

DER DIREKTOR

Verwaltung des
Deutschen Bundestages
z.Hd. Hilmar Sack
Enquete-Kommission
„Kultur in Deutschland“
Platz der Republik 1

11011 Berlin

Enquete-Kommission »Kultur in Deutschland«	
Eing.:	23. Mai 2005 1194
Anlg.:	1 <i>S: 23/05</i>

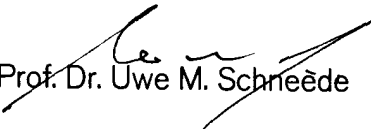
Su

Hamburg, 12.5.05

Sehr geehrter Herr Sack,

ich darf Ihnen hiermit meine Antworten auf Ihre Fragen zur Sitzung der Enquete-Kommission am 13. Juni 2005 übermitteln.

Mit freundlichen Grüßen


Prof. Dr. Uwe M. Schneede

Hamburger Kunsthalle · Stiftung öffentlichen Rechts
Glockengießerwall · D-20095 Hamburg

Telefon +49 (0)40-428 131-207
Telefax +49 (0)40-428 54-2559

e-mail schneede@hamburger-kunsthalle.de
www.hamburger-kunsthalle.de

Vorstand: Prof. Dr. Uwe M. Schneede, Tim Kistenmacher

H A M B U R G E R KUNSTHALLE

DER DIREKTOR

Antworten auf den Fragenkatalog zum Expertengespräch „Museen und Ausstellungshäuser“

1. Zweifellos bedeutet die Vielfalt der großen und kleinen Museen einen immensen kulturellen Reichtum, auf den man – auch im internationalen Vergleich – sehr stolz sein kann.

Mängel in den großen Häusern: Weitgehend veraltete Strukturen, zu viel Verwaltung, zu viel Mitsprache von Politik und Administration, zu starres Haushaltssystem (Kameralistik), zu wenig aktive Öffnung zum Publikum, zu wenig Selbständigkeit, große Reserven gegenüber Marketing, zu wenig Leistungskontrolle, zu wenig Selbstbewußtsein im Umgang mit Mäzenen, Sponsoren und Privatsammlern.

2. Das Museum ist der einzige Ort, an dem systematisch historische Zusammenhänge anschaulich an originalen Zeugnissen aus Vergangenheit und Gegenwart erfahrbar gemacht werden, und es ist zugleich der Ort, der, das Bedeutsame vom weniger Bedeutsamen und Zufälligen trennend, durch Vergleichsmöglichkeiten und Entwicklungsstränge permanent die Maßstäbe für kulturelle, also geistige Werte setzt. Jedoch kann das Museum nur als kulturelles Gedächtnis fungieren, wenn es sich dauernd im kritischen Dialog mit gesellschaftlichen Entwicklungen zu erneuern versteht. Das muß – vor allem für Kunstmuseen – keine schnelle Kehrtwende etwa angesichts der Migration bedeuten, wohl aber die allmähliche Einstellung auf veränderte gesellschaftliche Verhältnisse. Das betrifft beispielsweise auch die Wünsche und Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen, von älteren Menschen und Behinderten.
3. In unserem Haus beobachten wir seit einigen Jahren ein verstärktes Interesse am Original und an der intensiveren Beschäftigung mit dem Original. Anders ist es kaum zu erklären, daß die 13.000 Mitglieder des Vereins Freunde der Kunsthalle und die 1.600 Jungen Freunde die Angebote an Seminaren und ähnlichen vertiefenden Veranstaltungen so stark wahrnehmen, daß diese Angebote ständig erweitert werden müssen. Anders ist es auch kaum zu erklären, daß unsere Veranstaltungen „Kunst meets Kommilitonen“ (Studenten führen Studenten) jeweils 800 bis 1.200 Teilnehmer pro Abend anziehen. Das Internet dient der Information, das Museum ist der Ort des Ereignisses und der Begegnung – eben diese soziale Qualität gilt es noch stärker herauszuarbeiten.

Was jedoch die Digitalisierung der Sammlungsbestände angeht: Wir in der Hamburger Kunsthalle erhalten sie seit längerem für unausweichlich – im übrigen auch sehr praktisch bei der Produktion von Publikationen zu den eigenen Beständen. Wir haben mittlerweile knapp 32.000 Objekte in MuseumPlus aufgenommen.

