollte strikt **getrennt** werden, zumal für die bauliche Ausführung eine eigenständige Bauleitung Budget und Mittelverwendung kontrollieren sollte. Insgesamt erscheint eine Realisierung des Erweiterungsvorhabens ohne erhöhte Fremdmittel unrealistisch. Die Geschichte des Kunsthaus zeigt, dass auch im Jahre 1990 bei der damaligen Ausführung des Hauses Stadt und Kanton nennenswerte Unterstützung geleistet haben. Absprachegemäß haben wir uns im Rahmen der vorliegenden Analyse des Betriebskonzepts allerdings **nicht** mit etwaigen Baukosten, Inflationssensitivitäten und einem weiterführenden Subventionsschlüssel usw. beschäftigt. Dies stellen noch ausstehende Analysen dar.

Unabhängig von einer eindeutigen Trennung von Bau- und laufenden Betriebskostenzuschüssen für das Betriebskonzept, empfiehlt METRUM auch bei der Realisierung des neuen Betriebskonzepts die **Koppelung und Erhöhung der Subventionszuschüsse** der öffentlichen Hand **an ein** bereits im Rahmen der allgemeinen Handlungsempfehlungen beschriebenes, verbessertes **Leistungs- bzw. Wirkungscontrolling** (vgl. Handlungsempfehlung A.8).

Begründung: Eine Erhöhung der Fremdmittel erscheint zum Ausbau wichtiger, für das Kunsthaus im Rahmen seiner Erweiterung sinnvolle und angemessener organisatorischer Kompetenzen, wie auch zur Anpassung der Personalstärke an veränderte räumliche und ablaufbezogene Zuschnitte, grundsätzlich plausibel. Zur Höhe und zum Ausmaß der im Betriebskonzept angesetzten Personalressourcen an sich wird auf die entsprechenden hinterfragenden Ausführungen unter Handlungsempfehlung B 3 verwiesen. Die bereits unter Handlungsempfehlung A 8 ausgeführte Begründung für diese Vergabebedingungen sorgfältig zu systematisieren und mit einem differenzierten Wirkungscontrolling zu verknüpfen, gilt für das vorgelegte Betriebskonzept 1:1. Aufgrund der in absoluten Maßstäben deutlich erhöhten Zuwendungen der öffentlichen Hand im Betriebskonzept gilt der Aspekt der Legitimierung zur Verwendung kommender öffentlicher Mittel ganz besonders. Sollte jemals über die Subvention des Kunsthaus im Rahmen einer Volksbefragung abzustimmen sein, erhalten entsprechende institutionell verankerte Sicherungsmechanismen unserer Einschätzung nach noch zusätzliches Gewicht.

Handlungsempfehlung B.3: Mehr Transparenz bei den Erträgen sicherstellen

Beschreibung: Im Rahmen des finanziellen Teils des Betriebskonzepts sollte die **Ertragsseite eindeutiger und detaillierter aufgegliedert** werden, als dies in der aktuellen Fassung der Fall ist.

So können etwa die Erträge aus Eintritten in ihrer absoluten Höhe in der aktuellen Fassung des Betriebskonzepts nicht ausreichend konsistent mit einer auskömmlich detaillierten Programm- oder Ausstellungsplanung verknüpft und auch insgesamt von ihrem wertmäßigen Ansatz nachvollzogen werden. Auch weitere Ertragspositionen wie etwa Shop oder Café sollten idealerweise nachvollziehbarer und getrennt sichtbar gemacht werden. Erfolgreich umgesetzte Museums- und Besuchskonzepte realisieren teilweise erklärlige Erträge insbesondere aus Shop- und eingeschränkter (aber nicht unmöglich) aus dem Betrieb eines Museumscafés, insbesondere wenn dieses als „Dritter Ort“ auch Nicht-Besuchern des Kunsthaus im engeren Sinne zugänglich bleibt und entsprechend genutzt wird. Auch könnten die grundsätzlichen strategischen Überlegungen einer vernetzten Zuger Museumslandschaft für das – insbesondere erweiterte – Kunsthaus eine wichtige strategische Positionierung als „Kopf und Herz“ eines solchen in der erweiterten Altstadt zu etablierenden Museumsquartiers nach sich ziehen bzw. vom KHZ aktiv genutzt werden (vgl. dazu auch METRUM-Studie zur „Vernetzten Museumslandschaft Zug“). In diesem Zusammenhang können insbesondere ein Museumsshop und auch ein Café für ein „Museumsquartier Zug“ zu attraktiven, nennenswerten „Overspill-Effekten“ für das Kunsthaus führen. Entsprechend sollten diese Erträge in einer Finanzplanung genauer geplant werden.

