

Dokumentation

Welche Zukunft für die Berliner Landesmuseen?



Dokumentation

Welche Zukunft für die Berliner Landesmuseen?

**Museumspolitisches Symposium der Senatsverwaltung für
Wissenschaft, Forschung und Kultur am 25. November 2004
Wissenschaftszentrum Berlin (WZB)**

Impressum

Herausgeber:

Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Berlin

Redaktion:

Anita Hermannstädter, Carolin de West

Transkription:

Christine Reuter

Grafik und Produktion:

Frank Lange, Herstellungsbüro Ernst F. Meyer

Druck: Reprocourier

Berlin, Februar 2005

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	7
2	Begrüßung und Eröffnung	
	<i>Kultursenator Dr. Thomas Flierl</i> Überlegungen zu einer „Stiftung Berliner Landesmuseen“	9
3	Teil I: Museumsstrukturen in Deutschland und Österreich	
	3.1 Vorträge	
	<i>Kultursenatorin Prof. Dr. Karin von Welck, Hamburg</i> Erfahrungen mit den Hamburger Museumsstiftungen	13
	<i>Mag. Gabriele Zugay, Verwaltungsdirektorin des Kunsthistorischen Museums Wien</i> Österreichs staatliche Museen auf dem Weg zur Autonomie – eine Entwicklungsgeschichte am Beispiel des Kunsthistorischen Museums	21
	<i>Prof. Dr. Martin Roth, Generaldirektor der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden</i> Freiheit, aber welche? Chancen und Risiken aktueller Museumsträgerschaften	33
	3.2 Diskussion	45
4	Teil II: Berliner Museumsreform – Chancen und Risiken	
	4.1 Podiumsdiskussion	57
	Moderation: <i>Axel Hecht, Chefredakteur der Zeitschrift „art. Das Kunstmagazin“</i>	
	Teilnehmende: <i>Dr. Ina Busch, Direktorin des Hessischen Landesmuseums Darmstadt</i> <i>Prof. Dr.-Ing. Hanns-Jürgen Lichtfuss, ehem. Vorstand der Technologiestiftung, Innovationszentrum Berlin, Mitglied des Stiftungsrates Deutsches Technikmuseum</i> <i>Dr. Ralph Melcher, Direktor der Stiftung Saarländischer Kulturbesitz</i> <i>Norbert Zimmermann, Vizepräsident der Stiftung Preussischer Kulturbesitz</i>	

1 Vorwort

Reich und vielfältig präsentiert sich die Berliner Museumslandschaft – aber auch ebenso differenziert und diffizil: Die großen, von Bund und Ländern finanzierten Institutionen wie das Jüdische Museum, das Deutsche Historische Museum, die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten sowie die Stiftung Preußischer Kulturbesitz besitzen zu Recht internationale Attraktivität und Ausstrahlung. Im Schatten dieser scheinbar übermächtigen Einrichtungen müssen die Berliner Landesmuseen ihre Profile weiter schärfen, intellektuelle und materielle Ressourcen bündeln, um nicht im öffentlichen Bewusstsein zu Unrecht als zweitrangig wahrgenommen zu werden.

Mehr als andere repräsentieren gerade die Landesmuseen, die ihre einzigartigen Bestände großteils idealistischem Bürgerengagement verdanken, die historische und kulturelle Entwicklung unserer Stadt; sie verkörpern und stiften Berlins Identität. Deshalb gebührt ihnen jede Unterstützung aus Fachwelt und Politik in ihrem Bestreben, dieser Aufgabe effizienter als bislang gerecht zu werden.

Auf niedrigem Niveau stagnierende Etats, Investitionsstaus, jahrelange Schließungen, heterogene Sammlungskomplexe und Standorte erschweren unseren kleinen bis mittelgroßen Institutionen den unvermeidlichen – und ja auch gewollten – Konkurrenzkampf um mediale Präsenz, Publikumsgunst und Zuwendungen von Sponsoren und Mäzenen. Etataufstockungen, so wünschenswert sie auch sein mögen, verbietet leider die Misere der öffentlichen Haushalte.

Angesichts dieser bitteren Realität müssen wir prüfen, wie über konzeptionelle Leitbilder und strukturelle Reformen qualitätsorientiertes wie wirtschaftliches Handeln erleichtert und befördert werden kann. Unterschiedliche Ansätze anderer Länder, Kommunen und Institutionen hierzu vorzustellen und zu diskutieren, dazu diente das von mir angeregte Symposium am 25. November 2004.

Ich danke sehr herzlich allen Referenten und Teilnehmern, die durch ihre Beiträge unsere museumspolitischen Erörterungen bereichert und Anregungen für die anstehenden Entscheidungen gegeben haben. Bis die Voraussetzungen

für eine umfassende Strukturreform in Berlin abschließend geklärt und erarbeitet sein werden, folgen wir der an diesem Tag häufig gehörten Empfehlung, zumindest die Verflechtungen zwischen den Museen zu intensivieren und beginnen modellhaft mit einer institutionalisierten Kooperation zwischen der Stiftung Berlinische Galerie und dem Brücke-Museum.

Dr. Thomas Flierl

Senator für Wissenschaft, Forschung und Kultur

2 Begrüßung und Eröffnung

Kultursenator Dr. Thomas Flierl

Überlegungen zu einer „Stiftung Berliner Landesmuseen“ *(Transkription des Vortrags)*

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich freue mich, dass Sie so zahlreich unserer Einladung zur heutigen Diskussion über die Zukunft der Berliner Landesmuseen gefolgt sind. Erhoffen wir uns doch von dem heute hier vertretenen Sachverstand viele konstruktive Anregungen zu unseren Überlegungen, wie wir jene Museen, die mit ihren reichen Beständen das historische Gedächtnis unserer Stadt verkörpern, wieder stärker im Bewusstsein der Einwohner und Besucher Berlins verankern können. Lassen Sie mich kurz die Ausgangssituation skizzieren, die uns veranlasst hat, gemeinsam mit den Leitungen der Stiftungen Berlinische Galerie und Stadtmuseum sowie dem Brücke-Museum als nachgeordnete Einrichtung des Landes eine Zusammenführung dieser Institutionen unter dem gemeinsamen Rechtsdach einer Landesstiftung zu erwägen, und welche Ziele wir damit zu erreichen hoffen.

Weit mehr als 150 Museen und Sammlungen in unterschiedlichster Trägerschaft werben in Berlin seit der Vereinigung der Stadt um die Gunst eines an Kunst und Geschichte interessierten Publikums aus dem In- und Ausland. Das Spektrum reicht von bundes- und mischfinanzierten Einrichtungen über solche, die direkt vom Land Berlin subventioniert werden, bis zu den von den Universitäten oder Bezirken getragenen und schließlich den ausschließlich privat geführten Museen. In keiner anderen deutschen Stadt finden wir eine vergleichbare Konkurrenzsituation kunst- und kulturhistorischer Angebote. In dieser dichten Museumslandschaft, die wesentlich geprägt ist durch die großen vom Bund allein bzw. von Bund und Ländern gemeinsam getragenen Institutionen mit ihren erst kürzlich in eindrucksvoller Architektur neu errichteten oder wieder hergestellten Häusern, wird es für etliche Berliner Landesmuseen trotz ihrer gewachsenen Bedeutung für den Kultur- und Wirtschaftsstandort Berlin zunehmend schwieriger, sich im Wettbewerb um Besucher und Unterstützer zu behaupten.

Lassen Sie mich einige Zahlen nennen: in 126 Museen in Berlin wurden im Jahre 2002 in diesen Häusern ca. 8,5 Millionen Besucher gezählt, davon entfielen auf die Landesmuseen 886 000, also etwa 10 %. Von den seit der Vereinigung Berlins

answellenden Touristenströmen profitieren in erster Linie die wegen ihrer internationalen Sammlungen und Architektur berühmten Museen in den ohnehin gesuchten historischen Zentren der Stadt, Mitte und Charlottenburg, während unseren Landesmuseen in der öffentlichen Wahrnehmung zu Unrecht die Zweitklassigkeit droht. In dieser schwierigen Situation wirkten sich Investitionsstaus – hier ist insbesondere das Märkische Museum als Haupthaus der Stiftung Stadtmuseum zu nennen – und Etatkürzungen, wenn auch zunächst nur auf die Umstellung der Tarife bezogen, besonders hemmend auf die Berliner Einrichtungen aus, vor allem auf deren bauliche Modernisierung und die notwendige Verstärkung ihrer inhaltlichen Präsentation. Schon in der Vergangenheit mussten Erhöhungen der Personalkosten, sofern noch welche stattfanden, und der Sachkosten durch Reduzierung oder gar Streichung von Erwerbungs- und Veranstaltungsetats kompensiert werden. All das schränkt die Funktionsfähigkeit der Häuser erheblich ein.

Angesichts dieser Entwicklung war und ist es die Pflicht der für die Landesmuseen zuständigen Verwaltung, gemeinsam – und ich betone dieses *gemeinsam* – mit den Leitungen der davon betroffenen Institutionen und mit diesem Kolloquium nun auch öffentlich darüber nachzudenken, mit welchen Maßnahmen die vorhandenen intellektuellen und wirtschaftlichen Ressourcen zur Öffnung neuer Handlungsspielräume gebündelt werden könnten. Um in der Konkurrenz zu den bislang übermächtigen Institutionen der Stiftungen Preußischer Kulturbesitz sowie Schlösser und Gärten und den Bundeseinrichtungen Jüdisches Museum und Deutsches Historisches Museum bestehen zu können, wurden unsererseits Ziele definiert:

- eine schärfere Profilierung landeseigener Museen,
- eine gemeinsame mittelfristige Programmplanung und -realisierung mit effektiverem Marketing und abgestimmter Drittmittelinwerbung bei Stiftungen, Sponsoren und Mäzenen,
- die Freisetzung personeller Kapazitäten und Schaffung finanzieller Freiräume, mittels derer die reichen Schätze der Berliner Sammlungen wirksamer einer breiten Öffentlichkeit präsentiert werden können, und
- die Gewinnung von Synergien in den Bereichen Marketing, Personalmanagement, Finanzverwaltung und Serviceleistungen – auch durch ein koordiniertes Outsourcing.

Die Überlegungen, welche Institutionen die breiteste Basis für künftige strukturelle Kooperationen böten, konzentrierten sich deshalb auf die Stiftungen Stadtmuseum und Berlinische Galerie sowie das landesunmittelbare Brücke-Museum, weil sie, ungeachtet eigenständiger programmatischer Profile, einander ergänzende, teilweise sich überschneidende Bestände haben. Sie sammeln, erforschen und präsentieren ganz wesentlich Kunst, Fotografien, Archivalien und sonstige historische Zeugnisse, die in Berlin entstanden sind, Berlin zum Thema haben oder von Künstlern geschaffen wurden, die zumindest zeitweise ihren Lebens- und Arbeitsmittelpunkt in Berlin hatten oder haben. Somit bieten sie eine Gesamtschau der

Kultur-, Sozial- und Gesellschaftsgeschichte unserer Stadt. Gemeinsam ist ihnen auch das Risiko, öffentlich noch nicht oder in absehbarer Zeit nicht mehr hinreichend wahrgenommen zu werden, wobei die Gründe hierfür von Haus zu Haus differieren.

Das Brücke-Museum im Grunewald droht geographisch und im Bewusstsein der kunstinteressierten Bevölkerung und der Besucher Berlins in eine Randlage zu geraten, die es ihm – wie übrigens auch den renommierten Museen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz in Dahlem – erschwert, die Besucherzahlen zu erreichen, die seine bedeutenden Kunstwerke des Expressionismus verdienen. Der verschwindend geringe Veranstaltungsetat des Hauses und ein Mangel an Personal, der sich in arg begrenzten Öffnungszeiten bemerkbar macht, mindern zusätzlich die Wirkungsfähigkeit des Museums.

Die Berlinische Galerie hatte vor genau einem Monat nach sieben Jahren Heimatlosigkeit zwar im erstmals eigenen Hause in Kreuzberg einen furiosen Start, zu dem ich Prof. Merkert und seinen Mitarbeitern hier noch einmal sehr herzlich beglückwünsche: Herzlichen Glückwunsch! Es kommt noch ein Glückwunsch dazu. Es wird nämlich gewaltiger Mühen bedürfen, die damit so hoch geschraubten Erwartungen kontinuierlich zu erfüllen, wenn der Reiz des Neuen nachlässt. Aber ich will diese Stunde nutzen, um Ihnen, lieber Herr Prof. Merkert, zu Ihrem Geburtstag zu gratulieren und zu sagen, dass ich Ihnen Glück, Gesundheit und auch weiterhin den Ihnen so eigenen Enthusiasmus wünsche und den nie verzagenden Mut als Museumsdirektor, also auch das neue Haus unverzagt zu bespielen und dem schwindenden Reiz des Neuen entgegenzuwirken. Berlin hat Ihnen vieles zu verdanken. Alles Gute!

Meine Damen und Herren, die Stiftung Stadtmuseum schließlich, 1995 gegründet als Konglomerat unterschiedlicher Museen, deren Existenz es teilweise zu retten und zu sichern galt, leidet unter der Aufsplitterung in eine Vielzahl von Standorten und heterogenen Bestandsthemen, die nicht immer sehr oder nur sehr eingeschränkt berlinspezifisch sind. Beispielhaft seien hier das Sportmuseum auf dem Olympiagelände als Dokumentationsstätte überwiegend preußischer, Reichs-, DDR- und bundesdeutscher Sportgeschichte oder die Domäne Dahlem als überregionaler Überlieferungs- und Demonstrationsort für Agrarproduktion genannt. Auch für sie gilt es, im Rahmen neuer Strukturen angemessene und sachgerechte Alternativen zu suchen.

Keines der aufgeführten Museen verfügt über ausreichende Erwerbungs-, Ausstattungs- und Veranstaltungsetats, die es ihnen ermöglichen, auf sich allein gestellt die Standards der genannten großen Stiftungen und bundeseigenen Museen zu erreichen. Vielmehr werden sie zusätzlich geschwächt, weil sie gegenwärtig mit ihren unzulänglichen Mitteln auch noch kleinteilig gegeneinander konkurrieren – insbesondere bei der Einwerbung unverzichtbarer Drittmittel von Stiftungen, Firmen und Privatpersonen, die ihrerseits oft der Förderung prestigeträchtiger Projekte der berühmten Großinstitutionen den Vorrang geben. Vor diesem Hintergrund sind in ergebnisoffenen, durchaus kritischen und kontroversen Diskussionen die Direktorin des Brücke-Museums, die Vorstände der

Stiftungen Berlinische Galerie und Stadtmuseum und Mitarbeiter meiner Verwaltung zu dem Ergebnis gelangt, dass eine gemeinsame Landesstiftung die Chance böte, ohne Identitätsverlust der beteiligten Häuser moderne, zukunftsorientierte Strukturen zu schaffen, die über Synergien in administrativen Bereichen einen flexibleren Einsatz personeller, materieller, räumlicher und finanzieller Ressourcen ermöglichen – und dies zum Nutzen einer abgestimmten programmatischen Arbeit und einer besseren Konzentration auf erweiterte publikumsorientierte Angebote als es gegenwärtig möglich ist. Damit wiederum könnte die gemeinsame Stiftung als kulturhistorisch bedeutender Museumskomplex die öffentliche Akzeptanz auch ihrer Einzelmuseen steigern, neue Besucherschichten gewinnen, die kulturelle Identität Berlins stärken und attraktiver für internationale Kooperationen und weitere Partner werden.

Wir sind uns bewusst, dass eine solche Konstruktion, soll sie denn umgesetzt werden, noch der Klärung zahlreicher organisatorischer und rechtlicher Detailfragen bedarf. Auch Vorbehalte und Ängste vieler Mitarbeiter, die sich der Forderung nach einem tiefgreifenden Mentalitätswechsel ausgesetzt sehen, müssen ernst genommen und ausgeräumt werden. Klar ist jedoch, dass, wenn wir unsere Museen im Interesse des Kulturstandortes Berlin stärken und effizienter gestalten wollen, ein reformerischer Aufbruch unverzichtbar sein wird. „Reform“ ist bekanntlich kein Selbstzweck, ins Deutsche übersetzt bedeutet der Begriff „verbessernde Umgestaltung“. Nicht von jeder Reform ist man überzeugt, dass sie dieses bietet. Diesen Beweis müssen wir also antreten und werden bemüht sein, das Renommee unserer Museen im ursprünglichen Wortsinn als Sitz der Musen, will heißen der Gelehrsamkeit und nachgefragter Bildungsangebote, weiter zu heben.

Mit welchen Erfahrungen andere Länder und Kommunen Strukturveränderungen vollzogen haben, welche Erfahrungen sie dann in der Praxis nach der Strukturveränderung gemacht haben, werden wir heute hören und erhoffen davon vielfältige Anregungen für das, was wir uns für Berlin vorgenommen haben für die künftige Ausgestaltung von Berlins Museumslandschaft. Ich danke allen, die sich bereit erklärt haben, an diesem Symposium mitzuwirken, ganz besonders natürlich jenen, die dafür die zusätzliche Belastung einer langen Anreise auf sich genommen haben, und hoffe, dass Sie durch interessante Diskussionen am heutigen Tage und einen erlebnisreichen Aufenthalt in der Stadt dafür entschädigt werden.

Ich hoffe, dass wir ein gutes Symposium haben und danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

3 Museumsstrukturen in Deutschland und Österreich

3.1 Vorträge

Kultursenatorin Prof. Dr. Karin von Welck, Hamburg

Erfahrungen mit den Hamburger Museumsstiftungen

(Überarbeitete Transkription des Vortrags)

Lieber Herr Flierl, liebe Frau Kisseler, meine Damen und Herren,

ich freue mich sehr, heute hier sein zu können. Ich habe zwar bis vor kurzem in Berlin gelebt, bin aber noch nie in diesem schönen Gebäude gewesen. Ich danke Ihnen für die Einladung, im Rahmen der Tagung über die Hamburger Erfahrungen mit Museumsstiftungen zu berichten. Das Thema passt sehr gut in meine Agenda als Senatorin, da wir gerade dabei sind, jetzt nach sechs Jahren eine Zwischenbilanz zu ziehen. Die Initiative zur Gründung der insgesamt sieben Stiftungen ging von den Museumsdirektoren aus, die 1995 ein erstes Diskussionspapier mit dem Titel „Neue Strukturen für die Hamburger Museen“ vorlegten. Ab 1996 wurde das Thema in diversen Projekt- und Lenkungsgruppen gemeinsam mit der Kulturbehörde diskutiert, woraufhin zum 1. Januar 1999 die Verselbständigung erfolgte. Knapp fünf Jahre später, im November 2003, legte der Rechnungshof einen Ergebnisbericht vor, der damals jedoch aufgrund der politischen Entwicklungen in Hamburg, die Sie vermutlich verfolgt haben, nicht sehr viel Beachtung fand. Aus dem Bericht ging hervor, dass eine Überschuldung der Museumsstiftungen vorlag. Zur Tilgung der Schulden wurde relativ rasch die Umwidmung von Investitionsmitteln in die Haushalte der Museen beschlossen. Diese erfolgte allerdings erst Mitte 2004 und bewirkte lediglich einen Teilabbau der Schulden, so dass wir hier noch an einer Lösung arbeiten müssen.

Seit dem 17. März 2004 gibt es einen neuen Senat in Hamburg, dem ich angehöre. Die Belange der Museen waren für mich ein wichtiges Anliegen. Eine erste Bestandsaufnahme wurde aber dadurch erschwert, dass unmittelbar nach der Regierungsbildung die Haushaltsberatungen für die Jahre 2004, 2005 und 2006 anstanden. Im Dezember 2004 verabschiedeten wir den Doppelhaushalt für 2005 und 2006. Welchen Stellenwert die Museen für die Kulturbehörde haben, wurde mir bewusst, als man mir zu Beginn der Haushaltsberatungen nahe legte, die Einsparquote durch die Schließung eines Museums zu erreichen. Ich erwiderte darauf, dass ich die falsche Senatorin für ein solches Vorhaben sei. Andere komplizierte Einsparmaßnahmen wurden notwendig.

In Reaktion auf die Kritik an den Museen haben wir eine so genannte Task Force gegründet, um die Probleme der Museen zu lösen und sie in eine gute Zukunft zu führen.

Vor der Übernahme meines Amtes habe ich die Museumsstiftungen und ihre Arbeit sehr positiv wahrgenommen. Die Entscheidung zur Gründung von Stiftungen erschien mir damals klug und nachvollziehbar, zumal alle Beteiligten auf diversen Symposien über wunderbare Ergebnisse berichteten. Obwohl nur Zuwendungsstiftungen entstanden waren, schienen diese sehr brauchbare Modelle zu sein. Wie Sie vermutlich wissen, sind unsere Museen juristisch betrachtet und nach Ansicht des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen keine richtigen Stiftungen, da sie nicht von ihren Kapitalerträgen leben. Ich bin jedoch nach wie vor der Meinung, dass man sich auf Verträge mit einem Stifter, der regelmäßig Zuwendungen gibt, ebenso verlassen kann wie auf Kapitalerträge aus „richtigen“ Stiftungen. Die Abhängigkeit der „richtigen“ Stiftungen von den Schwankungen auf den Kapitalmärkten scheint mir zuweilen sogar problematischer als die Abhängigkeit von Zuwendungsgebern.

Seitdem ich Senatorin bin, betrachte ich das Thema Museumsstiftungen etwas differenzierter, denn trotz der Verselbständigung der Museen trägt die Kulturbehörde bei Problemen gleich welcher Art letztendlich immer die Verantwortung. So stellt der bereits erwähnte Rechnungshofbericht vom November 2003 z.B. in Hinblick auf die Überschuldung der Museen fest, der Aufbau der Defizite habe der Kulturbehörde nicht verborgen bleiben können. Gleichwohl, so wurde moniert, seien keine wirksamen Gegenmaßnahmen durch die Kulturbehörde ergriffen worden. Diese deutliche Rüge wurde damit begründet, dass den Museen eine staatliche Gewährträgerhaftung für ihre Verbindlichkeiten zugesichert worden war. Dies bedeutet im Extremfall, dass die einzelnen Museen mehr oder weniger unbekümmert Schulden machen können, weil gesichert ist, dass zu guter Letzt die Stadt Hamburg bzw. die Kulturbehörde dafür aufkommen muss. Insofern entsteht zwar auf den ersten Blick der Eindruck, die Museen hätten durch die rechtliche Verselbständigung relativ große Handlungsspielräume hinzugewonnen, letzten Endes liegt aber die personelle und finanzielle Verantwortung nach wie vor bei der Kulturbehörde, die gleichzeitig an Einfluss verloren hat. Eine Steuerung ist nur noch durch den Aufsichtsrat sowie über Ziel- und Leistungsvereinbarungen bezüglich der jährlichen Zuwendungsbescheide möglich.

Sie haben mich eingeladen, um aus den Erfahrungen in Hamburg zu lernen, und daher will ich im Folgenden darüber berichten, warum ich trotz der skizzierten Probleme die Verselbständigung der Hamburger Museen in Stiftungen für richtig halte und welche Schwachstellen bei der Errichtung der Museumstiftungen übersehen wurden bzw. was man daraus für ähnliche Vorhaben lernen kann.

Dabei ist mir bewusst, dass es aus heutiger Sicht sehr viel einfacher ist, Schwachstellen und Fehler, die 1998 bei der Vorbereitung der Stiftungsgründungen gemacht wurden, zu benennen, als dies damals möglich war. Manche Fehler waren unvermeidbar, da noch keine Erfahrungswerte vorlagen. Aus dieser Sicht war die Stiftungsgründung ein mutiger Entschluss. Trotz aller bestehenden

Schwierigkeiten sind sich die Museen und die Kulturbehörde in Hamburg nach wie vor einig, dass die Stiftungsgründung ein notwendiger und insgesamt positiv zu beurteilender Schritt war.