Hamburger Kunsthalle · Stiftung öffentlichen Rechts
Glockengießerwall · D-20095 Hamburg

Telefon +49 (0)40-428 131-207
Telefax +49 (0)40-428 54-2559

e-mail schneede@hamburger-kunsthalle.de
www.hamburger-kunsthalle.de

Vorstand: Prof. Dr. Uwe M. Schneede, Tim Kistenmacher

H A M B U R G E R
KUNSTHALLE

4. Mit Ausnahme der steuerrechtlichen Bestimmungen sind die rechtlichen Rahmenbedingungen insgesamt als befriedigend anzusehen. Im Steuerrecht sollten weitere Anreize zum bürgerlichen Engagement für den Museums(Kultur)auftrag geschaffen werden. Aktive Museen, die eine hohe Eigenfinanzierungsquote aufweisen, sollten darüber hinaus in die Lage versetzt werden, verstärkt vom Vorsteuerabzug zu partizipieren.

Mit jeder Gesetzesnorm, wie beispielsweise einem Museumsrahmengesetz auf Bundesebene, entstehen neue administrative Prozesse, die nach allen Erfahrungen eher hindern als befördern. Bund, Länder und Kommunen haben sich bereits auf die ICOM-Richtlinien verständigt. Diese Norm sollte jedoch wieder stärker in das Bewußtsein der für die Museen Verantwortlichen gerückt werden.

5. Die Diskussion über den Verkauf von Sammlungsgegenständen wird sich nicht aufhalten lassen. Es scheint notwendig, eine auch politisch wirksame Übereinkunft etwa auf der Basis des Positionspapiers vom Deutschen Museumsbund und von ICOM vom 20. September 2004 zu treffen. Dabei sollte deutlicher als in diesem Papier festgehalten und begründet werden, warum Verkäufe grundsätzlich nicht stattfinden sollten. Für die Regularien im Fall eines Verkaufs macht das Positionspapier meines Erachtens interessante Vorschläge.

Unbedingt notwendig ist die Vereinheitlichung der Länderhaftung. Auf der internationalen Direktorenkonferenz der großen Kunstmuseen wird den deutschen Häusern immer wieder vorgeworfen, mit der Unterschiedlichkeit der Regelungen (und zusätzlich der Tatsache, daß nicht alle Bundesländer Staatshaftung bieten) erschweren wir den internationalen Leihverkehr. Sowohl national wie international ist das Prinzip der Gegenseitigkeit, das den Leihverkehr und damit die großen Ausstellungen überhaupt erst möglich macht, in Frage gestellt. Hier sollte rasch gehandelt werden. Der „Leipziger Kreis“, der Zusammenschluß der Direktoren der wichtigsten deutschen Kunstmuseen, wird in diesem Punkt aktiv werden.

6. Die vier Grundaufgaben des Museums sind in meinen Augen nach wie vor gültig, wengleich heute ein zusätzlicher Akzent – das gilt vor allem für den Aspekt des Vermittelns – bei der Publikumsorientierung liegt (nicht nur Pädagogik, auch Marketing).

Generell ist in den Museen zu beobachten, daß aus finanziellen Gründen das Sammeln und das Forschen zurücktritt, zuweilen auch das Bewahren. Wir haben deshalb im Rahmen der Entwicklung eines Zielbilds aus Anlaß der Verselbständigung (1999) beschlossen, diese Aufgaben trotz fehlender Finanzmittel gleichermaßen wahrzunehmen. Dazu müssen wir uns Drittmittel besorgen: Beim Sammeln unterstützen uns mehrere Stiftungen systematisch, auch einige Unternehmen; beim Bewahren sind es ebenfalls Stiftungen; die Forschung – in Arbeit sind sieben Bestandskataloge – wird teils durch die Freunde der Kunsthalle, teils durch eine Stiftung getragen. Entscheidend ist vor allem bei den Ankäufen, daß nur Werke nach dem Sammlungskonzept des Museums erworben werden.

H A M B U R G E R
KUNSTHALLE

Problematisch scheint die Frage der Provenienzforschung im Hinblick auf NS-verfolgungsbedingt entzogenes Kulturgut, insbesondere aus jüdischem Besitz. Trotz aller staatlichen Bekundungen und Aufrufe wird Provenienzforschung aus finanziellen Gründen nur in extrem wenigen deutschen Museen betrieben. Das bedeutet, daß viele Museen ihre Verantwortung nicht wahrnehmen. Es kann immerhin sein, daß sich in ihren Sammlungen, ohne daß sie es wissen oder erkunden wollen, Werke befinden, die jüdischen Sammlern abgepreßt worden sind.

In diesem Punkt ist eine starke Initiative vonnöten. Beispielsweise könnten sich, wie Herr Eissenhauer bereits vorgeschlagen hat, die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien, der Deutsche Städtetag, der Deutsche Landkreistag, der Deutsche Städte- und Gemeindetag, die ständige Kultusministerkonferenz, die Kulturstiftung der Länder zusammenschließen, um einen Fond zu gründen, aus dem Provenienzforschung – auch für mittlere und kleine Museen – bezahlt werden könnte.

