

DEUTSCHER BUNDESTAG

- Enquete-Kommission -
"Kultur in Deutschland"
Sekretariat

11011 Berlin,
Platz der Republik 1

Dienstgebäude:
Dorotheenstr. 88
Zimmer 403

5. September 2005

☎ (030) 227-37709
📠 (030) 227-36708
hilmar.sack@bundestag.de

Bearbeiter: Hilmar Sack

Zusammenfassung der Umfrage „Museen und Ausstellungshäuser“

Gliederung

A. Vorbemerkung	2
B. Fragenkatalog	3
C. Auswertung	5
1. Lage der deutschen Museumslandschaft und zukünftige Entwicklung	6
2. Das Museum der Zukunft als Ort des kulturellen Gedächtnisses – Hort kultureller Identität in einer von Migration geprägten Gesellschaft	9
3. Virtualisierung der Lebenswelt und Digitalisierung von Sammlungsbeständen	10
4. Rechtliche Rahmenbedingungen von Museen	11
5. Sammeln, Bewahren, Forschen und Ausstellen/Vermitteln als zeitgemäße Aufgaben von Museen	14
6. Mindeststandards und Qualitätssicherung durch Siegel und Gütezeichen	15
7. Museen in neuen Rechtsformen und Trägerschaften	17
8. Modernes Fundraising und Sponsoring	19
9. Besucherorientierung	20
10. Ehrenamt und „1 Euro-Jobs“	21

A. Vorbemerkung

Der Einsetzungsbeschluss des Deutschen Bundestages (BT-Drucksache 15/1308) erwähnt mehrfach die Museen, Ausstellungshäuser und Gedenkstätten als Bestandteile der dichten Kulturlandschaft in Deutschland. Vor dem Hintergrund der bedrohlichen finanziellen Lage der Kommunen und ihrer Kulturhaushalte soll auch ihre Situation analysiert, geeignete Rechtsformen beschrieben und auf Strukturreformen hingewiesen werden.

Dazu hat die zuständige Arbeitsgruppe I in ihrer Sitzung vom 18. April 2005 auf der Grundlage der Vorlage AU 15/083b und der K.-Drs. 15/407 für den 13. Juni 2005 ein Expertengespräch anberaumt. Als Experten wurden eingeladen und um Beantwortung eines Fragenkatalogs gebeten:

- Dr. Michael Eissenhauer,
Präsident des Deutschen Museumsbundes
- Dr. Cornelia Förster
Direktorin des Historischen Museums Bielefeld
- Dr. Hans-Martin Hinz,
Mitglied der Geschäftsführung am Deutschen Historischen Museum und Mitglied im Executive Council des Weltmuseumsverbandes ICOM
- Thomas Köhler,
Interimsdirektor und Leiter Kommunikation des Kunstmuseum Wolfsburg
- Ingrid Mössinger
Direktorin der Kunsthalle Chemnitz
- Dr. Barbara Rommé
Leiterin Stadtmuseum Münster
- Prof. Dr. Uwe M. Schneede
Direktor der Hamburger Kunsthalle

Darüber hinaus wurden folgende weitere Experten und Institutionen um Beantwortung des Fragenkatalogs gebeten:

- Prof. Dr. Klaus-Dieter Lehmann
Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz
- Prof. Dr. Bernhard Graf
Leiter des Instituts für Museumskunde
- Dr. Helmut Knirim
Leiter Westfälisches Museumsamt / Landschaftsverband Westfalen-Lippe
- Dr. Jakob Johannes Koch
Arbeitsgemeinschaft kirchlicher Museen und Schatzkammern
- Dr. Bettina Seyderhelm
Evangelisches Kirchenamt der Kirchenprovinz Sachsen
Föderation Evangelischer Kirchen in Mitteldeutschland

Durch die Entscheidung der Enquete-Kommission vom 30. Mai 2005, infolge der Neuwahlankündigung keine weiteren Sitzungen der Arbeitsgruppen anzuberaumen, wurde das Expertengespräch mit Schreiben vom 7. Juni 2005 abgesagt. Diese Zusammenfassung berücksichtigt daher nur die *schriftlichen* Stellungnahmen, die zum Stichtag 31.8.2005 mit Ausnahme der Kirchenvertreter und von Frau Mössinger alle vorlagen (Vgl. die K.-Drs. 15/484 bis 15/491). Im Falle des Präsidenten des Deutschen Museumsbundes, Herrn Dr. Eissenhauer, fand bei einzelnen Fragen die Stellungnahme des Museumsbundes zum Arbeitsprogramm der Enquete-Kommission vom Oktober 2004 (Mat 15/142) Berücksichtigung, sofern die Antworten anderer Experten ihren Inhalt nicht bereits abdeckten.

B. Fragenkatalog (K.-Drs. 15/409)

1. Wie bewerten Sie die gegenwärtige Lage der deutschen Museumslandschaft, bezogen auf die unterschiedlichen Museumstypen, unterschiedliche Trägerschaften, große und kleine Häuser, Unterschiede in den west- und ostdeutschen Bundesländern, die deutsche Situation im internationalen Vergleich? Welche zukünftige Entwicklung erwarten Sie?
2. Wo sehen Sie die zukünftige Rolle von Museen im Miteinander von Globalem und Lokalem, der sog. „Glokalisierung“ (Roland Robertson)? Welche Bedeutung hat und welche Bedeutung sollte das Museum als Ort des kulturellen Gedächtnisses und Hort kultureller Identität in einer Gesellschaft haben, die von Migration geprägt ist?
3. Gibt es gegenüber der zunehmenden Virtualisierung der Lebenswelt gleichzeitig eine Tendenz zur „verstärkten Hinwendung zum Original, zum physischen Zeugnis der Vergangenheit“ (Bernhard Schulz) oder entsteht dem Museum im virtuellen Museum online eine Konkurrenz? Welche Haltung sollen Museen Ihrer Meinung in Fragen der Digitalisierung von Sammlungsbeständen einnehmen und welchen (finanziellen) Beitrag haben hier ihre Träger zu leisten?
4. Wie beurteilen Sie die rechtlichen Rahmenbedingungen für Museen allgemein? Welche Vorteile böte ein Museumsrahmengesetz auf Bundesebene, auf Länderebene? Welche rechtlichen Regelungen sollte es enthalten? Welche Modelle aus dem Ausland halten sie für beispielhaft?
5. Wie beurteilen sie die rechtlichen Rahmenbedingungen zur Bewahrung des kulturellen Erbes im Museum? Wo sehen sie rechtlichen und politischen Handlungsbedarf für die Sicherung von Kulturgütern in den Sammlungsbeständen? Welche Folgen haben die uneinheitlichen Länderhaftungen sowohl auf nationaler wie auch auf der Ebene der EU für das Ausstellungswesen?
6. Stellen die klassischen vier Säulen – Sammeln, Bewahren, Forschen und Ausstellen/Vermitteln – eine zeitgemäße Beschreibung der Aufgaben von Museen dar? Welchen Stellenwert haben diese verschiedenen Kernaufgaben untereinander und lassen sich angesichts knapper werdenden Finanzmittel und der sinkenden Anzahl von wissenschaftlichen Fachkräften Bedeutungsverschiebungen hin zu einer dieser Säulen erkennen?
7. Wie beurteilen Sie die Diskussion um Mindeststandards und die Qualitätssicherung von Museen in Form durch Siegel und Gütezeichen? Welche Konsequenzen für die Museumslandschaft und die Museumsförderung würden daraus entstehen? Welche Modelle aus dem Ausland hätten für Deutschland Vorbildcharakter? Welche Rolle kann und/oder sollte hierbei der Staat übernehmen?

8. Wie beurteilen Sie die Entwicklung, Museen in neue Rechtsformen und Trägerschaften zu überführen (Stiftungen, GmbHs, gGmbHs etc.)? Welche Modellbeispiele lassen Rückschlüsse auf Chancen und Risiken der einzelnen Rechtsformen zu? Welche Motive haben zu dieser Entwicklung auf Seiten der Träger und der Museen beigetragen? Welche vorteilhaften und nachteiligen Erfahrungen haben Sie mit den verschiedenen Rechtsformen gemacht? Wie hat das Personal die Veränderungsmöglichkeiten im Museumsbetrieb durch einen Trägerschaftswechsel genutzt? Welche Auswirkungen hatte die Verselbständigung für den wirtschaftlichen Handlungsspielraum? Wie sehen Sie in diesem Zusammenhang die Einrichtung von Doppelspitzen in Form gleichberechtigter kaufmännischer Geschäftsführung und fachlichen Leitung? Halten Sie die Privatisierungsmodelle auf alle Größen der Museen für übertragbar? Welche Voraussetzungen müssen für die Umwandlung von Museen in neue Rechtsformen gegeben sein und welche (Folge-) Kosten entstehen dadurch? Was halten Sie von administrativer Straffung durch Zusammenfassung von Museen in größere Einheiten?
9. Welche Ursachen sehen Sie für die Museumsgründungen der letzten Jahrzehnte und teilen Sie die Ansicht des Feuilletons, in dem von einer gegenwärtigen „Boomkrise“ (Die ZEIT) im Museumsbereich gesprochen wird? Sehen Sie einen wachsenden Konkurrenzdruck der Museen um öffentliche Gelder und wenn ja, welche Folgen hat er?
10. Welchen Stellenwert hat modernes Fundraising in deutschen Museen, auch im internationalen Vergleich? Welche Möglichkeiten sehen sie, Sponsorengelder nicht nur für anspruchsvolle Großprojekte sondern auch für die Kernaufgaben des Museums zu generieren? Sehen Sie hierbei auch negative Auswirkungen?
11. Wie lässt sich der Museumsbesuch als eine Freizeitbeschäftigung gegenüber anderen Freizeitaktivitäten stärken? Wie beurteilen Sie in diesem Zusammenhang die Freigabe des Eintritts? Welche Maßnahmen können und sollen die öffentlichen Träger ergreifen, um die Besucherorientierung der Museen zu stärken?
12. Welche Rolle spielt das Ehrenamt und über welche Rahmenbedingungen verfügen die Museen, um die ehrenamtliche Arbeit zu fördern und auszubauen? Wie entwickelt sich das Verhältnis von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern und welche Folge hat darüber hinaus das Instrument der Arbeitsgelegenheit (so genannte 1-Euro-Jobs) für die strukturelle Entwicklung des Museumswesens?

