

# Das Erfolgsrezept sind die Mitarbeiter

Im November 2011 hat Peter Fischer die Direktion des Zentrum Paul Klee im Schöngrün übernommen. Ende Februar 2016 gibt er sie ab. Eine intensive Zeit neigt sich dem Ende zu. Was war? Was bleibt? Ein Gespräch mit Peter Fischer.

Peter Fischer vor dem Zentrum Paul Klee. (Foto: zvg)



**Christoph Reichenau** 25.11.2015  
11:44

Als er 2001 im Kunstmuseum Luzern antrat, ein Jahr nach dessen Neueröffnung im KKL und dem Rücktritt von Ulrich Loock, traf er einen Betrieb in desolatem Zustand an: Zwei Millionen Schulden, die Bevölkerung hatte «abgehängt», das Vertrauen der Politik ins Museum war am Boden. Im Rückblick findet Peter Fischer, es sei einfacher, ein Museum in diesem Zustand zu übernehmen, als in voller Blüte. Schrittweise gelang es in Luzern, die Kunst in die Gesellschaft zu tragen, das Museum mit der Leuchtenstadt neu zu verbinden, Wirkung zu erzielen. Zur Wirkung trug sein Vermittlungsprojekt bei. Er wollte mit Partnern an der Universität und der Fachhochschule ein Kompetenzzentrum für Kunstvermittlung aufbauen. Kunst sollte genutzt werden, um

Erkenntnis zu gewinnen in allen möglichen Bereichen, um sozial relevanter zu werden.

### **Erfahrung in Luzern, «déjà vu» in Bern**

Als er Luzern verliess, war das Projekt nicht abgeschlossen. Doch die geschickte Programmierung – sie setzte auf zeitgenössische Kunst und thematische Blicke auf die Sammlung – hatte Erfolg, sprach im Sommer auch die in Luzern lebenswichtigen Touristen an, bezog die Zentralschweizer Kunstszenen ein, machte aus dem Museum ihr Haus. Dank deutlich mehr Besuchern, neuen Partnern und höheren Subventionen kamen die Finanzen ins Lot. Innert zehn Jahren hatte Peter Fischer den Rahmen maximal geweitet, den Spielraum ausgereizt, den ramponierten Ruf der Sammlung wiederhergestellt, den Ausstellungsbetrieb des Museums wie eine Kunsthalle geführt. Und wie bei einer Kunsthalle sollte der Leiter, dachte er, nach einer Dekade wechseln.

Da kam 2011 die Vakanz beim Zentrum Paul Klee gerade recht. Bei Ankunft in Bern ein Déjà-vu: Mangelhafte Akzeptanz des Hauses in der Stadt und dem Kanton, ein Bilanzfehlbetrag von 2 Millionen. Aber ein Riesenpotential in der Kunst (bis heute nicht richtig erkannt, findet er). Zudem ein Haus mit der Vision seiner Mäzene Maurice E. und Martha Müller, die Künste unter sich, mit der Wissenschaft und anderen Lebensbereichen zu verbinden, durch Kunst zu bilden, von jung an. Immer noch unterschätzt werde, so Fischer, dass der «Hauskünstler» Paul Klee dem Zentrum in der internationalen Kunstszenen und Museumswelt ein enormes Gewicht verleihe. Gerade bei Ausleihen: «Im Gegenzug zu Klee bekommen wir, was wir wollen; das beste Beispiel ist die Ausstellung ‚Paul Klee und die Surrealisten‘, die wir für nächsten Herbst planen. Das Centre Pompidou steuert 65 Leihgaben bei.»

