



DEUTSCHES HISTORISCHES  
MUSEUM

DHM Unter den Linden 2 D-10117 Berlin

Deutscher Bundestag  
Enquete-Kommission  
„Kultur in Deutschland“  
Sekretariat  
Platz der Republik 1  
11011 BERLIN

Enquete-Kommission  
»Kultur in Deutschland«  
Sekretariat

Eing.: 31. Mai 2005

Anlg.: 2

1226

JWS

Deutsches Historisches  
Museum - GmbH  
Zeughaus  
Unter den Linden 2  
D-10117 Berlin

Telefax 030 203 04-543 152  
Telefon 203 04-0

oder 203 04-150

*JWS*  
Dienstag 24. Mai 2005

**Einladung zu einem Expertengespräch am 13. Juni 2005**

Sehr geehrte Damen und Herren,

haben Sie vielen Dank für Ihr Schreiben vom 20. April 2005, in dem Sie mich zu einem Expertengespräch über Museen und Ausstellungshäuser am 13. Juni in das Paul-Löbe-Haus einladen. Ich komme gern. Sie hatten darum gebeten, bis zum Monatsende beigefügte Fragen zu beantworten. Sie finden die Antworten in beigefügtem Text. In diesem Text habe ich mehrmals die ethischen Richtlinien für Museen zitiert, so wie sie der Internationale Museumsrat (ICOM) niedergelegt hat. Dieser *Code of Ethics* liegt in einem Exemplar bei. Ich habe die Geschäftsstelle von ICOM-Deutschland gebeten, Ihnen mit getrennter Post 30 weitere Exemplare zuzusenden, damit Sie diese unter den Mitgliedern der Enquete-Kommission verteilen können.

Ich verbleibe mit freundlichen Grüßen  
Ihr

Dr. Hans-Martin Hinz  
Mitglied der Geschäftsleitung

Anlagen: Fragen und Antworten aus der Sicht des Internationalen Museumsrates  
Ethische Richtlinien für Museen, Berlin 2003

Geschäftsführer:  
Prof. Dr. Hans Ottomeyer

Vorsitzender  
des Aufsichtsrats:  
Dr. Knut Nevermann

Sitz: Berlin  
AG Charlottenburg  
HRB 27366  
ID-Nr. DE 1525 11412

Dresdner Bank  
BLZ 100 800 00  
Konto-Nr: 06 811 000 00  
IBAN: DE 671 008 00000 6811 00000  
SWIFT-BIC: DRES DE FF

Internet:  
<http://www.dhm.de/>  
Steuer-Nr.  
27/601/51121



INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS  
INTERNATIONALER MUSEUMSRAT

c/o Deutsches Historisches Museum  
Unter den Linden 2, 10117 Berlin

Dr. Hans-Martin Hinz  
Executive Council · Paris  
Vorstand

**Fragenkatalog zum Expertengespräch „Museen und Ausstellungshäuser“  
der Enquete-Kommission „Kultur“ des Deutschen Bundestages  
Anhörung: 13. Juni 2005**

**Frage 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?

**Antwort:** Die deutsche Museumslandschaft gehört zu den dichtesten der Welt. Sie spiegelt mit ungefähr 6.000 Museen und Sammlungen den großen kulturellen Reichtum Deutschlands wider und bietet aufgrund ihrer räumlichen Verteilung eine weitgehend flächendeckende Zugänglichkeit für die Bevölkerung. Die Bewahrung der materiellen Überlieferungen aus Geschichte und Kultur unseres Landes, aber auch anderer Kulturen, basiert auf fürstlichem und bürgerlichem Engagement und wird heute weitgehend durch den modernen Staat gefördert und vielfach getragen. Das öffentliche Engagement gehört zu den wichtigsten kulturpolitischen Aufgaben unserer Zeit, wird doch dadurch das materielle Kulturerbe für heutige und künftige Generationen gesichert. Über die Sicherung und Bewahrung hinaus haben Museen den Auftrag, die politische, kulturelle und historische Bildung durch Dauer- und Wechsausstellungen sowie Vertiefungs- und Begleitveranstaltungen zu fördern. Angebote zur Information und Auseinandersetzung tragen zur Selbstvergewisserung und zum Verständnis über die eigene Vergangenheit sowie Sichtweisen anderer bei. Identitäten werden so gestärkt, Toleranz wird gefördert.