Zum 1. Januar 1999 überführte Hamburg seine sieben Museen – die Hamburger Kunsthalle, das Museum für Kunst und Gewerbe, das Museum für Völkerkunde, das Museum für Hamburger Geschichte, das Altonaer Museum, das Helms-Museum für Archäologie und das Museum der Arbeit – in Stiftungen öffentlichen Rechts. Vorrangiges Ziel der Reform war der Aufbau von Strukturen, die die Eigenverantwortung und selbständige Handlungsfähigkeit der Museen stärken sollten, damit diese ihren traditionellen Aufgaben, dem Sammeln, Bewahren, Erforschen und Vermitteln publikumsfreundlicher nachkommen können. Damit verbunden waren Teilziele, ähnlich wie sie Herr Flierl für Berlin formuliert hat, nämlich die Übertragung der eigenverantwortlichen Führung aller Geschäfte, die verbesserte interne Steuerung der Museen, die Steigerung der Wirtschaftlichkeit und die Erschließung neuer Einnahmequellen.

Bereits vor der Verselbständigung gab es Maßnahmen, die in diese Richtung zielten. So ließ man z.B. den Rückfluss der Einnahmen aus Vermietung, Eintrittsgeldern und dem Verkauf von Katalogen, Broschüren, Plakaten oder anderen Artikeln direkt den Museen zugute kommen. Außerdem wurde die Teilbudgetierung eingeführt, in der in Einzelpositionen gegliederte Titel zusammengefasst wurden. Aus meiner Sicht lassen sich die Erfolge der gewählte Rechtsform in vier Punkten zusammenfassen:

- Die Rechtsform „Stiftung“ hat eine Corporate Identity in den einzelnen Museen entstehen lassen, die dazu führt, dass die Vorstände die Interessen ihrer Häuser sehr viel entschiedener und selbstbewusster nach außen vertreten – übrigens auch dem staatlichen Zuwendungsgeber, der Kulturbehörde gegenüber. Dadurch gerieten eingefahrene Verhaltensmuster in Bewegung, was die wechselseitige Anerkennung und Effizienz der Zusammenarbeit wesentlich gestärkt hat.
- Die Einführung der Stiftungsräte als Aufsichtsorgane hat den Legitimationsdruck auf die Museumsleitung hinsichtlich der Arbeitsmethoden und Ergebnisse verstärkt. Die Vorstände unterliegen einer vierteljährlichen Berichtspflicht. Gleichzeitig bringen die Stiftungsräte wirtschaftliche und juristische Kompetenz in die Arbeit der Vorstände ein, indem gemeinsame themenorientierte Arbeitsgruppen gebildet werden. Die Hamburgische Praxis, bei der Besetzung der Stiftungsräte sachkundige Bürgerinnen und Bürger zu nominieren, die nach innen beratend, nach außen als engagierte Botschafter der Museen auftreten können, hat sich sehr bewährt.
- Die Regelungstiefe und Intensität behördlichen Handelns hat durch die Eigenverantwortlichkeit der Vorstände und die Kontrollfunktion der Stiftungsräte deutlich abgenommen. Den Museen wurde die eigenverantwortliche Führung aller Geschäfte übertragen. Durch das Museumsstiftungsgesetz und die Satzungen sind die Vorstände verpflichtet, alle entscheidungs-

relevanten Vorgänge (v.a. Wirtschaftspläne, Quartalsberichte und Jahresabschlüsse) den Stiftungsräten vorzulegen. Die Stiftungsräte treten drei- bis viermal pro Jahr zusammen. Dadurch sind die Informationen über die Museen strukturierter und die Entscheidungen zielorientierter als vor der Verselbständigung. Da ich als Kultursenatorin in allen Stiftungen das Amt der Stiftungsratsvorsitzenden ausübe, erhalte ich einen umfassenden Einblick in die Arbeit der Museen.

- Mit der Umwandlung in Stiftungen öffentlichen Rechts wurde die Voraussetzung zur Vermögensbildung geschaffen. Die Möglichkeit, den Museumsstiftungen unmittelbar, ohne Umweg über den Staat, Vergünstigungen zukommen zu lassen, hat die Bereitschaft von Mäzenen und Sponsoren erhöht, auf die Wünsche und Belange der Museen einzugehen. Gerechterweise ist aber anzumerken, dass die Hamburger Museen schon immer sehr erfolgreich im Anwerben privater Gelder waren. Auch wenn dabei natürlich das persönliche Geschick der Museumsleitung sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vordergrund steht, spielt die ungebrochene Tradition mäzenatischen Engagements des Hamburger Bürgertums eine nicht unerhebliche Rolle – dies ist in Berlin sicherlich anders. So erhielten die sieben Museen 2001 und 2002 Geld- und Sachspenden, Stiftungen sowie Sponsorengelder im Wert von jeweils rund fünf Millionen Euro. Beim Einwerben von Spenden konkurrieren die Kunsthalle und das Museum für Kunst und Gewerbe um den ersten Platz.

Unabhängig davon, welche Erfahrungen wir in den nächsten Jahre noch machen werden, eines ist schon jetzt festzustellen: Angesichts der äußerst angespannten Haushaltslage und der Tatsache, dass Kultur als freiwillige Aufgabe des Staates betrachtet wird, ist es für die Hamburger Museen ein nicht hoch genug einzuschätzender Gewinn, dass die staatliche Verantwortung für die Museen und deren Auftrag im Stiftungserrichtungsgesetz verankert ist und damit nicht mehr negiert werden kann.

Noch ein paar Worte zur Personalstruktur: Die Übertragung der Personalhoheit auf die Museen ist eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür, dass der Auftrag der Museen besser und effizienter erfüllt werden kann. Eigenverantwortlicher Personaleinsatz ist die wichtigste Steuerungsgröße für die interne Struktur. Durch die im Errichtungsgesetz festgeschriebene Anstellung eines kaufmännischen Geschäftsführers, der gemeinsam mit einem wissenschaftlichen Direktor die jeweilige Stiftung führt, wurde zusätzlich wirtschaftlicher Sachverstand auf der Leitungsebene eingeführt. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass sich der kaufmännische Geschäftsführer nur dann der traditionell starken Stellung des Direktors gegenüber behaupten kann, wenn beide Vorstandsmitglieder gleichberechtigt sind und miteinander harmonieren. Dies ist eine ganz wichtige Voraussetzung. Bei der Besetzung der kaufmännischen Geschäftsführung gab es manche Probleme, die jetzt langsam erkannt und bewältigt werden.

Die wissenschaftlichen Direktoren und kaufmännischen Geschäftsführer haben Fünfjahresverträge. Soweit es sich nicht um beurlaubte Beamte handelte, wurden

Sonderverträge mit Ihnen abgeschlossen. Das Gehalt besteht aus einem Pauschalbetrag, zusätzliche Kosten entstehen durch den Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung. Bisher wurden die wissenschaftlichen Direktoren von drei Museen neu besetzt. Die Ergebnisse der Ausschreibungen befristeter Stellen ließen im Vergleich zu früher unbefristeten Stellenangeboten keine wesentlichen Veränderungen in der Bewerberlage erkennen.

Eine weitere wichtige Facette, die ich bereits angedeutet habe, ist das kaufmännische Rechnungswesen, das in den Jahren 1999/2000 eingeführt wurde, wodurch die Stiftungen erstmals für das Jahr 2000 einen handelsrechtlichen Jahresabschluss vorlegen konnten. Dieser wurde von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer testiert. Erst diese Jahresabschlüsse vermitteln ein klares Bild über die jährlichen Erträge und Aufwendungen, da eine Rechnungsabgrenzung zum Vor- und Folgejahr erfolgt. Da keine richtigen Eröffnungsbilanzen vorlagen, ergaben sich nicht unerhebliche Probleme, an denen wir momentan noch arbeiten. Damals wurden z.B. positive Sonderentwicklungen in die finanzielle Ausgangsbasis mit einbezogen, die im Folgejahr natürlich nicht mehr vorhanden waren.

Mit dem kaufmännischen Rechnungswesen verfügen die Geschäftsführer über ein geeignetes Instrumentarium zur Gewährleistung von Kostentransparenz und Planungssicherheit. Die Transparenz der Vorgänge im Museum ist meines Erachtens eines der wichtigsten Ergebnisse der Verselbständigung. Wirtschaftsprüferberichte und Jahresabschlüsse haben sich als wirksame Kontroll- und Steuerungsinstrumente erwiesen. Die Bildung von Kostenarten und Kostenstellen – so mühsam das für die einzelnen Bereiche auch sein mag – sowie die Übertragung der Verantwortung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben dazu geführt, dass das Verständnis für Planungsprozesse und das Kostenbewusstsein bei allen Beschäftigten gewachsen ist. Alle Direktoren berichten, dass sich die Einstellung der Mitarbeiter verändert habe, da genauer und kostenbewusster über die eigenen Forderungen an die Museumsleitung nachgedacht werde.

Folgende Schlussfolgerungen ergeben sich aus dem Gesagten: Die Erfahrungen mit der Umwandlung der Hamburger Museen in Stiftungen öffentlichen Rechts sind insgesamt positiv. Ganz unabhängig von einer rechtlichen Verselbständigung sind folgende Maßnahmen, die z.T. schon in Berlin umgesetzt werden, zur besseren Steuerung und Steigerung der Effizienz zu empfehlen:

- der Rückfluss aller Einnahmen aus dem Sammlungs-, Wissenschafts- und Ausstellungsbetrieb an die Museen
- die volle Übertragung der Bewirtschaftung der Grundstücke und Gebäude an die Museen, damit Einnahmen aus Vermietungen und Verpachtungen erzielt werden können
- die vollständige Budgetierung, d.h. die Deckungsfähigkeit aller Mittel einschließlich der Personalmittel
- die vollständige oder zumindest weitgehende Übertragung der Personalhoheit

- die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens zur besseren Steuerung und Kostenkontrolle
- die Erarbeitung von Zielbildern durch die Museen
- der jährliche Abschluss von Leistungsvereinbarungen und damit verbunden die Einführung eines unterjährigen Berichtswesens und eines Jahresabschlusses.

Wird eine rechtliche Verselbständigung der Museen angestrebt, so würde ich Ihnen nahe legen, Folgendes unbedingt zu beachten: Die Verselbständigung muss von allen Museumsleitungen gewollt und aktiv mitgetragen werden. Alle Beteiligten, d.h. die Behörde, die Museumleitung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Museen und – ganz wichtig – der Personalrat, müssen in diesen langwierigen Prozess eingebunden werden.

Wichtig erschien uns: der Abschluss einer Dienstvereinbarung mit den Personalräten über die Ziele und Aufgaben des Reformprozesses, die Sicherheit der Mitbestimmung und Mitwirkung der Beschäftigten und – als Konsequenz der Stiftungseinrichtung – die Einführung einer Doppelspitze aus wissenschaftlichem Direktor und kaufmännischem Geschäftsführer. Das hat sich sehr bewährt. Wichtig ist die Befristung der Verträge für Direktoren und kaufmännische Geschäftsführer, wobei das zweiseitig sein kann. Natürlich müssen Beamte eine gesonderte Vereinbarung erhalten; bei neuen Verträgen hat sich aber gezeigt, dass die Befristung auf fünf Jahre hinderlich sein kann, wenn sich ein Geschäftsführer oder Museumsdirektor bereits nach drei Jahren als problematisch erweist. In diesem Fall hat die Behörde bzw. der Aufsichtsrat rechtlich betrachtet wenig Möglichkeiten für eine vorzeitige Trennung, außer man ist bereit sehr viel Geld dafür zu bezahlen. Das sollte bei der Vertragsgestaltung berücksichtigt werden.

Außerdem ist die sorgfältige Prüfung aller Kosten vor der Verselbständigung enorm wichtig. Hilfreich kann dabei sein, dass es inzwischen ein paar Vorreiter gibt, die ihre Erfahrungen bereits gemacht haben. Wir können Ihnen gerne Auskünfte über Details, die ich hier nicht erwähnen kann, geben. Ich komme mit meinem letzten Punkt, der notwendigen sorgfältigen Prüfung der Kosten im Vorfeld, zur Analyse der Schwachstellen, die man bei der Errichtung der Stiftungen übersehen hat. Die Kosten der Verselbständigung wurden in Hamburg falsch eingeschätzt, da durch die Errichtung einer Stiftung immer zusätzliche Kosten entstehen. Die rund 150 000 Euro, die jeweils für kaufmännische Geschäftsführung und Rechnungswesen angesetzt wurden, erwiesen sich als zu niedrig. Die notwendigen Ausgaben haben sich sogar verdoppelt. Darüber hinaus entstanden durch Rückstellungen und Versicherungsbeiträge nicht rechtzeitig erfasste Zusatzbelastungen, die sich im Schnitt auf mindestens 70 000 Euro pro Haus beliefen, wenn auch unterschiedlich verteilt. Das Aufstellen einer Eröffnungsbilanz ist unerlässlich, damit die Verbindlichkeiten und Forderungen aus den Vorjahren klar benannt werden können und im ersten Geschäftsjahr nach der Verselbständigung eine belastbare Grundlage für die Bewirtschaftung der Einrichtung vorhanden ist. Ansonsten kann es passieren, dass sich irgendwelche

Sonderentwicklungen der Vorjahre zufällig im ersten Jahr wiederholen und zu einer Fehleinschätzung der finanziellen Gesamtsituation führen. Des Weiteren müssen sämtliche noch ausstehenden Belastungen, die sich z.B. aus zurückliegenden Ereignissen ergeben können, sorgfältig geprüft werden. Dies ist ein mühsamer Prozess, der auch Konflikte zwischen Behörde und Museen verursachen kann, aber dennoch geleistet werden muss. Leider klären wir all diese Fragen erst in der momentanen Phase der Zwischenbilanz, also fünf Jahre zu spät. Nach dieser Aufarbeitung müssen die Fehler deutlich benannt werden.

Die Qualifikation der kaufmännischen Geschäftsführung sollte sich nicht allein auf das Rechnungswesen beschränken, sondern noch weitere wichtige Aufgabebereiche abdecken. Eine Schwachstelle besteht in dieser Hinsicht bei uns im Marketing, das die Museen in den letzten fünf Jahren selber entwickeln mussten bzw. noch entwickeln. Die erarbeiteten Zielbilder der Museen, die vor Errichtung der Stiftungen abgefordert wurden, wurden nicht konsequent in Richtung Alleinstellung und Marke fortgeführt. Man war in der Anfangszeit so sehr damit beschäftigt, die Selbständigkeit, wie man in Hamburg so schön sagt, überhaupt zu „wuppen“, dass andere Dinge zu kurz kamen. Das heißt: Für manch notwendigen Prozess ging durch die Mühen, die mit der Errichtung einer Stiftung verbunden sind, Zeit verloren.

Wir haben außerdem ein Sonderproblem in Hamburg, das man in Berlin vermeiden könnte. Bei sieben Stiftungen braucht es eine deutlichere Klammer für eine gemeinsame Ausstellungskonzeption und ein gemeinsames Marketing. Dafür reicht das Instrument der Direktorenkonferenz nicht aus. Daher ist der Berliner Ansatz, drei Häuser in einer Stiftung zusammenzubringen, sicher ein guter Weg. Wir schaffen es jetzt zwar auch in Hamburg, eine Gemeinsamkeit zwischen den Museen herzustellen, aber es ist nicht einfach. Zu Beginn haben die sieben Stiftungen – genau wie in Berlin – Profile gegeneinander entwickelt und erst allmählich begriffen, dass nur ein gemeinsamer Auftritt wirklich stark macht. Dies ist auf dem Umweg über die Geschäftsführer gelungen, die sich im operativen Geschäft sehr viel schneller untereinander verständigt haben als die wissenschaftlichen Direktoren. Auf dieser Ebene wurde in themenspezifischen Arbeitsgruppen miteinander kooperiert.

Bei den wissenschaftlichen Direktoren wuchs die Einsicht in die Vorteile einer Zusammenarbeit sehr viel langsamer und wurde erst durch Druck von außen beschleunigt, der u.a. dadurch entstand, dass neue Konkurrenten wie das erfolgreiche Bucerius-Kunstforum auf den Markt traten. Die Situation verschärft sich darüber hinaus durch geplante Museumsgründungen, die in einem großen Entwicklungsprojekt „HafenCity“ mit einem internationalen Schifffahrtsmuseum und einem Science-Museum verfolgt werden. Natürlich hängen all diese Entwicklungen wie überall im Leben immer auch von den Besonderheiten der jeweils beteiligten Persönlichkeiten ab.

Ein weiteres Hamburger Problem, das man in Berlin vermeiden sollte, lieber Herr Flierl, liebe Frau Kisseler, bestand darin, dass aufgrund der damals prekären Situation während der Errichtung der Stiftungen kein Vertrag mit den Museen

abgeschlossen werden konnte, der eine längerfristige Planungssicherheit über ein Jahr hinaus hätte geben können. Es wäre schön, wenn Sie das hier erwirken könnten. So waren die Museen in Hamburg gleich im zweiten Jahr von den globalen Minderausgaben, die für die Haushaltskonsolidierungen im Rahmen der schlechter werdenden wirtschaftlichen Lage notwendig wurden, betroffen. Jetzt müssen wir in jedem Haushaltsjahr dafür kämpfen, dass die Museen wieder einen Freiraum bekommen, in dem sie vernünftig agieren können.

Auch die bereits beschriebenen Überschuldungsprobleme sind noch nicht ganz abgebaut. Man hatte sich zudem beim Errichten der Stiftungen vorgestellt, dass es leicht oder leichter sein könnte, nach und nach Stiftungskapital aufzubauen, um mittel- und langfristig eine gewisse Unabhängigkeit von den Schwankungen der öffentlichen Haushalte zu erreichen. Das hat sich nicht so rasch eingestellt, wie es sich die Optimisten erhofft hatten. Aber auch da sind wir auf einem guten Weg und die Hamburger – das ist wirklich das Hamburger Glück – pflegen die sehr gute Tradition, ihren Kulturinstitutionen zu helfen. Hamburg ist nicht nur in dieser Hinsicht eine Stadt mit erstaunlichem Bürgerengagement.

So viel für jetzt, vielleicht haben wir im Anschluss an die Vorträge noch Gelegenheit, miteinander ins Gespräch zu kommen. Vielen Dank.

3 Museumsstrukturen in Deutschland und Österreich

3.1 Vorträge

Mag. Gabriele Zugay, Verwaltungsdirektorin des Kunsthistorischen Museums Wien

Österreichs staatliche Museen auf dem Weg zur Autonomie – eine Entwicklungsgeschichte am Beispiel des Kunsthistorischen Museums Wien *(Überarbeitete Transkription des Vortrags)*

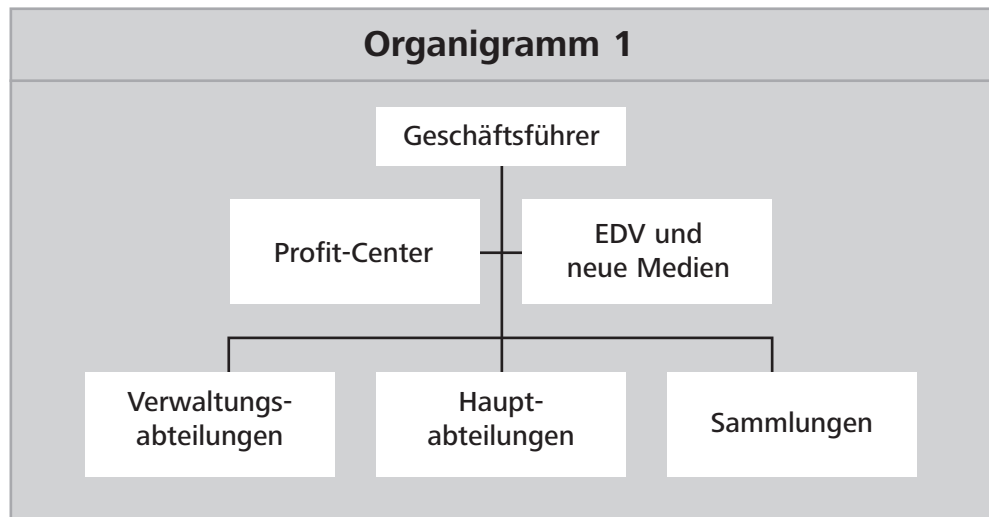
Meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich freue mich, dass ich Ihnen heute etwas über die Ausgliederung des Kunsthistorischen Museums und der österreichischen Bundesmuseen erzählen darf. Ich sehe sehr viele interessante Parallelen zu meiner Vorrednerin, was zeigt, dass das deutsche Modell dem österreichischen eigentlich ganz ähnlich ist, aber manche Bereiche, z.B. die Eröffnungsbilanz, doch ganz anders geregelt wurden. Ich möchte Ihnen zunächst einen kurzen Überblick über das Kunsthistorische Museum, Wien geben. Das KHM beherbergt die ehemaligen kaiserlichen Sammlungen des Hauses Habsburg und zählt wegen des Reichtums seiner Kunstschatze zu einem der größten und bedeutendsten Museen. Seine rund 3 Millionen Objekte sind auf folgende Standorte verteilt:

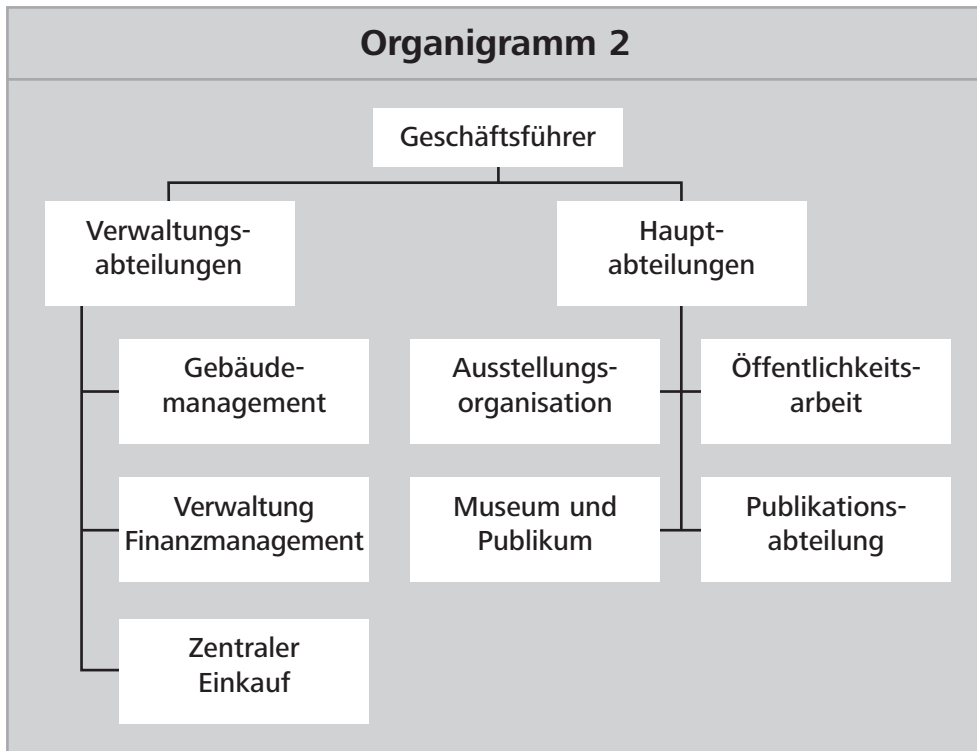
- Haupthaus am Ring (Gemäldegalerie, Ägyptisch-orientalische Sammlung, Antikensammlung, Kunstkammer, Münzkabinett)
- Neue Burg (Hofjagd- und Rüstkammer, Sammlung alter Musikinstrumente, Ephesosammlung)
- Schatzkammer
- Wagenburg im Schloss Schönbrunn
- Palais Harrach (für Sonderausstellungen)
- Österreichisches Theatrumuseum
- Museum für Völkerkunde
- Schloss Ambras in Innsbruck

Die Aufbauorganisation des Kunsthistorischen Museums hat sich mit der Ausgliederung bzw. Überführung in die Vollrechtsfähigkeit zum 1. Januar 1999 grundlegend geändert. Sie beruht auf der Museumsordnung, die einen wissenschaftlichen Bereich, Hauptabteilungen und Verwaltungsabteilungen vorsieht.

