

Nr. 2960.1

Grosser Gemeinderat, Vorlage

Kultur: Kenntnisnahme Bericht Metrum Potenzialanalyse des Kunsthaus Zug

Bericht und Antrag der Geschäftsprüfungskommission Nr. 2960.1 vom 15. September 2025

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Im Namen der Geschäftsprüfungskommission (GPK) des Grossen Gemeinderates der Stadt Zug erstatte ich Ihnen gemäss den §§ 13 und 20 GSO folgenden Bericht:

I Ausgangslage

Ich verweise auf den Bericht und Antrag des Stadtrates Nr. 2960 vom 2. September 2025.

II Ablauf der Kommissionsarbeit

Die GPK behandelte die Vorlage an ihrer ordentlichen Sitzung in Sechser-Besetzung und in Anwesenheit von Dr. Johannes von Hülsen, METRUM Managementberatung GmbH München. Ein GPK-Mitglied war entschuldigt. Von der Verwaltung anwesend waren Stadtpräsident André Wicki, Vorsteher Präsidialdepartement, Iris Weder, Leiterin Kulturabteilung, Stadtrat Urs Raschle, Vorsteher Finanzdepartement sowie Andreas Rupp, Finanzsekretär. Auf die Vorlage wird eingetreten.

III Erläuterungen der Vorlage

Der Stadtpräsident führt einleitend aus: Der Gesamtstadtrat ist sehr froh, die Potenzialanalyse in Auftrag gegeben und durchgeführt zu haben. Der Stadtrat hat vor dem Start der Analyse nicht gewusst, dass es am 17. Juni 2025 zu einer ausserordentlichen GV kommen würde, bei der ein neuer Vorstand gewählt wird. METRUM ist bei ihrer Analyse in die Breite und in die Tiefe gegangen und hat sehr gute Ergebnisse erhalten.

Johannes von Hülsen erläutert die Ergebnisse zur Potenzialanalyse des Kunsthaus Zug. Die wesentlichen Informationen sind der Präsentation (siehe Beilage) und dem ausführlichen Abschlussbericht (öffentlich publiziert und in der Sitzungs-App abgelegt) zu entnehmen. Ergänzend werden folgende Punkte ausgeführt:

Potenzialanalyse des Kunsthaus Zug (Folie 22)

Wenn man über die Museumslandschaft in Zug spricht, hat das Kunsthaus natürlich die Chance als Leuchtturm oder Lokomotive wahrgenommen zu werden. Deshalb ist es legitim, sich diese Lokomotive genauer anzuschauen, wenn man über die Museumslandschaft spricht. Das ist vernünftig, unabhängig von den Vorkommnissen, die sich in letzter Zeit rund um das Kunsthaus ereignet haben.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass es keine Koinzidenz gibt zwischen der Arbeit am Bericht – der zu diesem Zeitpunkt noch nicht veröffentlicht war – und den Vorkommnissen rund um die Beurlaubung des Direktors des Kunsthhauses.

Projektmethodik (Folien 23 bis 24)

Für das Kunsthhaus wurde eine zweite, spezifische Befragung durchgeführt. Dabei wurden auch die Nicht-Besucherinnen und Nicht-Besucher des Kunsthhauses befragt, denn was diese über das Kunsthhaus denken, ist oft noch spannender, als was die Besucherinnen und Besucher darüber denken. Bei den Hintergrundgesprächen wurden rund ein Drittel der Gesprächspersonen vom Kunsthhaus benannt. Das ist wichtig, weil damit das Kunsthhaus in die Arbeit eingebunden wurde und um ein möglichst objektivierbares Bild zu gewinnen.

Die Auswertung der Kennzahlen wurde bewusst auf sieben Jahre ausgelegt, also vor und nach Corona, um Trends erfassen zu können.

Die «Benchlearning-Analyse» ist insofern spannend, dass dabei Museen und Ausstellungshäuser dahingehend verglichen werden, wie das Publikum einbezogen wird, wie Vermittlungsformate gestaltet werden, wie das Programm gestaltet ist etc. Das ist eine wichtige Perspektive, um das Gesamtbild anzureichern.