Diese Aufgabe ist keinem Museumstyp allein vorbehalten, sondern entsprechend den unterschiedlichen Aufträgen der Museen. Es sind alle Einrichtungen gefordert, egal welcher Ebene, Sparte oder Größe sie angehören. Da sich der Mensch selbst über verschiedene Identitäten definiert (national, regional, lokal, sozial, sprachlich, religiös, weltanschaulich etc.), sprechen Museen die verschiedenen Bedürfnisse an. Mit der öffentlichen Förderung der Museumsarbeit wird somit ein wichtiger Beitrag zur kulturellen Daseinsvorsorge geleistet, eine Grundfunktion menschlicher Existenz.

c/o Deutsches Historisches Museum  
Unter den Linden 2 · 10117 Berlin  
Tel (+49 30) 20 30 4 150  
Fax (+49 30) 20 30 4 152  
hinz@dhm.de

c/o ICOM-Deutschland  
In der Halde 1 · 14195 Berlin  
Tel (+49 30) 69 50 45 25  
Fax (+49 30) 69 50 45 26  
icom-deutschland@t-online.de

ICOM - Maison de l'UNESCO  
1, rue Miollis · 75732 Paris cedex 15  
Tel (+33 1) 47 34 05 00  
Fax (+33 1) 43 06 78 62  
secretariat@icom.museum



INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS  
INTERNATIONALER MUSEUMSRAT

---

Mit der öffentlichen Förderung stellt sich bei letztlich zunehmendem Finanzierungsbedarf, aber rückläufigen Zuwendungen die Frage der Belastbarkeit öffentlicher Haushalte bzw. dortiger Prioritätensetzungen. Schon heute führen verringerte Zuwendungen, insbesondere auf Landesebene und im Kommunalbereich, zur Vernachlässigung von Grundaufgaben der Museumsarbeit, besonders in den nicht sichtbaren Bereichen. Viele Museen sind heute bereits strukturell unterfinanziert, einige werden aus Gründen dramatisch verschlechterter Haushaltslage geschlossen. Orts- und Stadtmuseen in kommunaler Trägerschaft sind gegenwärtig besonders gefährdet, vor allem auch in den neuen Bundesländern. Dies betrifft damit einen eher deutschen Museumstypus, der sich durch die Präsentation von Kultur- und Ortsgeschichte auszeichnet. An einem „Museumssterben“ darf aber niemandem gelegen sein, so dass durch Verbesserung der Rahmenbedingungen Entlastung erwartet werden kann.

Betrachtet man die internationale Perspektive, dann ist festzustellen, dass es beispielsweise in den USA und in Großbritannien in den vergangenen Jahrzehnten vielen Museen gelungen ist, zur Steigerung der Eigeneinnahmen am Budget durch neue Organisationsstrukturen und besucherorientierte Programme beizutragen. Dafür fanden sie deutlich bessere Rahmenbedingungen vor, als dies in Deutschland der Fall ist. Eine automatische Übertragung dieser Erfahrungen auf die deutsche Situation ist daher nicht so einfach möglich.

Zu den Zukunftserwartungen zählt vor allem der bleibende gesellschaftliche Konsens zu den inhaltlichen Aufträgen der Museen, aber auch der Wunsch, den Einrichtungen mehr Flexibilität und Autonomie zu geben, damit sie in die Lage versetzt werden, Struktur- und Organisationsveränderungen umzusetzen.