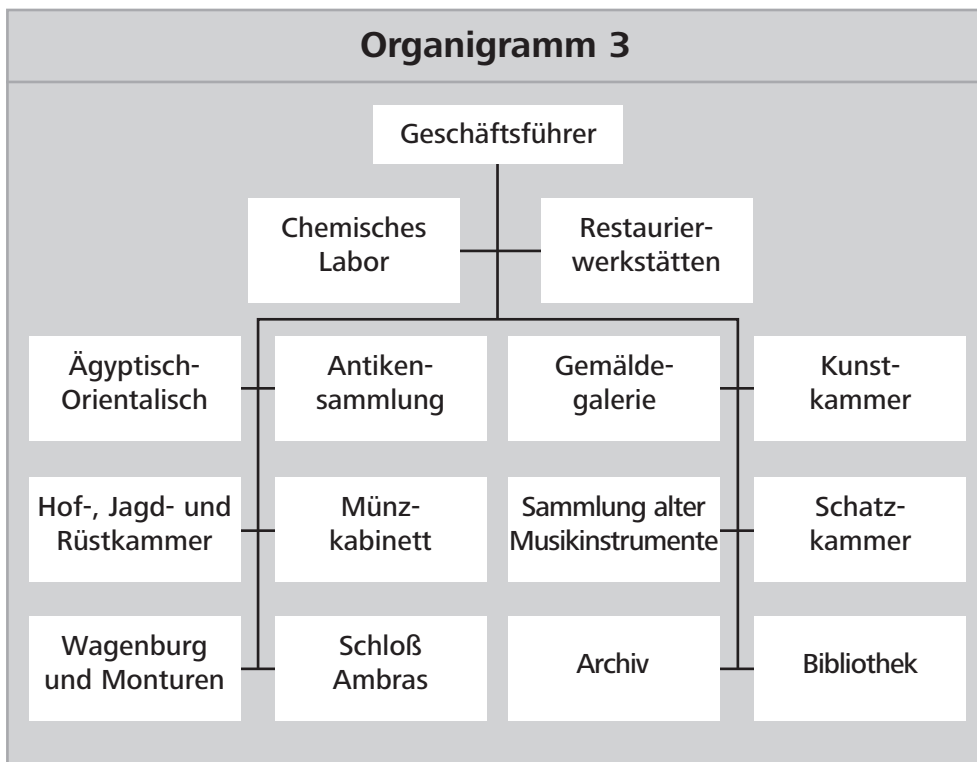
An der Spitze des KHM steht ein Geschäftsführer, Herr Prof. Wilfried Seipel. Ihm zugeordnet sind zwei Prokuristen, Herr Dr. Pichorner und ich, als weitere Mitglieder der Geschäftsführung. Ursprünglich war ich in der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung tätig. Da die von mir betreute Ausgliederung des KHM erfolgreich verlief, wurde mir anschließend die Leitung des kaufmännischen Bereichs übertragen. Der Geschäftsführung direkt unterstellt ist das Profit-Center, in dem sämtliche betriebswirtschaftlichen Aktivitäten zusammengefasst sind, d.h. der Betrieb der Museumsshops, das Sponsoring sowie sonstige Einnahmeaktivitäten. Außerdem haben wir eine eigene EDV- und Internetabteilung. Die interne Organisation ist noch einmal in drei Hauptbereiche unterteilt: die Verwaltungsabteilungen, die Hauptabteilungen und die Sammlungen, welche den wissenschaftliche Bereich umfassen.



Die Verwaltungsabteilung umfasst den komplett neuen Bereich des Gebäudemanagements. Vor der Ausgliederung waren sämtliche Gebäude im Eigentum der Burghauptmannschaft, d.h. in Bundesbesitz. Mit der Ausgliederung wurden diese Objekte dem Kunsthistorischen Museum gegen Miete überlassen. Der Bund als Vermieter kommt weiterhin für die Instandhaltung der Außenhaut auf, während wir nunmehr für die Innenhaut verantwortlich sind. Die neuen Aufgabenbereiche erfordern einen sehr hohen zusätzlichen Personal- und Ressourceneinsatz, gleichzeitig sind wir jetzt aber in der Lage, selbst darüber zu entscheiden, welche Bereiche in welcher Form saniert werden sollen. Neu hinzu kam auch das gesamte Verwaltungs- und Finanzmanagement. Wie auch beim Hamburger Modell wurde das Finanz- und Rechnungswesen neu aufgebaut. Dazu kam der zentrale Einkauf, in dem sämtliche Beschaffungsvorgänge analysiert und kostensparend zusammengefasst wurden. Damit ist sichergestellt, dass die gesetzlichen Auflagen hinsichtlich der Zweckmäßigkeit, der Wirtschaftlichkeit und der Sparsamkeit berücksichtigt werden.



Die Hauptabteilungen bestanden im Wesentlichen schon vor der Ausgliederung. Sie umfassen die gesamte Ausstellungsorganisation, die Abteilung Museum und Publikum, die für Führungen und Veranstaltungen verantwortlich ist, die Öffentlichkeitsabteilung (Marketing, PR) sowie die Publikationsabteilung, die für alle Veröffentlichungen zuständig ist.



Der wissenschaftliche Bereich setzt sich zusammen aus den Restaurierwerkstätten, die jeweils den einzelnen Sammlungen zugeordnet sind, einem naturwissenschaftlichen chemischen Labor, in dem hauseigene Analysen durchgeführt werden, und den Sammlungen, die von je einem Sammlungsdirektor und den Kuratoren betreut werden.

Das Kunsthistorische Museum Wien war bis zum 31. Dezember 1998 als nachgelagerte Dienststelle des Bundes organisiert. Mit dem Forschungsorganisationsgesetz von 1989 wurde die so genannte Teilrechtsfähigkeit eingeführt. Mit dieser Novelle bekamen die Bundesmuseen eine eingeschränkte Rechtspersönlichkeit zugestanden, in deren Rahmen Kunstankäufe, Shop-Einrichtungen in den Museen und Sonderausstellungen realisiert werden konnten. Wesentliche Nachteile bestanden jedoch in der stark eingeschränkten Verfügungsmacht über die den Bundesmuseen überlassenen Immobilien und in der Bindung des Museumspersonals aus dem wissenschaftlichen sowie aus dem Ausstellungs- und Administrationsbereich an das Dienstrecht des Bundes. Ziele der Ausgliederung waren deshalb:

- Verselbständigung und Dezentralisierung
- Beschränkung der staatlichen Einflussnahme
- Gleich bleibende Budgetbelastung für den Bund
- Effizienzsteigerung

Die Effizienzsteigerung war besonders wichtig, weil es vor der Ausgliederung kaum möglich war, eigene zusätzliche Einnahmen zu erzielen, da diese automatisch an den Bund flossen und das Museum selbst kaum davon profitierte. Das Engagement war deshalb in diesem Bereich entsprechend gering. Das Budget wurde vorher festgelegt und musste genau eingehalten werden. Bei Überschüssen am Jahresende in einzelnen Bereichen tätigte man schnell noch Hamsterkäufe, wohingegen in den Bereichen, in denen man die Gelder tatsächlich gebraucht hätte, überhaupt keine Flexibilität vorhanden war. Das System einer nachgelagerten Dienststelle des Bundes war eben sehr starr.

Als grundlegende Prämissen für die Ausgliederung und die logistische Neuordnung des KHM wurden in Diskussion mit allen Beteiligten (Direktoren, Wissenschaftler, Verwaltungspersonal, zuständige Ministerien) folgende Punkte definiert, die ich teilweise auch im Hamburger Modell wiederfinden konnte:

- Wahrung der historisch gewachsenen und international anerkannten Identität der Häuser
- Verbleiben des Sammlungsgutes und der Immobilien im Eigentum des Bundes
- Betonung des wissenschaftlichen Auftrags der Museen

- Ausstattung der Häuser mit einer die Erfüllung des kulturpolitischen Auftrags sicherstellenden finanziellen Basisabgeltung
- Gestaltbare Budgetbelastung für den Bund
- Flexibilität und höhere Zielsicherheit im Ressourceneinsatz (mehr Beweglichkeit bei Personal und Budget)
- Anreiz für die Museen zur Eigeninitiative
- Keine Verschlechterung für das Personal und für die kleineren (besucherschwächeren) Museen
- Weitgehende Zustimmung der Betroffenen (Identifikationskriterium)
- Verwaltungsvereinfachung, Abbau von Mehrfachzuständigkeiten

Ein wesentliches Kriterium für die Ausgliederung stellte die Wahl der optimalen Rechtsform dar. Dabei wurden im Vorfeld unterschiedliche Modelle diskutiert. Die Museumsdirektoren lehnten eine Aktiengesellschaft oder GmbH mit der Begründung ab, dass bei Museen die Wissenschaft im Vordergrund stehen sollte und nicht die Erzielung von Gewinn. Daraufhin wurde die Rechtsform der Stiftung in Betracht gezogen. Nach dem österreichischen Stiftungsrecht ist es allerdings – wie auch in Deutschland – erforderlich, dass Vermögen in eine Stiftung eingebracht wird. Da aber eine der Grundvoraussetzungen der Verbleib des Vermögens im Eigentum des Bundes war, entfiel die Stiftung als mögliche Rechtsform.

Nach gewissenhafter Prüfung aller möglichen Organisationsformen wurde zur Lösung des Problems eine neue Rechtsform konzipiert: die so genannte Wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts. Bei einer Anstalt handelt es sich um die organisierte Verbindung materieller Güter und Dienstleistungen zur Erzielung eines vorgegebenen Zwecks, wobei bei juristischen Personen des öffentlichen Rechts der öffentliche oder gemeinnützige Zweck im Vordergrund steht. Da diese Rechtsform vorher nicht existierte, mussten wir sehr lange auf die Eintragung im Firmenbuch warten. Im Bundesmuseengesetz wurde dann geregelt, dass sämtliche handelsrechtlichen Vorschriften übernommen werden. Damit treffen die Geschäftsführerhaftung und alle anderen handelsrechtlichen Vorschriften nun auch auf die Wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts zu. Als Körperschaft öffentlichen Rechts sind wir von sämtlichen Steuern befreit. Ein großer Nachteil dieser Rechtsform war jedoch, dass nicht wie bei einer AG oder GmbH eine Eigenkapitalausstattung vorgesehen war. Dies führte zu großen Schwierigkeiten bei der Aufstellung einer positiven Eröffnungsbilanz, weil zum Zeitpunkt der Ausgliederung sämtliche Sozialkapitalrückstellungen (Abfertigungsrückstellung, Jubiläumsgeldrückstellungen für Ansprüche der Dienstnehmer anlässlich des Austritts aus dem Unternehmen) erstmals zu bilden waren, die somit einen wesentlichen Passivposten darstellten.

Die Aufbauorganisation sieht nach dem Bundesmuseengesetz einen oder zwei – einen wissenschaftlichen und einen kaufmännischen – Geschäftsführer vor, die nach Anhörung des Kuratoriums vom Bundesminister für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten nach einer öffentlichen Ausschreibung für fünf Jahre bestellt werden. In Österreich ist es derzeit so, dass sämtliche Bundesmuseen von nur einem Geschäftsführer geleitet werden. Sämtliche früheren Direktoren der einzelnen Häuser wurden zu Geschäftsführern. Zum Großteil handelte es sich dabei um Beamte, die nun einen Zusatzbezug als Geschäftsführergehalt erhalten. In allen Bereichen wurde ein zusätzlicher kaufmännischer Leiter bestimmt. Auch wir können sagen, dass die harmonische Zusammenarbeit zwischen kaufmännischer Leitung und Geschäftsführung ein entscheidender Faktor bei der effizienten Führung des KHM ist, und ich stelle mit Zufriedenheit fest, dass wir eine sehr gute Teamarbeit haben.

Als wirtschaftliches Aufsichtsorgan wurde ein Kuratorium eingerichtet, welches vom Bundesminister für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten bestellt wird. Die Kuratoriumsmitglieder werden von den Ministerien entsandt: Zwei Mitglieder kommen von unserem Eigentümervertreter, d.h. aus dem Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten, ein Mitglied vertritt das Bundesministerium für Finanzen und verfügt über ein Veto-Recht in finanziellen Fragen. Zwei weitere gehören jeweils dem Bundeskanzleramt und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten an. Der Vertreter aus der Wissenschaft ist kein Mitglied oder Dienstnehmer der Anstalt. Hinzu kommen außerdem noch je ein Vertreter der Gewerkschaft, des Betriebsrats und des Unterstützungsvereins. Bei Stimmgleichheit erhält der vom Unterrichtsministerium bestellte Vorsitzende des Kuratoriums eine zusätzliche Stimme.

Die Ausgliederung erfolgte in Österreich in zwei Schritten. Im Jahr 1989 wurde die bereits oben erwähnte Teilrechtsfähigkeit eingeführt, die den Museen einen gewissen wirtschaftlichen Spielraum gewährte. Ein Problem ergab sich dadurch, dass der Generaldirektor der nachgelagerten Dienststelle gleichzeitig Einzelvertretungsberechtigter der Teilrechtsfähigkeit war, d.h. er musste bei Rechtsgeschäften immer unterscheiden, in welcher Funktion er gerade auftrat. Der Vorteil bestand darin, dass zusätzliche Einnahmen z.B. durch die Erhöhung des Eintrittspreises bei Sonderausstellungen an die Teilrechtsfähigkeit flossen und der Finanzierung anderer musealer Zwecke zugute kamen.

Aus diesen Erfahrungen erwuchs der Wunsch nach der Vollrechtsfähigkeit, so dass mit dem Bundesmuseengesetz vom 15. August 1998 beschlossen wurde, die Bundesmuseen auszugliedern. Dieses Gesetz wurde 2000 und 2002 novelliert. Im Jahre 2000 wurden das Österreichische Theatermuseum und das Museum für Völkerkunde in das Kunsthistorische Museum eingegliedert, um Synergieeffekte durch die Zusammenlegung der Verwaltungsbereiche zu erzielen. Im Jahre 2002 wurde die Österreichische Nationalbibliothek ausgegliedert und in eine eigene Rechtspersönlichkeit überführt.

Beim Bundesmuseengesetz handelt es sich um ein Rahmengesetz, das sehr viel Raum für Auslegungen und neue Entwicklungen zulässt. In diesem Gesetz wird

auf die Museumsordnung verwiesen, die die generelle Aufbauorganisation, Ziele und Aufgaben der einzelnen Museen regelt. Das Bundesmuseengesetz selbst regelt die grundsätzliche Aufgabe der Museen bzw. erteilt den Museen den Auftrag, im Rahmen eines permanenten gesellschaftlichen Diskurses die ihnen anvertrauten Zeugnisse der Geschichte und Gegenwart der Künste, der Technik, der Natur sowie der diese erforschenden Wissenschaften zu sammeln, zu konservieren, wissenschaftlich aufzuarbeiten und zu dokumentieren und sie einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen, wobei die Grundsätze der Zweckmäßigkeit, der Wirtschaftlichkeit und der Sparsamkeit einzuhalten sind.

Ein wesentlicher Punkt im Bundesmuseengesetz ist die Überlassung der Objekte: Diese werden den Museen zur Nutzung überlassen, bleiben aber Eigentum des Bundes. Die Museen verfügen über ein Nutzungsrecht, was in der Bilanzierung eine interessante Aufgabe darstellt, weil weder das österreichische noch das deutsche Handelsrecht ein derartiges Verfahren vorsehen. Daraus resultieren sehr viele Fragen hinsichtlich der Bewertung der Vermögensgegenstände. Aus Sicht des Bundes ist es natürlich von großem Vorteil, dass sämtliche Sammlungsobjekte nach dem Erwerb in sein Eigentum übergehen, d.h. das Museum kauft an und sobald alles abbezahlt ist, verliert es das Eigentumsrecht. Das Nutzungsrecht verbleibt beim Museum, jedoch hat sich der Bund doppelt abgesichert, da er zur Abwendung einer drohenden Gefahr für die Republik Österreich die Objekte ohne Schadensersatz entziehen kann.

Die Übernahme des Personals wurde ebenfalls im Bundesmuseengesetz geregelt. Sämtliche Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Ausgliederung, d.h. Beamte und Vertragsbedienstete, wurden mit all ihren Rechten und Pflichten übernommen. Neu abgeschlossene Dienstverträge unterliegen dem Angestelltengesetz, was dazu führte, dass wir mittlerweile vier unterschiedliche Arten von Dienstverhältnissen haben: Beamte, Vertragsbedienstete, Angestellte und freie Dienstnehmer, davon insgesamt 450 Festangestellte und 350 freie Mitarbeiter.

Wie in Hamburg unterliegen auch wir einer Berichtspflicht. Nach den handelsrechtlichen Vorschriften war eine Eröffnungsbilanz zum Zeitpunkt der Ausgliederung, also zum 1. Januar 1999, aufzustellen. Wir hatten sechs Monate Zeit, in denen alle Übergangsfragen gelöst werden mussten. Wir sind außerdem verpflichtet, eine Strategie- und Vorhabensrechnung aufzustellen, die sich auf einen dreijährigen Planungszeitraum bezieht. Des Weiteren sind wir verpflichtet, laufend Quartalsberichte an unsere Eigentümer, das Unterrichtsministerium, und an das Finanzministerium zu erstatten. Als Steuerungsinstrument haben wir ein eigenes Controlling aufgebaut, da das Quartals-Controlling für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung zu oberflächlich ist.

In Bezug auf die finanzielle Ausstattung der Häuser sah die ursprüngliche Konzeption eine gleich bleibende Basisabgeltung durch den Bund vor, in der zukünftige Kostensteigerungen nicht berücksichtigt waren. Diese Basisabgeltung wurde mit insgesamt 68 Millionen Euro für alle Bundesmuseen festgesetzt, der interne Aufteilungsschlüssel basiert auf den Kosten von 1997. Zum Zeitpunkt der Ausgliederung war dies eine relativ gute Ausstattung, aufgrund der Kosten-

steigerungen gelangen wir jedoch inzwischen in eine Kostenschiere, die uns Schwierigkeiten bereitet. Die gleichmäßige Budgetbelastung für den Bund sollte aber nicht als Kindesweglegung verstanden werden, denn sie hat auch Vorteile: Andere nachgelagerte Dienststellen mussten Budgetstreichungen oder Kürzungen hinnehmen, die uns aufgrund der gesetzlich geregelte Basisabgeltung erspart blieben. Für den Bund bedeutet dies den Vorteil einer gestaltbaren Budgetbelastung, da die Beträge eine gleich bleibende Belastung für das Finanzministerium darstellen.

Aus den skizzierten Erfahrungen lassen sich folgende Punkte als wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ausgliederung zusammenfassen:

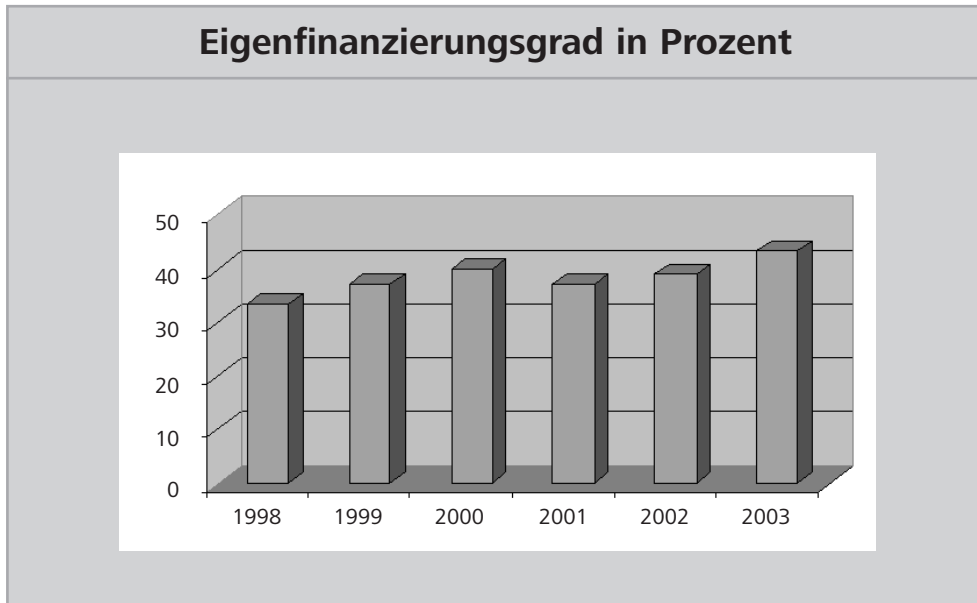
- Sicherstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen
(z.B. durch Überlassungsverträge für Sammlungsgut und Gebäude)
- Aufbau eines Rechnungswesens, Kostenrechnung und Controlling
- Durchleuchtung der Aufbau- und Ablauforganisation
- Definition der EDV-Organisation
- Definition der strategischen Ausrichtung
- Zeitgerechte Terminplanung

Was sind nun die wesentlichen Veränderungen? Vor der Ausgliederung war das Kunsthistorische Museum eine nachgelagerte Dienststelle des Bundes, sämtliche Kosten wurden zur Gänze durch den Bund gedeckt, aber immer nur in der im Vorjahr beantragten Höhe. Irgendwelche außerordentlichen Aufwendungen wurden nicht übernommen. Es bestand eine sehr hohe staatliche Einflussnahme, da sämtliche Sonderausstellungen, die Ankaufspolitik usw. nur in Absprache mit dem Bund möglich waren. Eigenverantwortlichkeit gab es nicht, das Museum war vollständig abhängig von den Vorgaben und Entscheidungen des Bundes. Jetzt nach der Ausgliederung haben wir eigene Rechtspersönlichkeiten und sind dadurch rechtlich und wirtschaftlich selbständig. Die Erfüllung des sehr umfassenden gesetzlichen Auftrags stellt im Hinblick auf die gewährte Basisabgeltung eine große Bürde dar. Wir verfügen jetzt jedoch über ein sehr hohes Maß an Flexibilität, Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit. Der Bund wird lediglich im Rahmen des Jahresabschlusses über die internen Vorgänge informiert. Während die finanzielle Belastung für den Bund beschränkt wurde, stehen wir allerdings vor der Herausforderung steigender Kosten.

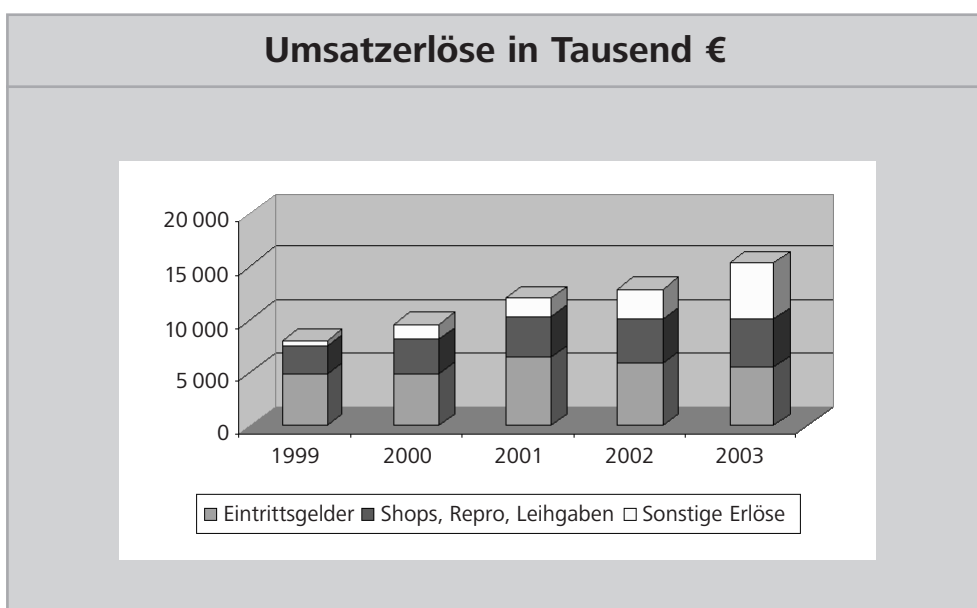
Die bisherige Entwicklung des Kunsthistorischen Museums lässt sich anhand ausgewählter Kennzahlen veranschaulichen:

Der *Eigenfinanzierungsgrad* zeigt den Anteil der aus Eigeninitiative erzielten Umsätze an den Gesamteinnahmen. Mit rund 43 % haben wir jetzt den höchsten Eigenfinanzierungsgrad der österreichischen Bundesmuseen. Im Jahr 2001 gab es durch die Eingliederung des Völkerkundemuseums und des Theatermuseums

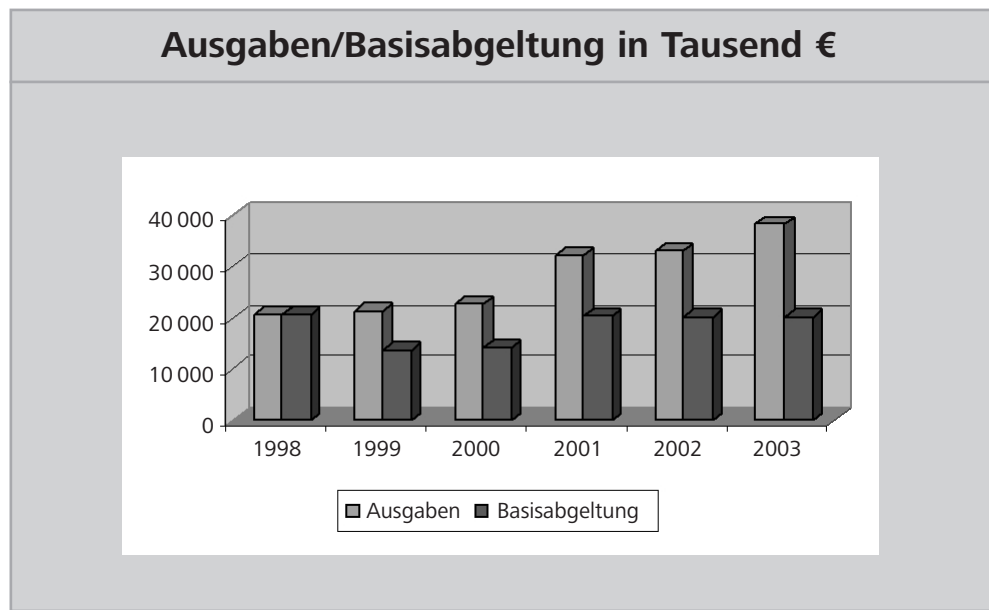
einen kleinen Rückschritt, der darauf zurückzuführen ist, dass dort das Verhältnis zwischen Einnahmen und Basisabgeltung anders war als im Kunsthistorischen Museum nach der Ausgliederung.