### **Zentraler Zentrumsdenken**

Erst vier Jahre in Bern – warum geht Fischer ausgerechnet jetzt, was hinterlässt er? Er hinterlasse, ist er überzeugt, was er versprochen habe: Das Zentrum komme mit den zur Verfügung

gestellten Mitteln aus; er habe gezeigt, was mit dem künstlerischen Potential möglich sei; das Dreiwellenhaus im Schöngrün sei weiter gekommen auf dem Weg zu einem Ort der Begegnung mit Kunst und Kultur. 2015 dürfte bezüglich Publikum und Finanzen ein sehr erfolgreiches Jahr werden. Noch stehe das Zentrum nicht am gewünschten, am idealen Punkt. Doch Manches sei viel versprechend angebahnt, ein neuer Aufbruch im Gang. Der Zentrumsgedanke, die Programmierung von Veranstaltungen verschiedener Künste – visuelle Kunst, Literatur, Musik, Theater, Tanz – unter einer Leitung, stelle hohe Ansprüche, es gehe schliesslich nicht um Unterhaltung. Leider musste die aufwendige Sparte Theater schon vor Fischers Zeit über die Klinge springen. Doch Tanz soll 2016 mit besonderen Formaten in Ausstellungen einbezogen werden. Welche Impulse die Verbindung mehrerer Künste ermöglicht, zeige etwa die Tate Modern, deren Direktor Chris Dercon nicht zufällig neu die Berliner Volksbühne leiten wird.

Die laufende Ausstellung «About Trees» greift im Innern des Zentrums über die angestammten räumlichen Zuordnungen hinaus. Sie ist eine Kooperation aus und mit vielen Disziplinen, künstlerischen und wissenschaftlichen, die Kunst nimmt Impulse auf und gibt ihrerseits Anstösse. Dieses räumliche und interdisziplinäre Ausgreifen liesse sich weiterentwickeln, in die Stadt hinein, mit anderen Institutionen, Galerien und so fort.

Früh machte Peter Fischer Schlagzeilen mit der Entlassung der Freiwilligen, die mitgeholfen hatten, das Zentrum aufzubauen. Er wehrt sich: Die Zahl sei halbiert worden, die Einsätze an Empfang und Kasse gestrichen. Warum? Das Konzept hatte sich überholt, es gab nicht mehr genug zu tun. Würde er es heute anders machen? Nein, das nicht. Aber er würde mit den Betroffenen anders reden, den Schritt besser erklären.

### **Von der «armen Braut» zum starken Partner**

Was hält Peter Fischer von der neuen Dachstiftung, die das Kunstmuseum Bern und das Zentrum Paul Klee als Holding zusammenhält? Das Modell sei nicht ideal, aber wohl richtig,

wenn man für Bern denke. Und wenn man berücksichtige, dass Erziehungsdirektor Bernhard Pulver sich gescheut habe, den gordischen Knoten selbst zu durchhauen. Das ZPK bleibe auch ab 2016 im Umfang von 400'000 bis 500'000 Franken pro Jahr strukturell unterfinanziert. Gälte indes das Prinzip gleiche Subvention für gleiche Leistung, sähe es anders aus: Dann gäbe es eine Subventionsverschiebung vom Kunstmuseum zum ZPK. Denn der Leistungsauftrag des ZPK sei viel umfassender als derjenige des Kunstmuseums und der Eigenfinanzierungsgrad liege um mehr als 10 Prozent höher. Es wäre dem Kanton also ein leichtes gewesen, die Probleme mit einer nderen Verteilung der Subventionen an das Kunstmuseum und das ZPK kostenneutral zu lösen. Laut Peter Fischer macht es sich der Kanton einfach: Erbürde die Umverteilung stattdessen nun der neuen Dachstiftung auf.