**Frage 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?

**Antwort:** Deutsche Museen – auf unterschiedlichen Ebenen – arbeiten bereits seit langem im „Glokalisierungs“-Sinn, insbesondere auch dort, wo Migration das Umfeld prägt, aber auch darüber hinaus. So präsentieren viele Museen seit langem für ein allgemeines Publikum Themen zur Migration, entweder in Form von Einzelthemen oder in größeren zeithistorischen Zusammenhängen. Dabei spielen nicht nur die großen Einrichtungen in Deutschland eine Rolle, sondern auch die Regional-, Stadt- und heimatgeschichtlichen Museen, da sie wichtige Bezugspunkte der Identifikation in einer anonymen werdenden Welt sind, indem sie Kultur- und gesellschaftliches Leben des Einzugsbereichs präsentieren. Gerade auch in einem Europa der Regionen soll die geschichtlich gewachsene kulturelle Vielfalt nachvollziehbar bleiben.

Mit den großen Migrationsbewegungen in der deutschen bzw. europäischen Geschichte beschäftigen sich vor allem die großen Museen. Aktuell zeigt beispiels-

weise das Deutsche Historische Museum im Herbst 2005 eine Ausstellung über Migrationen im Zeitalter der Industrialisierung, ergänzt um eine internationale Ausstellung zu den Hugenotten in Deutschland. Zuwanderungen bzw. Auswanderungen sind darüber hinaus häufig auch Thema von Sonderveranstaltungen in den Museen und werden oft in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Forschungsinstituten unseres Landes vorbereitet.

In Deutschland gibt es eine Reihe von Museen, die auch die Zwangsmigrationen von Deutschen in das heutige Deutschland behandeln, sowohl auf regionaler Ebene, als auch in Kleinsteinheiten wie den so genannten Heimatstuben.

Auch Stadtteilmuseen deutscher Großstädte stellen sich diesen Herausforderungen, beispielsweise das Museum Neukölln in Berlin, das kürzlich die EU-geförderte Ausstellung „Born in Europe“ zeigte und mit dieser Bestandsaufnahme die Menschen im Wohnumfeld direkt anspricht.

Immer wieder gibt es Diskussionen und Planungen, feste Einrichtungen mit ständigen Ausstellungen zum Migrationsthema vorzusehen, und zwar mit internationalem Anspruch. So wird gegenwärtig in Paris ein internationales Migrationmuseum vorbereitet. Erste Überlegungen werden auch für Berlin angestellt.

All diese Ausstellungen nehmen die Zugewanderten als Zielgruppe ernst, binden sie dort, wo es sich um zeithistorische Ausstellungen handelt, in das Projekt ein, informieren und klären auf. Den Langansässigen dienen sie zur besseren Kenntnis und zum Verständnis des Fremden. Damit werden wichtige Beiträge zur Integration geleistet.

Der Internationale Museumsrat/International Council of Museums (ICOM) fördert diese Arbeit sehr intensiv. So lautet das Motto für den Internationalen Museumstag 2005, das weltweit gilt, „Museen bauen Brücken“. Mit Sonderaktionen wird dabei dem Publikum das Thema zumindest kurzzeitig nahegebracht.

Um die Professionalisierung der Mitarbeiter in diesem Bereich zu erhöhen, führt das deutsche Nationalkomitee von ICOM zu diesem Thema in Zusammenarbeit mit dem britischen Nationalkomitee im Herbst 2005 eine gemeinsame Tagung in London durch.

**Frage 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?

**Antwort:** Mit dem Aufkommen der elektronischen Medien wurde vielfach diskutiert, ob virtuelle Museen oder die verbesserte Zugänglichkeit zu den Museumsobjekten über das Internet dazu führen würde, dass die Nachfrage nach Museumsausstellungen nachlassen könnte. Die bisherigen Erfahrungen belegen, dass dies



INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS  
INTERNATIONALER MUSEUMSRAT

nicht der Fall ist. Im Gegenteil: Durch die neuen elektronischen Zugangsmöglichkeiten hat sich das Wissen um historische Objekte vermehrt mit der Folge, dass der Informations- und Wissensbedarf eher gestiegen ist, und damit auch der Wunsch, Objekte im Original sehen zu wollen.