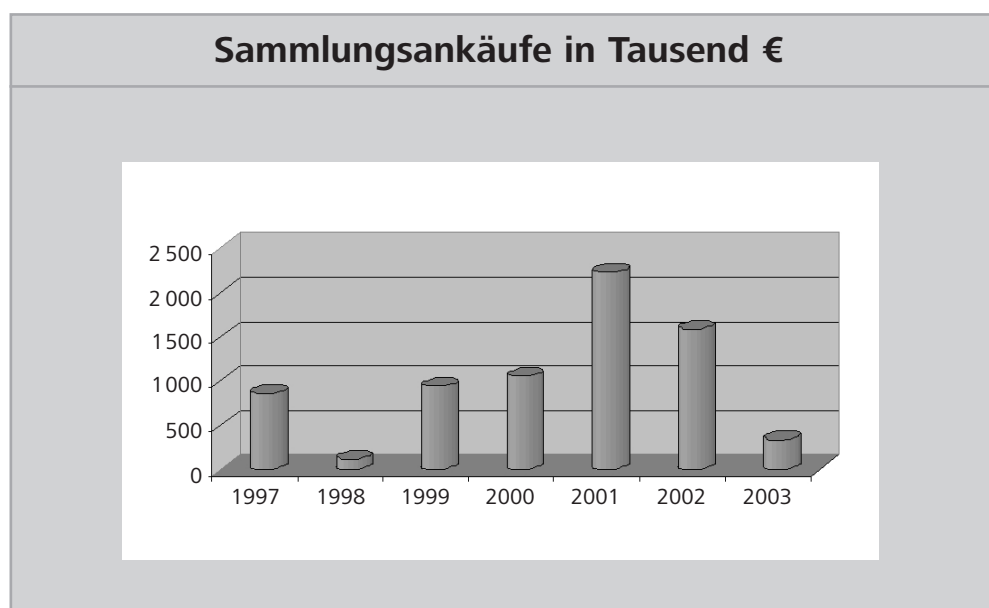
Die *Umsatzerlöse* zeigen eine positive Entwicklung ab dem Zeitpunkt der Ausgliederung. Innerhalb der ersten fünf Jahre konnten die Umsatzerlöse nahezu verdoppelt werden. Insbesondere die sonstigen Erlöse (Vermietungen, Veranstaltungen, Sponsoring usw.) stiegen stark an.



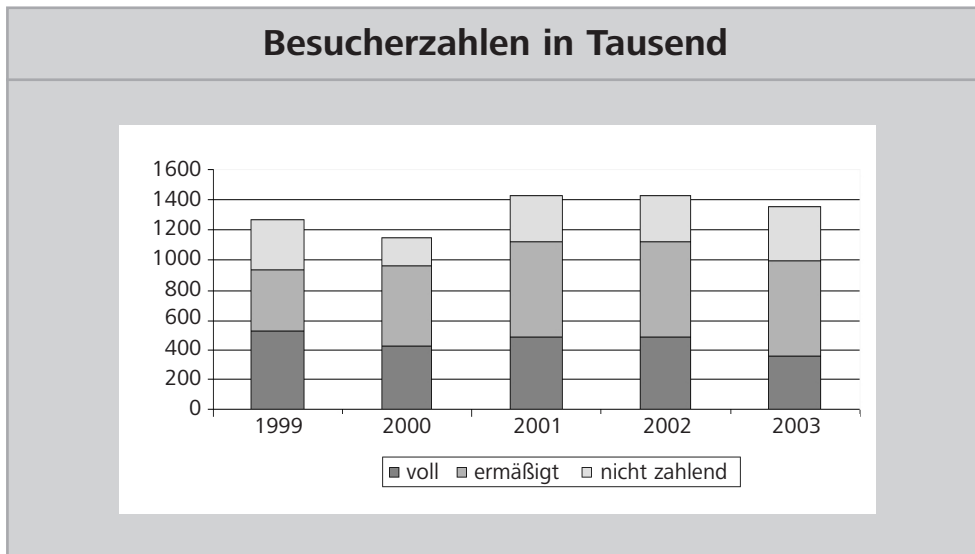
Die *Ausgabenentwicklung* zeigt, dass das Ziel des Bundes hinsichtlich einer gleich bleibenden Budgetbelastung erreicht wurde. Darüber hinaus wird deutlich, dass den stetig steigenden Ausgaben gleich bleibende bzw. abgesenkte Zahlungen des Bundes gegenüberstehen und somit die Kostensteigerungen (inflationär bedingte Steigerungen, gesetzliche Personalkostenerhöhungen, Mieterhöhungen usw.) durch Eigenumsätze (Shops, Eintrittserlöse, sonstige Erlöse) ausgeglichen werden müssen.



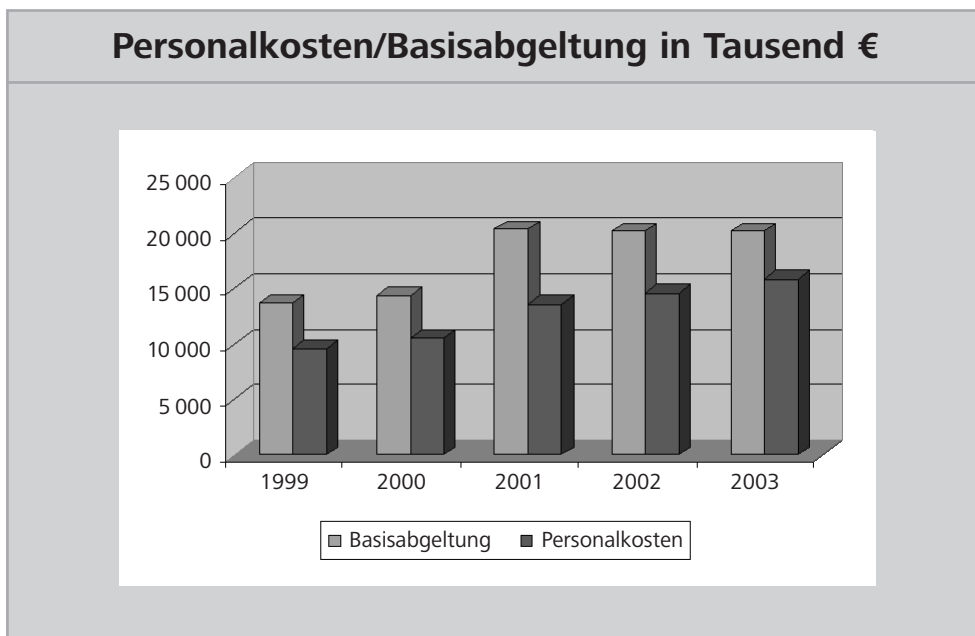
Die *Sammlungsankäufe* zeigen seit der Ausgliederung im Jahr 1999 eine positive Entwicklung. Aus Umsatzsteigerungen erwirtschaftete Finanzmittel konnten seitens des KHM für museale Zwecke insbesondere zur Erweiterung der Sammlungsbestände verwendet werden.



Die *Besucherzahlen* haben sich auch nach der Ausgliederung trotz deutlicher Erhöhung der Eintrittspreise nicht wesentlich verändert.



Die *Personalkostenentwicklung* zeigt, dass die Basisabteilung des Bundes überwiegend zur Abdeckung der Personalkosten dient. Ein großes Problem ist, dass die jährlichen Erhöhungen der Bezüge der Bundesbeamten keine Berücksichtigung in der Basisabteilung finden. Dadurch wird deutlich, wie sehr wir auf die Erzielung von Eigenumsätzen angewiesen sind, schon allein um die Fixkosten decken zu können.



Ich hoffe, dass ich Ihnen damit einen kurzen Überblick über die Ausgliederung des Kunsthistorischen Museums geben konnte und stehe Ihnen für weitere Fragen gerne zur Verfügung.

3 Museumsstrukturen in Deutschland und Österreich

3.1 Vorträge

Prof. Dr. Martin Roth, Generaldirektor der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden

Freiheit, aber welche? Chancen und Risiken aktueller Museumsträgerschaft *(Überarbeitete Transkription des Vortrags)*

Gilt der Beifall dem Fragezeichen? Offen gestanden bin ich jetzt ein bisschen überfragt, weshalb Sie mich eigentlich eingeladen haben, Frau Senatorin, Herr Senator, Frau Staatssekretärin, meine Damen und Herren. Vielleicht braucht es immer einen *Advocatus Diaboli*, dessen Rolle ich heute wahrscheinlich übernehme und – ehrlich gesagt – auch recht gern. Ich habe meinen Beitrag in drei Teile geteilt. Der erste – ich hoffe, damit nicht zu langweilen – besteht aus einigen persönlichen Anekdoten zum Thema, der zweite betrifft die Situation in Dresden und der dritte ist so eine Art Fazit, Ausblick oder Ratschlag, wie auch immer man ihn verwenden möchte.

Es mag eine altersbedingte Problematik sein, ich bin seit genau 25 Jahren im Kulturbereich tätig, und habe mich selbst immer für jemanden gehalten, der gut informiert ist und mit neuen Strömungen und modischen Erscheinungen relativ gut umgehen kann. Ich kenne mich aus, kann mich orientieren und andere überzeugen. Plötzlich aber habe ich den Eindruck, irgendeinem für mich schwer durchschaubaren Trend hinterher zu laufen, den ich nicht mehr so ganz durchschaue und bin zur Zeit etwas ratlos. Irgendetwas hat sich verändert und ich mich nicht mit: Die Kultur ist mehr und mehr vom kritischen Element unserer Gesellschaft zum Spielball von Politik und Wirtschaft geworden. Man bedient sich der Kultur, lässt sie nach Belieben fallen oder ausbluten und wenn sie nach Auffassung der jeweiligen Regierung nicht staatskonform ist, wird sie klein gemacht – so jedenfalls meine Erfahrung am Ort meines Wirkens.

„Chancen und Risiken“, das hört sich in meinem Vortragstitel ein wenig nach Beipackzettel an. In der Tat ist dies auch wörtlich zu nehmen, weil es einige heilsbringende Zauberwörter in der Museumsszene gibt, die so eine Mischung zwischen Aphrodisiakum und Remedium darstellen, und dazu gehört „Public Private Partnership“ (PPP), dazu gehört „Neues Steuerungsmodell“ (NSM) und dazu gehört „Stiftung“ und noch einige andere Stichworte, von denen man – wie beim Zauberlehrling – glaubt, dass wenn man sie einmal angewendet hat, in Zukunft alles ganz wunderbar funktionieren wird. Das mag zum Teil auch so sein, aber vielleicht sollten wir uns unseren heutigen Diskussionsgegenstand nach

den letzten zwei Beiträgen noch mal etwas grundsätzlicher vornehmen. Ich sage dies bewusst vor allem in Bezug auf den letzten Vortrag, den ich gerne parallel auch noch von unserem erkrankten Kollegen, Herrn Prof. Seipel, gehört hätte. So optimistisch ich den Beitrag und die Dynamik der Argumentation fand, würde es mich interessieren, ob der für einen großen Teil des österreichischen Kulturerbes Verantwortliche das Effizienzdenken seiner kompetenten Chefmanagerin kritiklos teilt.

So viel zur Einführung, nun zu den angekündigten Anekdoten: Ich habe mich einige Jahre lang intensiv im Deutschen Museumsbund engagiert. Während dieser Zeit konnte ich in meiner Funktion als Präsident relativ ungefiltert ein gewisses seismographisches Sensorium entwickeln, d.h. immer wenn neue Modewellen in der Kulturpolitik oder im Verwaltungsbereich entstanden, bekam der Museumsbund unmittelbares Feedback in Form von Hilferufen, Beratungsgesuchen, Denunziation oder verstärkten Nachfragen der Medien. So gab es in Zeiten der Altstadtanierungen die häufige Frage aus Bürgermeisterämtern: Wir haben da noch so ein altes Fachwerkhaus, können Sie uns nicht sagen, wie man ein Heimatmuseum daraus macht? Einige Jahre nach der Wiedervereinigung hieß es: Wir haben noch so eine Industriebrache, können Sie uns nicht sagen, wie man ein nationales Industriemuseum daraus macht? Und eine Frage, die in den letzten Jahren regelmäßig gestellt wurde, lautete: Wir haben Finanzprobleme. Können Sie mir sagen, wie man eine Stiftung gründet? Viele, die noch nie eine Stiftung ins Leben gerufen haben, glauben, dass sich dann alles ganz schnell zum Positiven wendet. Dass das nicht unbedingt der Realität entspricht, hat sich in der Zwischenzeit schon herumgesprochen. Allein die Anfangskosten sind erheblich und wurden häufig sehr unterschätzt. Ich möchte aber keinen Zweifel daran aufkommen lassen, dass ich die Ideenvielfalt, die Chancen und Handlungsspielräume, die eine Stiftung bietet, generell sehr befürworte.

Lassen Sie uns einen Schritt zurückgehen und noch mal darüber nachdenken, wie die Suche nach neuen Managementstrukturen zustande kam und weshalb man darauf hinweisen muss, dass es auch noch andere Modelle gibt, über die man nachdenken sollte, ehe man sich zur Gründung einer Stiftung entschließt. Denn grundsätzlich gilt, dass zunächst ein prägnantes inhaltliches Konzept mit einer klaren Zielformulierung existieren muss, ehe die adäquate Struktur zur Umsetzung der inhaltlichen Ziele erarbeitet werden kann. Ganz klassisch: Form follows Function. Wer glaubt, dass im Mittelpunkt eines Konzepts die wirtschaftliche Effizienz stehen muss, wird nie kostengünstig arbeiten können, weil die Inhalte – neudeutsch Produkte – verloren gehen. Banal formuliert: Ein nutzloses Produkt lässt sich nicht verkaufen, wie schön auch immer die Hülle sein mag.

Fortsetzung der Anekdoten: Ich hatte das Glück, ab Anfang der 90er-Jahre das Deutsche Hygiene-Museum in Dresden leiten zu dürfen. Allerdings musste ich mich dort gemeinsam mit meinen Kollegen der aus der Not entstandenen Herausforderung stellen, das Museum fast ohne Geld für die inhaltliche Arbeit zu führen. Es handelte sich um die berühmte Situation des Frosches, der ins Milchglas fällt und sich einfach nur noch bewegt, bewegt und bewegt, bis dann irgendwann Rahm entstanden ist, dann ein wenig Butter und irgendwann merkt er, dass man

auf dieser Fettgrundlage relativ gut stehen kann. Mit anderen Worten: Aus der Not heraus gelang es uns, ein erfolgreiches Museum zu etablieren. Das konnten wir nur deshalb mit viel Chuzpe erreichen, weil wir uns extern eine wirtschaftliche Grundlage erarbeitet hatten und somit sagen konnten: der Staat interessiert uns gar nicht – was soll's. Wir sind damals losgezogen und haben versucht Drittmittel zu akquirieren, aber nicht des Geldes wegen, sondern weil wir Menschen – auch einflussreiche Menschen – für das Deutsche Hygiene-Museum und für unsere Ideen und Arbeit begeistern wollten. Hätten wir Fundraising um seiner selbst Willen betrieben, würde es das damals von der Schließung bedrohte Deutsche Hygiene-Museum nicht mehr geben.

Das waren die 90er-Jahre mit ihrer Wiedervereinigungseuphorie, dem bevorstehenden Millennium und anderen Begeisterungspotentialen. Vor diesem Hintergrund konnte man sich natürlich extrem viel erlauben – unter anderem die Frage zu stellen: wofür brauchen wir überhaupt den Staat? Wenn wir uns selbst helfen können, dann lassen wir doch alle anderen staatlichen Institutionen staatliche Institutionen sein, zumal der Staat eigentlich auch gar nicht – ich sage es bewusst etwas überzogen – richtig verstanden hat, was wir inhaltlich beabsichtigen. Etwas distanzierter formuliert: Kultur ist reicher und vielseitiger, wenn sie sich nicht als staatliche Institution entwickelt, sondern als NGO, als bürgerschaftliches Potential in unterschiedlichsten Formen der Institutionalisierung.

Man kann es vielleicht noch drastischer formulieren: Kultur ist dann besonders kreativ und identitätsstiftend, wenn sie sich in einem permanenten Umbruch, gleichsam in anarchischen Zuständen am Rande von Umbrüchen befindet. Diese Brüche, wie durch die Wiedervereinigung ausgelöst, sind geladen von Kreativität. Sie sind ebenso effizient auch in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit und die Human Resources, weil der Impuls das Neue ist und Neues immer Förderer findet, wohingegen der alltägliche Staatsbetrieb nicht die notwendigen Attraktionspotentiale generieren kann, selbst wenn er sich noch so sehr mit Agentursprache und Eventcharakter versehen hat.

Wie oft bin ich damals in das zuständige Ministerium zitiert worden, um mir den Vorwurf anzuhören, ich hätte graue Kassen, schwarze Kassen. Dabei haben wir nichts anderes gemacht, als Gelder zu akquirieren, um inhaltlich vernünftig arbeiten zu können; Gelder die sonst nicht vorhanden gewesen wären. Gleichzeitig hegten wir die Absicht, diesen Prozess in irgendeiner Form zu institutionalisieren.

Glücklicherweise ist es dem Deutschen Hygiene-Museum gelungen, sowohl einen Dauerstifter – den gibt es heute noch – zu aktivieren, als auch dem Museum eine Stiftungsform zu unterlegen. Deshalb ist das Deutsche Hygiene-Museum heute relativ frei, wenn auch sozusagen als Diener dreier Herren: der Stadt, des Landes und zum Teil auch des Bundes, die selbstverständlich ihre Kontrollfunktion ebenso wahrnehmen, wie wenn das Museum eine nachgeordnete Behörde eines einzigen Trägers wäre. Dennoch bringt dies Vorteile. Vor allem wenn es darum geht, dass man sich dem direkten Zugriff einer nicht sach- und fachgemäß agierenden Aufsichtsbehörde entziehen muss, sind drei ein sich korrigierendes Korrelativ.

Kommen wir zum zweiten Teil meines Beitrages. Weshalb ich mir einige Sorgen – oder zumindest kritische Gedanken – um die Museen in Stiftungsform mache, ist leicht erklärt: Wenn man Stiftungen einrichtet, nur damit gespart wird, gehen die Inhalte zugrunde, und zwar meistens ziemlich rasch, wie einige aktuelle Beispiele beweisen. Wer die Inhalte nach der (Spar-)Form ausrichten möchte, bedroht die wirkliche Arbeit des Museums, das Sammeln und Forschen, das Bewahren und Präsentieren. So einfach ist das. Denn glücklicherweise gehört das Vermarkten und Bewerben, das Lobbying und Networking noch nicht zu den Primäraufgaben, wenn auch zu den Fähigkeiten, die man von einem guten Museumsleiter erwarten darf.

Stiftung ist nur ein Strukturinstrument wie andere Rechtsformen auch. Und ebenso wie andere Rechtsformen haben auch Stiftungen natürlich den Nachteil, dass sie Museen an den Rand der Privatisierung bringen können. Holland zeigt hierfür einige kritische Beispiele. Es kommt darauf an, wie das Instrument Stiftung eingesetzt und gelebt wird. Heimliche Privatisierungsträume von Politikern bedeuten jedenfalls das Ende eines jeden Museums, weil Museen klassische Institutionen des Gemeinwohls sind. Ich möchte es nochmals deutlich formulieren: Oft genug handelt es sich einfach nur um Management-Moden. Und oft genug rennen alle wie die Lemminge in die eine Management-Richtung und dann wird für teures Geld wieder umgestellt und alle rennen in die andere Richtung – zur Freude aller Beratungsunternehmen, die innovativ sind, vor allem im Erfinden dieser Moden, die uns allen dann viel Arbeit machen. Viele Stunden, Tage und Wochen saßen meine Mitarbeiter in den letzten Jahren in Evaluations- und Beratungsseminaren. Allein die Einführung des ominösen Neuen Steuerungsmodells kostet nicht nur ein Vermögen, sondern bindet immense Kapazitäten. Und je mehr Verunsicherung in den Ministerien herrscht, umso mehr Papiere müssen von den Museen produziert werden, von denen keiner weiß, was daraus wird und auf die man nie eine Reaktion bekommt. Aber ein Staat funktioniert nicht mehr, wenn er die Gesellschaft verstaatlicht, aber er funktioniert auch nicht, wenn er sich selbst privatisiert.

Kultur ist in der Verfassung verankert und damit Aufgabe des Staates. Und wer wissen möchte, welches hohe Gut in der Theorie Kultur in unserer Staatsauffassung darstellt, der lese bitte aufmerksam den Einigungsvertrag. Wäre es doch Wirklichkeit, was dort schwarz auf weiß abgedruckt ist:

In den Jahren der Teilung waren Kunst und Kultur – trotz unterschiedlicher Entwicklung der beiden Staaten in Deutschland – eine Grundlage der fortbestehenden Einheit der deutschen Nation. Sie leisten im Prozess der staatlichen Einheit der Deutschen auf dem Weg zur europäischen Einigung einen eigenständigen und unverzichtbaren Beitrag. Stellung und Ansehen eines vereinten Deutschlands in der Welt hängen außer von seinem politischen Gewicht und seiner wirtschaftlichen Leistungskraft ebenso von seiner Bedeutung als Kulturstaat ab. Vorrangiges Ziel der Auswärtigen Kulturpolitik ist der Kulturaustausch auf der Grundlage partnerschaftlicher Zusammenarbeit. Kapitel VIII, Artikel 35 (1)

Und nun die aktuellen Beispiele aus Dresden: Ich wurde durch die spannungsgeladene Arbeit in Dresden natürlich in eine bestimmte Denkrichtung und Haltung gedrängt. Als ich vor etwas mehr als drei Jahren für das Amt des General-

direktors der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden nach Dresden geholt wurde, war damals die Aufgabe klar skizziert: Erarbeiten Sie für diesen wunderschönen und demnächst 450 Jahre alten Museumskomplex eine funktionale Struktur, die es ermöglicht, dass die Inhalte wieder gänzlich zum Tragen kommen. Nach ausführlicher Analyse habe ich damals dem Freistaat Sachsen eine so genannte Denkschrift – der Begriff ist Paul Raabes Blaubuch entnommen – überreicht. Der Vorschlag enthält klare Maßnahmen und Handlungsanleitungen, in deren Mittelpunkt die Gründung einer Stiftung für die Kunstsammlungen und drei Museumsstiftungen für Sachsen insgesamt stehen.

