

Dr. Barbara Rommé, Stadtmuseum Münster

Fragenkatalog zum Expertengespräch „Museen und Ausstellungshäuser“

Enquete Kommission des Deutschen Bundestages

1. *Wie bewerten Sie die gegenwärtige Lage der deutschen Museumslandschaft bezogen auf die unterschiedlichen Museumstypen, unterschiedlichen Trägerschaften, große und kleine Häuser, Unterschied in den west- und ostdeutschen Bundesländern, die deutsche Situation im internationalen Vergleich? Welche zukünftige Entwicklung erwarten Sie?*

Die größte Anzahl von Museen jedweder Art in Deutschland wird von den Kommunen getragen. Sie betreiben vor allem mittelgroße Häuser, mit Ausnahmen in den größten Kommunen der Republik. Es finden sich sowohl kulturhistorische Häuser als auch große Kunstmuseen, naturwissenschaftliche oder technisch ausgerichtete Häuser darunter. Die Museen in kommunaler Trägerschaft sind zumeist auf das kulturelle Erbe ihrer Stadt ausgerichtet und in den selteneren Fällen reine Kunstmuseen. Aufgrund älterer, vor Ort bewahrter Objekte sind diese Museen meist gegründet worden. Sie dokumentieren einen Teil der Geschichte ihrer Städte, sind somit Güter des kulturellen Erbes und bilden das Objektgedächtnis ihrer Region.

Sie sind oftmals niedrigschwellige Häuser, die normalerweise von zahlreichen Schulklassen aufgesucht werden. Insbesondere in der dritten und vierten Klasse der Grundschule, in der die lokale Geschichte auf den Lehrplänen steht, werden diese Museen besonders häufig besucht. Sie bilden gerade für Kinder und Jugendliche aus sozial schwachen Familien den ersten und manchmal auch einzigen Kontakt zu kulturellen Einrichtungen. Dort erleben sie, dass Fremdheitserfahrung nicht nur in fernen Ländern, sondern auch vor Ort spürbar ist: Am gleichen Platz vor 500 Jahren haben vollständig andere Voraussetzungen für das Leben der Menschen gegolten. Außerdem kommen nicht nur Kinder und Jugendliche in Kontakt mit den unterschiedlichsten historischen Medien und lernen genau hinzuschauen, was ihre Selbstständigkeit und Kritikfähigkeit fördert.

Diese Museen in städtischer Trägerschaft sind in erster Linie die „Humusbildner“, die die Voraussetzungen für den Zugang zu vielen anderen Kulturtechniken und zu den Kunstmuseen im Besonderen ausbilden helfen. Sie ermöglichen vielen Menschen oftmals den ersten und oftmals einzigen Zugang zu Kunst, Kultur und Geschichte.

Kultur bildet den ganzen Menschen; sie fördert Identität und soziale Zugehörigkeit, Kreativität, Wahrnehmung und Differenzierung. Da Museen aufgrund ihrer großen Anzahl nicht nur in den Cities der Großstädte und den Ballungszentren zu finden sind, eröffnet sich die Chance, in den Stadtteilen, Kreisstädten und Dörfern wohnungsnah über die Museen erste Kulturkontakte zu knüpfen. Neueste Untersuchungen zeigen, dass eine Beziehung zur Kultur in den meisten Fällen einen persönlichen Kontakt in der Kindheit und Jugend voraussetzt (Zentrum für Kulturforschung, Jugend-Kultur Barometer 2004). Flächendeckend müssen den Bürgerinnen und Bürgern deshalb vor Ort Kontakte geboten werden, was ein kleinteiliges Angebot voraussetzt: Dort liegt eine Stärke der kleinteiligen Museumslandschaft in Deutschland. Dieses Argument soll aber keineswegs ein Totschlagargument für eine Qualitätsdiskussion sein. Sondern gerade dieser Vorteil unterstreicht die Notwendigkeit, stärker über die Qualität von Museumsangeboten auch in kleinen Häusern zu diskutieren.