Die Besucherzahlen in den deutschen Museen belegen diese Einschätzung. Von den Originalobjekten geht weiterhin die Aura des Authentischen aus, und deren Präsentation in kulturellen oder historisch-politischen Zusammenhängen macht die Ausstellungsbesuche besonders reizvoll. Dies können elektronische Medien nicht leisten.

Die Erschließung der Museumslandschaften wird heute auch von den Museumsämtern und Museumsverbänden in den einzelnen Bundesländern dadurch unterstützt, dass die jeweiligen Museumsführer der Länder in das Internet gestellt wurden. Weiterhin haben die museumseigenen Homepages als öffentlichkeitsorientierter Auftritt die Funktion einer Visitenkarte, was nicht zu unterschätzen ist.

Darüber hinaus sollte die Digitalisierung in Form der Inventarisierung der Sammlungsbestände möglichst flächendeckend realisiert werden, weil dies die Zugänglichkeit erleichtert, Recherchen ermöglicht und für alle den Reichtum der Museen an Zeugen der Vergangenheit wie auch der kulturellen Entwicklung der Gegenwart sichtbar macht.

Schließlich ermöglicht der Einsatz elektronischer Medien als didaktische Hilfsmittel in Ausstellungen vertiefende Einsichten und Erkenntnisse und erlaubt es, Besucher interaktiv einzubeziehen.

**Frage 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?

**Antwort:** Aus Sicht des Internationalen Museumsrats (ICOM) ist jeder staatliche Beitrag, die gesellschaftlichen Aufgaben der Museen zu stärken und dafür die Rahmenbedingungen zu verbessern, nachdrücklich zu begrüßen. Dazu gehört der gesellschaftliche Konsens, dass Museen eine kulturelle Grundversorgung des Landes zu gewährleisten haben und staatliche Zuwendungen daher als Zukunftsinvestitionen verstanden werden müssen und nicht als Subventionsmaßnahmen. Ein Museumsgesetz gibt es in Deutschland nicht, was mit der Verfassungslage zu tun hat, denn Körperschaften des öffentlichen Rechts können nur für die ihnen zugeordneten Einrichtungen Regelungen treffen, wie das beispielsweise bei den Archiv- und Bibliotheksgesetzen der Fall ist. Grundsätzlich schiene eine Gleichbehandlung des in den Museen verwahrten Kulturguts mit Bibliotheks- und Archivgut naheliegend.

Gestärkt würde die deutsche Museumsarbeit auch durch eine Verankerung des Kulturstaatsprinzips im Grundgesetz, was dem staatlichen Selbstverständnis der Bundesrepublik deutlicheren Ausdruck verleihen würde und damit auch das An-



INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS  
INTERNATIONALER MUSEUMSRAT

liegen unterstützen könnte, die Bewahrung und Vermittlung des kulturellen Erbes sicher zu stellen. In den Verfassungen der meisten Länder ist die Fürsorge für die Kultur als staatliche Aufgabe, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität, aufgenommen.

Eine entschiedeneren Haltung von Bund und Ländern könnte auch dazu beitragen, dass die Einschätzung, die Kulturpflege sei eine jederzeit zur Disposition stehende Leistung der öffentlichen Hände, sich wandeln könnte und zwar in Richtung der Bewertung der Erhaltung und Vermittlung des kulturellen Erbes als kulturelle Daseinsvorsorge.

Dementsprechend sollten z. B. Sammlungen im öffentlichen Eigentum ausschließlich ihrem kulturpolitischen Zweck dienen und grundsätzlich fiskalisch-wirtschaftlicher Be- und Verwertung entzogen sein.