In diesem Konstrukt sei das vom Kunstmuseum ursprünglich als «arme Braut» lächerlich gemachte und von der Politik als «Fass ohne Boden» kritisierte ZPK mittlerweile der starke Partner. Dank der in den letzten Jahren vom Kanton gesprochenen Sondermittel und der kürzlich erfolgten Entschuldung durch die Burgergemeinde Bern, aber vor allem wegen der künstlerisch interessanten und vom Publikum honorierten Ausstellungen, wegen des profitablen Kongressbereiches und des hervorragenden internationalen Rufes habe heute das ZPK den Lead im neuen Gebilde. Es werde know how an das Kunstmuseum transferieren, zum Beispiel im Bereich der wissenschaftlichen Sammlungsbetreuung und Forschung oder der digitalen Vermittlung, etwa in Form des via Internet zugänglichen Sammlungsinventares. Auch die Organisationsform des ZPK sei sehr schlank und effizient. Der Präsident des vorwiegend aus Laien zusammengesetzten neuen Stiftungsrats, ex-Post-Chef und Valiant-Präsident Jürg Bucher, wolle nun unbedingt das ihm vom Regierungsrat auferlegte unternehmerische Ziel erreichen. Das Zauberwort heisse Sanierung, obwohl es im ZPK nichts zu sanieren gebe, ausser der Sicherung der noch etwas wackeligen Finanzierung. Dabei, so

Fischer, bestehe die Gefahr, dass die Inhalte und das in den letzten Jahre Erreichte geopfert werden.

Da taucht sie wieder auf, die «schwarze Null» als Ziel allen Strebens. Als Matthias Frehner 2002 – fast gleichzeitig wie Peter Fischer in Luzern – die Direktion des Kunstmuseums Bern übernahm, stand dessen missliche Finanzlage im Zentrum der Überlegungen. Dem Erreichen schwarzer Zahlen wurde alles untergeordnet. Das Ziel ist – auch dank üppigerer Subventionen – erreicht, das Kunstmuseum weist ein beträchtliches Vermögen aus. Aber um welchen Preis? Bevorzugt gezeigt werden Sammlungen unterschiedlicher Bedeutung, von Unternehmungen gesponserte Ausstellungen, günstig zu erhaltende Kooperationen. Die wissenschaftliche Sammlungsbetreuung scheint auf Eis gelegt, die Personalsituation ist aufgrund von Abgängen an zentralen Positionen prekär, das Publikum schwindet.

### **Es taut langsam**

Hat sich das Verhältnis zwischen Kunstmuseum und Zentrum Paul Klee sachlich und atmosphärisch verbessert? War das ZPK zum Beispiel einbezogen in die Diskussion über Annahme oder Ausschlagung der Erbschaft Gurlitt? Wurde mit ihm über den Innenausbau des Kunstmuseums für mehr Ausstellungsraum diskutiert? Ein dreifaches Nein. Das ZPK habe, so Fischer, 2014 gewünscht, sich einbringen zu können. Vergeblich. Bis vor kurzem bestand ein Konkurrenzverhältnis, hielt das Kunstmuseum das ZPK auf Distanz. In jüngster Zeit taue der Frost ein wenig, aber so richtig Frühling sei es noch nicht.

A propos Raum: Hält Fischer den Innenausbau im Kunstmuseum für zwingend, für eine zweckmässige Investition? Fischer hält sich bedeckt: Gegenwartskunst solle vermehrt aufscheinen können und die entsprechende Sammlung brauche mehr Platz, das spreche dafür. Aber man begnüge sich halt mit einem Projekt innerhalb der engen Gegebenheiten, geplant werde eine Schmalspurlösung, nicht das, was man gerne hätte und brauchte. In dem Zusammenhang skizziert Peter Fischer rasch eine Idee für

das ZPK. Man könnte im Südhügel, wo heute Verwaltung und Forschung untergebracht sind, einen kleinen, feinen Raum schaffen für eine permanente Kleeausstellung, ein Kabinett, in dem auch neue private Sammlungen zu Ehren kämen, die bei solchen Voraussetzungen durchaus Interesse bekundeten, ihre Bestände dem ZPK anzuvertrauen. Im Hauptausstellungssaal im Hügel Mitte, der für Klee-Werke im Grund überdimensioniert sei, entstünde dadurch ideal Platz für ortsspezifische Projekte mit internationaler Gegenwartskunst – der grösste Kunstraum der Schweiz – nach dem Vorbild der Turbine Hall der Tate Modern. Unverändert bliebe der Felix Klee-Saal im Sous-Sol des mittleren Hügels für Wechselausstellungen zu Klee und der klassischen Moderne. Im Lichte der neuen Kooperation zwischen Kunstmuseum und ZPK, die gemäss verabschiedetem Strategiepapier auf eine Stärkung des Kunstplatzes Bern abzielt, eine bestechende Idee.