Der Freistaat Sachsen nahm die Denkschrift und machte exakt das Gegenteil: In einer KPMG-Studie wurden die Museen evaluiert. Zwar ist gegen eine Evaluierung grundsätzlich nichts einzuwenden, aber ich weiß spätestens seit meiner EXPO-Tätigkeit, dass bei solchen Studien schon von vornherein das Ergebnis feststeht, insbesondere wenn der Auftraggeber der Staat ist. Und so war schließlich dann auch das grundlegende Kriterium der KPMG-Studie: Besucher pro Quadratmeter. Es ging nur um die Leistungsfähigkeit und um Einsparpotentiale des Museums, nicht um Identität, Tradition, Geschichte oder Innovationen durch *longue durée*. Was können wir herausholen? Was können wir einsparen? Wie stark können wir den Eigenanteil steigern? Es geht dabei nicht mehr um Realitätssinn, sondern um pure Schikane; so wurden beispielsweise die Besuchererwartungen in der Gemäldegalerie „Alte Meister“ seitens des Finanzministeriums in einem Jahr verdoppelt. Dass ich als Verantwortlicher für diese wunderschönen Sammlungen von Weltkunst natürlich an dieser Stelle die Notbremse ziehe, müsste verständlich sein. Als logische Konsequenz der KPMG-Studie wurde dann in Sachsen der Vorschlag entwickelt, dass man einen Staatsbetrieb etablieren möchte – allerdings bin ich der Meinung, dass diese Konsequenz schon vorher feststand. Es gibt bereits andere Kulturinstitutionen als Staatsbetriebe, so z.B. die Oper und das Theater. Es handelt sich dabei um eine Rechtsform, die ganz viel Staat und ganz wenig Betrieb hervorruft. Eigentlich ermöglicht sie in erster Linie, dass das Finanzministerium noch besser mit seinen Kontrollmechanismen durchgreifen kann.

Was mich übrigens bei meinen Vorrednerinnen überrascht hat, besonders bei Ihnen, verehrte Frau von Welck, dass Sie beide eigentlich die Transparenz eines Museums besonders gut geheißen und als notwendige Voraussetzung für eine Stiftungsgründung beschrieben haben. Ich weiß nicht, weshalb ein Museumsbetrieb immer so konsequent transparent sein muss, vor allen Dingen den übergeordneten Strukturen gegenüber. Ein Museum hat auch ein Eigenleben, das durchaus in sich sehr attraktiv und sehr dynamisch sein kann, und nicht immer vom Finanzministerium durchschaut werden muss. Was fangen übergeordnete Kontrolleure mit den Daten an, wenn sie selbst überhaupt nicht die notwendige professionelle Voraussetzung haben, um aufgrund der Daten zu steuern? Ergebnis ist, dass dieselben Finanzministeriumsbeamten sowohl Schleusenanlagen und Flughäfen, als auch Museen kontrollieren und steuern sollen. Was für eine Selbstüberschätzung! Und nun gibt es auch noch ein Instrument für diese Selbstüberschätzung: das bereits erwähnte so genannte Neue Steuerungsmodell. Wenn ich den Euphemismus „neu“ höre, wird mir immer schon ganz Angst und Bange. Das Ergebnis ist jedenfalls, dass jeder Finanzministeriumsbeamte im Prinzip in

unsere Computer schauen kann. Politisch und wirtschaftlich verstehe ich dieses Thema am allerwenigsten. Ich verstehe es vor allem deshalb nicht, weil ich immer davon ausgegangen bin, dass unser Staat und auch unsere Gesellschaft uns die Möglichkeit geben müssten, selbstverantwortliche zivile Institutionen zu gründen, die in einem vorher definierten Rahmen frei arbeiten können. Natürlich geht es um Zielvereinbarungen und um klare, vorüberlegte Maßnahmen. Doch dann benötigt man eine große Flexibilität im Handeln innerhalb dieses Rahmens, andernfalls ersticken wir in einem Kontrollstaat voller Misstrauen und Argwohn. Das ist es genau, was ich in Sachsen erlebe; eine krude Mischung aus Neoliberalismus mit einer ganz gehörigen Portion Planwirtschaft.

Eröffnungsbilanz – ich versuche einzelne Stichworte aus den vorausgehenden Vorträgen herauszunehmen. Zur Eröffnungsbilanz gäbe es sehr viel zu sagen. Wir alle wissen, dass wir kein großes Problem damit haben, unsere Schreibtische, unsere Laptops, selbst das historische Interieur unserer Museen aufzulisten und in eine solche Bilanz einzustellen. Ganz schwierig, geradezu absurd wird es aber, wenn wir anfangen müssen, Kunst in die Eröffnungsbilanz einzustellen. Wenn es tatsächlich dazu kommen würde, dann würde ich dem Senator und der Staatssekretärin empfehlen, darüber nachzudenken, wie sie reagieren, wenn der Finanzsenator erklärt, dass er das Vermögen in den Haushalt einstellen wird. Das Beispiel Hessen haben wir alle gemeinsam beobachten dürfen. Ich empfehle übrigens allen eine Exkursion nach Hessen, wo man sieht, was passieren kann, wenn das Primat der Zahlen die Kultur dominiert. Es ist ein bitteres Thema und trotzdem so lächerlich. Wie soll ich denn bitte Raffaels Sixtinische Madonna in irgendeiner Art und Weise in der Eröffnungsbilanz eingeben? Worüber reden wir, über Einkaufswert, Schätzwert, Wiederverkaufswert oder gar über den Marketingwert? Dann wären wir unermesslich reich, weil auf jeder Schokolade an Weihnachten und selbst auf Schirmen und Papiertaschentüchern die Sixtinische Madonna zu finden ist.

Auf der einen Seite versuchen Finanzministerien nicht nur die Kultur immer weiter zu dezimieren, sondern auch noch von ihren Werten zu profitieren. Auf der anderen Seite – und das ist nicht als Selbstbezeichnung zu verstehen – bin ich der Meinung, dass die Museen radikal sparen können. Wir verschwenden zu viel Geld, zumindest wir in Dresden. Allerdings werden wir dazu gezwungen, weil wir bestimmte Bereiche nicht selbst steuern können und wir uns an die für die Kultur unsinnigen Vorgaben des Finanzministeriums halten müssen. So gibt dieses Ministerium beispielsweise Einsparungen im Personalbereich vor, ohne dass eine verbindliche Personalentwicklungskonzeption existiert. Es wird an der falschen Stelle gespart, ohne die Potentiale zu erkennen und zu fördern. In Dresden wird sogar der Museumsshop vom Finanzministerium geführt.

Die Personalfrage ist und bleibt bei jeglicher Strukturveränderung von zentralem Belang, darüber haben auch meine Vorrednerinnen gesprochen. Man hat in der Statistik wunderbar gesehen, wie hoch die Personalkosten in Wien sind, wenn keine Flexibilisierung der Personalkosten möglich ist und an den Tarifverträgen festgehalten wird. Keine Selbstbezeichnung, aber wir selbst sollen über Einsparungspotentiale nachdenken, damit Umschichtungen möglich werden, damit unsinnige

Ausgaben aufhören und damit deutlich mehr Geld in die inhaltliche Arbeit eines Museums fließen kann. Museen sollen sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren und wenn die Stiftung dafür die notwendigen Voraussetzungen schafft, ist sie umso mehr zu begrüßen.

Natürlich gilt das Gesagte besonders für die Dresdner Verhältnisse. Ich nehme mir ungern das Recht heraus, für andere Museen zu reden, aber im Gegensatz zum Deutschen Hygiene-Museum, das wir jetzt mehrmals erwähnt haben, wurden die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden nach der Wende nicht evaluiert oder, wie es damals so unschön hieß, abgewickelt. Das bedeutet, dass man aufgrund der politischen Konstellation und des Einflusses meiner Vorgänger die Realität sehr lange ignoriert hat und jetzt sozusagen das bittere Ende nach 15 Jahren kommt. Ich vermute, dass Dresden in dieser Hinsicht dann doch kein Sonderfall ist. Zu diesem Problemzusammenhang gehört auch die Frage, ob wir in Deutschland nicht zu viele Museen haben. Allein in den letzten 15 Jahren sind rund 1 500 neue Museen entstanden. Ist dies eine Bereicherung der Museumslandschaft oder ein Grund für die Verarmung? Das sind selbstkritische Fragen, die auch wir uns stellen und für die wir auch Lösungen finden müssen – gemeinsam mit der Politik. Ergo: Man möge die Museen in die Lage versetzen, vernünftig sparen zu können.

In der erwähnten Denkschrift schlug ich ein Stiftungsmodell für die zwölf Institutionen der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden vor, das aber auch auf die anderen sächsischen Museen erweitert werden könnte. Drei Stiftungen, die nebeneinander stehen: eine den Kunst- und Kulturbereich betreffende, eine weitere, die naturwissenschaftlichen Museen umfassend, und eine dritte, die die Technik- und Industriemuseen bündelt. Diese drei Stiftungen könnten vom Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst beaufsichtigt werden. Dies würde aber nur funktionieren, wenn man gleichzeitig eine Betriebs-GmbH einrichtet. Allerdings sind Betriebs-GmbHs nicht einfach umzusetzen. Das weiß man insbesondere in Berlin, wo die Staatlichen Museen bereits einschlägige Erfahrungen mit diesem Thema haben. Da aber mit einer Stiftung nicht alle Probleme gelöst werden können, empfehle ich den kommerziellen, marktorientierten Teil in einer Betriebs-GmbH zu vereinigen.

Nehmen wir das schöne Beispiel Museumsshop: Übernimmt das Museum selbst die Organisation, lenkt dies vom Kerngeschäft ab. Deshalb werden Museumsshops zumeist an Externe verpachtet, wodurch jedoch nicht der optimale Profit erzielt wird. Die negativen Folgen sehen wir beispielsweise im Metropolitan Museum of Art in New York, das an Schweizer Autobahnraststätten erinnert. Wenn Sie reinkommen, müssen Sie zuerst durch Schokolade, Teddybären und Weihnachtsdekoration, um dann irgendwann ins Museum zu gelangen. Ich möchte jedoch ein Museum und keinen Souvenirshop mit angeschlossener Tankstelle, in der man Brötchen kaufen und Koffer auf Rabattmarken erwerben kann. Ich möchte die Sixtinische Madonna an unsere Besucher aus aller Welt so vermitteln, dass sie ein klares Bild und ein beeindruckendes Wissen mit nach Hause nehmen können, nicht nur Krawatten und Krüge mit Engelchen-Motiv. Das ist unsere zentrale Aufgabe. Und für die peripheren Aufgaben, die dennoch zur Museumsarbeit gehören, empfehle ich eine Betriebs-GmbH als Cash Cow.

Dieses Thema hat auch viel mit Personalpolitik zu tun. Ich will von meinen geschätzten Kollegen Direktoren nicht verlangen, dass sie sich neben ihren inhaltlichen, wissenschaftlichen Aufgaben noch um irgendwelche Krawattenkäufe kümmern müssen, zumal ich glaube, dass es veritable Fachleute für diese kommerziellen Bereiche gibt, die einfach besser dafür geeignet und ausgebildet sind als ein Museumswissenschaftler, ein Archäologe oder ein Kunsthistoriker. In diese Betriebs-GmbH gehören jene Themen, die ausschließlich wirtschaftlich ausgerichtet sind; dazu zähle ich Vermarktung und Tourismus, Museumsverlag und sämtliche Dienstleistungen, dazu weiter unten mehr. Im Prinzip würde auch der gebührenpflichtige Leihverkehr dazu gehören, wie von meiner Vorrednerin ausgeführt, ein Thema, das ich natürlich nicht besonders schätze, weil die Wiener Kollegen sozusagen auf unsere Kosten Geld verdienen wollen – sich gegenseitig zur Kasse bitten zu wollen, ist der falsche Weg. Außerdem gehört in die Betriebs-GmbH meines Erachtens der gesamte Personalbereich, ohne an dieser Stelle auf dieses komplexe Thema vertiefend eingehen zu wollen.

Selbstverständlich gibt es auch strittige Bereiche: Wäre es nicht sinnvoll, auch Kernkompetenzen mit den Möglichkeiten einer Betriebs-GmbH zu verbinden? Sind beispielsweise die Restauratoren hundertprozentig ausgelastet, die Museumsführer, der Fuhrpark? Weshalb können nicht auch Dienstleistungen für andere Museen angeboten werden? Wir reden viel über professionelle Kompetenz, die wir von außen ins Museum holen müssen. Weshalb bieten wir nicht unsere Kompetenzen auch außerhalb des Museums an?

Erwähnen wir Betriebs-GmbH und Tourismusindustrie am Beispiel Dresdens: Ich bin der Meinung, dass die Dresdner Museen immense Potentiale haben, die längst noch nicht ausgeschöpft sind. Sie sind der größte Attraktionsmotor für Dresden, für ganz Sachsen. Derzeit weist die Statistik zwischen 1,6 bis 1,8 Millionen Besucher auf. Genaue Tendenzen sind immer noch wegen der Einbrüche in Folge der Flut 2002 schwierig festzustellen. In Anbetracht der Tatsache, dass die Dresdner Museen kaum vermarktet werden, rangieren wir weit oben. Vermutlich war 2004 das erfolgreichste Jahr seit der Wiedervereinigung. Aber die Besucherzahlen könnten um rund ein Drittel gesteigert und damit die magische Drei-Millionen-Grenze überschritten werden. Das erreichen wir jedoch nie aus eigener Kraft und mit eigenen Mitteln. Deshalb haben wir ein Unternehmen, finanziert vom Freundeskreis der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden, beauftragt, doch einmal zu analysieren, welche Attraktionspotentiale der Dresdner Museumsverband aufweist. Das Ergebnis war ernüchternd, diese sind nämlich gar nicht besonders groß. Der Glaube, man könnte aus einem Museum viel mehr machen, von Vermietung bis Verpachtung, Merchandising bis Tourismus, ist größtenteils ein Irrtum. Es bleiben zum Schluss ein paar Bereiche übrig, die sehr attraktiv sind und – Welch Wunder – wieder ganz eng mit dem Kernbereich unserer Arbeit zu tun haben. Das ist vor allem die internationale Tourismusvermarktung. In diesem längst nicht ausgeschöpften Bereich können wir alle noch viel besser werden. Aber es dauert lange, bis man seine Museumskollegen überzeugt hat, dass ein internationales Reiseunternehmen eigentlich drei Jahre vorher wissen muss, welche Ausstellungen in Dresden gezeigt werden. Diese für unsere Zukunft geradezu existenzielle Aufgabe kann nur von einer wirtschaftlich effizien-

ten Abteilung aufgebaut werden und diese wiederum passt in ihrer Konzeption nur in eine unabhängige Betriebs-GmbH.

Aber dann gibt es Bereiche, die mehr versprechen als einbringen, wie zum Beispiel die Katalogproduktion. Es wird viel investiert, der Ertrag ist jedoch minimal. Weshalb sollte man diesen Bereich nicht in Eigenregie innerhalb einer Betriebs-GmbH betreiben? Die Royal Academy in London macht vor, wie das geht. Wir haben durch Rahmenverträge immerhin erreicht, dass wir nicht mehr die Kunstverlage subventionieren, von Gewinnen sind wir aber noch weit entfernt. Das ist nur ein weiteres Beispiel von vielen. So gehört unter anderem auch die Verwaltung von Bildrechten unbedingt in eine Betriebs-GmbH.

Ich komme zum Schluss: Welche Empfehlungen kann man Berlin nach den genannten Beispielen geben? Auf die Inhalte kommt es an, nicht auf die Struktur. Nur wenn die Verantwortlichen genau wissen, was aus einem Museum in der Zukunft werden soll, wird der Wandel funktionieren. Zu glauben, wer allein die Struktur verändert, verändert gleichzeitig die Attraktivität, der irrt sich. Zuerst muss man im Detail wissen, was man erreichen will und dann kann man die Struktur anpassen. Daraus resultiert wiederum die Frage – Frau von Welck hat es auch schon angeschnitten – welche Struktur für welchen Inhalt. Das bedeutet, dass man kein x-beliebiges Strukturmodell über x-beliebige Museen legen kann. Vor jedem generellen Wandlungsprozess stellt sich die grundsätzliche Frage, wie flexibel die bereits existierenden Strukturen sind. Muss es denn wirklich eine aufwendige Umstrukturierung geben? Kann man nicht aus dem, was bereits existiert und erprobt ist, trotz aller möglichen Probleme etwas viel Besseres entwickeln, ohne dass alles von vorne aufgerollt werden muss? Dazu zählen vor allem die berühmten Themen, die schon mehrmals erwähnt wurden: Personal, Übertragbarkeit der Mittel und langfristige Haushaltsplanung. Ich sage nicht, dass man an dem Bestehenden festhalten soll, aber oft genug sind die Spielräume nicht voll ausgenutzt. Es muss zuerst überlegt werden, welche Vor- und Nachteile, welche Chancen und Risiken in der aktuellen Situation bestehen. Dies gilt für alle Bereiche des Museums, inklusive Verwaltung und Aufsichtsbehörde. Dazu gehört auch die Frage, ob eine Institution nicht besser als ganz normale nachgeordnete Behörde funktionieren kann, zumal wenn sie einen klaren politischen oder gesellschaftlichen Auftrag erfüllt. Dagegen steht jedoch, dass sich Spezialmuseen ebenso zur Verselbständigung eignen können, in besonderen Fällen vielleicht sogar zur Privatisierung. Generell würde ich allerdings vor einem solchen Schritt warnen. Diese Potentiale einer Institution können durchaus evaluiert werden. Seriös ist es jedoch nur, wenn das Ergebnis nicht aus politischen Gründen bereits vorher feststeht.

Um sich Klarheit zu verschaffen, hilft eine extrem detailgenaue Analyse und zwar nicht nur in wirtschaftlichen Belangen, sondern auch im Hinblick auf das Profil der Mitarbeiter. Eine Entwicklungskonzeption ist unabdingbar, um deutlich zu machen, wo das Museum in zehn Jahren stehen soll. Erst recht, wenn mehrere unterschiedliche Museen unter einem Stiftungsdach zusammengeschlossen werden sollen. Es geht nicht um morgen, sondern um langfristige Zielplanungen, welche Ausstellungen gemacht werden sollen, welches Wissenschaftsprofil das Museum

bekommen soll und wie das Management funktionieren soll. All diese Fragen müssen geklärt sein, ehe man eine Struktur verändert. Die Hauptfrage ist aber, ob der politische Wille vorhanden ist. Wenn es einen Dienstherrn, eine übergeordnete Behörde, einen Minister, einen Senator, einen Bürgermeister oder Ministerpräsidenten gibt, der nicht hundertprozentig hinter der Entwicklung steht, die die Museumsleitung befürwortet, dann sollte der Umstrukturierungsprozess erst gar nicht begonnen werden. Solche Vorhaben verlangen ein hohes Maß an Teamverständnis und gemeinsamem Vorgehen. Den politisch Verantwortlichen muss bewusst sein: Nur sparen wollen hilft nichts. Alle, die bereits diesen Wandel vollzogen haben, eine Stiftung einzurichten oder eine Strukturveränderung umzusetzen, weisen darauf hin, dass es vor allem mehr Geld kostet als geplant. Die meisten haben die Kosten zu tief angesetzt, kamen wirtschaftlich ins Schleudern und viele mussten finanziell nachbessern. Ich rede übrigens nicht nur von Personalkosten, sondern auch von Softwarekosten, den berühmten Overhead- und den unvorhergesehenen Kosten.

Wenn nicht bereits juristisches und betriebswirtschaftliches Denken in den Museen existiert, wird eine Umstrukturierung mühsam. Überzeugungsarbeit ist also notwendig, denn nur wenn wirklich ein wirtschaftliches Interesse vorhanden ist, wird die Umstrukturierung funktionieren. Deshalb plädiere ich sehr für die bekannten Doppelspitzen, für ein gemeinsames Management, das partnerschaftlich die wirtschaftliche und inhaltliche Dimension koordiniert. Dies betrifft insbesondere die Betriebs-GmbH, denn wenn diese nicht besonders sachkundig geführt wird, ergibt sich fatalerweise kein Profit, der an die gemeinnützige Partnerorganisation abgeführt werden kann.

Bei allen geplanten Veränderungen sollte stets bedacht werden, was die Grundsätze eines Museums sind: Ein Museum, das nicht mehr forscht, nicht mehr sammelt und nicht mehr bewahrt und ausstellt, ist über kurz oder lang kein Museum mehr. Ein Museum, das nicht mehr nach diesen Grundsätzen als Museum arbeitet, funktioniert nicht. Deshalb sollten diese Grundsätze auch in die Präambel einer egal wie gearteten Museumsverfassung aufgenommen werden. Was ein Museum dem Publikum bietet, was sichtbar ist, sind maximal zehn Prozent der Gesamtarbeit. Deshalb muss der Forschungsbereich genauso gewährleistet sein wie das Sammeln, das Verwalten und vieles andere mehr, damit ein Museum auch noch in Zukunft mit Qualität arbeiten kann – egal innerhalb welcher Struktur.

Meine Absicht ist es, Ihnen ein Plädoyer für die Kernaufgaben eines Museums zu geben. Nur eine Struktur zu verändern, würde langfristig zu nichts führen. Zuerst müssen gemeinsam die Kernaufgaben des Museums definiert werden, d.h. gemeinsam zwischen Museumsleitung und politisch Verantwortlichen nicht nur die wirtschaftlichen, sondern vor allem die inhaltlichen Ziele festgelegt werden. Als großer Sympathisant, Freund und Befürworter von Stiftungen habe ich trotzdem gelernt, dass es auch andere bedenkenswerte Modelle geben kann. Wie viel Entscheidungsfreiheit und Planungssicherheit es gibt, hängt schlichtweg von der Lösungsorientiertheit der Satzung ab. Die Stiftung allein ist dabei noch kein Allheilmittel. Aber ich weiß auch, dass sie unter den gegebenen Bedingungen die meisten Chancen und Flexibilitäten bietet.

Ganz zum Schluss eine Buchempfehlung: „Whose Muse?“* Amerikanische und englische Kollegen von Philippe de Montebello bis Neil MacGregor schreiben über ihre Erfahrungen im Umgang mit dem Public Trust, mit der Öffentlichkeit und den zu den Aufgaben passenden Organisationsmodellen. Interessanterweise wird dieses Buch sehr langweilig, wenn Sie mehr als den ersten Artikel gelesen haben, denn alle Kollegen plädieren für dasselbe: Nur die Selbstverantwortlichkeit der Museen schafft die notwendige wirtschaftliche Stabilität und das Sensorium für das Interesse der Öffentlichkeit.

Herzlichen Dank fürs Zuhören und ich freue mich auf die Diskussion.

*Whose Muse? – Art Museums And The Public Trust; edited by James Cuno
Princeton University Press; Harvard University Art Museums 2004
ISBN 0-691-03215-7

3 Museumsstrukturen in Deutschland und Österreich

3.2 Diskussion

Moderation:

Axel Hecht, Chefredakteur der Zeitschrift „art. Das Kunstmagazin“

Axel Hecht:

Vielen Dank Herr Dr. Roth, das nenne ich eine Tour de Raison. Meine Damen und Herren, ich möchte Sie um Folgendes bitten und hoffe, dass Sie das nicht als Gängelei empfinden: Sie haben jetzt die Chance, eine Kultursenatorin, eine Wirtschaftsdirektorin und einen Generaldirektor zu befragen. Wenn wir uns jetzt auf die Funktionen und Erfahrungen der drei Redner konzentrieren, dann könnten wir heute Nachmittag den Fokus stärker auf die Berliner Situation richten und dafür die Kompetenz, die von außen nach Berlin gekommen ist, nutzen. Ich hoffe, Sie sind damit einverstanden. Danke schön. Ich sehe mich in der nächsten halben Stunde nur in der Rolle desjenigen, der den Kontakt zwischen einem Fragenden aus dem Publikum und den Menschen auf dem Podium herstellt, also bitte stellen Sie Ihre Fragen.

Kurt Winkler, amtierender Generaldirektor des Stadtmuseums Berlin:

Eigentlich hatte ich nicht vor als Erster zu reden, aber ich denke, wir haben nur wenig Zeit, die wir nutzen sollten. Ich habe mit großem Interesse zugehört und mich dabei gefragt, auf welche Fragen hier Antworten gegeben werden. Denn es geht ja – wenn ich das recht verstehe – im Hinblick auf die Berliner Situation weniger um das Für und Wider von Stiftungen ganz allgemein, sondern um die Frage, ob man bereits bestehende Stiftungen zusammenführt oder nicht, was dabei die Vor- und Nachteile sein könnten.