Hilfreich wäre auch, wenn Rechtsvorschriften der öffentlichen Hände, die die Museumsarbeit betreffen, die Forderung nach Beachtung anerkannter ethischer und professioneller Grundsätze der Museumsarbeit verankerten.

Ergänzend könnte an Verbesserungsmaßnahmen gedacht werden, die Erleichterungen bei der Wahrnehmung der Kernaufgaben von Museumsarbeit mit sich brächten. Dazu gehören verbesserte soziale Rahmenbedingungen zur Verstärkung des Anreizes für ehrenamtliche Tätigkeiten im Museum, die Begünstigung von Stiftungen und Schenkungen sowie größere Autonomie der Einrichtungen bei der Umsetzung erforderlicher Strukturprozesse.

**Frage 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?

**Antwort:** Die ethischen Richtlinien der Museumsaufgaben und der Museumsarbeit sind vom Internationalen Museumsrat (ICOM) im *Code of Ethics for Museums* niedergelegt worden. Die Einhaltung der dort beschriebenen Standards wird weltweit empfohlen und ist als Grundlage der Museumsarbeit anerkannt. Sie sollten auch den Rahmen des kulturpolitischen Handelns in Deutschland definieren (Anlage, siehe auch: [www.icom-deutschland.de](http://www.icom-deutschland.de)).

Zu den staatlichen Haftungen: Die Sammlungen in Bundes- oder Landesmuseen sind in der Regel nicht versichert. Allerdings werden Haftungsfragen und damit Versicherungsfragen aktuell, sobald es zum Leihverkehr kommt. Um hohe Versicherungskosten aus öffentlichen Kassen zu vermeiden, sind Staatshaftungen geschaffen worden.

Die Bundeshaftung aus den frühen 90er Jahren, die bei bundesfinanzierten Einrichtungen zum Tragen kommt, hat sich bewährt, weil die Versicherungsbedingungen denen der privaten Versicherungswirtschaft gleichgestellt oder gar überlegen sind.



INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS  
INTERNATIONALER MUSEUMSRAT

In den Bundesländern gibt es unterschiedliche Versicherungssituationen, die teilweise von den Leihgebern nicht im gleichen Maß akzeptiert werden wie die Bundeshaftung. Besonders bei internationalen Partnern tauchen immer wieder Akzeptanzprobleme auf, auch bei privaten Leihgebern. Im internationalen Staatshaftungsvergleich gibt es unterschiedliche Versicherungsbedingungen. Das Institut für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin hat dazu kürzlich eine umfangreiche europäische Vergleichsstudie erstellt, auf die zu verweisen ist.

**Frage 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 werdender Finanzmittel und der sinkenden Anzahl von wissenschaftlichen Fachkräften Bedeutungsverschiebungen hin zu einer dieser Säulen erkennen?

**Antwort:** Alle Säulen der Museumsarbeit haben weiterhin gleichgroße Priorität. Allerdings hat der Erwartungsdruck der Zuwendungsgeber nach sichtbaren Erfolgen, sprich besucherintensiven Ausstellungen, bei gleichzeitigen Kürzungen der Zuwendungen häufig dazu geführt, dass das Sammeln und Bewahren vielerorts stark vernachlässigt worden ist. Viele Objekte sind nicht restauriert und bearbeitet, so dass die Sicherung der Bestände und der Erhalt des kulturellen Erbes für die Zukunft gefährdet scheint. In der Außenwirkung hat das Ausstellen und Vermitteln heute eine größere Bedeutung erhalten.