C. Auswertung

1. Lage der deutschen Museumslandschaft und zukünftige Entwicklung

Mehrheitlich werden von den Experten die Dichte der deutschen Museumslandschaft und ihre große Vielfalt in Museumstypen und -inhalten, Trägerschaften und Ausstattung als Ausdruck kulturellen Reichtums gewürdigt. Die räumliche Verteilung gewährleiste eine weitgehend flächendeckende Zugänglichkeit für die Bevölkerung, betont Dr. Hans-Martin Hinz vom Deutschen Historischen Museum (DHM) und Mitglied im Executive Council des Weltmuseumsverbandes ICOM. Mit der öffentlichen Förderung der Museumsarbeit würde ein wichtiger Beitrag zur kulturellen Daseinsvorsorge geleistet, eine Grundfunktion menschlicher Existenz. Laut Prof. Dr. Bernhard Graf vom Institut für Museumskunde konnten im Jahre 2003 6.134 Museen und 476 Ausstellungshäuser in Deutschland insgesamt 104.450.773 Besuche verzeichnen.¹ Damit würden sich Museen als eine der meist genutzten Kultureinrichtungen überhaupt erweisen. In Deutschland seien die Gründung und der Betrieb von Museen traditionell überwiegend als eine öffentliche Aufgabe verstanden und in diesem Sinne bis heute von den Ländern und Gemeinden sowie in den bestimmten Fällen auch vom Bund übernommen worden. Etwa 56 % der Museen (3.411) seien in öffentlicher Trägerschaft. Dazu zählten sowohl staatliche Träger, als auch Kommunen, Landkreise oder Trägerschaftsformen des öffentlichen Rechts. Der Bund sei zwar nur für wenige, dafür aber für bedeutende Museen unmittelbar verantwortlich, finanziere aber die großen, international bedeutenden Einrichtungen mit.² Ferner wirke der Bund an den so genannten Forschungsmuseen in Deutschland mit. Rechtsgrundlage sei Art. 91b GG, der die Mitwirkung des Bundes an den Forschungsaufgaben von gesamtstaatlicher Bedeutung regeln würde. Es handele sich dabei um die Einrichtungen, die ehemals in der „blauen Liste“ zusammengefasst gewesen und nun Mitglieder der Leibnitz-Gemeinschaft seien.³ Diese Einrichtungen würden zwar von den jeweiligen Bundesländern getragen, in denen sie sich befinden, aber der Bund beteilige sich am Forschungsetat dieser Museen. Bürgerschaftliches Engagement ist nach Prof. Graf neben der öffentlichen Hand die zweite wichtige Säule bei Gründung von Museen. 38,8% der Museen würden in privater Trägerschaft geführt, d.h. sie werden von Privatpersonen, besonders häufig von Vereinen und teilweise auch von Firmen getragen. Beim Unterhalt von Museen spiele bürgerschaftliches Engagement oft eine zwar wichtige, aber dennoch nur unterstützende Rolle.

Zu den Museumstypen legt Dr. Thomas Köhler vom Kunstmuseum Wolfsburg dar, dass Heimat- und Technikmuseen aufgrund einer hohen Besucherfrequenz im Moment „sehr gut dastehen“ würden und Kunstmuseen sich „sehr wacker“ hielten, obgleich ihr Erfolg noch immer primär von teuren, publikumswirksamen Ausstellungen abhängen würde. Nach Angaben von Dr. Cornelia Foerster, Direktorin des Historischen Museums Bielefeld, sind rund 95% der Museen in der Bundesrepublik als „kleine“ Häuser zu bezeichnen. Dr. Barbara Rommé vom Stadtmuseum Münster erläutert, dass die Museen in kommunaler Trägerschaft zumeist auf das kulturelle Erbe ihrer Stadt ausgerichtet und in den selteneren Fällen reine Kunstmuseen seien. Sie dokumentierten einen Teil der Geschichte ihrer Städte, seien somit Güter des kulturellen Erbes und bildeten das Objektgedächtnis ihrer Region. Sie seien oftmals niedrigschwellige Häuser, die normalerweise von zahlreichen Schulklassen aufgesucht

¹ Materialien aus dem Institut für Museumskunde Heft 58, Berlin 2004

² Beispiele sind die Staatlichen Museen zu Berlin der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, das Deutsche Historische Museum in Berlin und das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn mit seiner Außenstelle, dem Zeitgeschichtlichen Forum in Leipzig.

³ z.B. Germanisches Nationalmuseum Nürnberg, Römisch-Germanisches Zentralmuseum Mainz, Deutsches Museum München.

würden, besonders häufig in der dritten und vierten Klasse der Grundschule, in der die lokale Geschichte auf den Lehrplänen stünde. Für Kinder und Jugendliche aus sozial schwachen Familien würde diese Art von Museen den ersten und manchmal auch den einzigen Kontakt zu kulturellen Einrichtungen bedeuten. Dort erlebten die Kinder, dass Fremdheitserfahrung nicht nur in fernen Ländern, sondern auch vor Ort spürbar sei, hätten doch am gleichen Platz vor 500 Jahren vollständig andere Voraussetzungen für das Leben der Menschen gegolten. In diesem Zusammenhang erkennt auch Dr. Rommé eine Stärke der kleinteiligen Museumslandschaft in Deutschland darin, flächendeckend den Bürgerinnen und Bürgern vor Ort Kontakte anbieten zu können. Neueste Untersuchungen hätten gezeigt, dass eine Beziehung zur Kultur in den meisten Fällen einen persönlichen Kontakt in der Kindheit und Jugend voraussetzen würde.⁴

Ein weitgehend kritisches Fazit der „inhomogenen deutschen Museumslandschaft“ zieht Dr. Knirim, Leiter Westfälisches Museumsamt/Landschaftsverband Westfalen-Lippe. Es bestünde aus zu vielen Museen in öffentlicher Trägerschaft, zumeist mit zu geringen attraktiven Angeboten, die unter drastischem Besucherschwund leiden würden. Die letzten dreißig Jahren hätten durch kommunalen Ehrgeiz und die Verführung durch immens gefüllte staatliche Fördertöpfe zu einer dramatisch gestiegenen Zahl an Museumsgründungen im Bereich mittlerer stadt- bzw. ortsgeschichtlicher Häuser geführt, deren inhaltliches/thematisches Spektrum nur lokales, bestenfalls regionales Interesse finden könne. Die Neugründungswellen seien zwar gegen Ende der 1980er Jahre abgeflacht, die Neugründungseuphorie in den neuen Bundesländern Anfang der 1990er Jahre wegen mangelnden Geldes inzwischen beendet. Die Museen würden aber den kommunalen Trägern größte finanzielle Probleme bereiten. Einsparungen führten zu Attraktivitätsverlusten und dem Ausbleiben von Besuchern. Damit gingen ein drastischer Personalabbau einher sowie in letzter Konsequenz das Nachdenken über Schließungsszenarien oder die Reprivatisierung, d.h. die Rückgabe der Museen in die Trägerschaft von Heimat- und Geschichtsvereinen. Viele Museumsgründungen seien der Notanker für eine kulturelle Nutzung von Denkmälern gewesen, ohne dass sie eine bedeutende Sammlung ausreichender Exponate als Vorbedingung hätten aufweisen können. Dr. Knirim begründet die steigende Zahl von Museen auch mit einem gewachsenen Geschichtsbewusstsein, verbunden mit der Sehnsucht und Hinwendung zur unmittelbaren Heimat und Region in Zeiten erhöhter Mobilität und Desorientierung. Ausgehend von einem zwar guten Willen, hätte dies am Ende neben respektablen Vermittlungsprojekten auch zu unattraktiven text- und inszenierungslastigen Präsentationen mit mangelhaft aussagekräftigen Exponaten geführt. Er sieht in der steigenden Zahl von Angeboten bei geringer werdenden öffentlichen Subventionen automatisch eine Bestandsbereinigung kommen.

An einem „Museumssterben“ dürfe aber niemandem gelegen sein, reklamiert Dr. Hinz. Er zeichnet ein kritisches Bild der öffentlichen Förderung von Museen. Schon heute führten verringerte Zuwendungen, insbesondere auf Landesebene und im Kommunalbereich, zur Vernachlässigung von Grundaufgaben der Museumsarbeit, besonders in den nicht sichtbaren Bereichen. Viele Museen seien heute bereits strukturell unterfinanziert, einige würden aus Gründen dramatisch verschlechterter Haushaltslage geschlossen. Orts- und Stadtmuseen in kommunaler Trägerschaft, ein eher deutscher Museumstypus, der sich durch die Präsentation von Kultur- und Ortsgeschichte auszeichnen würde, seien gegenwärtig besonders gefährdet, vor allem auch in den neuen Bundesländern. Dr. Rommé bestätigt diese Zustandsbeschreibung. Es würde kaum mehr über inhaltliche Ziele, sondern oftmals nur noch über Kosten diskutiert. Sie kritisiert, dass die Tätigkeit der Museen in erster Linie wirtschaftlicher Beurteilung unterliegen würde, obwohl sie einen wesentlichen Teil des

⁴ Vgl. Zentrum für Kulturforschung, Jugend-Kultur Barometer 2004

kulturellen Erbes bewahren und die selbstverständliche Ergänzung der Pflichtaufgabe „Stadtarchiv“ im Bereich des kulturellen Erbes darstellen würden. Sie bringt ihre Befürchtung zum Ausdruck, dass in Zukunft weitere Häuser geschlossen, Bestände und damit das kulturelle Erbe von Kommunen und Kreisen verwahrlost oder sogar zerstreut und die Anbindung der Menschen an ihre Region und Stadt vernachlässigt werden würden.

„Boomkrise“?

Die Museumsgründungen der vergangenen Jahrzehnte haben laut Dr. Hinz gesellschaftliche Ursachen. So seien etwa die großen historischen Museen der Bundesrepublik Deutschland aus der starken Nachfrage an historische Wechsellausstellungen der 1970er und der 1980er Jahre und dem Wunsch entstanden, Angebote an ständigen Ausstellungen bereitzuhalten. Zugleich sei es im Prozess der Europäisierung und Internationalisierung des Alltagslebens mit seinen Verunsicherungen in der Bevölkerung wichtig gewesen, Angebote zu unterbreiten, die deutsche Geschichte und Kultur in internationalen Zusammenhängen zeigen. Die Besucherzahlen in den Museen, die diese Arbeit leisten würden, wiesen auf keine Krise hin, ganz im Gegenteil, die Ausstellungen würden intensiv nachgefragt, was auch Dr. Köhler bestätigt. Für Prof. Schneede ist es angesichts dieses ungebrochen breiten Interesses an Museen daher auch unverantwortlich von einer Krise der Museen zu reden. Ihre Größe und Anzahl müssten sich zwangsläufig erweitern, da die Sammlungsbereiche immer größer werden würden und nur so verantwortlich mit den Vergangenheit und der Bildung anhand der Menschheitsgeschichte umgegangen werden könne.