Es finden sich zudem in der aktuellen Fassung zwei Sammelpositionen „Diverses“. Aus unserer Erfahrung sollte höchstens ein Sammelposten „Diverses“ gebildet werden, wenn überhaupt. Darüber hinaus wäre zu erwägen Überlegungen aus der Steigerung von Eigenmitteln im Einklang mit Empfehlungen zu B 6 im finanziellen Teil des Betriebskonzepts gemäß Vorschlag stufenweise auf der Ertragsseite mit sich steigernden Ansätzen abzubilden.

Begründung: Für eine konsistente Entwicklung bzw. Ableitung der Finanzplanung muss insbesondere die Ertragsseite ausreichend differenziert dargestellt werden, um insbesondere die Schlüssigkeit der hinterlegten Annahmen ausreichend nachvollziehbar zu machen und bedarfsbezogen konstruktive Hinweise zur Nachsteuerung zu geben.

Handlungsempfehlung B.4: Wirtschaftlichkeit von Make-or-Buy-Entscheidungen in den Bereichen Aufsichten und Technik differenziert betrachten

Beschreibung: Die **mangelnde Kostenflexibilität fixer Kosten**, wie es typischerweise Personalkosten sind, ist grundsätzlich zu beachten. Diese stehen der Alternative gegenüber Opportunitätskosten für outgesourcetes Personal rein bedarfsbezogen abzurufen.

Der Aspekt der Außenwirkung gilt im Bereich der Technik nicht im gleichen Maße. Auch könnte die Fachlichkeit bestimmter Gewerke hier möglicherweise anders zu beurteilen sein, als im Bereich der Aufsichten. Dennoch sollte auch hier nochmals der „dauerhafte“ laufende Bedarf mit den Opportunitätskosten einer outgesourceten Hinzuziehung „im Bedarfsfall“ geklärt werden. Naturgemäß sind in beiden Fällen auch lokale Bedingungen und Preise einzubeziehen, die METRUM an dieser Stelle **nicht** überprüft hat.

Begründung: Aus Sicht von METRUM stellen fixe Personalkosten für Tätigkeitsbereiche von Kultureinrichtungen, die einer gewissen Bedarfsschwankung unterliegen und gleichzeitig am Markt verhältnismäßig gut bezogen werden können (keine Fachausbildung benötigt), immer wieder eine Herausforderung dar; und kommt es stark auf den Einzelfall an, welche Lösung am meisten Sinn ergibt. Vor dem Hintergrund der sichtbaren (d.h. hohen) diesbezüglichen Kostenansätze im vorliegenden Businessplan regen wir die nochmalige Überprüfung an.

Handlungsempfehlung B.5: Berechnung der Position Eigenleistungen transparent machen

Beschreibung: METRUM empfiehlt, die Position **Eigenleistungen im finanziellen Teil des Businessplans konsistent aufzubereiten** und darzustellen. Bei der Überprüfung der entsprechenden Angaben im Businessplan konnten wir diese für keines der Jahre nachvollziehen und inhaltlich ableiten woraus diese nachhaltig tatsächlich bestehen.

Begründung: Der Anteil von Eigenleistungen insbesondere auf den Erweiterungsbau bezogen korrespondiert mit den Eigenmitteln im Bereich der betrieblichen Kosten. Soweit diese nicht bei den Trägern liegen, hätten diese die Stadt und der Kanton zu tragen. So gesehen macht ein entsprechender Kostenansatz auf 20 Jahre vom Grundsatz her Sinn. Allerdings können wir weder Zusammensetzung und Ansatz in den Einzeljahren sinnvoll nachvollziehen, überprüfen bzw. plausibilisieren und regen eine genauere Unterlegung und eine grundsätzliche Erläuterung der Vorgehensweise für die weitere Ausarbeitung des Businessplans an.

Handlungsempfehlung B.6: Personalbedarf besser fundieren und anpassen.

Beschreibung: METURM empfiehlt, den im Businessplan erheblich gestiegenen **Personalbedarf genau zu fundieren** und zumindest auf Ebene der Fachbereiche, die aktuell bereits anfallenden, aber nicht mit Personal ausgestatteten Aufgaben ebenso wie die künftig noch hinzukommenden und erwarteten Aufgaben zur Erläuterung gegenüberzustellen.

Ebenso könnten hier weiter detailliertere Benchmarks und der Vergleich mit anderen Häusern sinnvoll sein, wobei die Personalausstattung hier bspw. auf die jährlich realisierten Ausstellungen, die Größe der Sammlung, die Ausstellungsflächen oder ähnliche Output-seitigen Zahlen bezogen werden sollte. Der Personalanstieg sollte auf diese Weise und zusätzlich durch die Bezugnahme auf die strategischen Ziele und Handlungsfelder begründet und deutlich besser nachvollziehbar werden. **Gegebenenfalls** ergeben sich durch eine kritische Herleitung auch **Anpassungsbedarfe nach unten**.