**Frage 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?

**Antwort:** Zu den Themen Mindeststandards und Gütezeichen gibt es innerhalb der Branche ganz unterschiedliche Auffassungen. Der *Code of Ethics for Museums* von ICOM fordert Qualität und Mindeststandards, um die sich die Museen bemühen. Die Vergabe von Siegel und Gütezeichen wird in verschiedenen Staaten, wie etwa in Großbritannien, den Niederlanden und in Österreich praktiziert. In Deutschland ist davon bislang Abstand genommen worden, weil die Kriterien für die Vergabe schwer abzuwägen und kaum qualifiziert zu überprüfen sind: Es kann bei Bewertungen nicht nur um erfolgreiche Ausstellungen im Sinne hoher Besucherzahlen oder um touristische Positionierungen gehen, sondern letztlich um die professionelle Wahrnehmung aller Museumsaufgaben. Ob sich große, erfolgreiche Museen an einem solchen Bewertungssystem überhaupt beteiligen würden, bleibt fraglich, wohl eher nicht, weil es für sie nicht notwendig ist.

Mit der eventuellen Einführung von Mindeststandards auch in Deutschland befasst sich gegenwärtig eine Arbeitsgruppe des Deutschen Museumsbundes

(DMB), die hierzu nach einer Bestandsaufnahme Empfehlungen erarbeiten soll. In einzelnen Bundesländern (Niedersachsen, Sachsen-Anhalt, Rheinland-Pfalz) sind die regionalen Museumsverbände von den Landeskulturbehörden aufgefordert worden, im Zusammenhang mit der Einführung von Museumsstandards auch die Vergabe von Gütesiegeln zu prüfen. Diese Entwicklung gibt zu Bedenken Anlass, weil damit abweichende Maßstäbe der einzelnen Bundesländer Deutschlandweite Maßstäbe der Museumsarbeit vermutlich nicht zuließe.

**Frage 8:** Wie beurteilen Sie die Entwicklung, Museen in neue Rechtsformen und Träger-schaften zu überführen (Stiftungen, GmbHs, gGmbHs etc.)? Welche Modellbei-spiele lassen Rückschlüsse auf Chancen und Risiken der einzelnen Rechtsfor-men 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 Trägerschafts-wechsel genutzt? Welche Auswirkungen hatte die Verselbstständigung für den wirtschaftlichen Handlungsspielraum? Wie sehen Sie in diesem Zusammenhang die Einrichtung von Doppelspitzen in Form gleichberechtigter kaufmännischer Geschäftsführung und fachlicher 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 wel-che (Folge-)Kosten entstehen dadurch? Was halten Sie von administrativer Straffung durch Zusammenfassung von Museen in größere Einheiten?

**Antwort:** Die Vorteile eines Wechsels der Rechtsform eines Museums werden oft über-schätzt. Ausschlaggebend sollte sein, dass die Rechtsform die Rahmenbedin-gungen der Museumsarbeit erleichtert. Wenn die Umwandlung in eine Stiftung oder GmbH im konkreten Einzelfall dazu beizutragen vermag, Handlungsspiel-räume und Eigenverantwortlichkeit zu vergrößern, sind solche Vorteile wichtige Argumente; auch gehören Globalzuwendungen, Eigenverwendung zusätzlich eingeworbener Mittel, verringerte Staatsaufsicht etc. dazu.

Der Wechsel zu den genannten Rechtsformen sollte in seiner Wirkungsweise hinsichtlich einer weitgehend unabhängigen Entscheidungsfähigkeit der neuen Trägerorganisation nicht überschätzt werden. Wenn die Gesellschafter etwa ei-ner Museums-GmbH gleichzeitig die Zuwendungsgeber sind, Museen aber an die üblichen Haushaltsauflagen und an Tarifverträge, wie z. B. den BAT, gebun-den sind, dann ist der gewonnene autonome Handlungsspielraum eher marginal.

Die Umwandlung in Stiftungen öffentlichen Rechts betrifft vor allem die Landes-museen, wie z. B. in Hamburg und Berlin, während Museen im kommunalen Be-reich auch weiterhin als nachgeordnete Einrichtungen geführt werden. Der Erfolg dieser Strukturveränderungen wird sehr unterschiedlich bewertet.