Prof. Graf weist allerdings darauf hin, dass es in den vergangenen 30 Jahren zwar eine kontinuierliche Zunahme an neuen Museen, aber nur einen sehr begrenzten Besucherboom gegeben habe. Die Anzahl der Museumsinteressierten und die Besuchshäufigkeit seien nach absoluten Zahlen gemessen nicht sehr stark gewachsen. Hierfür könnten – unabhängig von den Museumsangeboten – unter anderem demographische Entwicklungen in Deutschland als Erklärung dienen, aber auch Schwankungen im Tourismus, insbesondere in den Metropolen. Trotzdem sieht Prof. Graf im Anwachsen der Zahl von Museen nicht unbedingt einen Nachteil, sondern unter bestimmten Voraussetzungen sogar eine Chance zur Differenzierung und Profilierung von Museen und Museumsangeboten.

Museen und Kunstaussstellungen eignen sich zwar nach Meinung von Dr. Köhler nach wie vor hervorragend für Imagetransfers und als Standortfaktor, daher seien auch Museumsgründungen immer noch sehr attraktiv für Unternehmer und Kommunen. Die Folgekosten würden aber höchst selten mit einkalkuliert, was den Konkurrenzdruck der Museen erhöhen würde. Diese Analyse bestätigen Dr. Foerster und sinngemäß auch Dr. Rommé: Bei den Museen würden attraktive oder sogar spektakuläre Museumsbauten und Ausstellungen mit hoher Anfangsattraktivität deutlich im Vordergrund stehen. Ein Museum müsse aber über viele Jahrzehnte aufgrund seiner inhaltlichen Ausrichtung und vor allen aufgrund seines Bestandes attraktiv sein und bleiben. Dr. Rommé kritisiert, dass meist hinter den vielen Museumsneugründungen, und dies nicht nur bei den kleineren und mittleren Häusern, keine museumswürdigen Bestände stünden. Besser sei es ältere Einrichtungen durch Erweiterungsbauten und Ausbau der Bestände attraktiv zu halten. Prof. Lehmann sieht daher die Situation als „Boomkrise“ durchaus richtig beschrieben, weil immer weniger Mittel für operative Zwecke zur Verfügung stehen und immer mehr für den Unterhalt von Gebäuden gebraucht würde. Einen stärkeren Kampf um öffentliche Gelder und Sponsorenmittel sieht Dr. Rommé. Nach Ansicht von Dr. Foerster bräuchte der Konkurrenzdruck um öffentliche Gelder nicht zu wachsen, wenn diese Mittel tatsächlich in alle Kernaufgaben des Museums fließen würden und nicht vorzugsweise in „Highlights“ der großen Häuser, die sich als Renommierprojekte der Geldgeber eigneten. Dr. Knirim erkennt ein grundsätzliches Problem der Museen darin, dass permanent neue Besucheranreize geschaffen werden müssten, um den

Unterhaltungsdrang einer breiten Öffentlichkeit zu bedienen, der nicht unbedingt auf Wissensvermehrung, geschweige denn auf Lerneffekte ausgerichtet sei: „Das „Eventfieber“ ist nur mit „Kulturparties“, auf denen „best of fingerfood“ und Champagner gereicht werden, zu dämpfen.“

Prof. Uwe M. Schneede, Direktor der Hamburger Kunsthalle, merkt zur Situation in deutschen Museen kritisch an: weitgehend veraltete Strukturen, zu viel Verwaltung, zu viel Mitsprache von Politik und Administration, zu starres Haushaltssystem, zu wenig aktive Öffnung zum Publikum, zu wenig Selbständigkeit, zu wenig Leistungskontrolle und zu wenig Selbstbewusstsein im Umgang mit Mäzenen, Sponsoren und Privatsammlern. Der Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Prof. Klaus Dieter Lehmann, stellt fest, dass für die meisten Museen die festen Kosten aus Personal, Betriebskosten, Bauunterhaltung usw. einen überproportionalen Anteil hätten. Kein deutsches Museum könne einen Erwerbungsetat vorweisen, der eine planmäßige Sammlungserweiterung vorsehe. Häufig gäbe es überhaupt keinen Etatansatz.

Dr. Hinz weist darauf hin, dass viele Museen aus Initiativen hervorgegangen seien, deren finanzielle Absicherung nicht sichergestellt sei, und die oftmals durch Projektmittel oder Arbeitsmarktmaßnahmen unterstützt würden. Im Vergleich zu den institutionell geförderten Museen sei hier die Bestandsfrage weitaus drängender. Letztlich müsse es der Einschätzung der fachlichen und der kulturpolitischen Bedeutung im Einzelfall vorbehalten bleiben, ob der Einsatz öffentlicher Fördermittel zur Absicherung dieser gelegentlich sehr innovativen Engagements befürwortet werden könne.

2. Das Museum der Zukunft als Ort des kulturellen Gedächtnisses und Hort kultureller Identität in einer von Migration geprägten Gesellschaft

Prof. Lehmann bezeichnet Museen als geistige Ankerpunkte einer Gesellschaft. Identität und Offenheit ist für ihn das entscheidende Begriffspaar. Er fordert die Entwicklung des Museum zu einem „diskursiven Museum“. Für Prof. Schneede kann das Museum nur als kulturelles Gedächtnis fungieren, wenn es sich dauernd im kritischen Dialog mit gesellschaftlichen Entwicklungen zu erneuern verstehe, nicht durch eine schnelle Kehrtwende aber doch durch die allmähliche Einstellung auf veränderte gesellschaftliche Verhältnisse. Auch für Dr. Foerster wird das Museum zukünftig deutlicher als bisher der Ort, wo sich Vergangenheit mit Zukunft treffen würde. Sie fordert ein Verständnis, in dem das Museum als „Laboratorium“ und „Zukunftswerkstatt“ und nicht als Event-Agentur erscheine. Der Wert gerade kleinerer Häuser würde in dieser Zukunftsfähigkeit liegen, da sie flexibler und experimentierfreudiger seien. Nach Auffassung des Deutsche Museumsbundes könnten Museen durch eine verstärkt betriebene intellektuelle Vernetzung zwischen Archiven, Bibliotheken und Museen und einer erweiterten Zugänglichkeit durch moderne elektronische Medien zu einem wichtigen Fundament bei der Bewältigung von Zukunftsfragen der Globalisierung und Medialisierung werden.

Prof. Graf betont die Erforschung und Dokumentation der Objekte und ihrer Kontexte als eine der Grundaufgaben jedes Museums und ein zentrales Merkmal von guten Museumssammlungen. Diese würden sich von anderen, z.B. privaten Sammlungen, durch die Dokumentation von relevanten Sammlungskontexten unterscheiden. Nicht der Geldwert von Objekten, sondern ihr künstlerischer, kultureller, naturwissenschaftlich-technischer, oder ihr evolutions-biologischer Kontext bestimmten den eigentlichen Wert. Insofern verstünden sich die Museen, wie auch der Deutsche Museumsbund betont, als das kulturelle Gedächtnis sowie als Archive des Lebens. Durch ihre Sammlungen bzw. Forschungssammlungen und deren Dokumentation seien sie wichtige Quellen zur Erforschung der spezifischen

Lebensgrundlagen und künstlerisch-kulturellen Traditionen von Ländern, Regionen und Städten.

Für Dr. Knirim bietet das Museum eine Plattform, um wissenschaftlich fundiert Horizonte zu öffnen für Geschichtsabläufe und kulturelle Entwicklungen, die gerade durch Migration entstanden seien. Dr. Rommé betont es als eine Aufgabe von kulturhistorischen Museen, einer Gesellschaft, die bereits stark durch Migration geprägt sei, Orientierung und Identifikation in der Geschichte anzubieten. Die Geschichte eines Ortes könne man als Biografie verstehen, die Menschen fasziniere und dazu motiviere, sich für die Zukunft der Stadt zu engagieren. Gerade die städtischen Museen könnten deshalb mit ihrer ganz speziellen Überlieferung Angebote zur kulturellen Identifikation mit der Stadt machen, und so Menschen positiv binden. Auch Dr. Hinz betont diese Rolle der Regional-, Stadt- und heimatgeschichtlichen Museen, die wichtige Bezugspunkte der Identifikation in einer anonymen werdenden Welt seien, indem sie Kultur- und gesellschaftliches Leben des Einzugsbereichs präsentierten.

Um die Planung und Umsetzung von Projekten zu erreichen, die ausdrücklich auf ein internationales (globales) Programm setzen und dieses in Zusammenarbeit mit internationalen Partnern realisieren würden, regt Dr. Köhler ein Netzwerk von Partnermuseen an, die ihrer Ausrichtung und Mission gemäß zusammen finden könnten. In einer von Migration geprägten Gesellschaft müssten seiner Ansicht nach Museen verstärkt versuchen, im Rahmen ihres „community service“ auch diese Bevölkerungsgruppen anzusprechen. Dem Museum käme hier eine integrative Rolle zu, die sich zunächst auf besondere Angebote im Vermittlungsbereich konzentrieren könnte. Fremdsprachige Führungen würden hier ebenso in Betracht kommen wie im Museum veranstaltete und mit regionalen Bildungsträgern organisierte Sprachkurse „Deutsch für Ausländer“. Den Angaben von Dr. Hinz zufolge gibt es auch eine Reihe von Angeboten der deutschen Museen zu Themen der Migration.

3. Virtualisierung der Lebenswelt und Digitalisierung von Sammlungsbeständen

Für Dr. Knirim ist die Virtualisierung der Lebenswelt lediglich ein Dogma auf Zeit. Die Virtualisierung erscheinen den Experten übereinstimmend zudem nicht als Konkurrenz zu den Museen, sondern als eine sinnvolle und zeitgemäße Ergänzung. Sie böte eine Informationsfülle und -dichte, die anders nur schwer zu haben sei und diene zudem der Erschließung der Museen für weitere Nutzer- und Besuchergruppen. Laut Prof. Graf würden sich die Museen längst dieser Herausforderung stellen. Bereits im Jahr 2001 hätten über drei Viertel der bundesweit befragten Museen neue Medien eingesetzt, eine Zahl, die inzwischen gerade in Bezug auf die Internet-Nutzung deutlich angewachsen sei.