Die großen Häuser erhalten alle paar Wochen oder Monate Anforderungen von Erben bzw. ihren Anwälten. Hier sollte man durch eigene Forschungen gewappnet sein, wenn nicht gar die Initiative selbst in der Hand haben. Das Ansehen der Museen darf auf die Dauer nicht durch moralisch zweifelhaftes Gut beeinträchtigt werden.

7. Die Frage vom Mindeststandard betrifft sicher in erster Linie die kleinen und die privaten Museen. Gibt es da wirklich Regelungsbedarf? Die ICOM-Richtlinien dürften reichen.
8. Die Hamburger Kunsthalle ist wie die sechs anderen ehemals staatlichen Hamburger Museen im Jahr 1999 eine Stiftung öffentlichen Rechts geworden. Für die Hamburger Kunsthalle hat sich die Verselbständigung (mit kaufmännischer Haushaltsführung) als einzige Möglichkeit erwiesen, trotz rückläufiger Zuwendungen die zentralen Museumsaufgaben zu erfüllen und dabei noch flexibler, schneller, effizienter zu arbeiten.

Eingehend wurden die unterschiedlichen Rechtsformen geprüft (die staatlichen Hamburger Theater arbeiten erfolgreich als GmbHs). Die Stiftung öffentlichen Rechts hat sich als sinnvoll – auch in der Hamburger Tradition – erwiesen.

Vorteile

- neues Denken bei den Mitarbeitern: gestärktes Verantwortungsgefühl und mehr Eigenständigkeit, ausgeprägtes Verständnis für Kosten-Leistungs-Verhältnisse, Beteiligung am Fundraising – man arbeitet nicht mehr für den anonymen Staat, sondern für das „eigene“ Haus
- weniger Verwaltung, freier in der Ausgestaltung von Sponsoren-Verträgen und anderen Partnerschaften (auch in Fragen von Vermächtnissen); interessanter für Partner, die oft nicht etwas für den Staat, wohl aber etwas für die Kunst oder das Museum tun wollen
- sachlich-fachliche Entscheidungen, die allein vom Museum getroffen werden.

HAMBURGER KUNSTHALLE

Ohne Doppelspitze ist nach unserer Erfahrung eine Verselbständigung nicht denkbar, weil die gesamte Personalverwaltung, die Finanzen, die Bauangelegenheiten und die Organisation von einem Profi verantwortet werden müssen. Daß der Direktor immer auch die Finanzierung von Vorhaben im Auge haben muß und daß der Geschäftsführer immer auch an die inhaltlichen Belange des Museums zu denken hat, ist eine der Voraussetzungen für das Funktionieren der Doppelspitze.

Probleme

Neue Kostenbelastungen treten bei der Verselbständigung öffentlich geförderter Institutionen hinzu, weil sie ihre Geschäftsführung nach den haushaltsrechtlich vorgeschriebenen Bilanzierungsgrundsätzen für „große Kapitalgesellschaften“ ausrichten müssen. Alle Fragen der Stellenübertragung, der Renten und Pensionen, der Tarifsteigerungen, der Versicherungen sollten rechtzeitig geklärt werden. Beim Übergang in die Stiftung sind in Hamburg ca. 25 neue Kostenfaktoren entstanden, die teilweise nicht erkannt oder der Höhe nach nicht richtig eingeschätzt wurden.

Bei Überleitung der Museumsgebäude ist darauf zu achten, daß der bauliche und Technische Rückstand finanziert sein muß. Im Fall der Hamburger Kunsthalle wurde gutachterlich ein Sanierungsbedarf von ca. DM 40 Millionen festgestellt. Eine solche Situation würde bei unzureichender Ausstattung mit Bauunterhaltungsmitteln zu ständigen Defiziten führen (bei der Verselbständigung der staatlichen niederländischen Museen hat man zu diesem Zweck eigens den „Deltaplan“ entwickelt).

Ein beträchtlicher Kapitalstock, dessen Erträge zumindest schwierige Jahre zu überbrücken hülfe, wäre im Status der Verselbständigung von großem Vorteil.

Was die Zusammenlegung von Museen angeht, hat man sich in Hamburg entschieden dagegen ausgesprochen, weil dadurch eine zusätzliche und unnötige Hierarchiestufe eingebaut werden müßte und das Eigenprofil der Häuser, das gerade herausgearbeitet werden muß, verloren ginge. Auch ist die Bindung von Freundeskreisen, Mäzenen und Sponsoren an bestimmte Häuser eine sehr spezifische.