Analyseergebnisse (Folien 25 bis 31)

Die Umfrage hat ergeben:

- Das Kunsthhausprogramm wird als (zu) «ernsthaft» bezeichnet. Damit ist es weiter weg von den Personen, die nicht so ernsthaft damit umgehen, weil sie keine Kunsthistorikerinnen oder Kunsthistoriker oder spezifisch kunstinteressierte Personen sind. Das kunsthistorisch fundierte und qualitativ hochwertige Profil des Kunsthhauses ist auf der einen Seite eine Stärke, auf der anderen Seite wie ein Tuch, das zwischen den Menschen und dem Haus steht.
- Das Kunsthhaus wird als klassisches Museum beschrieben, aber leider nicht als ein Treffpunkt wahrgenommen, nicht als Zentrum, das pulsiert.
- Zeitgenössische Kunst, Kunst des letzten Jahrhunderts und die aktuelle Kunstszene in Zug und Umgebung interessieren die Teilnehmenden der Umfrage am meisten, die Sammlung Kamm und die Wiener Moderne hingegen weniger, welche bei den Spezialistinnen und Spezialisten ganz hoch im Kurs ist. Man kann sich fragen, warum das so ist? Ein Grund, warum diese Sammlungen bei der Bevölkerung nicht das entscheidende Thema sind, wird sein, dass die Sammlung Kamm nur ganz selten gezeigt wurde, weil der Raum dafür nur bedingt zur Verfügung steht oder mit anderen Themen gefüllt wurde. Trotzdem ist an dieser Stelle die Erkenntnis wichtig, dass das die Wahrnehmung der Besucherinnen und Besucher ist.
- Kunst über Mittag und allgemeine Führungen sind die am meisten rezipierten Vermittlungsangebote. Es fehlen jedoch vollständig ein ansatzweise adäquates gastronomisches Angebot sowie attraktive Aufenthaltsmöglichkeiten. Hier bestehen deutliche Entwicklungspotenziale.
- Der Erweiterungsbau oder auch ein Neubau wird als sinnvoll betrachtet, weil damit mehr Ausstellungsmöglichkeiten geschaffen werden können.

Die Ergebnisse der Hintergrundgespräche wurden in vier Cluster aufgeteilt. Die wesentlichen beiden Erkenntnisse sind den Folien zu entnehmen. Ergänzend wird hervorgehoben:

- **Kommunikation & kuratorische Ausrichtung:** Es gibt kaum eine Öffnung für publikumswirksame Wanderausstellungen, die nach Zug kommen könnten. Ein Beispiel dafür wäre: Der berühmte Maler Oskar Kokoschka aus Chemnitz. Das Chemnitzer Museum hat ungefähr 200 Bilder von Kokoschka und ist aufgrund von Umbauarbeiten für drei Jahre geschlossen. Was passiert? Kokoschkas Gemälde gehen auf Reisen. Nun stellt man sich mal vor, die Kokoschka-Gemälde wären nach Zug gekommen. Was wäre hier in Zug los? Personen würden aus Luzern und Zürich nach Zug kommen, um sich das anzusehen. Und das Kunsthaus Zug hätte die Kapazität, eine Kokoschka-Ausstellung zu zeigen. Und zwar heute schon. Das hat das Haus aber nie gemacht in den letzten Jahrzehnten. Und das ist schade. Das Thema der kuratorischen Ausrichtung bietet sich deshalb als eine Herausforderung an.
Die Öffnung für Unternehmenssponsoring und Raumnutzung Dritter findet kaum statt, obwohl hier noch grosses Potenzial liegt.
- **Governance, Aufbau- und Ablauforganisation:** Dass die Governance beim Kunsthaus erhebliche Schwächen aufweist, wurde in den Hintergrundgesprächen sehr deutlich. Es gibt zum Beispiel kein schriftliches Reglement oder eine Geschäftsordnung, in der geklärt ist, wie der Aufsichtsrat der beiden Träger und die operative Leitung des Hauses miteinander kommunizieren. Das ist im Jahr 2025 eigentlich State of the Art – nicht nur in Unternehmen, auch in Kulturinstitutionen. Das hat dazu geführt, dass manches in den letzten Jahren schwierig war. Das Problem ist nicht, dass es zwei Träger gibt. Es gibt andere Häuser mit vier Trägern. Es geht nicht um die Frage der Vielzahl der Träger, sondern es gibt kein Gremium, wo diese zusammenkommen. Das sind Governance-Themen, die im Bericht sehr deutlich angesprochen werden.

Zur Aufbauorganisation: Das Prinzip der heroischen Einzelspitze, bei der eine Person das Haus über drei Jahrzehnte leitet, ist auf der einen Seite grossartig, aber auf der anderen Seite ganz schwierig, weil damit die Frage verbunden ist, wie sich das Haus verändern kann. Kann das Haus aus einer Einzelspitze heraus aktuellen Themen wirklich begegnen? Deshalb haben viele Kulturinstitutionen mittlerweile Teams an der Spitze. Nicht nur bezüglich der Veränderung, sondern auch der Kompetenzen. Denn die Kompetenzen der Führung sind nicht nur kuratorischer Art, sondern es sind auch Management-Kompetenzen gefragt. In diesem Bereich haben sich Kulturinstitutionen in den letzten Jahren weiterentwickelt. Der Best-Practice-Standard ist heute eigentlich nicht mehr die heroische Einzelspitze, sondern eine hängende Doppelspitze – mindestens eine kaufmännische Geschäftsleitung und eine künstlerische Leitung. Das ist das Best-Practice-Modell. Bei der Ablauforganisation geht es darum, wie und welche Prozesse mit welchen Tools gemanagt werden. Das ist auch ein Thema, das beim Kunsthaus Zug Entwicklungspotenzial hat.