Diese niedrighwelligen Museumsangebote vor Ort bedeuten demnach nicht, dass solche Museen bereits seit langem auf hohem Niveau sammeln, bewahren, erforschen, dokumentieren und präsentieren und dies die grundlegende Aufgabe dieser Einrichtungen auch in Zukunft bleiben muss. Gerade da diese Häuser den ersten und sogar oftmals einzigen Zugang für viele Menschen zur Kunst und Kultur eröffnen, ist es notwendig, dies auf hohem reflektiertem Niveau zu tun. Gerade hier wäre eine Unterstützung der Träger im Bereich von Erforschung und Vermittlung besonders sinnvoll und nötig. Doch es fehlt an Personal und finanziellen Ressourcen. Aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung und der schlechten Haushaltslage der Kommunen kommen gerade die Museen der kleineren und mittleren Gemeinden stark unter Druck. Es wird kaum mehr über inhaltliche Ziele, sondern oftmals nur noch über Kosten diskutiert. Obwohl die Museen einen wesentlichen Teil unseres kulturellen Erbes bewahren und die selbstverständliche Ergänzung der Pflichtaufgabe „Stadtarchiv“ im Bereich des kulturellen Erbes darstellen, unterliegt ihre Tätigkeit in erster Linie wirtschaftlicher Beurteilung. Dies wird sicherlich in Zukunft dazu führen, dass 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 wird.

2. Wo sehen Sie die zukünftige Rolle von Museen im Miteinander von Globalem und Lokalem, der sogenannten „Glokalisierung“ (Roland Robertson)? Welche Bedeutung hat und sollte das Museum als Ort des kulturellen Gedächtnisses und Hort kultureller Identität in einer Gesellschaft haben, die von Migration geprägt ist?

Insbesondere die Aufgabe der Mehrzahl von kulturhistorischen Museen ist es, einer Gesellschaft, die bereits stark durch Migration geprägt ist, Orientierung und Identifikation in der Geschichte anzubieten. Nur wenn Menschen immer wieder eine Möglichkeit vermittelt wird, sich mit dem Ort, wo sie ihren Lebensmittelpunkt – wenn auch teilweise nur vorübergehend – gefunden haben, auseinanderzusetzen, kann Identifikation entstehen; nur so können unsere Städte von dem notwendigen Bürgerengagement getragen werden. Dieses ist aufgrund der Altersentwicklung und der Notwendigkeit der Akkulturation nicht nur in den Großstädten unverzichtbar für eine positive gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung. Die meisten deutschen Städte weisen eine lange Geschichte und eine individuelle Kultur auf; haben ein unverwechselbares Gesicht, das sich vor allen Dingen aus seiner einmaligen Geschichte ergibt. Diese macht den Ort unverwechselbar und prägt nicht nur ihre Stadtgestalt, sondern meist auch die Sozialstruktur und das Bürgerengagement. Die Geschichte eines Ortes darf man vielleicht als Biografie verstehen, die Menschen fasziniert und sie motiviert, sich für die Zukunft der Stadt zu engagieren. Nur Menschen, die eine positive Beziehung zum Wohn- und Lebensort haben, werden sich für diesen ehrenamtlich engagieren und so einen positiven Rückhalt für die Entwicklung auch in Hinsicht auf die Kinderzahl einer Stadt bieten. Die städtischen Museen können deshalb mit ihrer ganz speziellen Überlieferung Angebote zur kulturellen Identifikation mit der Stadt machen und so Menschen positiv binden.

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 eine Konkurrenz?

Zu den ureigensten Aufgaben eines Museums gehört es, nicht nur Kunstwerke und historisch wertvolle Objekte zu erforschen und damit zu ihrem Erhalt beizutragen, sondern diese Informationen auch den Bürgerinnen und Bürgern zur Verfügung zu stellen. Dies ist eine der Hauptaufgaben der kulturhistorischen Museen und nicht

zahlreichen Events hinterherzulaufen. Im Vordergrund der professionellen Museumsarbeit wird weiterhin die Digitalisierung, d. h. die Inventarisierung und digitale Archivierung der Objekte, für den internen Gebrauch stehen. Damit werden auf zeitgemäße Weise für Forschungszwecke sowie für den Erhalt der Objekte die notwendigen Informationen gesammelt und bewertet.