Durch die neuen elektronischen Zugangsmöglichkeiten hat sich, so Dr. Hinz, das Wissen um historische Objekte vermehrt. Der Informations- und Wissensbedarf sei dadurch eher gestiegen, und damit aber auch der Wunsch, Objekte im Original sehen zu wollen. Von den Originalobjekten ginge weiterhin die Aura des Authentischen aus, die auch Dr. Köhler betont und die Prof. Lehmann durch die Digitalisierung sogar noch unterstrichen sieht. Prof. Schneede bestätigt angesichts der anhaltenden und noch wachsenden Nachfrage an Seminaren und vertiefenden Veranstaltungen in seinem Haus diesen Eindruck zusätzlich. Veranstaltungen wie „Kunst meets Kommilitonen“ (Studenten führen Studenten) würden jeweils 800 bis 1200 Teilnehmer pro Abend anziehen. Für ihn diene das Internet zwar der Information, das Museum aber bliebe der Ort des Ereignisses und der Begegnung. Diese soziale Qualität gelte es stärker herauszuarbeiten. Auch für Dr. Rommé kann in absehbarer Zeit das Betrachten des Originals nicht durch das Internet ersetzt werden. Viele Museumsfachleute würden die Anziehungs- und Strahlkraft der Originale in ihrer musealen Präsentation allerdings überschätzen, merkt Dr. Knirim kritisch an, besonders dann, wenn sie

nicht durch fundierte museumspädagogische Aufarbeitung zum „Sprechen“ gebracht würden. Dr. Köhler fordert, Informationskanäle, Künstlerprojekte, Archivierungsmethoden und auch edukative Ansätze zu erdenken, um das Virtuelle in die Museumsideologie dauerhaft zu integrieren. Und für Dr. Hinz ermöglicht der Einsatz elektronischer Medien gerade als didaktische Hilfsmittel in Ausstellungen vertiefende Einsichten und Erkenntnisse und erlaube es, Besucher interaktiv einzubeziehen.

Die Digitalisierung, d.h. die Inventarisierung und digitale Archivierung der Objekte, findet ungeteilte Befürwortung durch die befragten Experten. Sie ist für Prof. Schneede unausweichlich und für Dr. Knirim als ein seit etwa 15 Jahren laufender Prozess „ohne Zweifel eine Pflichtaufgabe aller Museumsträger“. Die Digitalisierung stärkt für Prof. Lehmann grundsätzlich die Rolle des Museums als wissenschaftlicher Ort und eröffnet der Forschung ein enormes Potenzial. Prof. Schneede fügt zudem an, dass die digitalen Bestände auch sehr praktisch bei der Produktion von Publikationen zu den eigenen Beständen seien. Für den internen Gebrauch zählt sie auch für Dr. Rommé zu den Hauptaufgaben einer professionellen Museumsarbeit kulturhistorischer Museen. Die damit verbundene Bestandserschließung sei neben dem Erwerb die zukunftsorientierte Basis vor allem der kulturhistorischen Museen, die aber, so ihre Kritik, aufgrund der Haushaltssituation der Kommunen kaum mehr betrieben würde. Dr. Foerster mahnt zudem, dass die Langlebigkeit der neuen Speichermedien noch höchst unsicher sei und diese keinen befriedigenden Ersatz für das alte schriftliche Inventar böten.

Die Museen sollten nach Prof. Lehmann ihre Sammlungen nach Prioritätskriterien digitalisieren und die Sammlungen in gut organisierten Bildarchiven mit leistungsfähigen Distributionssystemen verfügbar machen. Der Träger solle für die technische Grundausstattung und einen substantiellen Betriebskostenanteil sorgen. Diese Forderung findet ausdrückliche Unterstützung auch bei Dr. Foerster, Dr. Köhler und Dr. Rommé, bei letzterer erweitert um die Forderung nach gut ausgebildetem Personal. Grundlage der Entscheidung durch die Träger, für diese Kernaufgabe Mittel bereitzustellen, könne nicht eine etwaige Refinanzierung der Kosten durch Nutzungsgebühren o.ä. sein, unterstreicht Dr. Foerster. Dr. Köhler regt den Versuch an, für derart große Projekte Partner aus der Wirtschaft zu finden. Dr. Rommé mahnt bei einem Einstellen dieser digitalisierten Informationen in das Netz ein zurückhaltendes Vorgehen an. Nicht sämtliche Daten könnten und dürften einer Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Dies betreffe vor allem Fragen der Provenienz, des Werts und der Sicherheit. Laut Dr. Knirim würden derzeit bundesweite Absprachen über Erfassungsstandards und über die Kompatibilität unterschiedlicher EDV-Programme getroffen.

4. Rechtliche Rahmenbedingungen von Museen

Der Deutsche Museumsbund verweist auf seine ausführlichen Stellungnahmen zu verschiedenen gesetzlichen Regelungen, dem Urheberrecht, den Ausstellungshonoraren, der UNESCO-Konvention (vgl. www.museumsbund.de, dort: „Aktuelles/PresseMitteilungen“) Prof. Graf erinnert daran, dass in den museumsrelevanten Rechtsgebieten wie dem Eigentumsrecht, Versicherungsrecht, Urheberrecht und Steuerrecht immer stärker europäische Gesetze an Bedeutung gewinnen würden, die oft ohne Berücksichtigung der spezifischen Belange von Museen und ohne rechtzeitige und qualifizierte Beteiligung von Vertretern der Museen erlassen würden. Für Prof. Schneede sind die rechtlichen Rahmenbedingungen aber insgesamt befriedigend. Als *Forderungen* werden ansonsten laut:

- Die Forderung der Enquete-Kommission nach einem Staatsziel Kultur findet bei Dr. Hinz und auch beim Deutschen Museumsbund Unterstützung. Die deutsche Museumsarbeit würde durch eine Verankerung des Kulturstaatsprinzips im Grundgesetz gestärkt. Eine entschiedeneren Haltung von Bund und Ländern könnte dazu beitragen, dass die Einschätzung, die Kulturpflege sei eine jederzeit zur Disposition stehende Leistung der öffentlichen Hände, sich in Richtung der Erhaltung und Vermittlung des kulturellen Erbes als kulturelle Daseinsvorsorge wandeln könnte.
- Dr. Hinz mahnt einen gesellschaftliche Konsens darüber an, dass Museen eine kulturelle Grundversorgung des Landes zu gewährleisten haben und staatliche Zuwendungen daher als Zukunftsinvestitionen verstanden werden müssten und nicht als Subventionsmaßnahmen.
- Im Steuerrecht sollten nach Ansicht von Prof. Schneede weitere Anreize zum bürgerschaftlichen Engagement für den Museums(Kultur)auftrag geschaffen werden. Aktive Museen, die eine hohe Eigenfinanzierungsquote aufweisen würden, sollten in die Lage versetzt werden, verstärkt vom Vorsteuerabzug zu partizipieren.
- Prof. Lehmann fordert eine Entfesselung der Museen von der Kameralistik und die Einführung der Budgetierung.
- Dr. Köhler regt einen besonderen Status für Spenden an Museen und andere Bildungseinrichtungen an.

Museumsrahmengesetz

Ein Museumsgesetz gibt es in Deutschland nicht, was laut Dr. Hinz mit der Verfassungslage zu tun habe, denn Körperschaften des öffentlichen Rechts könnten nur für die ihnen zugeordneten Einrichtungen Regelungen treffen, wie das beispielsweise bei den Archiv- und Bibliotheksgesetzen der Fall sei, auf die auch Dr. Rommé verweist. Grundsätzlich schiene ihm eine Gleichbehandlung des in den Museen verwahrten Kulturguts mit Bibliotheks- und Archivgut nahe liegend. Rechtliche Rahmenbedingungen könnten nach Meinung von Dr. Knirim bestenfalls der Sammlungsbestandssicherung dienen, vielleicht auch der wissenschaftlichen Erforschung der Bestände. Er verweist darauf, dass die Einführung rechtlicher Rahmenbedingungen in einzelnen Bundesländern mehrfach ohne Ergebnis seitens der Politik und der im Museum verantwortlich Tätigen diskutiert worden sei. Eine gewisse Vorbildfunktion könnte aus seiner Sicht das Kulturraumgesetz Sachsens haben. Dr. Köhler sieht die Museen generell überreguliert und keinerlei Vorteile durch ein Museumsrahmengesetz. Auch Prof. Lehmann hält ein Museumsrahmengesetz für entbehrlich, zumal es, in ökonomisch schlechten Zeiten formuliert, schlechte Rahmenbedingungen zugrunde legen würde. Prof. Schneede sieht mit jeder Gesetzesnorm neue administrative Prozesse entstehen, die nach aller Erfahrung eher hindern als befördern würden. Er verweist darauf, dass sich Bund, Länder und Kommunen bereits auf die ICOM-Richtlinie verständigt hätten. Diese müssten jedoch wieder stärker in das Bewusstsein der für die Museen Verantwortlichen gerückt werden. Wichtiger als die Schaffung von Rahmengesetzen ist für Prof. Graf, dass zukünftig Museen bei der Gesetzgebung in den für sie besonders relevanten Gebieten rechtzeitig und mit substantieller Stimme beteiligt würden, damit sie ihre spezifischen Aufgaben in der Gesellschaft auch in Zukunft professionell erfüllen könnten. Dabei käme dem Bund im Bereich der europäischen Gesetzgebung und den Ländern bei der föderalen Gesetzgebung eine Schlüsselrolle zu.

Eine andere Position hat in diesem Punkt Dr. Rommé. Aus Sicht der kommunalen Museen, die in erster Linie kulturhistorisch ausgerichtet seien, und sich dem kulturellen Erbe widmen würden, erscheint ihr ein rechtlicher Rahmen sehr wünschenswert. In diesem Gesetz könnte ebenso wie beim Archivgesetz geregelt werden, so Dr. Rommés Vorschlag, dass das

Sammeln des kulturellen Erbes einer Stadt oder einer Region zu den Pflichtaufgaben gehöre. Zur „Pflichtaufgabe“ der Museumsträger, das Sammeln, Erforschen, Bewahren und Präsentieren zu garantieren, zählt sie die Absicherung von gut ausgebildetem Personal, angemessene Depots sowie die konservatorische Betreuung der Sammlung, den Unterhalt durch konservatorische und restauratorische Behandlung sowie die Präsentation der Objekte in den Schausammlungen. Für die Vermittlungsarbeit in Sonderausstellungen böten dagegen Einnahmen aus Sponsoring und dem Museumsshop Finanzierungsmöglichkeiten.

Erhalt von Kulturgut und Abgabe von Sammlungsgut

Der Deutsche Museumsbund fordert gezielte und umfassende nationale sowie regionale Förderprogramme um z.T. erhebliche Defizite in Bereichen wie dem Erhalt des Kulturgutes, seiner Dokumentation und seiner Vermittlung aufzuholen. Auch in den Förderprogrammen der EU müssten Museumsfragen gesteigerte Berücksichtigung finden. Es sollten verstärkt Förderprogramme zur Substanzerhaltung von Kulturgut geschaffen werden. Die zur Aufnahme von Museumsprojekten in EU-Förderprogramme geforderte Gegenfinanzierung sollte durch einen vom Bund zu tragenden Fonds sichergestellt werden, da wegen der Finanzschwäche von Ländern und Kommunen eine derartige Verstärkung sonst ins Leere laufen würde.