SWOT-Analyse (Folien 32 bis 36)

Die SWOT-Analyse ist im Grunde genommen das Filtrat, mit dem neben der Umfrage und den Hintergrundgesprächen nochmal der Blick auf das Kunsthaus geworfen wurde. Auf der Grundlage dieser Analyse sind wir dann zu den Empfehlungen gelangt.

METRUM-Empfehlungen (Folien 37 bis 39)

Metrum hat sich entschieden, allgemeine Empfehlungen und spezifische Empfehlungen mit Blick auf die Erweiterung zu trennen.

Bei den allgemeinen Empfehlungen ist hervorzuheben:

- Die ersten drei Empfehlungen betreffen die Governance.
- Die Eigenmittel des Kunsthauses sind viel zu niedrig. In der Schweiz liegen die Eigenmittel im Schnitt bei 50 %. Das Kunsthaus Zug liegt bei bestenfalls 18 %. Das ist zu wenig. Damit liegt das Kunsthaus Zug deutlich unter dem Schweizer Schnitt und sogar auch unter den deutschen Verhältnissen (rund 30 % Eigenmittel).
- Wirkungscontrolling: Es gibt Ansätze, Förderungen an bestimmte Bedingungen zu knüpfen, die dazu beitragen, dass eine Kultureinrichtung ihre Wirkung besser entfalten kann.
- Sammlungsbestand bzw. -ausrichtung klären: Was ist das Gewicht der Sammlung Kamm? Wie gross ist der Schwerpunkt Wiener Moderne? Gibt es auch andere Schwerpunkte? Das ist für die Ausrichtung des Hauses eine wichtige Frage.
- Die Transformation ist, wenn sie umsichtig aufgesetzt und durchgeführt wird, in rund zehn Monaten absolut machbar.

Zu den Empfehlungen hinsichtlich Erweiterung ist zu ergänzen:

Metrum hat das Betriebskonzept und die dafür hinterlegte Finanzplanung geprüft. Diese sind nicht schlecht, reichen aber noch nicht aus und müssen überarbeitet werden. Zum Beispiel ist das Konzept nicht szenariobasiert.

IV Beratung

Fragen und Bemerkungen aus der Kommission

Frage: Sollten aus Sicht von Metrum die zwölf allgemeinen Empfehlungen zuerst umgesetzt werden, bevor man überhaupt über die Erweiterung nachdenken kann? Oder erlauben diese doch relativ gravierenden Probleme vorerst keine Erweiterung, bis diese gelöst sind?

Antwort: Damit ist die Frage angesprochen, ob man sequenziell Vorgehen kann oder nicht. Nach der Erfahrung von Metrum könnte man in acht bis neun Monaten rund 80 % der Themen adressieren. Die Empfehlung wäre deshalb, dass die Diskussionen zur Erweiterung in vier, fünf Monaten wieder gestartet werden könnten, wenn man mit der Erledigung der allgemeinen Empfehlungen bereits einen guten Schritt weitergekommen ist. Es ist sehr zu empfehlen, die wesentlichen Dinge zu klären, bevor man sich ernsthaft mit der Erweiterung beschäftigt. Aber es ist auch zu sagen, dass diese Klärung bzw. Umsetzung der allgemeinen Empfehlungen nicht drei Jahre braucht.

Frage: Wurde im Rahmen der Potenzialanalyse auch über Möglichkeiten nachgedacht, mehr Publikum anzusprechen, zum Beispiel über Ticketpreise für Junge?

Antwort: Dies wurde im Bericht nicht als eigene Empfehlung ausgearbeitet. Zum Thema Ticketpreise hat sich die Analyse bei der Museumslandschaft Gedanken gemacht. Das Thema Ticketpreise wurde aber als zu kleinteilig betrachtet, als dass dies in der Analyse detailliert betrachtet oder problematisiert wurde. Das wäre ein Thema, das zum Betriebskonzept gehören würde. Der Bericht enthält aber einige Ansätze, was man, auch mit Blick auf das Profil des Hauses, anders machen könnte. Diese Frage stellt sich schon.

Frage: Wie erreicht man bei einer Befragung die Nicht-Besuchenden?