Bei einem Einstellen dieser digitalisierten Informationen in das Netz sollte man zurückhaltend vorgehen. Nicht sämtliche Daten können und dürfen einer Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden: Dies betrifft vor allem Fragen der Provenienz, des Werts und der Sicherheit. Darüber hinaus würde im Internet nur ein „Abglanz“ eines jeden Objektes in Form eines nicht hoch aufgelösten Bildes stehen, das neugierig macht in das Museum zu kommen. Ähnliche Fragen stellen sich bei jedem Katalog, bei jeder Publikation eines Objektes in traditioneller Buchform: Entsteht dem Museum Konkurrenz?

Auch in absehbarer Zeit kann das Betrachten des Originals nicht durch das Internet ersetzt werden. Es ist eine andere Form Interesse zu wecken, die aber wohl dosiert werden muss, nicht nur da es kostenlos für den Nutzer aber kostenintensiv für den Betreiber ist.

Welche Haltung soll ein Museum Ihrer Meinung in Fragen der Digitalisierung von Sammlungsbeständen einnehmen, und welchen (finanziellen) Beitrag haben hier ihre Träger zu leisten?

Eine Digitalisierung sämtlicher Informationen zu Sammlungsbeständen für den internen und teilweise den externen Bereich ist dringend notwendig, und vom Träger müsste ein ausreichender Beitrag für das notwendige Personal geleistet werden. Da gerade bei kulturhistorischen Museen nicht der Marktpreis für die Bedeutung eines Objektes ausschlaggebend ist, sondern sein historischer Wert, müssen teilweise Bestände von wenig bis bislang gar nicht erforschten Objektgruppen bearbeitet werden. Von kulturhistorischen Museen werden oftmals große Sammlungen übernommen, die nur in ihrer Gesamtheit für die Kulturgeschichte und damit für das Museum und die Öffentlichkeit interessant sind, so dass außerdem große Mengen bewältigt werden müssen. Vor allem wird zusätzliches Personal benötigt, um die umfangreichen Altbestände elektronisch zu inventarisieren. Nur so kann effiziente Inventarverwaltung verwirklicht werden.

Sinnvoll ist dies nur, wenn dies sorgfältig geschieht, und dafür fehlt neben den Sachmitteln vor allen Dingen das gut ausgebildete Personal. Gerade die Bestandserschließung ist neben dem Erwerb die zukunftsorientierte Basis vor allem der kulturhistorischen Museen, die aber aufgrund der Haushaltssituation der Kommunen kaum mehr betrieben wird.

4. Wie beurteilen Sie die rechtlichen Rahmenbedingungen für Museen allgemein? Welche Vorteile würde ein Museumsrahmengesetz auf Bundesebene, auf Länderebene? Welche rechtlichen Regelungen sollte es enthalten? Welche Modelle aus dem Ausland halten Sie für beispielhaft?

Für kommunale Museen, die in erster Linie kulturhistorisch ausgerichtet sind, und sich dem kulturellen Erbe widmen, wäre ein rechtlicher Rahmen sehr wünschenswert. In diesem Gesetz könnte ebenso wie beim Archivgesetz geregelt werden, dass das Sammeln des kulturellen Erbes einer Stadt oder einer Region zu den Pflichtaufgaben gehört. Darüber hinaus würde dadurch deutlich gemacht, dass es sich bei einem Museum nicht in erster Linie um eine „Spaßeinrichtung“ handelt, die einzig unter finanziellen Gesichtspunkten zu beurteilen ist. Der Erwerb von Objekten (damit die Konstruktion des kulturellen Erbes), das Bewahren, das Erforschen und das Präsentieren in einer Dauerschausammlung sollten zur Selbstverständlichkeit gehören.