Vieles von dem, was geschildert wurde, könnten Herr Merkert und ich aus der eigenen Erfahrung der letzten zehn Jahre kommentieren oder bestätigen, manches würden wir anders sehen. Dennoch geht es meines Erachtens hier in Berlin um eine sehr spezifische Frage: nämlich die, ob es sinnvoll ist, drei bisher selbständige Einrichtungen unter einem gemeinsamen Dach zusammenzuführen. Dass dies ein Stiftungsdach sein soll, ergibt sich als Konsequenz, ist aber nicht das eigentlich Neue. So sehe ich die Sachlage. In diesem Zusammenhang drängt sich mir eine Frage auf, die ich Frau von Welck stellen möchte. Sie haben von den sieben Museumsstiftungen in Hamburg berichtet. Soweit ich Sie verstanden habe, gibt es auch in Hamburg zunehmend Finanzierungsprobleme. Wird denn jetzt daran gedacht, die sieben Stiftungen in einer, zwei oder drei Stiftungen zusammenzulegen? Wie schätzen Sie aus Ihren Erfahrungen heraus die von mir skizzierte spezifischere Fragestellung ein? Vielen Dank.

Karin von Welck:

Sehr gerne antworte ich darauf, zumal ich mich schon in meinem Vortrag andeutungsweise dazu geäußert habe. Ich halte es offen gestanden auch für ein Problem sieben Stiftungen zu haben, die nebeneinander agieren. Ich denke, wenn man mit den Erfahrungen von heute das Thema neu anginge, würde man sich um eine verbindlichere Gemeinsamkeit bemühen. Ob das unter dem Dach einer Stiftung sein muss, kann ich nicht sagen, aber eine verbindlichere Zusammenarbeit der einzelnen Museen ist wichtig. Ich wünsche mir eigentlich so jemanden wie einen Generaldirektor, der das ersetzen könnte, was wir jetzt mit der Task Force mühsam versuchen einzuführen, und ich wünsche mir eine größere Zusammenarbeit der Museen untereinander, die ihre Potentiale gemeinsam sehr viel besser vermarkten könnten als in Konkurrenz zueinander. Insofern kann ich die Berliner Situation sehr gut nachvollziehen, ich verstehe den Wunsch nach einer Zusammenführung, um zu verhindern, dass das Ganze auseinander driftet. Ich würde das in Berlin genauso machen.

Axel Hecht:

Wir haben weitere Fragen.

Martin Roth:

Eine kurze Anmerkung: Auch ich hatte etwas Schwierigkeiten mit der Fragestellung der Tagung. Wenn Sie auf der Titelseite des Flyers lesen „Welche Zukunft für die Berliner Landesmuseen?“ und dann auf der Innenseite „Erfahrungsberichte“, dann sieht das nach einem Zickzackkurs aus. Deshalb fühle ich mich jetzt doch dazu herausgefordert, die Antwort, die ich mich vorher nicht getraut habe zu geben, zumindest mal ansatzweise auszusprechen: Natürlich würde ich zusammenlegen, keine Frage, weil Sie dadurch dermaßen viele Möglichkeiten im wirtschaftlichen Bereich erhalten, nicht nur durch Einsparungen, sondern auch durch die Chancen, die daraus entstehen. Nur muss das Modell stimmen. Wenn Sie Verdoppelungen und Redundanzen haben, wäre das sinnlos. Das zählt für mich zu dem, was ich vorher gesagt habe, nämlich das Geld mit voller Kraft zum Fenster hinauswerfen. Also: Zusammenlegung ja, aber nur dann, wenn es die inhaltlichen Bereiche stärkt, sonst ist es sinnlos.

Axel Hecht:

Frau Dr. Busch, Sie hatten sich gemeldet.

Ina Busch, Direktorin des Hessischen Landesmuseums Darmstadt:

Ich möchte direkt an die Frage meines Kollegen anschließen. Ich denke, wir müssen hier noch präziser sein. Dass Synergieeffekte bei Zusammenführungen auftreten, ist klar. Genauso wurde aber zu Recht gesagt, dass es auf die Rechtsform ankomme. Synergieeffekte ließen sich auch durch einfache Verwaltungsvereinbarungen der Häuser untereinander herbeiführen, dazu braucht man nicht notwendig die Rechtsform der Stiftung. Ich möchte da doch noch einmal Frau von Welck fragen: Sie haben meines Wissens ja für die Hamburger Museen ein sehr geschicktes Modell gewählt. Sie haben die Eigenständigkeit in der Rechtsform der sieben Häuser bewahrt, inhaltlich sind diese autonom, im Haushaltsbereich jedoch, besser im finanzwirtschaftlichen Bereich, sind die Museen Teil-

mandanten, die sich im Gesamtmandanten der Museen in einer Bilanz zusammenfügen. Die Hamburger Häuser behalten damit nach außen ihre wissenschaftliche Eigenständigkeit und ihr eigenes internationales Renommee, im Rechnungswesen aber verzichten sie auf eine Bilanz des einzelnen Hauses und formulieren die Institutionen als Produkte. Worauf es nach den uns überlassenen Unterlagen dem Berliner Senat besonders ankommt, ist die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens und damit eine sinnvolle Mandantengröße. Mit der zukünftigen Stiftung wird also auch versucht, kleinere budgetaire Einheiten – zu klein, um ein eigener Mandant zu sein – unter einem Haushaltsdach zu fassen. Ich würde wie mein Kollege Herr Winkler für eine genaue Analyse der eigentlichen Interessen plädieren und Frau von Welck noch einmal fragen, wie diese Interessenbündelung zwischen kaufmännischem Rechnungswesen und inhaltlichen Stiftungsinteressen in Hamburg aussieht, denn da ist, glaube ich, das einzelne Haus nur ein Produkt und ein Teilmandant. Ist das so richtig?

Karin von Welck:

Nein, das ist so nicht richtig. Die Museen erhalten Zuwendungen, die sie dann eigenverantwortlich einsetzen, d.h. es werden völlig eigenständige Wirtschaftspläne und Wirtschaftsprüfungsberichte erstellt. Der ganz große Vorteil besteht in der von mir bereits erwähnten staatlichen Gewährträgerhaftung, auf die die Museen bei der Stiftungsgründung natürlich großen Wert gelegt haben. Ich vermute, dass wird auch hier in Berlin darauf hinauslaufen. Das bedeutet, dass die Museen, wenn Probleme entstehen, von der Freien und Hansestadt Hamburg aufgefangen werden. Die Museen können insofern keine Insolvenz anmelden, obwohl dies bei zwei Häusern bereits der Fall gewesen wäre. Aus Sicht der Wirtschaftsprüfer war dies aber aufgrund der staatlichen Gewährträgerhaftung nicht notwendig.

Ina Busch:

Haben Sie in der Tat sieben Bilanzen?

Karin von Welck:

Ja, haben wir.

Axel Hecht:

Ich habe zwei Wortmeldungen hinten. Erlauben Sie, dass Frau Zugay noch ein kurzes Wort dazu sagt?

Gabriele Zugay:

Unser Modell entspricht eher dem, was Sie, Frau Dr. Busch, gerade angesprochen haben. D.h. alle unsere Häuser agieren wirtschaftlich selbständig nach außen hin, wir erstellen aber nur eine Bilanz. Für jede einzelne Sammlung gibt es natürlich eine Kostenstelle, eine Kostenträgerrechnung und eigene Detailbudgets, Synergieeffekte stellten sich aber gerade dadurch ein, dass wir die Verwaltung, das Gebäudemanagement usw. zusammengelegt haben. Dies möchte ich noch zu dem Vortrag von Prof. Roth anmerken, denn dadurch wurden sehr viele zusätzliche Mittel für museale Zwecke frei. Ich habe Ihnen unseren Jahresbericht mitgebracht, den Sie bei Interesse gerne einsehen können. Seit der Ausgliederung konnten wir gerade

Vorschussprojekte sehr stark ausbauen, was vorher nicht möglich war. Dies trifft auch auf Publikationen zu. Der wissenschaftliche Bereich kommt durch die Fokussierung der Mittel und Einsparungen im Verwaltungsbereich sehr viel stärker zur Geltung als vorher.

Axel Hecht:

Das ist ja mal eine positive Nachricht. Jetzt der Herr bitte.

Reiner Güntzer, ehem. Generaldirektor des Stadtmuseums Berlin:

Bevor ich Generaldirektor des Stadtmuseums wurde, war ich 27 Jahre lang Museumsreferent des Landes Berlin. In dieser Eigenschaft habe ich an der Formulierung des Berliner Museumsstiftungsgesetzes mitgearbeitet, noch bevor das Thema in Hamburg oder Wien diskutiert wurde. Von daher glaube ich sagen zu können, dass die Frage, ob man in Berlin Museumsstiftungen nach dem Beispiel von Hamburg oder Wien einrichtet, längst beantwortet ist, sie war es bereits durch die Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Dies ist eine gewisse Schiefelage in unserer bisherigen Diskussion. Das Berliner Problem ist nicht, führen wir Stiftungen ein – denn wir haben sie längst –, das Berliner Problem ist, was machen wir mit den kleinen Stiftungen, die sozusagen Regionalliga spielend im Schatten der großen Bundesliga spielenden Stiftung Preußischer Kulturbesitz stehen. Mit der kann man die Museen in Hamburg, Köln, Stuttgart, Wien oder Dresden vergleichen, aber doch bitte nicht mit der Berlinischen Galerie und der Stiftung Stadtmuseum. Die Bundesligaerfahrung ist nur zum allergeringsten Teil übertragbar auf die Regionalligaerfahrung. Erlauben Sie mir, bei diesen flapsigen Begriffen zu bleiben.

So, das ist das eine, nun zum anderen: Gestatten Sie einem alten ausgebildeten Juristen einen Appell an mehr terminologische Schärfe. Wir reden über Museen, die als Stiftungen und Anstalten ausgegliedert werden – aber Ausgliederung woraus denn, doch nicht aus der öffentlichen Verwaltung? Alle Stiftungen öffentlichen Rechts sind und bleiben Staatsverwaltungen, werden nur aus der Ministerialbürokratie ausgegliedert. Diesen Aspekt muss man berücksichtigen. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen bringt notorisch die Stiftungen öffentlichen und privaten Rechts durcheinander und kommt deshalb bei den Stiftungen öffentlichen Rechts in der Regel zu fehlerhaften Erkenntnissen. Die Stiftungen öffentlichen Rechts haben mit den Stiftungen privaten Rechts außer dem Begriff „Stiftung“ absolut nichts gemeinsam. Der Blick auf die Stiftung privaten Rechts führt nur zu Abirrungen und lenkt vom Kern des Problems ab. Wenn Sie das Berliner Amtsblatt einsehen, dann richtet sich das an den Präsidenten des Abgeordnetenhauses, an den Rechnungshof, an die Senatsverwaltungen sowie an die Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts. Dies sind die drei Möglichkeiten der Ausgliederung aus der Ministerialbürokratie, ohne dass eine Ausgliederung aus der Staatsverwaltung vorgenommen wird.

Worin unterscheiden sie sich? Gestatten Sie mir einen kurzen Exkurs: Die Körperschaft ist bestimmt von den Personen. Die Universitäten sind Körperschaften öffentlichen Rechts. Die Anstalten sind bestimmt vom Thema. Die Rundfunkanstalten haben eine Aufgabe und die Stiftungen sind bestimmt von ihrem Ver-

mögen, also von den Kunstwerken. Da die Stiftungen in Hamburg und Wien nicht Eigentümer ihrer Kunstwerke und Sammlungen sind, heißen sie in Wien zu Recht Anstalten, in Hamburg sind es Anstalten, obwohl sie sich Stiftungen nennen. Das muss alles berücksichtigt werden, damit man genauer zu dem kommt, um was es eigentlich geht. Danke.

Axel Hecht:

Darf ich den nächsten Herrn bitten.

Lutz von Pufendorf, Vorsitzender des Fördervereins Brücke-Museum und stellvertretender Vorsitzender des Vereins der Freunde und Förderer des Stadtmuseums Berlin:

Einleitend eine kurze kritische Anmerkung an den Veranstalter: Der Einladung für das heutige Symposium wurde der Leitsatz vorangestellt, das Symposium diene der kritischen Reflektion der Stiftungskonzeption, also des Stiftungsdachs für die Berliner Landesmuseen. Ich kann nicht erkennen, dass hier wirklich eine kritische Reflektion stattfindet. Ganz offensichtlich fand eine Auswahl unter dem Gesichtspunkt statt, dass im Ergebnis Zustimmung zu dieser Grundsatzidee von Referenten und Podium vorherrscht. Ich halte das für keine gute Konzeption. Wenn kritische Reflektion gewünscht ist, sollten auch kritische Positionen in den Grundsatzreferaten und auf dem Podium zur Geltung kommen. Das war bisher nicht der Fall, das ist schade und eine versäumte Chance.

Zweite Anmerkung: In Anknüpfung an das, was Herr Güntzer zur Stiftungsgrundfrage gesagt hat, möchte ich daran erinnern, dass die Grundidee, Museen in Stiftungen zu überführen, in der Berliner Kulturverwaltung Ende der 80er-Jahre diskutiert wurde. Wir haben es damals gemeinsam mit der Intention getan, öffentlich-rechtliche Stiftungen weiterzuentwickeln, denn stiften heißt, sich eines Vermögenstatbestandes zu begeben, diesen zu verselbständigen und aus sich selbst heraus entwickeln zu lassen. In der gegenwärtigen Konstruktion begibt sich im Grunde genommen niemand irgendetwas. Die staatliche Einflussnahme bleibt – vorsichtig formuliert – dominierend. Die Grundidee, Verselbständigung und größere Freiheit für die Museumsarbeit durch Stiftung, sollte begleitet sein vom Engagement, außerhalb des Staates stehende Persönlichkeiten und Institutionen zu gewinnen, um die materielle und wissenschaftliche Unabhängigkeit zu stärken. Stiftung bedeutet auch Dokumentation gesellschaftlicher Teilhabe, dazu sollte Stiftung animieren. Wenn man aber die Stiftungsgremien so ausgestaltet, dass sie letztlich am Gängelband des Staates bleiben, verkennt man die Grundidee der Stiftung und die ursprüngliche Intention geht verloren.

Dritter Aspekt: Ich möchte etwas aufgreifen, was im letzten Vortrag von Herrn Roth gesagt wurde. Man muss sich zunächst über die Inhalte verständigen, das ist das allererste. Ich hoffe, dass der Gegenstand der Erörterung heute Nachmittag sein wird, was denn die drei Museen, die unter ein Dach gebracht werden sollen, überhaupt leisten, welche Aufgabe sie erfüllen sollen. Herr Güntzer hat die wunderbare Metapher von der Regional- und Bundesliga gebracht. Mit dem Brücke-Museum haben Sie ein zwar kleines, aber sehr feines Haus. Das ist Bundesliga. Es hat keinen landes- oder regionalbezogenen Sammlungs- und Wirkungsauftrag, sondern ist international ausgerichtet und passt damit nicht in die vorgesehene

Konstellation. Es gab keine wirkliche inhaltliche Auseinandersetzung, die Diskussion eines Stiftungsdaches findet im Wesentlichen unter dem Aspekt der Einsparungen statt. Beispiel Opernstiftung: Ziel des Finanzsenators ist es, durch entsprechende Zusammenführung einzusparen und möglichst Institutionen einzusparen. Das wird nicht offen ausgesprochen, steht aber als Motiv dahinter. Wir sollten eine gute Idee nicht für so einen Zweck missbrauchen lassen. Das mag zunächst an kritischen Anmerkungen genügen.

Axel Hecht:

Frau von Welck hat mich gebeten darauf antworten zu können, anschließend wird sich der Senator dazu äußern.

Karin von Welck:

Also zunächst einmal, lieber Herr Güntzer, lieber Herr von Pufendorf, ich muss ehrlich sagen, ich finde es nicht ganz fair, wie Sie mit den Referenten des heutigen Morgens umgehen. Wir sind nach Berlin gekommen, um von unseren Erfahrungen zu berichten und das haben wir getan. Darum wurden wir gebeten. Ich finde die jetzige Diskussion wichtig und richtig. Natürlich, lieber Herr Güntzer, weiß ich ganz genauso gut wie Sie den Unterschied zwischen einer Kapital- und einer Zuwendungstiftung zu definieren. Deshalb finde ich es etwas albern, das hier so schulmeisterlich vorzutragen. Aber wenn Sie glauben, dass das so richtig ist, dann machen Sie das bitte. Aber ich finde, wir sollten mehr um die Sache diskutieren und die Polemik zurücknehmen.

Das muss ich leider auch Ihnen sagen, lieber Herr von Pufendorf, obwohl ich Sie wirklich sehr schätze. Aber wenn Sie z.B. sagen, es sei gar nicht sinnvoll darüber nachzudenken, ob man die drei Museen, von denen zwei schon in Stiftungsform organisiert sind, zusammenlegt, nur weil das kleinste, das Brücke-Museum, nach Ihrer Ansicht Bundesliga spielt, da muss ich Ihnen – verzeihen Sie mir bitte, dass ich das tue – widersprechen. Ich mag das Brücke-Museum sehr, es ist ein zauberhaftes Museum, aber es ist im Grunde genommen eine hinreißende Abteilung eines großen Kunstmuseums. Insofern kann ich die Intention, die vorhandenen Schätze besser zu heben und zusammenzuführen sehr gut nachvollziehen. Außerdem glaube ich, Herr Güntzer, dass man doch Vergleiche zwischen Berlin und Hamburg ziehen und aus den Hamburger Erfahrungen hinsichtlich der Veränderungen lernen kann, die jetzt in Berlin anstehen. Die Gründung der sieben Stiftungen war, wie ich hoffentlich verdeutlichen konnte, ein großer Vorteil für die Hamburger Museen. Aber vielleicht wäre es sinnvoller gewesen, mindestens drei oder vier davon in einer Stiftung zusammenzuführen, um eine zielgerichtete Zusammenarbeit zu befördern. Dies sind alles Dinge, die wertvolle Zeit gekostet haben und jetzt mühsam nachgebessert werden müssen. Wie schon gesagt, manchmal träume ich von einem tatkräftigen Generaldirektor – natürlich einem ganz wunderbaren Menschen –, dem es gelingt, alle zu motivieren an einem Strick zu ziehen und im Sinne der gemeinsamen guten Sache miteinander zu kooperieren.

Zum Abschluss meines Statements möchte ich noch Folgendes sagen: Grundsätzlich sollte nicht nur in Berlin, sondern überall das gute Ziel im Vordergrund

stehen. Ideologisch gefärbte Auseinandersetzungen im Kulturbereich halte ich für schwer verträglich. Im Moment kämpfe ich in Hamburg für die gemeinsame Einsicht, dass die Kulturarbeit parteiübergreifend gestaltet werden muss. Es sollten nicht nachträglich alte politische Rechnungen beglichen werden. Ich hoffe, dass die Hamburger wieder auf einem guten Weg sind. Er ist mühsam, aber diesen Weg sollten Sie auch in Berlin gehen. Vielen Dank.

Axel Hecht:

Bitte schön, Herr Flierl. Ich habe zwei weitere Meldungen.

Thomas Flierl:

Leider sind wir alle Opfer der Zeitplanung dieses Kolloquiums, da ich mich gleich – wie einige Abgeordnete – ins Parlament begeben und deshalb entschuldigen muss.

Ich fühle mich natürlich, vor allem durch den Beitrag von Herrn von Pufendorf, herausgefordert, mich dazu zu äußern. Ich will an das anknüpfen, was Frau von Welck gesagt hat: Es gibt in Berlin eine große Kontinuität in der Etablierung neuer Rechtsformen der öffentlichen Kultureinrichtungen – zu der ich mich ausdrücklich bekenne. Die große Leistung der großen Koalition war die Gründung der Stiftung Berliner Philharmoniker. Wir haben diesen Weg über die Museumsstiftung fortgesetzt und die Opernstiftung errichtet, nicht um einzusparen, sondern um Schließungen abzuwenden, Herr von Pufendorf. Auch bei der Museumsstiftung – in welcher Rechtsform wir sie später auch realisieren mögen –, geht es darum, die Substanz zu erhalten und Planungssicherheit zu schaffen.

Das ist das große Versprechen der Koalitionsvereinbarung, das wir einlösen müssen. Der Finanzsenator steht auf dem Standpunkt, dass das nur bei mittelfristig abgesenktem Haushalt möglich sei. Das ist genau Kern der politischen Auseinandersetzung. Aber es geht uns um Planungssicherheit.

Ich will noch einen Punkt aufgreifen und versuchen den gesellschaftspolitischen Konsens für die Kulturpolitik zu stärken. Herr Prof. Roth hat zu Recht von der kruden Situation zwischen Neoliberalismus und Planwirtschaft gesprochen, die nicht nur auf Sachsen zutrifft. Ich glaube, dass eine breit fundierte Auffassung von öffentlich-rechtlichen Stiftungen dazu beitragen kann, dass der öffentliche Kulturauftrag zwar staatsferner, aber dennoch als öffentlicher Auftrag erneuert werden kann. Dazu gehört natürlich die mehrjährige Basisabgeltung, wie man in Wien sagt, also die bei uns so genannte Grundfinanzierung. Das sind Eckpunkte, an denen man sich orientieren sollte, um dann – da stimme ich Herrn Roth sehr zu – aus den Inhalten heraus zu entwickeln, ob es sinnvoll ist und eine angemessene Form gibt, insbesondere Berlinische Galerie und Stadtmuseum zusammenzuführen. Da sollten die Akteure selbst zu Wort kommen und auch die konzeptionellen Überlegungen darstellen, die sie seit Monaten diese Diskussion führen lassen.

Es sollte nicht als eine abstruse Rechtsformphantasie und Strukturneurose des Senators erscheinen, eine neue Stiftung zu gründen, denn es geht darum, die Arbeitsbedingungen zu stabilisieren. Wenn dies unterhalb einer gemeinsamen

neuen Rechtsform möglich sein sollte, dann wissen wir anschließend genauer, was wir regeln wollen und wenn wir uns zu diesem Schritt durchringen, dann wissen wir auch, was wir damit erreichen wollen und welche Regelungsmechanismen wir brauchen. Ich stimme auch zu – und da ist mir Ihre Sehnsucht in Hamburg und Ihr Blick auf Berlin wichtig, Frau Kollegin –, wir sollten eine stärkere Generaldirektion vorsehen als wir es bei der Oper konzipiert haben, aber wir brauchen natürlich die Eigenständigkeit und Profile der Häuser.

Axel Hecht:

Vielen Dank. Ich habe jetzt hier eine Wortmeldung. Bitte schön.

Hans-Georg Junginger, Mitglied des Stiftungsrats der Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin:

Beruflich habe ich zwar nichts mit Museen zu tun, möchte aber einen Aspekt aus meiner Arbeitserfahrung einbringen. Herr Flierl, Sie sagten, man muss sich zuerst über die Ziele im Klaren sein, bevor man sich überlegt, welche Struktur sich dafür am Besten eignet. Das klingt sehr logisch. Meine Erfahrung in zehn Jahren bei Sony war, dass mit weniger logischen Argumenten alle zwei Jahre umorganisiert wurde. Das Ergebnis aber war, dass Bürokratie und feste Strukturen aufgebrochen wurden. Ich denke, das ist ein wesentlicher Punkt, der berücksichtigt werden muss, dass sich nämlich durch die Umorganisation die Gelegenheit ergibt, alte Zöpfe einfach abzuschneiden und man dadurch eine Verschlinkung erhält. Stimmen Sie dem zu, Herr Roth?