Für Dr. Knirim ist die Depotsituation deutscher Museen allgemein, auch die der renommiertesten Häuser, katastrophal, es herrsche ein wirklicher Notstand. Notwendig sei ein deutlich erhöhter finanzieller Aufwand für die Kulturguterhaltung (Konservierung und Restaurierung), der mit Nachrüstungen zur Klimatisierung in deutschen Museen einhergehen müsse. In den Museen müsse das hypertrophe unregelmäßige Wachsen von Sammlungsbeständen eingeschränkt werden, damit Museen nicht zu Lagerstätten immenser Mengen von Objekten würden, die am falschen Ort, ohne wissenschaftliches Interesse zu erregen, möglicherweise dem Verfall preisgegeben werden würden. Er schlägt vor, langfristig die Museumsbestände zu arrondieren, Dauerleihgaben anderer Häuser zum Füllen von Lücken in Dauerausstellungen heranzuziehen und durch die Abgabe von Exponaten aus den Magazinen die beengte Depotsituation zu verbessern.

Zur Abgabe von Sammlungsgut verweist der Deutsche Museumsbund auf sein Positionspapier mit ICOM vom 20. September 2004 (Vgl. Mat 15/192) und die Stellungnahme zum Rechtsschutz für Kulturgut.⁵ Während Dr. Foerster „bei gutem Willen“ aller Beteiligten die Bewahrung des kulturellen Erbes durch die bestehenden Regelungen und Selbstverpflichtungen – Museumssatzungen, ICOM-Codex und ungeschriebene Gesetze der Museumspraxis – ausreichend sicher gestellt sieht, ist dagegen für Prof. Schneede eine politisch wirksame Übereinkunft, etwa auf der Basis des oben genannten Positionspapiers, nötig. Dessen Vorschläge zu den Regularien im Falle eines Verkaufs finden seine Zustimmung. Deutlicher müsse aber noch begründet werden, warum Verkäufe grundsätzlich *nicht* stattfinden sollten. Das betont nachdrücklich auch Dr. Knirim. Dr. Rommé kritisiert die fehlende rechtliche Absicherung von und den fehlenden politischen Rückhalt für nicht so hochrangige Kunstwerke. Kulturelles Erbe sei aber nicht nur eine Angelegenheit von hochrangigen Kunstwerken. Es gelte vielmehr ebenso wie beim Schriftgut kleinteilige und alltägliche Prozesse festzuhalten.

Haftungsfrage⁶

Die Staatshaftung bzw. die Länderhaftungen greifen nach Ansicht von Prof. Graf für die Sammlungen und für die Objekte in den Dauerausstellungen der Bundes- und Landesmuseen.

⁵ in: *Museumskunde*, hg. vom Deutschen Museumsbund, Bd. 67, Heft 1/2002

⁶ Vgl. zum Thema Staatshaftung auch die rechtliche Bewertung seitens des Sekretariates, AU 15/132

Rechtliche Neuregelungen auf nationaler und europäischer Ebene würden insbesondere den Leihverkehr von Museumsobjekten für Sonderausstellungen betreffen. Diese Haftungsform gelte es weiter auszubauen und möglichst einheitlich in den einzelnen europäischen Ländern zu etablieren. Die Bundeshaftung aus den frühen 90er Jahren, die bei bundesfinanzierten Einrichtungen zum Tragen komme, hat sich nach Meinung von Dr. Hinz bewährt, weil die Versicherungsbedingungen denen der privaten Versicherungswirtschaft gleichgestellt oder gar überlegen seien. Für unbedingt notwendig erachten die Prof. Schneede und Lehmann die rasche Vereinheitlichung und Harmonisierung innerhalb der EU. Dr. Hinz verweist dazu auf eine umfangreiche europäische Vergleichsstudie, die das Institut für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin kürzlich erstellt habe. Die Unterschiedlichkeit der Regelungen und die Tatsache, dass nicht alle Bundesländer Staatshaftungen bieten würden, erschweren nach Auskunft von Prof. Schneede den internationalen Leihverkehr. Das Prinzip der Gegenseitigkeit, das den Leihverkehr und damit die großen Ausstellungen überhaupt erst ermögliche, würde in Frage gestellt. Dr. Rommé weist darauf hin, dass es den meisten Museen in Deutschland, insbesondere den städtischen Häusern, aufgrund ihrer kommunalen Trägerschaft nicht vergönnt sei, eine Länderhaftung in Anspruch zu nehmen. Dies schließe sie in Teilen deutlich vom nationalen und internationalen Leihverkehr aus. Ihre Budgets würden durch Versicherungsprämien aufgefressen. Sie regt daher an, unabhängig vom Träger die Güte einer Ausstellung zum Gradmesser für eine Inanspruchnahme einer Länderhaftung zu machen.

5. Sammeln, Bewahren, Forschen und Ausstellen/Vermitteln als zeitgemäße Aufgaben von Museen

Für Dr. Knirim sind diese Aufgabenfelder die „kategorischen Imperative musealen Handelns“. Für Prof. Lehmann müsste die zeitgemäße Beschreibung der musealen Aufgaben zusätzlich das Erschließen umfassen. Das Vermitteln und Bewahren hätten seiner Ansicht nach die höchste Priorität. Prof. Schneede setzt einen zusätzlichen Akzent bei der Publikumsorientierung, wozu er die Pädagogik und das Marketing zählen würde. Dr. Köhler würde sich wünschen, dass die Vermittlungs- und Kommunikationsaufgaben stärker in den Vordergrund treten. Prof. Graf betont dagegen als entscheidendes Kriterium einer spezifischen Museumsdefinition die Sammlungen.

Der Stellenwert der verschiedenen Kernaufgaben hat sich, so die Stellungnahmen übereinstimmend, in den letzten Jahrzehnten zugunsten unmittelbarer publikumswirksamer Museumsaufgaben deutlich verschoben. Prof. Graf und der Deutsche Museumsbund erkennen darin einen Paradigmenwechsel hin zur Besucherorientierung. Darunter versteht Prof. Graf kein Plebiszit der Inhalte oder ein Mittel zur Beliebtheit von Themen und Inhalten, je nach Zeitströmung und Massengeschmack, vielmehr sei es die Aufgabe der Museen, Objekte, Themen und Inhalte so zu präsentieren, dass eine möglichst breite Öffentlichkeit sich dadurch angesprochen fühle und zum Besuch motiviert werde. Museen würden sich in diesem Sinne als aktive Orte der Kulturkommunikation verstehen.

Es überwiegt aber mit Blick auf die verschiedenen musealen Kernaufgaben eine kritische Haltung gegenüber dieser Verschiebung. Die Öffnung der Museen seit den späten 1960er Jahren sei zwar ein notwendiger und sinnvoller Prozess gewesen, die Entwicklung laufe aber jetzt in ein anderes Extrem, in dem zu viele zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen in kurzatmige Aktivitäten gehen würden, bilanziert Dr. Foerster kritisch. Und auch Dr. Knirim und Dr. Hinz kritisieren ausdrücklich, dass Museen durch den Erwartungsdruck der Zuwendungsgeber nach sichtbaren Erfolgen, immer stärker gezwungen würden, sich auf das öffentlichkeitswirksame Ausstellen zu konzentrieren. Laut Prof. Schneede ist in den Museen

generell zu beobachten, dass aus finanziellen Gründen das Sammeln und das Forschen vernachlässigt werden würden, zuweilen auch das Bewahren; viele Objekte würden nicht restauriert und bearbeitet und die Sicherung der Bestände und der Erhalt des kulturellen Erbes für die Zukunft gefährdet, ergänzt Dr. Hinz. Dr. Foerster mahnt entsprechend, dass das Museum langfristig an dem Ast sägen würde, auf dem es säße, wenn das Sammeln, Bewahren und Forschen als die Basis künftiger zugkräftiger Ausstellungen und Events grundsätzlich vernachlässigt werden würde. Diese Aufgaben trotz fehlender Finanzmittel gleichermaßen wahrzunehmen, ginge laut Prof. Schneede an der Hamburger Kunsthalle nur über Drittmittel: beim Sammeln würden mehrere Stiftungen und Unternehmen, beim Bewahren wieder Stiftungen, bei der Forschung zusätzlich die Freunde der Kunsthalle das Haus unterstützen. Sehr kritisch merkt er an, dass trotz aller staatlicher Bekundungen und Aufrufe die Provenienzforschung aus finanziellen Gründen nur in extrem wenigen deutschen Museen betrieben werden würden, damit viele Museen also ihrer Verantwortung nicht wahrnehmen würden. Damit das Ansehen der Museen auf die Dauer nicht durch moralisch zweifelhaftes Gut beeinträchtigt werde, regt er unter Bezug auf einen Vorschlag des Präsidenten des Deutschen Museumsbundes an, durch die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien, den deutschen Städtetag, den Deutschen Landkreistag, den Deutschen Städte- und Gemeindegremienrat, die ständige Kultusministerkonferenz und die Kulturstiftung der Länder einen Fonds zu gründen, aus dem die Provenienzforschung – auch für mittlere und kleine Museen – bezahlt werden könnte.

So wie insbesondere für die großen überregionalen Häuser das Ausstellen im Vordergrund stehen würde, stellt Dr. Rommé fest, gäbe es bei den kleineren kulturhistorischen Häusern eine ähnliche Tendenz zu immer mehr Wanderausstellungen. Da aber gerade für kulturhistorische Museen neben der Säule Ausstellen/Vermitteln das Sammeln, Bewahren und Erforschen von besonderer Bedeutung sei, würden die Übernahmen von Ausstellungen mit Themen, die beliebig in allen Teilen der Republik zu präsentieren wären, eine Verwässerung des Profils bedeuten.

Dr. Knirim merkt kritisch an, dass Veränderungsprozesse in den museumsrelevanten Studiengängen der Universitäten zu einem Problem für die Einhaltung der vier klassischen Säulen musealen Handelns werden könnten. Gegenüber der Vermittlung sog. Managementqualitäten (z.B. im Fach Kulturwissenschaften) würden besonders bei Bachelor- und Masterabschlüssen fachspezifische Anforderungen nivelliert, gar auf „Simpelstansprüche“ zurückgeführt.