Auf der anderen Seite bieten sich den Museen durch Sponsoring und Museumsshop Möglichkeiten, Geld für ihre Vermittlungsarbeit – sprich Sonderausstellungen – zu sammeln. Dem steht die „Pflichtaufgabe“ der Träger gegenüber, das Sammeln, Erforschen, Bewahren und Präsentieren zu garantieren. Dies bedeutet vor allen Dingen die Absicherung von gut ausgebildetem Personal, angemessenen Depots sowie die konservatorische Betreuung der Sammlung sowie den Unterhalt durch konservatorische und restauratorische Behandlung sowie die Präsentation der Objekte in den Schausammlungen.

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?

Wesentliches Ziel sollte es sein, das kulturelle Erbe einer Nation nicht nur im Bereich des Schriftgutes oder der nicht beweglichen Denkmale zu sehen. Kulturelles Erbe ist

auch nicht nur eine Angelegenheit von hochrangigen Kunstwerken, sondern es geht ebenso wie beim Schriftgut darum, auch kleinteilige und alltägliche Prozesse festzuhalten. Sich in dieser Hinsicht mit den Objekten auseinanderzusetzen, die üblicherweise in kulturhistorischen Museen bewahrt werden, müsste die Herausforderung für die Zukunft sein. In dieser Hinsicht gibt es keine rechtliche Absicherung und sobald es sich nicht um hochrangige Kunstwerke handelt, fehlt auch meist der politische Rückhalt.

Zur Sicherung der Kulturgüter müsste größeres Verständnis erreicht werden, dass sich nicht nur durch das Besuchen von Weltkulturerbe – Denkmälern erschöpfen sollte. Ein kostenfreier Zugang zu den kulturhistorischen Museen ist dafür eine Grundvoraussetzung. Da diese bereits von den Steuerzahlern bezahlt worden sind, ist es nicht sinnvoll, diesen Kulturzugang durch Eintrittsgelder einzuschränken. Dadurch werden die Kernaufgaben des Museums in den Hintergrund gedrängt und der Zwang zum Event gesteigert. Gerade wenn es um das kulturelle Erbe einer Stadt oder Region geht und die Identifikationsbildung für die Menschen vor Ort, sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, dass ein Besuch immer wieder kostenfrei möglich ist. Nur durch die intensive Auseinandersetzung mit der Geschichte werden Identifikationsprozesse ausgelöst. Ein einmaliger Besuch kann dies nicht gewährleisten. Die regelmäßige Nutzung einer kulturellen Einrichtung, auch einmal „nebenbei“, führt zur Intensivierung der Beziehung. Da Kultur den ganzen Menschen bildet, sollte eine Grundversorgung auch in diesem Bereich gewährleistet werden.

Welche Folgen haben die uneinheitlichen Länderhaftungen sowohl auf nationaler wie auf der Ebene der EU für das Ausstellungswesen?

Den meisten Museen in Deutschland, insbesondere den städtischen Häusern ist es aufgrund ihrer kommunalen Trägerschaft nicht vergönnt, eine Länderhaftung in Anspruch zu nehmen. Bei großen Ausstellungen, die wichtige Themen der Stadt- oder regionalen Geschichte berühren, haben so diese Einrichtungen einen wesentlichen Nachteil. Ihre sowieso schon sehr schwierige Finanzlage und ihre eingeschränkteren Möglichkeiten Sponsoren zu finden, da sie meist nicht die so genannten „ersten Häuser“ am Platz sind, schließen sie in Teilen deutlich vom nationalen und internationalen Leihverkehr aus. Ihre Budgets werden durch Versicherungsprämien aufgeessen. In dieser Hinsicht sollten grundsätzliche Überlegungen in Bezug auf die Inanspruchnahme erfolgen – könnte die Güte einer Ausstellung nicht Gradmesser für eine Inanspruchnahme unabhängig vom Träger werden!?

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 Finanzmitteln und der sinkenden Anzahl von wissenschaftlichen Fachkräften Bedeutungsverschiebung hin zu einer dieser Säulen erkennen?