Antwort: Die Befragung wurde über die Mitwirkungsplattform und Kommunikationskanäle der Stadt Zug ausgesandt und beworben.

Frage: Wir wird diese Grundlage nun mit der jetzigen Organisation und den jetzigen Vorständen verknüpft? Man müsste das alte Kapitel abschliessen und mit den neuen Empfehlungen in die Zukunft schauen. Wird die Organisation für den strukturierten Aufbau nun von der Stadt Zug begleitet?

Antwort: Mit der Potenzialanalyse und den daraus hervorgegangenen Empfehlungen liegt nun eine sehr gute Ausgangslage vor. Heute wird der Bericht und Antrag zur Potenzialanalyse in der GPK und voraussichtlich am 21. Oktober 2025 im GGR beraten. Die Stadt Zug und der Kanton Zug gehen auf den Vorstand der Kunstgesellschaft zu. Wir empfehlen, den Prozess mit Metrum weiterzuführen und die Analyse in die Organisationsentwicklung einfließen zu lassen.

Der GPK-Präsident: Metrum begleitet also den Prozess beim Kunsthaus in den nächsten Monaten weiter, bei der Museumslandschaft ist die Arbeit von Metrum aber abgeschlossen und der neue Verein – möglicherweise mit Unterstützung der Stadt Zug – ist selber verantwortlich, etwas zu tun.

Der Stadtpräsident: Genau. Die Führungsverantwortung liegt beim neuen Vorstand. Die Organisationsbegleitung kostet CHF 120'000.00. Der Kanton Zug ist der Stadt Zug sehr entgegengekommen und würde zwei Drittel davon zahlen, ein Drittel übernimmt die Stadt Zug. Die Stadt Zug und der Kanton Zug erachten es als sehr wichtig, dass nach dem ersten Schritt mit der Analyse nun der Entwicklungsprozess sofort weitergeführt wird.

Frage: Heisst das, die Trägerschaften sind mit im Boot?

Antwort: Ja.

Der GPK-Präsident: Interessant ist, dass der damalige Bericht der GPK zur Erneuerung der Leistungsvereinbarung mit der Kunstgesellschaft in den Medien mehrfach zitiert wurde. Das damals latent ungute Bauchgefühl der GPK war nicht unbegründet. (#2822.1 GPK Kultur: Zuger Kunstgesellschaft, Freunde Kunsthaus Zug; Jährlich wiederkehrender Beitrag für die Jahre 2024 bis 2027 für Betrieb und Liegenschaftsunterhalt). <https://ratsinfo.stadtzug.ch/gremium/1/geschaefte/138#documents>

Der GPK-Präsident: Ich hoffe auf einen guten Ausgang der ganzen Geschichte, bin aber nicht überzeugt, dass die neue Zusammensetzung der Vorstände absolut erfolgsversprechend ist. Ich sage das aus einer gewissen Distanz, ohne mit den verantwortlichen Personen selber gesprochen zu haben. Mir scheint, dass es eher zu viele als zu wenige Personen sind. Es braucht eine engagierte Kerngruppe, die das Ganze vorantreibt. Ich bin nicht sicher, ob das organisatorisch mit den nun gewählten Personen, die schon an der Versammlung mit heftigen Anschuldigungen konfrontiert wurden, auf einer erfolgreichen Basis steht.

Der Stadtpräsident: Es wird sich weisen. Der Vorstand ist sehr aktiv. Die Situation zwingt den Vorstand aber, im Moment zu 80 % operativ und nur zu 20 % strategisch tätig zu sein. Es sollte aber umgekehrt sein und wird auch noch umgekehrt werden. Deshalb ist es wichtig, mit den Erkenntnissen aus der Potenzialanalyse in die Umsetzung zu gehen und die Organisationsentwicklung voranzutreiben, damit das Haus von Grund auf neu aufgebaut werden kann.

Kenntnisnahme:

Der GPK-Präsident stellt fest, dass die GPK den Bericht zur Kenntnis nimmt.

V Zusammenfassung

Aufgrund der zur Verfügung stehenden Informationen und in Kenntnis des Berichts und Antrags des Stadtrates Nr. 2960 vom 2. September 2025 empfiehlt die GPK die Vorlage mit 6:0 positiv zur Kenntnis zu nehmen.

VI Antrag

Die GPK beantragt Ihnen,

- auf die Vorlage einzutreten, und
- den vorliegenden Bericht «Potenzialanalyse des Kunsthaus Zug» zustimmend zur Kenntnis zu nehmen.

Zug, 8. Oktober 2025

Für die Geschäftsprüfungskommission
Philip C. Brunner, Kommissionspräsident

Beilage
– Präsentation