6. Mindeststandards und Qualitätssicherung durch Siegel und Gütezeichen

Die Diskussion um Mindeststandards wird für die Qualitätssicherung der Museen als von großer Bedeutung angesehen. Zu den Themen Mindeststandards und Gütezeichen gibt es Dr. Hinz zufolge innerhalb der Branche aber ganz unterschiedliche Auffassungen. Für Dr. Foerster sind sie eine Reaktion auf die Heterogenität des Museumswesens, die manchem als „Wildwuchs“ erscheinen würde. Prof. Schneede sieht von der Frage nach Mindeststandards nur die kleinen und die privaten Museen betroffen. Aus seiner Sicht würde der *Code of Ethics for Museums* von ICOM, auf den auch Dr. Hinz hinweist, ausreichen. Für Prof. Graf ist die Qualitätssicherung eine permanente interne Aufgabe, der sich jedes Museum eigenverantwortlich stellen müsse. Basis jeder Qualitätssicherung ist für ihn die Evaluierung. Hierfür gäbe es sehr unterschiedliche Verfahren, die je nach Art, Ausrichtung und Größe eines Museums variieren könnten. Grundlage jeder Evaluierung sei die regelmäßige Analyse und Bewertung von (Dienst-)Leistungen durch interne Überprüfung nach bestimmten Qualitätskriterien. Besonders die vielen kleinen Museen benötigten hierfür dringend allgemein anerkannte Standards, die von unabhängigen Fachverbänden erarbeitet und

verabschiedet werden müssten. Hier komme im Internationalen Bereich ICOM und im nationalen Bereich dem Deutschen Museumsbund eine zentrale Bedeutung zu. Viele Museen benötigten bei der Einführung und Durchführung einer soliden und sachgerechten Qualitätssicherung externe Hilfe. Hierfür sei die Unterstützung durch die Museumsämter und Museumsverbände der einzelnen Bundesländer von entscheidender Bedeutung.

Die Vergabe von Siegel und Gütezeichen wird laut Dr. Hinz in verschiedenen Staaten, wie etwa in Großbritannien, den Niederlanden und in Österreich praktiziert. In Deutschland sei davon bislang Abstand genommen worden, weil die Kriterien für die Vergabe schwer abzuwägen und kaum qualifiziert zu überprüfen seien. Als bedenklich sieht er, dass in einzelnen Bundesländern (Niedersachsen, Sachsen-Anhalt, Rheinland-Pfalz) die regionalen Museumsverbände von den Landeskulturbehörden aufgefordert worden seien, im Zusammenhang mit der Einführung von Museumsstandards auch die Vergabe von Gütesiegeln zu prüfen. Abweichende Maßstäbe der einzelnen Bundesländer würden deutschlandweite Maßstäbe der Museumsarbeit vermutlich nicht zulassen. Für Dr. Köhler wäre das Verleihen von Siegeln oder Gütezeichen mit „unsäglichem“ Verwaltungsaufwand verbunden. Der Schutz des Begriffs Museum und die Ausarbeitung von Kriterien für das Tragen eines solchen Titels sollten aber auch nach Ansicht von Dr. Rommé deutschlandweit einheitlich geregelt werden.

Während sich Prof. Lehmann die Zertifizierung vorstellen könnte, wenn sie dem Ansporn und der Motivation dienen würde, sieht Dr. Foerster durch die Zertifizierung die Gefahr einer Vereinheitlichung und Uniformierung gegeben. Sie gibt grundsätzlich zu bedenken, ob nicht kleine Museen auf dem Land, welche die Mindeststandards nicht erreichen würden, dennoch ihre kulturelle Funktion vor Ort hätten. Ein Museum, das sein Publikum und/oder seine Förderer finde, erfülle offenbar seinen Zweck. Hier könne auf Regulierung verzichtet und auf die Wirkung des Marktes und der Regelungen durch Angebot und Nachfrage vertraut werden. Ihre aufgeworfene Frage, ob durch die Zertifizierung der Zugang zu öffentlichen Mitteln kanalisiert werden solle, findet in der Stellungnahme von Prof. Graf eine Antwort: für ihn ist in der Tat die laufende Qualitätssicherung bei der Vergabe von immer knapper werdenden öffentlichen Fördermitteln für Museen (sowohl bei institutioneller Unterstützung wie bei Projektförderung) besonders relevant. Unterstützung könnte dabei aus Sicht von Prof. Graf die Einführung eines Gütesiegels bieten, das z.B. nach niederländischem oder österreichischem Vorbild von den Fachverbänden nach entsprechender Überprüfung zugesprochen werde. Für Dr. Knirim sind Qualitätsstandards auf der Basis von Führungsrichtlinien, die Rahmenbedingungen schaffen würden, wesentlich einfacher und zugleich unangreifbarer durchzusetzen, als durch Siegel und Gütezeichen. Im Deutschen Museumsbund würde dazu ein Positionspapier erarbeitet.⁷ Prof. Graf erläutert weiter, dass es bei den Forschungsmuseen, die nach Art. 91 b GG aufgrund der gesamtstaatlichen Bedeutung ihrer Forschungsleistungen eine Förderung durch Bund und alle Länder erhalten würden, ein differenzierteres und stark formalisiertes Verfahren geben würde. Hier hinge die Weiterförderung der Einrichtungen von den Ergebnissen der regelmäßigen internen Evaluierung durch die wissenschaftlichen Beiräte (Audit im zweijährigen Abstand) und von den Ergebnissen einer unabhängigen externen Evaluierung nach dem peer-review-Verfahren ab, die in der Regel alle sieben Jahre vorgeschrieben sei und von der Leibnitz-Gemeinschaft mit speziell ausgewählten und ausgewiesenen Gutachtergruppen vorgenommen werde.

⁷ Vgl. dazu den Anhang 1 der K.-Drs. 15/488: Richtlinien des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe zur finanziellen Förderung der westfälischen Museen und die Richtlinien des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe und der Nordrhein-Westfalen-Stiftung Naturschutz, Heimat- und Kulturpflege zur finanziellen Förderung von öffentlich zugänglichen Sammlungspräsentationen im Bereich der Heimatmuseen/Heimattuben. Vgl. dazu auch den Anhang 2 der K.-Drs. 15/488: Positionspapier des Deutschen Museumsbundes – Standards für Museen (Entwurf, Stand: 25.4.2005)

7. Museen in neuen Rechtsformen und Trägerschaften

Die Antworten auf die Frage nach den neuen Rechtsformen legen ein Meinungsspektrum unter den Experten offen, das von Zustimmung über Skepsis bis zur Ablehnung reicht.

Der Deutsche Museumsbund betont nachdrücklich, dass Tendenzen, die öffentliche Hand aus ihrer Verantwortung für die Erhaltung des historischen und kulturellen Erbes zu entlassen, strikt entgegenzutreten seien. Dr. Rommé sieht das ähnlich.

Für Dr. Foerster eröffnen neue Rechtsformen und Trägerschaften den Museen neue Spielräume in finanzieller und administrativer Hinsicht. „Privatisierte“ Museen würden flexibler, sachgerechter und schneller auf veränderte Aufgabenstellungen reagieren. Dr. Hinz empfindet die Vorteile eines Wechsels der Rechtsform eines Museums dagegen oft überschätzt. Wenn die Gesellschafter etwa einer Museums-GmbH gleichzeitig die Zuwendungsgeber seien, Museen aber an die üblichen Haushaltsauflagen und an Tarifverträge, wie z. B. den BAT, gebunden blieben, dann sei der gewonnene autonome Handlungsspielraum eher marginal. Prof. Graf weist darauf hin, dass sich der öffentliche Anteil an der Finanzierung bei der Umwandlung in kommunale Eigenbetriebe, gemeinnützige GmbHs oder Stiftungen nicht wesentlich geändert habe.

Dr. Köhler gibt zu bedenken, dass der wirtschaftliche Druck auf diese Häuser wachse, was unter Umständen Auswirkungen auf die Programmatik haben könne. Kleine Häuser oder Museen, die sich sehr auf ein Gebiet spezialisiert hätten, dürften für derartige Umwandlungen kaum in Frage kommen, da sie nie wirtschaftlich arbeiten könnten, was für Privatisierungsmodelle auch Dr. Rommé so sieht. Hier könne man aber, schlägt Dr. Köhler vor, an eine Anbindung an Universitäten vor Ort denken.

Die Überführung von Museen in andere Rechtsformen und Trägerschaften ist aus Sicht von Dr. Rommé insgesamt nur bedingt sinnvoll. Für sie sollte vielmehr darüber nachgedacht werden, ob nicht allgemein eine größere Flexibilität in Bezug auf die Fachaufgaben der einzelnen Ämter – nicht nur im kulturellen Bereich – geübt werden sollte. Da sich auch die Verwaltungen – insbesondere in den Kommunen – inzwischen effizienter ausrichten und auch dort immer stärker die flexiblere Verwaltungsführung im Mittelpunkt stehen würde, die den Ämtern größere Freiheiten zubillige, sei die Errichtung einer Stiftung oder einer GmbH gerade für die kleineren und mittleren Häuser wenig sinnvoll. Dr. Foerster führt dagegen in ihrer Würdigung neuer Spielräume durch neue Rechtsformen gerade die kommunalen Museen an, die unter den derzeitigen Bedingungen weder die eigenen Ansprüche an die Museumsarbeit noch die Erwartungen des Publikums voll erfüllen könnten. Insbesondere weil in den Kommunen die Museen in erster Linie die Bewahrer des kulturellen Erbes seien, wäre aber aus Sicht von Dr. Rommé eine Abtrennung von der Stadtverwaltung, die im Kern der Ursprung für diese Häuser sei, gesellschaftlich und politisch fragwürdig. Dr. Knirim sieht die Einführung neuer Rechtsformen sogar als besonders kritisch. Er kritisiert die seiner Ansicht nach vorrangig auf Entlastung der kommunalen Haushalte zielenden Interessen. Es fehle an der ausreichenden finanziellen Grundausstattung seitens der öffentlichen Hand. Privatrechtliche Trägerkonstruktionen würden zahlreiche Risiken bergen, insbesondere die Finanzierung der Stiftungen privaten Rechts. Zu den bestehenden Beispielen urteilte Dr. Knirim kritisch, dass nur wenige Stiftungen über ein ausreichendes Vermögen verfügen würden und kaum eines der angestrebten Stiftungsmodelle den umfangreichen Anforderungen an ein Museum, von der Sammlungspflege bis hin zur Erforschung und Präsentation der Sammlung, gerecht werden würde.