Die vier Säulen Sammeln, Bewahren, Forschen und Ausstellen/Vermitteln sind weiterhin die Säulen eines jeden Museums. Ohne neue Objekte, die entsprechend präsentiert und erforscht werden, sind Ausstellungen insbesondere in kulturhistorischen Museen nicht sinnvoll vorstellbar und kann vor allem keine lebendige Schausammlung betrieben werden. Der Stellenwert der verschiedenen Kernaufgaben hat sich sicherlich in den letzten Jahrzehnten deutlich verschoben. Insbesondere für die großen überregionalen Häuser steht das Ausstellen im Vordergrund. Bei den kleineren kulturhistorischen Häusern gibt es eine ähnliche Tendenz, die aber doch noch anders lautet: Immer mehr Wanderausstellungen werden gezeigt. Kulturhistorische Museen, die sich mit einer Stadt oder Region beschäftigen, sollten eigentlich, um ihr Profil zu wahren, in erster Linie auf solche Übernahmen verzichten. Erschwerend kommt hinzu, dass es kaum Möglichkeiten der Kooperation gibt, da sich selten Themenüberschneidungen mit anderen, weit genug entfernten Museen ergeben. Gerade deshalb ist für kulturhistorische Museen neben der Säule Ausstellen/Vermitteln das Sammeln, Bewahren und Erforschen von besonderer Bedeutung sein, denn nur so kann ein spezifisches Profil des Museums ausgebildet werden. Leider lassen die gegebenen Finanzausstattungen dies meist kaum noch zu. Dadurch kommt es dazu, dass das Charakteristikum der einzelnen, kulturhistorischen Häuser immer weiter in den Hintergrund tritt. Die Übernahmen von Ausstellungen, die Themen zeigen, die beliebig in allen Teilen der Republik zu präsentieren wären, verwässern das Profil.

7. Wie beurteilen Sie die Diskussion um Mindeststandards und die Qualitätssicherung von Museen 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 und/oder sollte hierbei der Staat übernehmen?

Eine Diskussion um Mindeststandards ist für die Qualitätssicherung der Museen von großer Bedeutung. Ob dies immer in Siegeln oder Gütezeichen Ausdruck finden muss,

ist fraglich. Vielmehr sollte man den Begriff „Museum“ zu schützen suchen und so die Einrichtungen ausschließen, die eigentlich kein Museum sind und sich nur die mit dem Begriff Museum verbundenen Qualitätsvorstellungen zu Nutze machen. Die Standardisierung und die Frage nach Mindeststandards ist auch in der Diskussion gegenüber der Politik – insbesondere in den Städten – von großer Wichtigkeit und könnten für die Förderung durch Stiftungen ein wichtiges Ausschlusskriterium insbesondere bei den „Pseudo-Museen“ darstellen. Ein Schutz des Begriffs Museum und die Ausarbeitung von Kriterien für das Tragen eines solchen Titels sollte deutschlandweit geregelt werden.

8. Wie beurteilen Sie die Entwicklung, Museen in neue Rechtsformen und Trägerschaften zu überführen (Stiftungen, GmbH, gGmbH 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 Verselbstständigung für den wirtschaftlichen Handlungsspielraum?

Die Überführung von Museen in andere Rechtsformen und Trägerschaften ist nur bedingt sinnvoll. Da sich auch die Verwaltungen – insbesondere in den Kommunen – inzwischen effizienter ausrichten und auch dort immer stärker die flexiblere Verwaltungsführung im Mittelpunkt steht, die den Ämtern größere Freiheiten zubilligt, ist die Errichtung einer Stiftung oder einer GmbH gerade für die kleineren und mittleren Häuser wenig sinnvoll. Meist war die Motivation für die Auslagerung der Museen, die unflexible und wenig bürgerorientierte Ausrichtung der „Mutter“-verwaltung. Vielleicht macht der Wandlungsprozess in der öffentlichen Verwaltung solche Ausgliederungen bald unnütz. Insbesondere sind in den Kommunen die Museen in erster Linie die Bewahrer des kulturellen Erbes. Eine Abtrennung von der Stadtverwaltung, die im Kern der Ursprung für diese Häuser ist, ist gesellschaftlich und politisch fragwürdig. Die positiven Aspekte in Bezug auf die Verwaltungsführung und die größere Flexibilität ist natürlich bei Stiftungen und anderen Trägerschaftsformen offensichtlich. Ob aber langfristig das Verlassen der Stadtverwaltung und damit ein nicht mehr so enger Kontakt mit der Politik sinnvoll ist, erscheint mir fragwürdig. Die Politik sollte nicht aus der Verantwortung entlassen werden, und es 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.