Die Zusammenfassung von Museen zu größeren Organisationseinheiten macht dann Sinn, wenn es zu konzeptionellen Verbesserungen, zu einer besseren Au-



INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS  
INTERNATIONALER MUSEUMSRAT

ßenwirkung und zu Optimierungsoptimierungen kommt, d. h. Museen letztlich ihren Grundauftrag besser erfüllen können und mit größerer öffentlicher Aufmerksamkeit rechnen können. In der Regel sind es die Zuwendungsgeber, die Anstöße in diese Richtung geben und dabei mit Synergie-Effekten argumentieren, während sie eigentlich eine optische Korrektur und auch Kürzungen ihrer Haushaltspläne im Auge haben. Tatsächlich wird jedoch – so zeigen es die Erfahrungen, auf Synergie-Effekte mehr spekuliert, selten liegen zuverlässige Berechnungen zugrunde. Unberücksichtigt bleibt oft, dass Organisationsveränderungen mit einem Mehraufwand verbunden sind, der finanziert werden muss. „Museumskombinate“ zu schaffen kann auch zu Profilverlusten führen, wenn Aufträge und Auftritte der einzelnen Häuser nicht sorgfältig aufeinander abgestimmt sind.

**Frage 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?

**Antwort:** Die Museumsgründungen der vergangenen Jahrzehnte haben gesellschaftliche Ursachen. So sind etwa die großen historischen Museen der Bundesrepublik Deutschland aus der starken Nachfrage an historische Wechselausstellungen der 70er und der 80er Jahre und dem Wunsch entstanden, Angebote an ständigen Ausstellungen bereitzuhalten. Zugleich war es im Prozess der Europäisierung und Internationalisierung des Alltagslebens mit all den Verunsicherungen in der Bevölkerung wichtig, Angebote zu unterbreiten, die deutsche Geschichte und Kultur in internationalen Zusammenhängen zu zeigen. Die Besucherzahlen in den Museen, die diese Arbeit leisten, weisen auf keine Krise hin, ganz im Gegenteil, die Ausstellungen werden intensiv nachgefragt.

Ähnliches trifft auf jenen Museumstypus zu, der aus dem Wunsch nach Darstellung historischer Lebens- und Wirtschaftsformen in Zeiten intensiven gesellschaftlichen Strukturwandels entstanden ist, wie er sich in den ländlichen Freilichtmuseen und den Industrie- bzw. Gewerbemuseen manifestiert.

Es sind darüber hinaus viele Museen aus Initiativen hervorgegangen, deren finanzielle Absicherung nicht sichergestellt ist und die oftmals durch Projektmittel oder Arbeitsmarktmaßnahmen unterstützt werden. Im Vergleich zu den institutionell geförderten Museen ist hier die Bestandsfrage weitaus drängender. Letztlich muss 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 kann.

**Frage 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?

**Antwort:** Sofern zusätzliche Mittel nicht über die so genannten „Zweithaushalte“ wie Lotto- oder Kulturstiftungen eingeworben werden, haben es Museen schwer, zusätzliche Mittel einzuwerben. Viele Unternehmen der privaten Wirtschaft sehen sich, auch infolge der eigenen wirtschaftlichen Probleme – z. T. mit der Notwendigkeit massiven Stellenabbaus - immer weniger dazu in der Lage, sich kulturell zu engagieren. Kunstmuseen von überregionaler Bedeutung und insbesondere Veranstalter von sog. „Blockbuster“-Ausstellungen haben es einfacher als andere Museen, Sponsoren zu gewinnen. Dagegen werden Kernaufgaben, von Einzelfällen wie Restaurierungen abgesehen, kaum unterstützt. Dementsprechend haben kleinere Museen kaum Chancen, substanzielle Fördermittel einzuwerben. Sponsoring ist kein Mäzenatentum: Vielmehr erwartet der Sponsor einen werbewirksamen Effekt für sich, der wiederum Voraussetzung dafür ist, dass die Mittel als Betriebsausgaben steuerlich absetzbar sind.