### **Potential Creaviva**

Vom Kindermuseum Creaviva hielt Peter Fischer trotz seiner Leidenschaft für Kunstvermittlung die Finger. Der Grund liegt in der besonderen Konstellation: Creaviva wird getragen von einer eigenen Stiftung, es ist mit dem ZPK lose verbunden. Was das Creaviva macht – Förderung der Eigenkreativität der Besucher und Kunstvermittlung über die gestalterische Praxis – findet er wichtig. Fischer legte am ZPK seine Prioritäten aber zusätzlich auf neue, das Creaviva ergänzende Formen der Vermittlung: Er liess die Kunst auch durch Künstlerinnen und Künstler dem Publikum näher bringen, etwa in den Jahrespartnerschaften mit Künstlern wie Lutz & Guggisberg oder Catherine Gfeller oder in der interaktiven Ausstellung von Olaf Breuning. Sein vorläufiges Fazit: Creaviva ist einzigartig, braucht aber ergänzende Ansätze, um Kunst verstehbar zu machen; um die Leute zu unterstützen, der Kunst gegenüber mündig zu werden und zur Kunst eine eigene Position einzunehmen. Das Potential dafür sei vorhanden. Bis 2019 ist der Betrieb des Creaviva u.a. dank Mittel von dessen Stiftung finanziell garantiert. Danach muss die weitere Zukunft des Creaviva gesichert werden, aus Fischers Sicht in optimaler

Kombination mit komplementären Ansätzen. Ein bernisches Kompetenzzentrum der Vermittlung aller Künste, das auch für andere Häuser tätig sein könnte, liege eigentlich auf der Hand.

Peter Fischer hinterlässt ein bis 2017 reichendes Programm, dessen Umsetzung Michael Baumgartner und Fabienne Eggelhöfer verantworten werden. Die laufende Ausstellung «About Trees» war ursprünglich gedacht als erster Teil einer Trilogie zu den Elementen (Erde/Luft, Erde/Wasser, Erde/Feuer). Ob es die beiden Folgeausstellungen geben wird, stehe dahin. Zu sagen sei, dass der gemeinsame künstlerische Ausschuss Kunstmuseum/ZPK seine Arbeit mit guten Resultaten aufgenommen habe. Nach der Ausstellung «Chinese Whispers» 2016 sei für 2017 anlässlich des 100-jährigen Jubiläums der russischen Revolution ein weiteres spannendes Projekt beider Häuser angedacht.

Und die Kunsthalle? Sie beharre verständlicherweise, erklärt Peter Fischer, auf ihrer Eigenständigkeit. Kooperationen seien dadurch nicht ausgeschlossen. Sie wären verlockend. Und vor allem berge das Archiv der Kunsthalle einen grossen, bisher nicht gehobenen Schatz.

### **Arbeiten mit den Leuten**

Was folgt auf Bern? Fischer ist 59, für die nochmalige Leitung einer grossen Institution erachtet er sich als zu alt, das benötige eine längere Perspektive. Er stellt sich vor, freischaffend an Projekten zu arbeiten. An künstlerischen Vorhaben, aber auch als Spezialist für Organisationsentwicklung und betriebliche Strukturen im Kunstbereich. Dank seiner breiten Praxiserfahrung kennt er sämtliche Bereiche und viele Exponenten des internationalen Kunstsystems: die Künstlerinnen, die Sammler, die Galeristen, die Museen, die Wissenschaft, das Expertentum, die Kulturpolitik, und dies nicht nur in der bildenden Kunst, sondern in vielen Kulturfeldern – bis hin zu Agri-Kultur, wie er schmunzelnd in Anspielung auf den neuen Schwerpunkt FRUCHTLAND des ZPK bemerkt. Er versteht sich als engagierter Experte für das Einbringen der Kunst und der Künste in die

Öffentlichkeit. Das hat er in Luzern und Bern durchexerziert; da fühlt er sich mittlerweile bewandert und auch passioniert.