Wie sehen Sie in diesem Zusammenhang die Einrichtung von Doppelspitzen in Form gleichberechtigter kaufmännischer Geschäftsführungen und fachlichen Leitungen?

Die Einrichtung von Doppelspitzen in Form von gleichberechtigten kaufmännischen Geschäftsführern und fachlichen Leitungen halte ich nicht für sinnvoll. In erster Linie sollte in der Ausrichtung eines Museums fachliche Entscheidungen die Richtung angeben. Selbstverständlich ist es heute notwendig, eine hoch qualifizierte kaufmännische Leitung an der Seite einer Museumsleiterin zu haben. Von dort sind wesentliche Anregungen für die wirtschaftliche Führung eines Museums zu erhoffen. Doch die gleichberechtigte Ausrichtung macht dann der Öffentlichkeit und der Fachwelt doch überaus deutlich, dass nicht mehr die inhaltliche Ausrichtung eines Museums, sondern der kommerzielle Aspekt im Vordergrund steht; doch zeichnen die Inhalte ein Museum im Vergleich zu einem Freizeitpark aus!

Halten Sie die Privatisierungsmodelle auf alle Größen der Museen für übertragbar? Welche Voraussetzungen müssen für die Umwandlungen in neue Rechtsformen gegeben sein und welche (Folge) Kosten entstehen dadurch?

Ob Privatisierungsmodelle auf alle Größen von Museen zu übertragen sind, ist fraglich. Selbstverständlich sind solche für die großen Häuser viel interessanter als für die kleinen, denn diesen fehlt meist die Verfügungsmasse in Bezug auf Personal und Finanzen. Dies ergibt sich auch aus den Eventmöglichkeiten, die aufgrund der Bestände (bedeutende Kunstwerke, die als Leihgaben anderen international bedeutenden Museen als Gegengaben für wichtige Leihgaben angeboten werden können) in diesen Häusern gegeben sind. Wenn man Museen aber nicht nur unter dem Aspekt des Events begreift, sondern als substanzielle Kultureinrichtung, ist es nicht unbedingt angeraten, Privatisierungen durchzuführen. Vielmehr sollte die Verankerung vor Ort und die Verantwortlichkeit der Politik in der jeweiligen Stadt, im jeweiligen Kreis stärker in den Vordergrund gestellt werden.

Was halten Sie von administrativer Straffung durch die Zusammenfassung von Museen in größere Einheiten?

Ob administrative Straffung durch Zusammenfassen von Museen in größere Einheiten wirklich zu größerer Effizienz führt, ist fraglich. Untersuchungen in der Wirtschaft haben deutlich gemacht, dass kleinere Einheiten meist effizienter funktionieren. Dies bedeutet aber nicht, dass man gerade im Verwaltungsbereich durch Zusammenlegungen durchaus auch in finanzieller Hinsicht profitieren kann, in dem größere Bestellungen und ein anderes Verhandlungspotenzial gegenüber Lieferanten gegeben ist also ein Verbleiben in den „Mutter“-verwaltungen ratsam ist. Darüber hinaus sind Museen in erster Linie mit ihren Standorten – also mit dem Museumsgebäude – verbunden. Große Konstrukte – beispielhaft seien insbesondere die Zweigmuseen der Landesmuseen aufgeführt – lassen sich selten wirklich stringent gemeinsam vermarkten. Es entstehen normalerweise viel leichter Synergien durch standortbezogenes, trägerübergreifendes Marketing, das trotzdem darauf achtet, dass die Identität jedes einzelnen Museums gewahrt bleibt. Nur so kann der potenzielle Besucher seinen „Ort“ finden, eine Identifikation mit einem konkreten Gebäude und einer inhaltlichen Ausrichtung gewinnen.