**Frage 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?

**Antwort:** Die Museen agieren heute sehr viel stärker besucherorientiert als dies früher der Fall war. Man will mehr als nur den „klassischen“ Besucher ansprechen. Dazu dienen vor allem die pädagogischen Programme der Museen, die sich auf unterschiedliche Zielgruppen ausrichten.

Aber auch der so genannte „Event-Kunde“ steht im Zentrum der Überlegungen, der z. B. mit den Langen Museumsnächten angesprochen wird.

Einem ähnlichen Ziel und zugleich als Eigenwerbung dienen die Veranstaltungen zum Internationalen Museumstag (Mitte Mai). Entsprechende Aktivitäten tragen aber nur begrenzt zu einer dauerhaften Besucherbindung bei.

Allerdings können die deutschen Museen insgesamt auch nicht über mangelnde Nachfrage klagen, betrachtet man die doch recht konstanten Besucherzahlen in Deutschland mit insgesamt über 100 Millionen Besuchen pro Jahr oder die wachsende Nachfrage allein in Berlin, die jetzt bei etwa 10 Millionen Besuchen liegt.

In anderen Ländern liegen die Zahlen zum Teil noch deutlich höher, weil das Marketing einen anderen Stellenwert besitzt, sowohl am Budget als auch beim Personaleinsatz. Darüber hinaus gelingt es dort, Besucherbindung oftmals durch Kooperation mit anderen Kultursparten und sozialen Einrichtungen zu bewirken.



INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS  
INTERNATIONALER MUSEUMSRAT

Freier Eintritt ist, was die Besucherzahlen anbelangt, immer die richtige Entscheidung. Er reduziert Schwellenängste, trägt wirksamer zur kulturellen Bildung bei, weil er mehr Menschen an das „Produkt“ heranführt und die Besucher möglicherweise dauerhafter bindet. Er sollte größere Verbreitung finden. Häufig stehen dem die Auflagen der Zuwendungsgeber nach Eigeneinnahmen entgegen, obwohl mit Eintrittsgeldern ein vergleichsweise geringer Anteil am Haushalt erwirtschaftet wird.

Letztlich bleibt es eine kulturpolitische Grundsatzentscheidung, ob man – wie etwa bei den großen Museen in England oder den USA – die deutschen Museen möglichst vielen Menschen zugänglich machen möchte.

**Frage 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 Museumswesen?

**Antwort:** Das Ehrenamt spielt an den deutschen Museen vor allem im Bereich der Museen in den Regionen eine Rolle. Zahlreiche der kleineren Museen werden in Vereinsträgerschaft betrieben. So haben z. B. von den ungefähr 1.100 Museen in Bayern knapp zwei Drittel keine hauptamtliche Leitung. Das Abtreten der Generation der ehrenamtlichen Leiter reißt vielerorts Lücken, weil die Bereitschaft zum Ehrenamt zurück geht.

Als eine neue Form des Ehrenamtes und des bürgerlichen Engagements werden heute an manchen mittleren und größeren Museen „Volunteers“ nach angelsächsischem Vorbild über Freundeskreise gewonnen und beispielsweise für Aufsicht, Information, Führungen und museumspädagogische Aktionen eingesetzt. Allerdings bedeutet dies auch, dass mit der Auswahl, Anleitung und Betreuung von Volunteers Personal-, Zeit- und Geldaufwand verbunden ist.

Mitarbeiter, die den Museen über die so genannten 1-Euro-Jobs vermittelt werden, sind zeitlich und fachlich nur begrenzt einsetzbar, so dass sie nicht den grundlegenden Bedarf der Museen an qualifiziertem Personal lösen können. Auch hier stellt sich die Frage nach dem Aufwand für Einweisung und Betreuung.

Dr. Hans-Martin Hinz  
für den International Council of Museums (ICOM)

Anlage: Ethische Richtlinien für Museen (*Code of Ethics for Museums*), Berlin 2003