Museen in Stiftungsform

Prof. Lehmann präferiert als Rechtsform die Stiftung, die durch ausgegliederte kommerzielle Einheiten als BetriebsGmbH (z.B. Vermietung und Verpachtung, Museumsshops,

Bildverwertung etc.) ergänzt würde. Für ihn können Museen aber in allen Rechtsformen erfolgreich agieren, wenn sie Eigenverantwortung, Gestaltungsmöglichkeiten und Planungssicherheit bekämen und selbst für Kostentransparenz und -bewusstsein, für Personalentwicklung und Motivation sorgen könnten und über Zielvereinbarungen effektiv ihre Qualitäten in Forschung und Bildung und Marketing umsetzen würden.

Aus Sicht von Prof. Schneede hat sich für die Hamburger Kunsthalle die Stiftung öffentlichen Rechts – auch in der Hamburger Tradition – als sinnvollste Rechtsform erwiesen. Er erläutert grundsätzlich, dass bei der Umwandlung in eine Stiftung öffentlichen Rechts keine Privatisierung stattfindet. Die Sammlungen blieben im Eigentum der öffentlichen Hand, sie würden von der Stiftung treuhänderisch verwaltet.

Als Vorteile benennt er:

- Neues Denken bei den Mitarbeitern, da man nicht mehr für den anonymen Staat sondern für das „eigene“ Haus arbeiten würde: gestärktes Verantwortungsgefühl und mehr Eigenständigkeit, ausgeprägtes Verständnis für Kosten-Leistungs-Verhältnisse, Beteiligung am Fundraising.
- Weniger Verwaltung, man sei freier in der Ausgestaltung von Sponsoren-Verträgen und anderen Partnerschaften (auch in Fragen von Vermächtnissen); man werde interessanter für Partner, die oft nicht etwas für den Staat, wohl aber etwas für die Kunst oder das Museum tun wollten.
- Sachlich-fachliche Entscheidungen, die allein vom Museum getroffen würden.

Als Probleme seien aufgetaucht:

- Oft nicht erkannte oder nicht richtig eingeschätzte Kostenfaktoren würden zu neuen Kostenbelastungen führen. Daher sollten alle Fragen der Stellenübertragung, der Renten und Pensionen, der Tarifsteigerungen, der Versicherungen rechtzeitig geklärt werden. Ein beträchtlicher Kapitalstock, dessen Erträge zumindest schwierige Jahre überbrücken helfen würden, sei im Status der Verselbständigung von großem Vorteil.
- Der bauliche und technische Rückstand finanziert sein müsse. Eine unzureichende Ausstattung mit Bauunterhaltungsmitteln würde zu ständigen Defiziten führen.

Für Prof. Schneede ist nach den eigenen Erfahrungen eine Verselbständigung ohne Doppelspitze aus gleichberechtigter kaufmännischer Geschäftsführung und fachlicher Leitung nicht denkbar; für Dr. Knirim hat sie sich in der Praxis durchaus bewährt. Während er eine klare Kompetenzverteilung fordert, betont Prof. Schneede das Mitdenken des jeweilig anderen Tätigkeitsfeldes (also die Finanzierung und die inhaltlichen Belange) als Grundvoraussetzung für das Funktionieren einer Doppelspitze. Dr. Foerster hält eine Doppelspitze auch bei Museen des öffentlichen Dienstes angesichts der weiter wachsenden Verwaltungsregelungsdichte für sinnvoll und entlastend. Kritisch ist dagegen Dr. Rommé. In erster Linie sollten in der Ausrichtung eines Museums fachliche Entscheidungen die Richtung angeben, auch wenn eine hoch qualifizierte kaufmännische Leitung an der Seite einer Museumsleiterin heute notwendig und selbstverständlich sei.

Zusammenlegungen zu größeren Einheiten

Ganz überwiegend kritisch wird die Zusammenlegung von Museen zu größeren Einheiten bewertet. Größere Organisationseinheiten machen für Dr. Hinz nur dann Sinn, wenn es zu konzeptionellen Verbesserungen, zu einer besseren Außenwirkung und zu

Organisationsoptimierungen komme. Gegen die Zusammenlegung von Museen spricht aus Sicht von Prof. Schneede, dass dadurch eine zusätzliche und unnötige Hierarchiestufe eingebaut werden würde. Die Gründung einer Betriebsgesellschaft für die sieben Hamburger Museumsstiftungen hätte, so habe eine Untersuchung der KPMG ergeben, keine Effizienzsteigerung und Kostenersparnis gebracht, sondern einen gegenteiligen Effekt gehabt. Solche Versuche hätten bisher, so Dr. Foerster zustimmend, zu einem vermehrten Ausbau der Verwaltung aufgrund zusätzlicher Sachbearbeitungs- und Entscheidungsebenen sowie längerer Bearbeitungszeiten geführt. Ein flexibles Agieren vor Ort würde eher behindert. Das Eigenprofil der Häuser, das gerade herausgearbeitet werden müsse, ginge nach Ansicht von Prof. Schneede verloren, mit Folgen für die spezifische Bindung von Freundeskreisen, Mäzenen und Sponsoren, worauf auch Dr. Hinz verweist. Dr. Rommé begründet ihre ablehnende Haltung gegenüber größeren Einheiten damit, dass Museen in erster Linie mit ihren Standorten, also mit dem Museumsgebäude, verbunden seien. Große Konstrukte – beispielhaft erwähnt sie die Zweigmuseen der Landesmuseen – würden sich selten wirklich stringent gemeinsam vermarkten lassen. Es entstünden normalerweise viel leichter Synergien durch standortbezogenes, trägerübergreifendes Marketing, das trotzdem darauf achte, dass die Identität jedes einzelnen Museums gewahrt bliebe. Nur so, fährt Dr. Rommé fort, könne der potenzielle Besucher seinen „Ort“ finden, eine Identifikation mit einem konkreten Gebäude und einer inhaltlichen Ausrichtung gewinnen.

8. Modernes Fundraising und Sponsoring

Dr. Hinz verweist darauf, dass es in den USA und in Großbritannien in den vergangenen Jahrzehnten vielen Museen gelungen sei, zur Steigerung der Eigeneinnahmen am Budget durch neue Organisationsstrukturen und besucherorientierte Programme beizutragen. Dafür hätten sie aber deutlich bessere Rahmenbedingungen vorgefunden als in Deutschland. Eine automatische Übertragung dieser Erfahrungen auf die deutsche Situation sei daher nicht so einfach möglich. Sofern zusätzliche Mittel nicht über die so genannten „Zweithaushalte“ wie Lotto- oder Kulturstiftungen eingeworben würden, hätten es Museen schwer, zusätzliche Mittel einzuwerben. Viele Unternehmen der privaten Wirtschaft würden sich, auch infolge der eigenen wirtschaftlichen Probleme – z. T. mit der Notwendigkeit massiven Stellenabbaus – immer weniger dazu in der Lage sehen, sich kulturell zu engagieren. Nach Angaben des Deutschen Museumsbundes liegt der Anteil privater Finanzierung durch Stiftungen, Mäzene und Sponsoren am Gesamtbudget aller deutschen Museen unter 5%. Für Mäzene und Sponsoren müssten, so die Forderung des Deutschen Museumsbundes, dringend steuerliche Anreize geschaffen werden.

Dr. Foerster sieht im Fundraising und Sponsoring nur dann eine echte, dritte Finanzierungssäule neben den Zuschüssen und Einnahmen, wenn diese Mittel für alle Kernaufgaben in gleicher Weise gewonnen werden könnten. Dies setze das nachhaltige Umdenken potentieller Förderer voraus. Das Fundraising würde aber grundsätzlich, so Dr. Knirim, immer schwieriger, weil immer mehr Museen um alternative Geldquellen buhlen würden. Dr. Köhler sieht in deutschen Museen große Fortschritte in diesem Bereich, eine Steigerung sei aber noch möglich. Er erkennt eine große Chance darin, auch für andere Aufgaben des Museums mit „schöner Außenwirkung“, Sponsorengelder einzuwerben, z.B. für Inventarisierungs- und Archivierungsprojekte, edukative Projekte und den „community service“ im Museum. Für die große Mehrheit der Experten haben dagegen neben Ausstellungen und Erwerbungen andere Aufgabenfelder kaum Chancen vom Fundraising zu profitieren (Vgl. Prof. Lehmann, Dr. Knirim und Dr. Rommé). Der Deutsche Museumsbund betrachtet das mit Sorge.

Der Eigenanteil der Hamburger Kunsthalle beläuft sich nach Angabe von Prof. Schneede auf ca. 50% des Gesamtetats. Negative Auswirkungen sieht er nicht. Die Zusammenarbeit mit Partnern sei zwar eine ständige Gratwanderung, bei der es gelte, dem Museum die letzten Entscheidungen zu sichern. Zu den positiven Auswirkungen zählt er aber, dass die Partner ihre eigene Klientel und damit eine wesentliche gesellschaftliche Bereicherung ins Haus bringen würden. Auch Dr. Köhler betont die Rolle von Partnerschaften als Multiplikatoren, wenn sie ein Projekt nicht nur finanzieren sondern ausdrücklich daran partizipieren würden. Für Dr. Rommé würden dagegen die negativen Auswirkungen immer deutlicher. Das Museum entferne sich immer weiter von der Politik und damit von der örtlichen Verankerung und würde so zu einem Luxusgut am Rande deklariert, um das sich in erster Linie Großbanken, Versicherungen und Konzerne kümmern sollten. Dass die kulturelle Grundversorgung sowie die Pflege des kulturellen Erbes zu einer gesellschaftlichen Pflichtaufgabe gehören sollte, würde ihrer Ansicht nach auf diese Art und Weise verschleiert, wenn nicht sogar unkenntlich gemacht. Sie beantwortet die Frage aus Sicht der mittleren und kleineren Museen, für die modernes Fundraising inzwischen zwar auch wichtig sei. Allerdings wären deren Möglichkeiten durch steuerliche Fragen begrenzt und es würde zu wenig in diesen Bereich investiert. Eine Stelle einzurichten oder ein Unternehmen zu beauftragen, das sich ausschließlich der Sponsorengewinnung widme, würde sich nur für große Häuser lohnen. Kritisch äußert sie sich auch zur Rolle von Fördervereinen der Museen, die sich teilweise immer mehr zu Anforderungsvereinen für die Museen entwickelt hätten. Statt selbstlos die Tätigkeit im Museum zu fördern, würde bei den Mitgliedern das Fordern in erster Linie im Mittelpunkt stehen, kritisiert sie.