9. Welche Ursachen sehen Sie für die Museumsgründungen der letzten Jahrzehnte und teilen Sie die Ansicht des Feuilletons, in dem von einer gegenwärtigen „Boom-Krise“ (Die Zeit) im Museumsbereich gesprochen wird? Sehen Sie einen wachsenden Konkurrenzdruck der Museen um öffentliche Gelder und wenn ja, welche Folgen hat er?

Von einer „Boom-Krise“ kann in bestimmter Hinsicht durchaus gesprochen werden: Bei den Museen stehen in erster Linie die attraktiven oder sogar spektakulären Museumsbauten und Ausstellungen deutlich im Vordergrund – noch vor den Beständen, für die die Gebäude eigentlich errichtet wurden. Diese immer aufwändigeren Gebäude, für die aber in vielen Fällen nicht in gleichem Verhältnis spektakuläre Objekte und Geldmittel zur Verfügung stehen, haben eine hohe Anfangsattraktivität. Ein Museum muss aber dann über viele Jahrzehnte aufgrund seiner inhaltlichen Ausrichtung und vor allem aufgrund seines Bestandes attraktiv sein und bleiben. Meist stehen hinter diesen vielen Museums Neugründungen keine museumswürdigen Bestände, und dies ist nicht nur bei den kleineren und mittleren Häusern oftmals der Fall. Anstatt ältere Einrichtungen durch Erweiterungsbauten und Ausbau der Bestände attraktiv zu halten,

was auch zu Synergieeffekten führt, werden neue Häuser aus dem Boden gestampft, die oftmals nur mit sehr viel Geld lebendig gehalten werden können. Oder sogar, nach kurzer Zeit in Vergessenheit geraten. Für das Aufrechterhalten dieser Einrichtungen muss dann sehr viel Geld gewonnen werden, was insbesondere zu einem stärkeren Kampf nicht nur um öffentliche Gelder und Sponsorenmittel führt. Ob eine weitere großzügige Ausweitung der Museumslandschaft Sinn hat, ist deutlich in Frage zu stellen.

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?

Der Stellenwert des modernen Fundraising ist inzwischen auch für mittlere und kleinere deutsche Museen wichtig. Im Gegensatz insbesondere zum angelsächsischen Raum sind aber die Möglichkeiten begrenzt (steuerliche Fragen), und es wird auch nicht entsprechend in diesen Bereich investiert. Eine Investition – zum Beispiel eine Stelle einzurichten oder ein Unternehmen zu beauftragen, das sich ausschließlich der Sponsorengewinnung widmet – lohnt sich aber nur für große Häuser. Gerade die kleinen und mittelgroßen Häuser in den Kommunen und Kreisen stehen in dieser Entwicklung auf verlorenem Posten. Ihnen fehlt der spektakuläre Bestand, der eine überregionale Klientel in Sonderausstellungen anlockt. Sie verwalten in erster Linie unser kulturelles Erbe und sind eher der „Humus“, auf dem weitere kulturelle Bildung und Standards wachsen können. In diesem Bereich ist es – so meine Einschätzung – sogar unmöglich, für Kernaufgaben des Museums Mittel zu generieren. Dies erscheint aber nicht aussichtslos für die großen Häuser. Dort werden beispielsweise sogar für Instandsetzungen von Räumen Gelder generiert (z. B. Städel, Frankfurt). Die negativen Auswirkungen werden aber immer deutlicher, das Museum entfernt sich immer weiter von der Politik und damit der örtlichen Verankerung und wird so zu einem Luxusgut am Rande deklariert, um das sich in erster Linie Großbanken, Versicherungen und Konzerne kümmern sollen. Dass die kulturelle Grundversorgung sowie die Pflege des kulturellen Erbes zu einer Pflichtaufgabe unserer Gesellschaft gehören sollte, wird auf diese Art und Weise verschleiert, wenn nicht sogar unkenntlich gemacht.