Weshalb denn nicht mitwirken am Berner Bauplatz, wo es um nichts anderes geht? Er mag nicht, denn er erachtet die neuen Konstellationen, Strukturen und die schon getroffenen personellen Entscheide als nicht optimale Arbeitsbedingungen für ihn und seine dynamische, vielleicht auch – wie er es selbst bezeichnet – etwas autokratische Arbeitsweise.

Im Rückblick empfindet Peter Fischer, er sei hier eigentlich gut aufgenommen worden. Und dies obschon – er kann es nicht verstehen – dem Zentrum Paul Klee immer noch Hass entgegenschlage, nicht selten geschürt von alten Garden des Kunstmuseums, als hätten diese die letzten zehn Jahre verschlafen. Das Rezept für den Erfolg des Zentrums seien die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die jetzt, anders als früher, am gleichen Strick zögen. Ihnen gilt seine grösste Sorge. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssten unter dem Dach der neuen Stiftung unbedingt «mitgenommen» werden.

Wie die neue Führungsriege derzeit operiere, beunruhige ihn zutiefst. Das beschworene Wir-Gefühl werde im laufenden Prozess sozusagen im Keime erstickt. Keine und keiner sieht sich im neuen, allzu summarischen Organigramm wieder, die Unklarheiten und die daraus resultierenden Grabenkämpfe absorbierten zu viele Kräfte, die produktiv eingesetzt werden sollten. Der Präsident spreche vor den Medien schon von «sozialverträglichem Abbau», bevor ein Sparpotenzial überhaupt seriös geprüft worden sei. Das passe nicht zu einer Kulturinstitution, es missachte vor allem das Potenzial einer Kulturinstitution, das hauptsächlich in seinen Mitarbeitenden liege.

Doch wie auch immer, er wolle sich in seinen verbleibenden drei Monaten im erwünschten und möglichen Rahmen noch konstruktiv eingeben. Dies, um dem ZPK in der neuen Berner Museumsära eine erfolgreiche Fortsetzung des eingeschlagenen Weges zu ebnet. Diese Haltung brauche es auch von allen



anderen.

---

## Der Falsche geht

Schade, dass Peter Fischer geht. Die letzten Ausstellungen im ZPK waren sehr beachtlich, die laufende spannend. Als Besucher entdeckt man Neues. Das ZPK lebt, auch wegen des Creaviva, das jung und alt anregt, eigene Zugänge zu künstlerischer Praxis zu erproben. Und nicht zuletzt erweitern die literarischen und musikalischen Anlässe das Museum tatsächlich zu einem kleinen Kunstzentrum an der städtischen Peripherie. Die Anlage dieses Zentrums konnte Peter Fischer übernehmen. Er verankerte sie tiefer und entwickelte sie weiter.

Dank verdient Peter Fischer auch, weil er die Chance des Zusammenschlusses von ZPK und Kunstmuseum Bern (KMB) erkannte und formulierte. Entsprechend stand auch der Stiftungsrat des ZPK hinter der Idee der Fusion. Er lief am Widerstand des KMB auf, das sich realistisch gab. Doch wie wir seit Frischs »achtung: die schweiz« wissen: «Man ist nicht realistisch, indem man keine Idee hat».

Die Koalition der Besitzstandswahrer, der Kleinkrämer, der sogenannten Realisten hat obsiegt. Das Argument für die Dachstiftung: Mit dem Gesamtbestand an Kunst besser Ausleihpolitik machen zu können, trifft zu, ist aber primär von kommerziellen, erst sekundär von künstlerischen Überlegungen geleitet. Zudem: Das Potential für eine fruchtbare Ausleihpolitik bringt ausgerechnet das als »arme Braut« geschmähte ZPK ein. Wenn es wirklich ausgeschöpft werden soll, muss sich noch Vieles ändern. Dass Peter Fischer geht, macht nicht viel Hoffnung.

---