Begründung: Der Personalanstieg ist der hauptsächliche Grund für den angestiegenen Mittelbedarf und auch die deutlich überhöhten Kennzahlen (s. Kapitel 5.5.). Die Analyse der gegenwärtigen Personalausstattung liefert Hinweise darauf, dass es schon heute einen zusätzlichen Personalbedarf gibt, der sich aus den gestiegenen Anforderungen der letzten Jahre ergibt. Dennoch ist der im Betriebskonzept vorgeschlagene Anstieg des Personalkörpers um mind. 10,6 FTE (exkl. Aufsichten, Hausdienst und Museumstechnik) bzw. 120 % sehr hoch und zum anderen nicht ausreichend und fundiert nachvollziehbar dargestellt. Eine kritische Prüfung und möglicherweise auf dieser Grundlage auch Anpassung ist daher zu empfehlen. Auch eine zeitliche Streckung der Ansätze könnte in Erwägung gezogen werden.

Handlungsempfehlung B.7: Künftiges Angebot qualitativ und quantitativ weiter detaillieren

Beschreibung: METRUM empfiehlt die Dimensionen (z. B. Dauerausstellung, Wechselausstellungen, Vermittlungsangebote, Veranstaltungen, Sammlungsdigitalisierung, Cafébetrieb, Shop) des **künftigen Angebots** bzw. des **gesamten künftigen Outputs des KHZ eindeutig und umfassend zu definieren**, zu beschreiben und auf diese Weise zu quantifizieren und der Finanzplanung zuzuführen und zu unterlegen.

Zum Angebot des KHZ könnte zudem als strategisch-kulturpolitische Opportunität auch die Verantwortung und Koordination des Aufbaus eines entstehenden Netzwerks „Museen Zug“ gehören. Für den beschriebenen Umgang mit Unsicherheiten oder Komplexität der Planung bietet es sich an in **gewichteten Szenarien** zu arbeiten und zu aggregieren oder zumindest ein als realistisch bezeichnetes Szenario mit alternativen Szenarien im Sinne einer **Sensitivitätsdarstellung** zu ergänzen.

Insbesondere bietet es sich an den Business-Case mit einer – durchaus fiktiven – Ausstellungsplanung weiter zu unterlegen und zu systematisieren.

Begründung: Aus dem Betriebskonzept geht aktuell nicht hervor welches Angebot das KHZ künftig machen will bzw. wie sich dieses vom aktuellen Angebot unterscheiden soll. Eine genauere Beschreibung und grobe Quantifizierung würde eine zentrale Begründung für den gestiegenen Personalbedarf (vgl. Handlungsempfehlung B.7) liefern. Außerdem könnte eine solche deutlich aufgefächerte und strukturell vertiefte Detaillierung des Outputs helfen zu argumentieren, welche Angebote wegfallen würden, wenn personelle oder finanzielle Ressourcen nur in geringerem Umfang zur Verfügung stünden. Darüberhinaus würde ein szenariobasiertes Modellieren von Erträgen und Aufwänden sich anhand einer fiktiven Ausstellungsplanung spürbar leichtgängig realisieren lassen und Sensitivitätsanalysen in der Ausgestaltung insbesondere des finanziellen Teils des Betriebskonzepts zulassen.

Handlungsempfehlung B.8: Relevanz von Forschung als strategisches Thema prüfen

Beschreibung: METRUM empfiehlt, zu prüfen, ob das Thema kunsthistorische **Forschung** nicht **stärker** in Vision, Mission und/oder den **strategischen Zielen berücksichtigt** werden müsste. Dies könnte auch im Zusammenhang mit Überlegungen zu Arbeiten und Klärungen der strategischen Ausrichtung der Sammlungsaktivitäten des Hauses (vgl. Empfehlung A 8.)

Begründung: Die hohe fachliche Qualität der Arbeit des KHZ hängt maßgeblich mit der viele Ausstellungen begleitenden Forschungs- und Publikationstätigkeit zusammen (s. Kapitel 2). Auch die Umfrage hat gezeigt, dass das KHZ für seine Fachlichkeit geschätzt wird. Im Betriebskonzept taucht das Thema Forschung jedoch nicht auf Ebene des Leitbildes oder der strategischen Ziele, sondern erst bei der Operationalisierung auf. Aufgrund der Relevanz des Themas für die Positionierung des KHZ sollte geprüft werden, ob es in der Strategie nicht an zentraler Stelle berücksichtigt werden sollte. Die Vorschläge zur Operationalisierung könnten dann entsprechend an das Leitbild und/oder die strategischen Ziele angebunden und auch durch sie begründet werden. Zudem drängt sich das Thema Forschung für die Akquise von (wissenschaftlichen) Drittmitteln klar auf – mit den oben bereits geschilderten positiven Auswirkungen auf den Eigenmittelanteil des KHZ.