11. Wie lässt sich der Museumsbesuch als eine Freizeitbeschäftigung gegenüber anderen Freizeitaktivitäten stärken?

Da aufgrund der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen Grundkenntnisse im Bereich Kunst und Kultur sowie Geschichte immer weiter an den Rand gedrängt werden, muss man sich heute bei der Stärkung des Museumsbesuches stärker auf andere Grade der Allgemeinbildung stützen als noch vor 20 oder 30 Jahren. Das Allgemeinwissen, über das jeder Besucher einer Region oder eines Landes verfügt, ist heute in den seltensten Fällen noch genau zu bestimmen. Außerdem sind große Unterschiede in der Vermittlungsarbeit zwischen dem Grundwissen eines älteren Menschen und eines Jugendlichen entstanden, die nur noch überbrückt werden können, in dem neben bildungsspezifischen vor allen Dingen altersspezifische Unterschiede berücksichtigt werden. Mit der Ausrichtung einzelner Programme auf bestimmte Bildungs- und Altersstufen kann die Attraktivität von Museen deutlich gesteigert werden. Dies bedeutet eine stärkere Differenzierung von Veranstaltungs- und Weiterbildungsangeboten, die auf der anderen Seite natürlich auch höhere Kosten nach sich ziehen. In dieser Hinsicht ist die Kooperation mit anderen Trägern von Bildungsangeboten von großer Notwendigkeit.

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?

Der Besuch der Schausammlungen sollte für alle Museen unbedingt kostenfrei ermöglicht werden. Die Sammlungen wurden mit Steuergeldern aufgebaut, gepflegt und erweitert und wenn man den Bildungsauftrag des Museums ernst nimmt, sowie das Bewahren des kulturellen Erbes in den Mittelpunkt stellt, darf es keine Ausgrenzung durch Eintritte geben. Für Sonderausstellungen ist dies anders zu bewerten. Neben einer stärkeren Nutzung der Museen in touristischen Zusammenhängen könnten 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 wird.

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 (sog. 1-Euro Job) für die strukturelle Entwicklung des Museumswesens?

Das Ehrenamt könnte in der Entwicklung der Museen eine große Rolle spielen, doch vor allem die umfangreichen Personaleinsparungen im kommunalen Bereich lassen dies als keinen Ausweg für die mittleren und kleineren Museen erscheinen. Ein effizienter Einsatz von Ehrenamtlichen ist nur durch eine hauptamtliche und professionelle Führung möglich. Da durch die Personaleinsparungen schon jetzt bei den Kernaufgaben im Museum nicht alle notwendigen Arbeiten erledigt werden können, kann nicht auch noch „nebenher“ eine Betreuung des ehrenamtlichen Personals erfolgen.

Außerdem haben sich in den letzten Jahren die Fördervereine der Museen teilweise immer mehr zu Anforderungsvereinen für die Museen entwickelt. Statt selbstlos die Tätigkeit im Museum zu fördern, steht das Fordern bei den Mitgliedern in erster Linie im Mittelpunkt.

Die zentralen Aufgaben im Museum – insbesondere sammeln, bewahren und erforschen – lassen sich nicht durch Ehrenämter ersetzen, so dass viele der mittleren und kleineren Häuser längst in einer Sackgasse stecken, die durch die wenigen hauptamtlichen Mitarbeiter längst nicht mehr bewältigt werden können. Es fehlt schlichtweg der Freiraum, um ehrenamtlich Tätige einzuarbeiten und vor allem bei der „Stange zu halten“.

Die Arbeitsgelegenheiten im sog. 1-Euro-Job sind äußerst problematisch, da sie nur für eine kurze Zeitspanne gewährt werden. Komplexere Aufgabenfelder können diesen Menschen nicht übertragen werden und durch den relativ häufig eintretenden Wechsel ist ein hoher Arbeitsaufwand bei den im bereits im Museum Tätigen zur Einarbeitung notwendig. Für große Häuser mag dies genauso wie beim Fundraising anders aussehen. Dort können hauptamtliche Mitarbeiter mit dem Einsatz der Ehrenamtlichen beauftragt werden, so dass im Bereich von bestimmten Tätigkeiten durchaus Ersparnisse sowie bessere Dienstleistungen geboten werden können.