Martin Roth:

Ich glaube, ich habe schon einfachere Fragen beantwortet. Die, die mich kennen, wissen, dass ich mich an und für sich nicht unbedingt für das große Beharrungsvermögen von Strukturen einsetze. Aber nicht zuletzt durch diesen Ausflug in das, was vorher als Wirtschaft bezeichnet worden ist, weiß ich auch, wie absurd es ist, alle sechs Monate einer anderen Organisationsmode hinterher zu rennen. Bei der EXPO habe ich mich köstlich darüber amüsiert, dass mit wahnwitzig viel Geld – damals von Daimler-Chrysler – Projektmanagement eingeführt wurde. Wir im Kulturbereich haben nie anders gearbeitet als mit Projektmanagement, weil es anders gar nicht möglich gewesen wäre. Wir mussten für die einzelnen Projekte irgendwo Gelder organisieren und unsere Arbeit daran anpassen. Das sind ganz normale Vorgänge, die werden oftmals ohne inhaltlichen Zusammenhang wahnsinnig aufgeplustert.

Ich habe mich um eine selbstkritische Darstellung bemüht und bin auch nicht hierher gekommen um zu belehren. Vielleicht habe ich mich nicht richtig ausgedrückt. Ich glaube, dass langfristige Planung wichtig ist. Wir müssen uns Gedanken darüber machen, wie die Arbeit unserer Museen in den nächsten zehn Jahren oder bis zu einem anderen markanten, überschaubaren Zeitpunkt aussehen soll. Wir brauchen eine mit den Trägern gemeinsam erarbeitete Zielrichtung, die von Inhalten bestimmt wird. Eine Orientierung an Verwaltungs- und Sparmaßnahmen ist nicht tragfähig. Ich sage aber nicht, dass wir nicht entsprechend vernünftig und sparsam arbeiten sollen. Aber die Ziele, die müssen inhaltlich definiert sein.

Axel Hecht:

Ich habe jetzt noch zwei Wortmeldungen. Können wir die Fragen, die anschließend noch anstehen, auf den Nachmittag verlegen? Ich höre keinen Widerspruch. Dann darf ich der Dame links das Wort geben.

Martina Behrendt, Leiterin des Sportmuseums Berlin:

Ein Problem bei der möglicherweise bevorstehenden, neuen Stiftungsgründung in Berlin ist für die Beteiligten ein Dualismus, der schon mehrfach anklang: Auf der einen Seite steht die Errichtung einer starken Generaldirektion und der Wunsch nach Synergieeffekten, auf der anderen Seite die Bewahrung der Eigenständigkeit und Profile der Häuser. Bei der Gründung der Stiftung Stadtmuseum Berlin, die als Beispiel für die Umstrukturierung von Museen gelten kann, habe ich die Erfahrung gemacht, dass gerade diese Problematik ungenügend berücksichtigt wurde. Unser Haus wäre damals beinahe abgewickelt worden und so etwas möchte ich natürlich sowohl für unser Museum als auch für alle anderen Beteiligten vermieden wissen. Deshalb würde mich interessieren, wie Sie in Ihren – verzeihen Sie mir diesen Begriff – Museumskonglomeraten, die ja nach Ihren Ausführungen offensichtlich gut funktionieren, die Eigenständigkeit und das Profil der einzelnen Häuser wahren können, insbesondere im Hinblick auf die wissenschaftliche und inhaltliche Arbeit der Museen? Danke schön.

Axel Hecht:

Frau von Welck, möchten Sie darauf antworten? Welches Museum wickeln Sie als nächstes ab?

Karin von Welck:

Ich habe nicht vor ein Museum abzuwickeln. Ich kann Ihre Frage natürlich nur aus der Hamburger Perspektive beantworten und da ist die Eigenständigkeit momentan dadurch gesichert, dass es sieben verschiedene, voneinander unabhängige Stiftungen gibt. Andererseits fehlen dadurch die notwendigen Gemeinsamkeiten, die wir im Moment nur sehr mühsam durchsetzen. Insofern kann ich Ihnen mit meiner Antwort nicht so recht weiterhelfen. Aber ich bin der festen Überzeugung – das funktioniert ja auch in Wien und Dresden mit anderen Rechtsformen –, dass die Eigenständigkeit der Häuser sehr zur Profilierung beiträgt, wobei es sehr wichtig ist, dass tatsächlich ein eigenes Profil entwickelt wird.

Wir in Hamburg haben z.B. das Problem, dass drei Museen relativ ähnliche Profile haben, die noch stärker voneinander abgegrenzt werden müssen. Den mir vorab zugeschickten Unterlagen zu den geplanten Umstrukturierungen in Berlin habe ich entnommen, dass für das Sportmuseum eine Sonderrolle vorgesehen ist. Also die Abwicklung eines Museums ist meines Erachtens kein Thema in Berlin.

Axel Hecht:

Sie wollten aus der Wiener Erfahrung antworten, Frau Zugay. Sie mussten doch eigentlich auch ein Vielspartenhaus bilden.

Gabriele Zugay:

Das eine ist bei uns eine gesetzliche Grundlage, durch die jedes Haus getrennt in

der Museumsordnung verankert ist. Das andere ist die lebendige Vielfalt der Museen. Die Generaldirektion und Verwaltung nehmen aus meiner Sicht eher eine Servicerolle für die anderen Abteilungen ein. Wichtig ist, dass die wissenschaftliche Präsentation und der wissenschaftliche Output den jeweiligen Häusern überlassen bleibt. Das ist bei uns dadurch gewährleistet, dass jedes einzelne Haus einen eigenen Sammlungsdirektor hat, der für die Wissenschaftlichkeit, das Erscheinungsbild usw. verantwortlich ist. Die anderen Abteilungen (Hauptabteilungen, Verwaltungsabteilungen) stellen sicher, dass die notwendigen Mittel zur Realisierung dieses Auftritts zu Verfügung stehen.

Axel Hecht:

Herr Roth wollte auch kurz antworten.

Martin Roth:

Nur ganz kurz, nur weil mich die Frage von vorhin nicht in Ruhe lässt mit diesem, wie sagten Sie, Herr Junginger, „alte Zöpfe abschneiden“. Das funktioniert natürlich. Ich versuche jetzt eine Antwort auf beide Fragen zu geben. Das funktioniert natürlich immer alles ganz wunderbar, solange viel Geld vorhanden ist. Aber ich glaube, dass viele Leute immer noch keine Ahnung haben, unter welchen Bedingungen wir alle arbeiten und dass wir im Prinzip eigentlich nur großspurig tun, weil wir auf einer Basis arbeiten, die schon längst gar keine mehr ist. Das heißt nicht, dass kein Geld vorhanden ist, aber an dieses Geld ranzukommen, es zu verwalten, Projekte damit zu finanzieren, das ist deutlich schwieriger als vor zehn Jahren. Deshalb: Wenn Sie Zöpfe abschneiden wollen, dann ist mir das viel zu riskant. Es dauert viel zu lange, bis ich das neue Modell eingeführt habe, damit wieder was Neues entstehen kann, das geht bei Sony, aber nicht im öffentlichen Kulturbereich.

Nun zum Profil. Wir profitieren in Dresden sehr vom Profil der einzelnen Häuser und das hängt eben nicht nur damit zusammen, dass es einen hoffentlich einigermaßen guten Generaldirektor, sondern vor allen Dingen sehr gute Direktoren, Abteilungsleiter u.a. gibt. Es kommt immer auf die Personen und die Inhalte an, aber es gibt eben auch Grenzen. Ein Beispiel aus dem Alltag: Die Grenze ist dann erreicht, wenn ich Förderanträge gestellt habe, z.B. früher an Frau von Welck, und sie mich dann anrief und sagte, Herr Roth, wissen Sie eigentlich, dass Sie den zehnten ähnlich lautenden Antrag an uns geschickt haben, weil jedes einzelne Haus dasselbe beantragt hat? Sie arbeiten im Wirtschaftsbereich viel effektiver, wenn Sie nur durch eine Verwaltung gehen, ohne inhaltlich den anderen etwas wegzunehmen.

Axel Hecht

Eine Wortmeldung haben wir noch.

Anja Richling, Bündnis 90/Die Grünen:

Die ganze Thematik wurde ja schon vor drei oder vier Wochen im Kulturausschuss besprochen und die Rede von Senator Flierl klang, soweit ich mich erinnere, damals ähnlich. Meine Frage richtet sich an viele hier, weil das Podium vielleicht gar nicht dafür geeignet ist, eine Antwort zu geben – vielleicht kommt

das noch heute Nachmittag. Kann mir jemand zwei oder drei konkret fassbare Vorteile einer Zusammenführung der drei Berliner Museen nennen? Im Kulturausschuss habe ich nichts dazu gehört und aus den ganzen Beiträgen habe ich zwar entnommen, es sei schön und gut, aber keiner konnte monetäre oder inhaltliche Vorteile nennen. Die Einsparmöglichkeiten im Verwaltungsbereich können nicht allzu groß sein, das Brücke-Museum und die Berlinische Galerie sind ja keine Riesentanker, die dafür viel hergeben. Es wäre schön, wenn die wirklichen Ziele, die mir überhaupt noch nicht klar geworden sind, heute noch dargestellt werden könnten.

Nun zu dem Traum von einem Menschen, der als Generaldirektor fungieren soll – ich meine, ohne lange abzuschweifen, bei der Opernstiftung sieht man ja, dass es von diesen Menschen nicht allzu viele gibt, wenn überhaupt...

Karin von Welck:

Ich kenne eine ganze Reihe, die ganz prima sind.

Anja Richling:

Vielleicht können Sie uns einen Tipp geben, wir tun uns da etwas schwer. Meines Erachtens ist der Wunsch nach einer Person, die nach einer Zusammenlegung die Fäden auf positive Weise in der Hand hält, schwer zu realisieren.

Axel Hecht:

Es geht hier um die grundsätzliche Frage des ganzen Tages. Frau Kisseler, sehen Sie sich zu einer kurzen Antwort fähig? Ansonsten würde ich vorschlagen, wir verlegen diese Frage auf den Nachmittag. Gut – Danke.

Barbara Kisseler, Staatssekretärin für Kultur bei der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur:

Ich bin zu kurzen und langen Antworten fähig. Frau Richling, Sie haben natürlich völlig Recht, das ist ein Riesenunternehmen, was wir vor uns haben und wir haben auch noch längst nicht alle Detailfragen geklärt. Aber drei Punkte möchte ich herausgreifen, von denen ich überzeugt bin, dass wir sie mit einer neuen Konstruktion, ob nun große Stiftung oder etwas anderes, erreichen können und mit dem bisherigen eben nicht erreicht haben. Dies ist im Wesentlichen der flexiblere Einsatz von Personal, den ich deshalb so wichtig finde, weil wir in allen Häusern feststellen, dass die Personalkosten – insbesondere auch im Stadtmuseum – einen ganz riesigen Bereich darstellen, der in Teilen große, rein finanzielle Probleme aufwirft.

Der andere Bereich ist, was in vielen Beiträgen bereits angesprochen wurde, dass wir notwendigerweise eine andere Form des gemeinsamen profilierten Marketings anstreben müssen, profiliert in zweierlei Hinsicht, nämlich nach innen in die Häuser und im Hinblick auf den Auftritt nach außen. Das ist bisher trotz aller Kooperation in den Häusern nur unzureichend gelungen.

Der dritte Bereich, den Herr Roth in seinem Beitrag angesprochen hat, betrifft die Synergien im Werkstattbereich im weitesten Sinne. Ich glaube, dass allein

diese drei Punkte uns dazu bringen könnten, dass wir nach außen wahrnehmbarer, gemeinsamer, profilierter in Erscheinung treten, und das scheint mir das Hauptkriterium jedenfalls für uns zu sein, warum wir uns diesen Mühen unterziehen, denn vergnügungssteuerpflichtig ist das alles nicht.

Axel Hecht:

Das ist doch ein Wort, mit dem wir in die Mittagspause gehen können. Ich bedanke mich. Wir sehen uns um 14 Uhr alle wieder hier. Hoffentlich!

4 Berliner Museumsreform – Chancen und Risiken

4.1 Podiumsdiskussion

Moderation:

Axel Hecht, Chefredakteur der Zeitschrift "art. Das Kunstmagazin"

Teilnehmende:

Dr. Ina Busch, Direktorin des Hessischen Landesmuseums Darmstadt

Prof. Dr. Hanns-Jürgen Lichtfuss, ehem. Vorstand der Technologiestiftung, Innovationszentrum Berlin, Mitglied des Stiftungsrates Deutsches Technikmuseum Berlin

Dr. Ralph Melcher, Direktor der Stiftung Saarländischer Kulturbesitz

Norbert Zimmermann, Vizepräsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz

Axel Hecht:

Ich begrüße Sie zur zweiten Runde unseres kleinen Symposions. Erlauben Sie mir eine kleine Vorrede, in der ich das Bisherige aus meiner Sicht als Außenstehender zusammenfassen möchte.

Es scheint nach anfänglichen Kontroversen fast einmütiges Ziel von Politik und Betroffenen, die Berliner Landesmuseen in einen Stiftungsverbund zu bringen und damit neu zu organisieren. Die Politik lockt mit einer neuen Freiheit, will gleichzeitig aber mehr Verantwortung vor allem in wirtschaftlicher Hinsicht bei der Stiftung abladen. Das muss kein Nachteil sein, wie wir heute Morgen gehört haben. Die Reform, so steht in allen Strategiepapieren, wird erst einmal einen Generaldirektor schaffen und der soll ein König ohne Land sein um ihn davor zu bewahren, das eigene Haus zu bevorzugen. Von Bündelung der Kräfte, von Synergieeffekten ist die Rede, wobei die Skeptiker und Bedenkenträger – nicht immer zu Unrecht – vor allem an einen Stellenabbau denken. Eine bessere Außenwirkung soll das Ziel sein, aber auch ein selbstbewussteres Auftreten gegenüber Politik und Ministerialverwaltung. Der Vorschlag kommt aus der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur und geht einher mit einer ernst zu nehmenden Mittelkürzung, im Gegenzug dazu wird die Beibehaltung des materiellen und personellen Bestands bis zum Jahre 2009 garantiert.

Ziel des Nachmittags sollte sein, in einer gemeinsamen Diskussion mit den anwesenden Betroffenen die Chancen und Risiken dieses Projekts schärfer zu konturieren. Ein Wort noch zum Prozedere: Da wir hier auf dem Podium

nicht die Hoheit über Worte und Argumente innehalten oder gar zementieren wollen, haben wir beschlossen, die Diskussion recht bald ins Plenum zu öffnen, denn schließlich wollen auch wir von Ihren Fragen und Argumenten profitieren. Ein kurzes Wort zu meiner Person: Ich bin nicht nur ein kulturpolitisch engagierter Journalist, sondern habe fast 20 Jahre lang als Vorsitzender einer Stiftung, die eine Sammlung und ein Museum betreute, Erfahrungen im operativen Geschäft sammeln können, was dem heutigen Tag zugute kommen mag. Doch nun zu meinen Mitstreitern auf dem Podium: Frau Dr. Busch, Sie leiten das Hessische Landesmuseum in Darmstadt als glückliche Einzelkämpferin mit Privileg. Wie sehen Sie Ihre Situation, wäre die Form der Stiftung für Sie reizvoll?

Ina Busch:

Die Debatte führen wir derzeit noch, Herr Hecht, und zwar seit sieben Jahren. Ich freue mich über die Einladung, für die ich mich herzlich bedanke. Ich glaube, ich kann Ihnen hier in der Tat als eine Gesprächspartnerin zur Verfügung stehen, die zu dem Thema: „Wie bringe ich eine heterogene Kulturlandschaft unter ein Dach?“ – verzeihen Sie, so liest es sich für mich in den Papieren des Berliner Senats – etwas beitragen kann. Die schöne privilegierte Situation, die Sie mir zusprechen, Herr Hecht, bezieht sich sicher auf die Einzigartigkeit unserer Sammlungen, die ich aber so eigenständig auch nicht mehr betreuen und verwalten darf, da Hessen grundlegende Strukturreformen im ganzen Land vorgenommen hat. Mein Museum befindet sich in der so genannten Großmandantschaft „Historisches Erbe“, die sich aus drei Landesmuseen, der Verwaltung Schlösser und Gärten plus dem Landesamt für Denkmalpflege zusammensetzt.

Das wird vielleicht auch meine Berliner Kollegen beruhigen, da sie doch immer wieder betonen, wie unterschiedlich ihre inhaltlichen Aufgaben sind. Also ich kann Ihnen Fragen zu Vorteilen und Nachteilen beantworten, aber auch zu Zahlen und Erfahrungswerten hinsichtlich der erwünschten Einsparmöglichkeiten. Ganz besonders im Hinblick auf die Frage, was an Investitionsmitteln für ein Dachmodell von Nöten ist, um überhaupt Synergien zum Tragen bringen zu können, d.h. diesen schönen Traum „Zusammenführen unter einem Dach gleich Synergien gleich Einsparmöglichkeiten“, den realisieren wir nur dann, wenn wir vorher eine Investition leisten, um erst mal einen Durchblick zu bekommen, wo und wie sich Synergien finden lassen. Aber Sie haben jetzt eine einfache Frage an mich gestellt, Herr Hecht, und noch kein Statement abverlangt. Insofern schließe ich erst einmal meinen Redebeitrag, damit Sie zum nächsten Teilnehmer kommen können.

Axel Hecht:

Vielen Dank, Frau Busch. Herr Prof. Lichtfuss, Sie gehören dem Stiftungsrat des erfolgreichen Deutschen Technikmuseums an. Würden Sie bitte in kompakter Form Ihre Erfahrungen mit diesem Modell schildern?

Hanns-Jürgen Lichtfuss:

Ich bin Mitglied im Stiftungsrat des Deutschen Technikmuseums und habe knapp sieben Jahre lang die Technologiestiftung Berlin geleitet. Die Technologiestiftung, eine echte bürgerliche Stiftung, besaß zu Beginn auch nur wenig Kapital, was

den Verhältnissen in vielen Stiftungen öffentlichen Rechts entspricht, die dafür Zuwendungen erhalten. Wir hatten am Anfang Donationen, gegen die aber der Rechnungshof ankämpfte, später erhielten auch wir Zuwendungen. In Übereinstimmung mit Frau Zugay, der Kollegin aus Österreich, sehe ich den wesentlichen Vorteil des Stiftungsmodells in der stärkeren Eigenverantwortung des Museums und der Freisetzung vorhandener Kräfte. Ein zweiter Aspekt, der auch bereits heute Morgen angesprochen wurde und genau meiner Meinung entspricht, ist der, dass der Erfolg eines Museums von einem tragfähigen Konzept und den Personen abhängt, die es repräsentieren. Die Strukturen können Sachen vereinfachen und begünstigen, aber das Wichtigste sind die Inhalte.

Das Deutsche Technikmuseum verfügt über ein Konzept und eine langfristige Vision, deren Umsetzung sich nicht immer so schnell realisieren lässt, wie wir das wünschen. Insgesamt profitiert das Deutsche Technikmuseum aber von der Freiheit, die durch die Stiftungskonstruktion erreicht wurde. Da wir aber bereits Stiftungen öffentlichen Rechts in Berlin haben, geht es heute meines Erachtens weniger um die grundsätzlichen Vorteile dieses Modells, sondern vielmehr um die Frage der Zusammenlegung bereits bestehender Stiftungen.

Axel Hecht:

Das wird das Thema des heutigen Nachmittags sein. Herr Dr. Melcher, Ihre Aufgabe ist es derzeit, ein höchst disparates Konglomerat an Saarländischen Museen unter einem Stiftungsdach zu vereinen. Dazu gehören ein Kunstmuseum, ein Stadtmuseum und sogar ein Zeitungsmuseum. Sie sind also mitten im Feldversuch. Können Sie eine erste Einschätzung abgeben?

Ralph Melcher:

Wir haben vier Museen an sieben Standorten in zehn Gebäuden, wovon sich der Großteil in der Landeshauptstadt Saarbrücken befindet, die anderen außerhalb im Saarland. Mit etwas Abstand betrachtet sieht man, dass es sich bei diesem scheinbar disparaten Konglomerat im Grunde genommen um eine Art Landesmuseum handelt. Unsere Sammlungsbestände stammen aus der Vor- und Frühgeschichte, der Antike, dem Mittelalter und reichen bis zur Gegenwartskunst. Ein Problem bei uns ist die große Unterschiedlichkeit der einzelnen Häuser in Bezug auf Aufgaben, Arbeitsweisen, Zustand der Sammlungen oder Publikations- und Präsentationsmöglichkeiten. Als ich nach Saarbrücken kam, fiel mir als Erstes auf, dass die Stiftung als solche nach außen hin kaum in Erscheinung tritt. Das mag jetzt im Widerspruch zu dem stehen, was heute Morgen gesagt wurde, da die einzelnen Häuser natürlich ihre Profile behalten sollen. Wir haben aber genau das umgekehrte Problem, dass nämlich die Arbeit der schon lange existierenden Stiftung im Vergleich zu den einzelnen Häusern zu wenig wahrgenommen wird. Dabei werden die Mehrkosten, die durch die Eigenständigkeit der Häuser entstehen, gerade durch das Stiftungsmodell und die Zusammenlegungen von Verwaltungs-, Funktions- und Technikbereichen aufgefangen.

Darüber hinaus befinden wir uns nicht in der Bundeshauptstadt oder an solch privilegierten Museumsorten mit viel touristischem Zuspruch wie Dresden oder Wien, so dass unsere Situation damit nicht vergleichbar ist. Wir versuchen jetzt

die Sichtbarkeit der Stiftung zu erhöhen, indem wir sie als eine Art – lassen Sie mich dieses böse Wort sagen – Markenzeichen positionieren. Damit wollen wir auch die unterschiedliche Bedeutung der Häuser ausgleichen, da z.B. das Saarländmuseum als das Kunstmuseum im Haus eine der größten Einrichtungen ist im Vergleich zu den kleinen Häusern. Wir versuchen über ein gemeinsam abgestimmtes Programm auch die kleineren Museen in der Öffentlichkeit zu stärken und erhoffen uns einen Wiedererkennungswert, der allen Häusern zugute kommt.

Axel Hecht:

Herr Zimmermann, Sie sind der Stiftungsprofi in unserem Kreis und gleichzeitig treten Sie in der Rolle des Angstgegners auf. In den Papieren des Senats und des Kulturausschusses liest man immer wieder, die Berliner Landesmuseen seien der Gefahr schwindender Wahrnehmung oder gar Marginalisierung ausgesetzt. Die Stiftung Preußischer Kulturbesitz, die Sie vertreten, ist natürlich der Angstgegner, an dem man sich abarbeiten möchte. Die Berliner Landesmuseen fürchten, dass sie unter den Schlitten kommen. Fällt Ihnen Tröstliches dazu ein?

Norbert Zimmermann:

Kleinheit an sich ist kein Makel, und wenn man in Relationen denkt, dann sind auch scheinbar kleine Zahlen trotzdem Erfolgswahlen. Ich nehme mal ein Beispiel aus meiner Herkunftsgegend. Es ist ja nicht zu verheimlichen, dass ich aus dem Rheinland komme, ich bin vor 20 Jahren von Köln nach Berlin gezogen. Wenn sich z.B. der Pfarrer einer kleinen Kunstperlenkirche in Köln darüber ärgern würde, dass die meisten Menschen in den Kölner Dom gehen, würde er mit diesem Gram ins Grab steigen. Die Tatsache, dass vermutlich nur ein Bruchteil der Leute, die in den Kölner Dom gehen, in irgendeine der hochwertigen romanischen Kirchen in Köln gehen, hat dort noch nicht zu Selbstbewusstseinsproblemen geführt. Der Angstgegner ist derjenige, der von anderen dazu gemacht wird. Ich sehe die Stiftung Preußischer Kulturbesitz nicht als eine Einrichtung, die irgendjemandem Anlass geben sollte vor ihr Angst zu haben.

Axel Hecht:

Das mussten Sie per Amt ja sagen, Herr Zimmermann. Aber wo bleibt das Tröstliche? Der Pfarrer aus Köln ist weit. Was können Sie als Stiftungsprofi der Direktorin und den beiden Direktoren der drei Museen, um die es hier geht, mitgeben, so nach dem Motto: „Dat lohnt sich“.

Norbert Zimmermann:

So gesehen beantworte ich die Frage gerne, denn Trost ist für mich nichts, was primär mit Professionalität zu tun hat. Wer den sucht, sollte zu einer anderen Veranstaltung gehen. Ich würde folgenden Rat geben, und dafür habe ich das Beispiel mit dem Kölner Dom und einer x-beliebigen kunsthistorisch bedeutsamen Kirche in Köln gewählt: Der Kern wird darin liegen, das eigene Profil zu entwickeln – nicht in Konkurrenz zu welchem Staatlichen Museum in Berlin auch immer –, sondern aus der eigenen Substanz heraus. Das muss als Idee entwickelt und dem Publikum entsprechend vermittelt werden.