9. Besucherorientierung

Laut Dr. Hinz liegen in anderen Ländern die Besucherzahlen zum Teil noch deutlich höher, weil das Marketing dort einen anderen Stellenwert besitzen würde, sowohl am Budget als auch beim Personaleinsatz. Darüber hinaus würde es dort gelingen, Besucherbindung oftmals durch Kooperation mit anderen Kultursparten und sozialen Einrichtungen zu bewirken. Prof. Schneede berichtet, dass die Hamburger Kunsthalle eine kleine Marketing-Abteilung eingerichtet habe, die nach einem Marketingplan mit jährlichen Schwerpunkten arbeiten würde. Wesentlich seien dem Haus dabei unter anderem der Ausbau und die Entwicklung zielgruppenorientierter Angebote in Zusammenarbeit mit der museumspädagogischen Abteilung. Museen unterscheiden nach Angaben von Prof. Graf zunehmend Besucher (Museumsbesuch überwiegend als Freizeitaktivität) und Nutzer (Museumsbesuch und Nutzung von Museumsangeboten sind beruflich oder im Bildungskontext determiniert). Da Bildung und Wissenserwerb im Sinne eines lebenslangen Lernens gemäß Untersuchungen des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) in Bonn zu den prägenden Merkmalen unserer Wissensgesellschaft gehören würden, spiele der klassische Museumsbesuch hier eine zentrale Rolle. Für Prof. Graf wäre es aber falsch, einen Gegensatz zwischen Bildungs- und Freizeiterlebnissen in Bezug auf Museumsbesuche zu konstruieren. Dass sich durch eine verstärkte Besucherorientierung die Attraktivität des Museums stärken lasse, sei zwar, so Dr. Knirim, selbstverständlich, erfordere aber auch ein ausreichendes personelles Angebot. Dr. Köhler betont, dass die Organisationsstruktur der Häuser modifiziert werden müsse, um die Besucherorientierung der Museen zu stärken. Ziele müssten festgelegt, ein Mission-Statement formuliert werden. Nur, wenn die Besucherorientierung von Anfang an in die Museumskonzeption implementiert werde, könne dauerhaft mit Erfolgen gerechnet werden. Prof. Lehmann fordert einen höheren Stellenwert der Bildung, die Intensivierung von Kinder- im-Museum-Programmen, Zusammenarbeit mit Schulen und das Einrichten einer Besucherakademie. Auch Dr. Rommé regt an, in der Vermittlungsarbeit der Museen

bildungsspezifische und v.a. altersspezifische Unterschiede zu berücksichtigen. Denn mit der Ausrichtung einzelner Programme auf bestimmte Bildungs- und Altersstufen könne die Attraktivität von Museen deutlich gesteigert werden. Dies würde eine stärkere Differenzierung von Veranstaltungs- und Weiterbildungsangeboten bedeuten, die mit höheren Kosten verbunden seien und Kooperation mit anderen Trägern von Bildungsangeboten unbedingt notwendig machen würden. Neben einer stärkeren Nutzung der Museen in touristischen Zusammenhängen könnten ihrer Ansicht nach daher die öffentlichen Träger vor allen Dingen durch die Investitionen in Stellen im Bildungsbereich die Besucherorientierung der Museen stärken. Darüber hinaus sollte von staatlicher Seite die Vernetzung mit den Schulen gefördert werden, so dass Museen ein fester Bestandteil im Angebot der außerschulischen „Lernorte“ würden.

Freier Eintritt

Freier Eintritt ist für die Mehrheit der Experten, was die Besucherzahlen anbelangt, immer die richtige Entscheidung. Er reduziere Schwellenängste, weil er mehr Menschen an das „Produkt“ herañführe und die Besucher möglicherweise dauerhafter binde, und er stärke die Position des Museums als Bildungseinrichtung. Wenn man den Bildungsauftrag des Museums ernst nehmen würde, dürfe es daher nach Meinung von Dr. Rommé keine Ausgrenzung durch Eintritte geben. Neben dem Hinweis, dass die Sammlungen mit Steuergeldern aufgebaut, gepflegt und erweitert würden, begründet sie ihre Forderung nach einem kostenfreien Zugang zu den kulturhistorischen Museen auch mit der Notwendigkeit, für die Sicherung der Kulturgüter größeres Verständnis zu erreichen. Dafür aber seien die intensive Auseinandersetzung und die regelmäßige Nutzung einer kulturellen Einrichtung, auch einmal „nebenbei“, notwendig. Den Kulturzugang durch Eintrittsgelder einzuschränken, würde die Kernaufgaben des Museums in den Hintergrund drängen und den Zwang zum Event steigern. Gerade weil es um das kulturelle Erbe einer Stadt oder Region und die Identifikationsbildung für die Menschen vor Ort ginge, sollte nach Ansicht von Dr. Rommé ein Besuch im Museum immer wieder kostenfrei möglich sei. Für Sonderausstellungen sei dies allerdings anders zu bewerten. Prof. Lehmann will freien Eintritt auch nur für Kinder und Jugendliche bis 16 Jahre.

Dr. Köhler verweist auf die sehr guten Erfahrungen mit der Freigabe des Eintritts in Großbritannien. Auch am Kunstmuseum Wolfsburg habe man die Freigabe immer wieder erwogen, legt Dr. Köhler dar. Letztendlich hätte man sich aber dagegen entschieden, um die Wertigkeit eines Museumsbesuches im Vergleich z.B. zu einem Kinobesuch hervorzuheben. Auch für Dr. Foerster, für die die Freigabe des Eintritts zwar immer ein Garant für höhere Besuchszahlen ist, erscheint dies in einer Zeit, in der auch Bildung Geld kosten würde, nicht recht zu passen. Prof. Schneede weist auf das Problem hin, dass die aktive Arbeit an der Bildung mit entsprechend attraktiven Angeboten gerade auch für ein erweitertes Publikum zu zusätzlichen Kosten führen würde. Der Staat müsse daher – wie in England – den Ausfall an Eintrittsgeldern ersetzen. Dr. Hintz weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass häufig die Auflagen der Zuwendungsgeber nach Eigeneinnahmen dem freien Eintritt entgegenstehen würden, obwohl mit Eintrittsgeldern ein vergleichsweise geringer Anteil am Haushalt erwirtschaftet werde.

10. Ehrenamt und „1 Euro-Jobs“

Dr. Foerster erläutert, dass ehrenamtliche Arbeit in Museen seit ihren Anfängen eine große Rolle gespielt habe. Der letzte Professionalisierungsschub habe erst in den 1980er Jahren statt gefunden. Derzeit sei die Tendenz wieder rückläufig. Während jedoch in der Vergangenheit

im Ehrenamt hauptsächlich Menschen engagiert gewesen seien, deren Lebensunterhalt auf andere Weise gesichert gewesen sei (z. B. Ruheständler, „Zahnarztgattinnen“ usw.), seien es jetzt zunehmend Arbeitslose mittleren Alters aus allen museumsrelevanten Arbeitsbereichen (Wissenschaftler, Handwerker, Verwaltungsleute, Museumspädagogen, Designer, Computerfachleute usw.). Diese würden mitunter in gleicher Weise mit den festangestellten Kollegen arbeiten, was auf die Dauer nicht gut gehen könne. Museumsarbeit sei langfristig, kontinuierlich und nachhaltig angelegt. Ehrenamtliche Mitarbeit folge mehr dem Lustprinzip. Es würde in der Regel die Verbindlichkeit und Verlässlichkeit, ganz zu schweigen die Qualifizierung fehlen. Deshalb sei das Ehrenamt als zweite Säule des Museumspersonals strukturell ungeeignet. Fallweise Kooperationen seien jedoch ein Gewinn für beide Seiten und sollten stärker gesellschaftlich anerkannt und gefördert werden.

In den Heimatstuben und kleinen Sammlungen sind aus Sicht von Dr. Knirim ehrenamtliche Kräfte unverzichtbar und Garant für deren Existenz. Auch Dr. Hinz weist darauf hin, dass zahlreiche der kleineren Museen in Vereinsträgerschaft betrieben würden. So hätten z.B. von den ungefähr 1.100 Museen in Bayern knapp zwei Drittel keine hauptamtliche Leitung. Das Abtreten der Generation der ehrenamtlichen Leiter reiße vielerorts Lücken, weil, wie er beklagt, die Bereitschaft zum Ehrenamt zurückginge. Als eine neue Form des Ehrenamtes und des bürgerlichen Engagements würden aber heute an manchen mittleren und größeren Museen „Volunteers“ nach angelsächsischem Vorbild über Freundeskreise gewonnen und beispielsweise für Aufsicht, Information, Führungen und museumspädagogische Aktionen eingesetzt; Dr. Köhler ergänzt den Bereich der Bibliothek. Allerdings bedeute dies auch, dass mit der Auswahl, Anleitung und Betreuung von Volunteers Personal-, Zeit- und Geldaufwand verbunden sei.

Während Prof. Lehmann das Ehrenamt grundsätzlich gefördert sehen will, da es dem Museum helfe und auch der sozialen Einbindung diene, und für Prof. Schneede dieser Bereich noch entschieden ausgeweitet und teilweise auch professionalisiert werden könnte, sollte man nach Ansicht von Dr. Köhler sehr vorsichtig beim dauerhaften Installieren von Ehrenamtlichen sein. Auch Dr. Knirim und Dr. Rommé betonen, dass ehrenamtliche Kräfte unverzichtbare Aufgaben im Bereich der klassischen vier Säulen bestenfalls ergänzen, aber nicht übernehmen könnten. Ein effizienter Einsatz von Ehrenamtlichen sei, so Dr. Rommé, nur durch eine hauptamtliche und professionelle Führung möglich. Die Aufgabenfelder müssten klar definiert sein, um ein ungetrübtes Verhältnis zu den hauptamtlichen Mitarbeitern zu gewährleisten.

„1-Euro-Jobs“

Mitarbeiter, die den Museen über die so genannten 1-Euro-Jobs vermittelt würden, könnten nach Expertenmeinung nicht den grundlegenden Bedarf der Museen an qualifiziertem Personal lösen. Die Arbeitsgelegenheiten im sog. 1-Euro-Job sind für Dr. Rommé äußerst problematisch, da sie nur für eine kurze Zeitspanne gewährt würden. Komplexere Aufgabenfelder könnten ihnen nicht übertragen werden. Der relativ häufig eintretenden Wechsel mache zudem einen hohen Arbeitsaufwand bei den im Museum Tätigen zur Einarbeitung notwendig. Dr. Foerster sieht für das Museum mit den sog. 1-Euro-Jobbern daher die gleichen Probleme wie zwischen Ehrenamtlichen und Festangestellten auftreten. Auch hier stelle sich also die Frage nach dem Aufwand für Einweisung und Betreuung. Für Prof. Lehmann sind die Erfahrungen mit den sog. 1-Euro-Jobbern für eine Bewertung derzeit noch zu uneinheitlich. Es müssten seitens der Museen erst Positivlisten für Einsatzfelder erarbeitet werden.