Auf Anforderung der Hamburger Kulturbehörde hat die KPMG untersucht, ob mit Gründung einer Betriebsgesellschaft für die sieben Hamburger Museumsstiftungen eine Effizienzsteigerung und Kostenersparnis verbunden sein würde. Die KPMG hat festgestellt, daß hier eher von einem gegenteiligen Effekt auszugehen sei. Die Kulturbehörde hat sich dieser Sichtweise angeschlossen.

Anmerkung zum Begriff Privatisierung

Bei der Umwandlung in eine Stiftung öffentlichen Rechts wird nichts verkauft und damit privatisiert. Der Begriff ist daher meines Erachtens unzutreffend. Die Sammlungen bleiben in Hamburg im Eigentum der Freien und Hansestadt Hamburg; sie werden von den Stiftungen treuhänderisch verwaltet.

H A M B U R G E R
KUNSTHALLE

9. Da ständig neue Werke, Objekte, Zeugnisse anfallen, die Sammlungsbereiche also immer größer werden, müssen sich die Orte, an denen diese Objekte verwahrt und präsentiert werden, zwangsläufig erweitern – im Unterschied etwa zu Theatern oder Konzertsälen. Folglich werden Museen immer wieder vergrößert oder neue Museen gegründet werden müssen. Wenn man verantwortlich mit der Vergangenheit und der Bildung anhand der Menschheitsgeschichte umgehen will, muß man sich darauf einstellen. Von einer Krise der Museen zu reden, scheint unverantwortlich, da das breite Interesse an den Museen ungebrochen ist, wenn nicht zunimmt.

10. Die Hamburger Kunsthalle hat, wie unter Punkt 6) und Punkt 11) angedeutet, zahlreiche – zum Teil längerfristige – Partner (d.h. Sponsoren, Mäzene, Stiftungen, Freundeskreise) nicht nur für spektakuläre Ausstellungen, sondern auch für größere, mittlere und kleinere Projekte der Bereiche Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln. Durchschnittlich beläuft sich der Eigenanteil der Hamburger Kunsthalle (Eintrittsgelder, Drittmittel, Beteiligung an Gastronomie und Museumsshops etc.) auf ca. 50 % des Gesamtetats.

Negative Auswirkungen sehe ich nicht, jedoch ist die Zusammenarbeit mit Partnern eine ständige Gratwanderung, bei der es gilt, dem Museum die letzten Entscheidungen zu sichern.

Zu den positiven Auswirkungen gehört, daß die Partner ihre eigene Klientel und damit eine wesentliche gesellschaftliche Bereicherung ins Haus bringen.

11. Die Hamburger Kunsthalle hat eine kleine Marketing-Abteilung eingerichtet, die nach einem Marketingplan mit jährlichen Schwerpunkten arbeitet. Wesentlich sind dabei für uns unter anderem der Ausbau und die Entwicklung zielgruppenorientierter Angebote in Zusammenarbeit mit der museumspädagogischen Abteilung, etwa für Kinder (Malschule, Ferienprogramme), kleine Kinder mit Eltern (sonntägliche „Kinderzeit“), Familien (sonntägliche „Familienführung“), Jugendliche von 12 bis 18 Jahren („Youngsters' art“. Jugendliche führen Jugendliche, einmal monatlich), „Kunst meets Kommilitonen“ (für Studierende, vierteljährlich), Senioren („Goldener Freitag“).

Alle spezifischen Angebote sind – zum Teil seit Jahren – erfolgreich. Für die meisten dieser Programme haben sich Sponsoren finden lassen.

Freier Eintritt bringt vermutlich mehr Besucher ins Haus. Die Menge allein aber tut es nicht. Will man aktiv an der Bildung arbeiten, muß man entsprechend attraktive Angebote gerade auch für ein erweitertes Publikum machen. Dadurch fallen zusätzliche Kosten an – ganz abgesehen davon, daß der Staat – wie in England – den Museen den Ausfall an Eintrittsgeldern ersetzen müßte.

H A M B U R G E R
KUNSTHALLE

12. In der Hamburger Kunsthalle werden ehrenamtliche Kräfte („Museumsdamen“) für Aufgaben eingesetzt, die die Mitarbeiter der Kunsthalle nicht wahrnehmen können, d.h. vor allem im Bereich der Besucherbetreuung. Das geschieht unter der Obhut der Freunde der Kunsthalle. Gerade wegen dieser klaren Aufgabenteilung hat sich die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern der Kunsthalle hervorragend entwickelt. Dieser ganze Bereich könnte in meinen Augen noch entschieden ausgeweitet und teilweise auch professionalisiert werden.