Handlungsempfehlung B.9: Weitere Detaillierung der neuen Zielgruppen

Beschreibung: METRUM empfiehlt die Zielgruppen für ein erweitertes Kunsthaus weiter zu detaillieren, d. h. unter anderem ihre Größe zu schätzen und ihre spezifischen Bedarfe besser zu beschreiben. So lassen sich sichtbar genauere Ableitungen für eine mögliche, **zielgruppenspezifische Anpassung des Programms** und des **Marketings** machen. Außerdem kann auf diese Weise die Entwicklung der Besuchszahlen zahlenbasiert besser prognostiziert werden. Insgesamt bewerten wir die im Zusammenhang stehenden Erkenntnisse als wichtige systematisch-professionelle Grundlagen für die Sicherstellung von mehr Publikumsorientierung und **Relevanz** des Kunsthaus.

Begründung: Die Umfrage und die Hintergrundgespräche legen die Vermutung nahe, dass das KHZ mit seinem Programm aktuell vor allem sehr gut ausgebildete, eher ältere Menschen erreicht. Insofern ist die im Betriebskonzept vorgeschlagene Fokussierung auf neue Zielgruppen zu begrüßen. Die Nennung dieser Zielgruppen allein reicht jedoch nicht aus, um aus ihnen konkrete Folgen für das Betriebskonzept abzuleiten. Eine weitere Detaillierung der Charakteristika und Bedarfe sowie eine Schätzung zur Größe der Zielgruppen und Milieus etc. würde hier wichtige Abhilfe schaffen und auch die Mittelallokation „treffgenau“ ausgestalten – mit wichtigen Effekten für u.a. ein Wirkungscontrolling.

Handlungsempfehlung B.10: Überarbeitung des neuen Betriebs- und Raumkonzepts

Beschreibung: METRUM empfiehlt, vor Veröffentlichung das neue Betriebskonzept des KHZ so zu überarbeiten, dass - erstens - eine übersichtliche Darstellung (als inhaltlich/strategische Essenz) des Angebots sowie des Erweiterungsprojekts „**auf einen Blick**“ zu erfassen ist; und dass - zweitens - der Inhalt ergänzt um einen Zeitplan für die Baumaßnahmen als

- **professionell** strukturiertes,
- sinnvoll **durchdachtes**,
- angemessen **refinanzierbares**, und damit als
- grundsätzlich **belastbares** und **Vertrauen schaffendes** Handlungskonzept

für Entscheidungsabwägung und -findung von Fremd- und Eigenmittelgebern des Kunsthaus Zug genutzt werden kann. Um dies zu erreichen, bieten die o. a. Empfehlungen B. 1–9 sowie die grundsätzlich geltenden Empfehlungen A. 1–11 einen umfassenden Überblick und Ansatzpunkte für die Trägerinnen sowie das Team des Kunsthaus Zug.

Begründung: Aufgrund der dargestellten Lücken bzw. noch notwendigen Ergänzungen kann der aktuelle Entwurf des „Betriebs- und Raumkonzept für die Erweiterung des Kunsthaus Zug“ aus Sicht von METRUM noch nicht vollständig überzeugen.

Wir empfehlen die Entwicklung einer Management Summary, die die wesentlichen Argumente für das neue Konzept inkl. baulicher Erweiterung „auf einen Blick“ gewinnend ableitet und darstellt, so dass alle folgenden und detailliert skizzierten Begründungen „tragen“ und verstanden werden können. Der strategischen Einordnung und Motivation des Vorhabens in einen übergreifenden kulturpolitischen bzw. strategischen Kontext für Zug kann dabei eine wichtige, ergänzende Rolle zukommen. Die finanziellen, räumlichen und sammlungsbezogenen Argumente für die im Konzeptpapier vorgestellte Erweiterung sollten noch griffiger ausgearbeitet werden.

Insbesondere die Ableitungen und Begründungen sowie die Konsistenz und der Detaillierungsgrad der Finanzplanung und des Businesscase benötigen weitere Vertiefungen bzw. Sensitivitätsanalysen um die Projektionen als belastbar und durchgehend plausibel erscheinen zu lassen.

Zentrale Anliegen der allgemeinen Empfehlungen (A.1. bis 11) werden nach erfolgreicher Umsetzung einen wichtigen Beitrag leisten, das Kunsthaus Zug insgesamt, d.h. auch in strukturell-organisatorischer Hinsicht als zukunftsfähig positioniert zu betrachten.

METRUM empfiehlt daher, das Betriebskonzept in den ausführlich erläuterten und begründeten Punkten zu ergänzen und zu überarbeiten bevor weitere Entscheidungen zum Erweiterungsvorhaben und dessen Finanzierung getroffen werden.