Axel Hecht:

Aus allen Konzeptpapieren und Diskussionsbeiträgen geht hervor, dass es den drei Institutsleitern nicht an Selbstbewusstsein mangelt. Ich finde es positiv, dass keiner von ihnen mit dem Kopf unter dem Arm in Berlin herumläuft. Herr Merkert, warum beurteilen Sie das Stiftungsmodell in einer Reihe von Papieren so positiv?

Jörn Merkert, Direktor der Berlinischen Galerie:

Mit unserem fulminanten Start und der enorm positiven Resonanz stehen wir momentan ganz gut da. Insofern könnte man von außen betrachtet auf die Idee kommen, die Welt sei für die Berlinische Galerie in Ordnung und es läge in Zukunft nur noch an unserer Arbeit, um den Erfolg fortzusetzen. In der Tat mangelt es uns – auch wegen des Erfolges – nicht an Selbstbewusstsein und mit einer kleinen wunderbaren romanischen Kirche verglichen zu werden ist sehr schmeichelhaft, nur sind die Klingelbeutel im Kölner Dom voller. Der Erfolg verdeckt, auf welch dünnem Eis sich die Berliner Museen bewegen. Wenn Herr Roth uns auffordert, darüber nachzudenken, wo wir mit unseren Museen in zehn Jahren stehen wollen, dann drängt sich als Erstes die Frage auf, wie weit uns das Land Berlin überhaupt noch tragen und schleppen kann. Und das Eis wird immer dünner.

Bei uns in der Berlinischen Galerie gibt es nicht viel Personal, das Sie noch einsparen könnten und ohne meiner Kollegin, Frau Prof. Moeller, vorgreifen zu wollen, glaube ich, dass wenn Sie auch nur eine Person aus dem Brücke-Museum rausnehmen, ganz gleich ob es der Hausmeister, die Direktorin oder die Sekretärin ist, dann können Sie das Haus – trotz erfolgreicher internationaler Arbeit – schließen.

Bei aller Skepsis, die ich in meinem Beruf erlernt habe, bin ich aber optimistisch und hoffe, dass man sich in einem Verbund gegenseitig besser vorwärts bringen und unterstützen könnte. Seit über zwei Jahren führen wir Kollegen Gespräche zum Stichwort Museumsreform. Ich habe es immer sehr zu schätzen gewusst, dass wir die Gelegenheit hatten, ganz entscheidend an der Formulierung und Gestaltung eines möglichen Museumsstiftungsgesetzes mitzuarbeiten, dass wir sehr frühzeitig in diesen Prozess mit einbezogen wurden und nicht plötzlich von der Politik mit einem neuen Konstrukt konfrontiert wurden, nach dem Motto: Vogel friss oder stirb. Wie unterschiedlich die Herangehensweise ist, hängt natürlich auch von der jeweiligen Perspektive der Häuser ab, die alle ihre spezifischen Probleme haben. Wir haben uns oft gefragt, ob wir nicht besser vorankommen, wenn wir weiterhin unsere Probleme selbst lösen, und ob wir uns nicht gegenseitig behindern würden. Wir haben uns dann aber immer wieder am Riemen gerissen und gesagt, die Zukunft wird es nicht für uns richten.

Der liebe Kollege vom Stadtmuseum, Herr Dr. Winkler, hat einmal in einem Interview gesagt, wenn man drei arme Kirchenmäuse zusammensperrt, wird noch keine wohlhabende Wohngemeinschaft daraus – da ist natürlich sehr viel dran. Ich drehe das Bild jetzt aber um und sage, wenn der eine die Bohnen hat, der andere den Speck und der Dritte das Wasser in der Wüste und wenn man sich

dann zusammentut, kann man sich immerhin ein wohlschmeckendes Mahl kochen. Das wäre ein positiver Ansatz. Vielleicht fehlt dann noch das eine oder andere und man müsste den Sand als Gewürz nehmen, aber wir kämen ein Stück weiter und würden nicht auf trockenem Boden kauern.

Die Einsparungen, die Sie ansprachen und die uns als Stiftung auferlegt wurden – denn das betrifft die bereits existierenden Stiftungen – machen bei uns 230 000 Euro ab Januar 2005 aus. Aus der Sicht des Finanzsenators sind das keine Kürzungen, weil uns etwas abverlangt wird, was das Land Berlin im Bereich der Tarifverhandlungen gegen Kürzungen beim Weihnachts-, Urlaubsgeld und Gehaltsabsenkungen usw. für den öffentlichen Dienst längst arrangiert hat. Als Gegenleistung gab es Kündigungsschutz und eine Absenkung der Arbeitszeit. Dieser Tarifvertrag ist nicht auf die Haushalte der Stiftungen anwendbar, da wir weiterhin dem Bundestarif unterliegen. Der Finanzsenator verlangt aber dieselben Einsparungen von uns wie auch sonst vom Land Berlin. In großen Verwaltungen mag der Abbau von Personal möglich sein, auch durch „biologischen“ Abbau, bei uns aber nicht, da wir kaum noch Personal haben, das irgendwie eingespart werden könnte. Dadurch waren wir als Museumsdirektoren in der wunderbaren Situation mit unseren Verwaltungsleitern zu Tarifvertragsverhandlungspartnern zu werden. Dabei ist es uns gelungen – vor einer Woche wurden die Unterschriften geleistet – einen sehr viel besseren Tarifvertrag für die Museen auszuhandeln, als den Landestarifvertrag. Denn im Land Berlin wird bei den niedrigen Gehaltsgruppen die Gehaltsabsenkung von 6 % mit umgerechnet 17 freien Tagen vergütet; bei einem BAT II-Gehalt erhält man für die Absenkung um 12 % zusätzlich 24 Tage.

Stellen Sie sich vor, eine meiner Wissenschaftlerinnen oder einer meiner Wissenschaftler hätten neben dem Urlaub noch weitere 24 freie Tage. Wenn dann aufgrund eines großen Ausstellungsprojektes auch noch Überstunden abgefeiert werden, fällt er oder sie drei bis vier Monate im Jahr aus. Das hätte zur Folge, dass wir wie bei den Theatern eine Sommerpause einführen und die Museen drei Monate schließen müssten. Dass das nicht geht, haben alle unsere Mitarbeiter von den Aufsichten bis zu den Abteilungsleitern – stellvertretende Direktoren sind beamtet – eingesehen und unsere Entscheidung mitgetragen. Bei uns in den Museumsstiftungen gibt es jetzt in den unteren Gehaltsklassen nur drei zusätzliche freie Tage, es wird also 14 Tage länger gearbeitet als im sonstigen öffentlichen Dienst des Landes Berlin. Bei den Wissenschaftlern ist das genauso. Auch sie haben nur drei freie Tage mehr und arbeiten 21 Tage länger. So ergibt sich ein Einsparpotential auf der Grundlage von Gehaltsverzicht und Mehrarbeit, durch das die Stiftung Berlinische Galerie 230 000 Euro einsparen kann, ohne dass der Betrieb des Museums eingeschränkt werden muss. Praktisch und haushaltstechnisch gesehen ist dies ein Nullsummenspiel auf Kosten aller Mitarbeiter unter Wahrung der Arbeitskapazität. Das betrachte ich als einen enormen Fortschritt, der die Beweglichkeit und das Engagement aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Museen verdeutlicht.

Darüber hinaus könnten wir uns im Verbund kostensparend gegenseitig unterstützen. Das Stadtmuseum und die Berlinische Galerie könnten ihre Restaura-

toren für Ausstellungen des Brücke-Museums zur Verfügung stellen, für Zustandsprotokolle usw. Freie Restauratoren sind teuer. Wenn wir nicht unter einem Dach wären, wäre meine kollegiale Neigung, Frau Moeller unseren Restaurator kostenlos zur Verfügung zu stellen, sehr viel geringer, weil ich dann ja Einnahmen erwirtschaften muss. Ich glaube, da gibt es ein großes Potential.

In den gemeinsamen Gesprächen haben wir Kollegen uns besser kennen gelernt. Deshalb bin ich davon überzeugt, dass wir uns unter der Moderation einer Generaldirektorin oder eines Generaldirektors kritisch kollegial über die Priorität von Ankäufen oder Projekten und darüber, wer welchen Antrag stellen darf, auseinandersetzen könnten und uns gegenseitig stimulieren würden. D.h. wenn einer ein Großprojekt plant, wäre das keine Konkurrenz in dem Sinne: du nimmst uns die ganzen Lotto-Gelder weg, sondern die anderen beiden Kollegen würden automatisch über eine Beteiligung nachdenken, von der sie auch finanziell profitieren könnten. Wenn die Idee zündend ist, dient das allen drei Instituten – es müssen nicht zwangsläufig immer alle drei sein; man befördert sich gegenseitig, kann größere Projekte gemeinsam stemmen und sich gegenseitig Mut zusprechen, gerade in der Mutlosigkeit, die einem manchmal die politischen Zumutungen bereiten. Darin sehe ich eine große Chance.

Die Berlinische Galerie hat jetzt sieben Jahre lang die Erfahrungen eines Einzelkämpfers gemacht. Dass das im Ergebnis glücklich verlief, war nicht selbstverständlich. Den Kurs beizubehalten, wenn in der Zeit drei- oder viermal die Regierung wechselt, ist nicht einfach. Da hilft ein Tanker mit etwas mehr Schwergewicht, ohne dass das gleich Unbeweglichkeit bedeuten muss – wir sind dann immer noch kein großer Tanker wie die Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Eine gute Generaldirektorin, ein guter Generaldirektor könnte unsere Ansprüche mit ganz anderem Gewicht in der Öffentlichkeit vertreten, sei es Sponsoren oder auch der Politik gegenüber. Unsere kämpferischen Einzelerfahrungen würden wir zusätzlich einbringen. Wir würden dem Generaldirektor ganz schön einheizen, damit er unsere Interessen vertritt. Dadurch hätte wir eine gute, öffentlich sichtbare Geheimwaffe mehr, und wenn der oder die nicht funktioniert, dann kriegt er oder sie das aber von unseren Direktoren zu hören. Danke schön.

Axel Hecht:

Wunderbar. Sagen Sie, Herr Winkler, Sie waren heute Morgen etwas skeptischer als Jörn Merkert. Haben Sie den Eindruck oder vielleicht sogar die Befürchtung, dass sich die öffentliche Hand in ihrem Stiftungsbegehren etwas aus der kulturellen Fürsorgepflicht herausmogeln will?

Kurt Winkler, amtierender Generaldirektor des Stadtmuseums Berlin:

Wenn sie das wollte, würde es ihr nicht gelingen. Man muss sich keine Illusionen machen, die Probleme werden nicht geringer durch eine Veränderung der Rechtsform. Das ist meines Erachtens der entscheidende Punkt.

Ich habe heute Morgen mit großem Interesse die Bemerkung vernommen – soweit ich das richtig verstanden habe –, dass in Hamburg und wohl auch in Wien am Beginn einer Reform die Entschuldung der Institute stand und bestimmte,

notwendige Investitionen getätigt wurden, um die erhofften Synergien letztendlich erzielen zu können.

Axel Hecht:

Haben Sie denn Schulden?

Kurt Winkler:

Wir haben keine Schulden, aber wir haben Probleme, die mit der seit Jahren kontinuierlichen Abnahme der Globalzuschüsse zusammenhängt. Das betrifft alle, aber der immense Investitionsstau belastet unser Institut in besonderer Weise. Ich sehe mit Begeisterung – aber wie man sich denken kann auch mit einem gewissen Neid – das wunderbare, neue Gebäude der Berlinischen Galerie und frage mich, wo es denn eine Perspektive zur Lösung der baulichen Probleme des Stadtmuseums gibt.

Aber lassen Sie mich insgesamt ein paar Anmerkungen machen: Zunächst einmal zur Frage der Absenkung bzw. Einsparzwänge: Die belaufen sich 2005 für unser Institut auf 495 000 Euro bei einem Gesamtzuschuss von etwa 8,2 Millionen Euro. Dies resultiert – wie Herr Merkert erläutert hat – aus der Anwendung tarifrechtlicher Regelungen des Landes auf uns, obwohl wir keine nachgeordnete Einrichtung, sondern eine Stiftung öffentlichen Rechts sind. Diese Problematik besteht für das Stadtmuseum völlig unabhängig von der Frage, ob man eine vergrößerte Landesstiftung schafft oder nicht, da diese kein Instrument wäre, das hier Abhilfe schaffen könnte. Hier gibt es zwei unterschiedliche Gesichtspunkte, die man auseinanderhalten sollte.

Lassen Sie mich unsere Position verdeutlichen: Die Stiftung Stadtmuseum existiert mittlerweile seit zehn Jahren. Wir wurden 1995 gegründet als Zusammenführung unterschiedlicher Einrichtungen und Museen. Insofern stellt sich die jetzige Diskussion aus unserer Perspektive anders dar, da wir die Vor- und Nachteile am eigenen Leibe, gewissermaßen experimentell, durchlitten, aber auch gemeistert haben. Viele Dinge, die heute Morgen als allgemeine Vorteile einer Stiftung geschildert wurden, wurden in unserem Haus bereits realisiert wie z.B. die Gründung einer eigenen Betriebs-GmbH. Wenn Sie mich nach dem Pro oder Contra einer vergrößerten Stiftung Berliner Landesmuseen fragen, dann muss ich antworten, man kann das so oder so machen, es kommt nur darauf an, *wie* es gemacht wird. Mich interessiert: Was sind die konkreten Bedingungen, welche Probleme der Häuser werden angegangen und welche Perspektiven werden entwickelt?

Schwierig ist, dass alle drei Museen spezifische Probleme haben, die vermutlich nicht immer deckungsfähig sein werden. Soweit ich es verstehe, leidet das Brücke-Museum unter seiner geographischen Randlage, dazu wird sich aber sicherlich die Kollegin, Frau Prof. Moeller, äußern. Die Berlinische Galerie steht nach der erfolgreichen Eröffnung in einem wunderbaren Haus vor der Herausforderung, sich auf dem Feld der Museen moderner und zeitgenössischer Kunst zu behaupten und dafür ein entsprechendes Programm anbieten zu müssen und das in einer Stadt, in der es mit Hamburger Bahnhof, Guggenheim u.a. gerade auf diesem

Gebiet eine harte Konkurrenz gibt. Die Situation im Stadtmuseum ist eine ganz andere: Die ursprüngliche Gründungsintention, nämlich wie eine Schutzmantelmadonna verschiedene Institute zu umfassen, hat sich durch die Abtrennung des Jüdischen Museums völlig verändert. Seitdem geht es nicht mehr nur darum, eine Museumsholding unterschiedlicher Institute zu werden, sondern wir streben den Aufbau eines schärfer profilierten, integrierten kulturhistorischen Museums an. Das ist meine Intention, dieses Thema steht auf der Agenda. Nicht alle Museen fügen sich in dieses konzentrierte Konzept – und das meine ich gar nicht abwertend –, sondern streben zu Recht in andere Richtungen. Damit meine ich das Sportmuseum und die Domäne Dahlem.

Axel Hecht:

Erlauben Sie eine Zwischenfrage?

Kurt Winkler:

Gerne.

Axel Hecht:

Könnte man im Zuge einer Stiftungsneugründung nicht auch über eine neue Struktur innerhalb Ihres Hauses nachdenken und dabei feststellen, da gibt es Teilbereiche, die widersetzen sich einfach inhaltlich? Das wäre doch eine Chance der Reform.

Kurt Winkler:

Richtig. Da sehe auch ich eine Chance. Deshalb befürworte ich nach wie vor die Museumsreform. Ich will nicht missverstanden werden, ich beteilige mich ja gerade deshalb seit nun fast zwei Jahren sehr intensiv an diesem Diskussionsprozess und habe eine Menge des jetzt Erreichten vorgeschlagen und mitgestaltet. Nur, es ist wichtig, dass wir konkret werden. Die angeschobene und erwartete Profilbildung, die gerade für das Stadtmuseum wichtig ist, hängt auch davon ab, ob es möglich sein wird, die beiden anderen Institute in eine andere, dritte Trägerschaft zu überführen. Dies wird versucht – die Kulturverwaltung tut hier ihr Bestes –, ist aber sehr schwierig.

Zweites Problemfeld: bauliche Investitionen. Ich will jetzt nicht die ganze Litanei wiederholen und fasse mich kurz: Seit der Herauslösung des Jüdischen Museums und dem damit einhergehenden Verlust von Libeskind-Bau und Kollegienhaus, kämpft das Haus um eine potentielle Erweiterungsfläche sowie um die Sanierung und den Ausbau des Märkischen Museums. Die Sanierung des Märkischen Museums ist seit langem versprochen und erklärte kulturpolitische Aufgabe der derzeitigen Landesregierung, aber nichts geschieht. Ich erhoffe mir von einem Neubeginn, von einer neuen Struktur natürlich auch eine Investition und die Möglichkeit, Potentiale zu entfalten. Dies ist meine konkrete Erwartung an eine Reform, die nur dann ihren Namen verdient, wenn sie an den konkreten Problemen der Häuser ansetzt und Perspektiven bietet.

Ein dritter Aspekt, wenn Sie gestatten: Wir reden immer über die Profilschärfung der Häuser. Das ist auch richtig. Die Frage ist nur, was ist das billigere Modell?

Ich denke, die zwei Modelle, die es gibt, stehen in einer gewissen Spannung zueinander. Das ist zum einen das „föderale Modell“, d.h. drei Museen mit drei Direktionen, dreimal Öffentlichkeitsarbeit, Marketing usw. Das ist das pflegeleichtere Modell, das der Eigenprofilbildung dient, es ist aber nicht das billigere. Kostensparender wirtschaftet vermutlich eine in sich stark durchstrukturierte Gesamtstiftung, bei der Sie dann aber in den Konflikt der Definition der Einzelprofile kommen. An dieser notwendigen Feinabstimmung der Bedingungen arbeiten wir gerade. Das ist meine Position. Sie ist vielleicht etwas komplexer, dafür aber realistisch. Vielen Dank.

Axel Hecht:

Danke schön. Ich bin ja weiß Gott nicht der Sprecher des Kultursenators, aber ich hatte eigentlich nicht den Eindruck, dass es primär ums Sparen ging, sondern dass man eine gewisse Freiheit herbeiführen möchte im Sinne von Eigenverantwortlichkeit. Das hat ja auch Herr Lichtfuss sehr schön gesagt: natürlich stecken hinter Programmen und Profilen immer Personen, das ist klar. Eine Stiftung bedeutet nicht gleich Profilierung oder Profilschärfung. Sagen Sie, Frau Prof. Moeller, streben Sie jetzt aus Ihrer idyllischen Randlege in die Innenstadt? Wäre das eine Chance für Sie, eine verlockende Idee?

[Einwurf: Frau Prof. Dr. Moeller hat das Haus verlassen.]

Axel Hecht:

Wie schade.

Jörn Merkert:

Ich kann natürlich nicht für Frau Moeller sprechen, aber Frau Moeller ist auf uns als Berlinische Galerie zugekommen, weil sie sich ein Schaufenster für das Brücke-Museum bei uns in der Ausstellung wünschte, um aufgrund der Randlege mehr Aufmerksamkeit in Mitte zu erhalten. Ich habe natürlich mit Freuden zugestimmt und eine Wand dafür zur Verfügung gestellt. Denn ich weiß ja, wer in einem Schaufenster für sich werben will, der tut das nur mit seinen besten Stücken. So habe ich nun fünf ganz kapitale Bilder aus dem Brücke-Museum in meinen Haus. Dieses Schaufenster „Das Brücke-Museum zu Gast“ ist auf Dauer angelegt und wird wechselnd bespielt. Für uns ist das ein großer Zugewinn, da wir keinen Brücke-Expressionismus sammeln dürfen, weil es dafür ja das Brücke-Museum gibt.

Das Ganze geht sogar noch einen Schritt weiter, ich will nicht sagen im Vorgriff auf eine Museumsreform, aber doch im Hinblick auf kollegiale Kooperation: Frau Moeller bemüht sich mit großer Aussicht auf Erfolg um die von ihr und den Kollegen vom Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia in Madrid erarbeitete große Expressionisten-Ausstellung, die sie anlässlich des 100-jährigen Jubiläums der Brücke 2005 nach Berlin holen möchte. Wenn ich recht informiert bin, findet die Sitzung des Lotto-Stiftungsrats dazu am 1. Dezember statt. Frau Moeller bat mich, die Ausstellung in der Berlinischen Galerie zu machen, weil sie sich dort größere Aufmerksamkeit und mehr Besucher verspricht. Das ist eine echte Win-Win-Situation: Den Besucher interessiert es nicht, wer der Rechtsträger

einer Ausstellung ist. Wenn wir darüber mehr Publikum ins Haus bekommen, das allein wegen der Berlinischen Galerie nicht käme, freuen wir uns, da wir damit neue Besucherschichten erschließen. Auch die Klassenlotterie wäre mit höheren Besucherzahlen zufrieden, da dann mehr Einnahmen zurückfließen. Unsere Besucherzahlen würden steigen und das Brücke-Museum könnte den Ruhm der Ausstellung genießen, wunderbar. Soweit meine Sicht auf dieses Schaufenster in Mitte. Ich denke aber nicht, dass Frau Moeller grundsätzlich einen neuen Standort für das Brücke-Museum sucht.

Axel Hecht:

Darf man das denn denken als Außenstehender?

Jörn Merkert:

Ich glaube nicht, dass es für irgendjemanden ein Denkverbot gibt. Das ist sicherlich eine sehr schöne Immobilie da im Walde, die man vielleicht – das sage ich jetzt mal ohne Denkverbot – mit großem Gewinn verkaufen könnte, um ein neues Domizil in Mitte zu erwerben. Ich weiß es aber nicht.

Ina Busch:

Herr Merkert, Sie habe das Wort ergriffen, um auf die kollegiale Kooperation aufmerksam zu machen. Ich möchte Sie fragen, was hat das kollegiale Verhalten, das unter uns Kollegen ohnehin üblich ist, mit der Bereitschaft von Frau Moeller zu tun, einem Dachverband zuzustimmen? Gibt es da kausale Zusammenhänge? Zumindest habe ich Sie so verstanden. Dennoch hat Frau Prof. Moeller aus uns nicht bekannten Gründen das Haus verlassen. Meines Erachtens hat das eine nichts mit dem anderen zu tun.

Jörn Merkert:

Das stimmt, aber ich habe auf die Frage von Herrn Hecht geantwortet, ob Frau Moeller gerne nach Mitte ziehen würde. Darauf habe ich geantwortet, nicht um Frau Moellers Weggang zu erklären, da kenne ich den Grund nicht.

Ina Busch:

Das habe ich auch nicht gesagt.

Jörn Merkert:

Die kritische Haltung im Hinblick auf einen institutionellen Zusammenschluss der drei Häuser, die Frau Moeller noch vor drei Monaten vor dem Kulturausschuss vertrat, hat sie meiner Kenntnis nach inzwischen revidiert. Frau Moeller weiß, dass sie als Allererste von der Vereinigung unter einem Rechtsverband profitieren würde. Soviel kann ich dazu sagen.

Ina Busch:

Bitte halten Sie mich nicht für polemisch, aber es bleibt für uns alle hier auf dem Podium eine offene Frage, wie glaubhaft dieser Meinungsumschwung von Frau Prof. Moeller ist. Heute Morgen haben wir in Gegenwart von Frau Prof. Moeller ein Statement des Vorsitzenden des Freundeskreises gehört, ohne dass sie sich selbst zu Wort gemeldet hat. Jetzt ist sie nicht mehr anwesend. Mir liegt das am

Herzen, denn ich denke, Herr Roth hat heute Morgen zu Recht gefragt: Wollen Sie alle gemeinsam oder wollen Sie nicht?

Jörn Merkert:

Ich bin nicht hier, um Frau Moeller zu interpretieren.

Ina Busch:

Gut.

Jörn Merkert:

Ich wollte nur eine sachliche Auskunft über das Schaufenster in Mitte geben. Das ist alles.

Ina Busch:

Danke.

Hanns-Jürgen Lichtfuss:

Ich habe auch eine kurze Nachfrage. Mich interessiert, wie aus Ihrer Sicht die Aussicht auf eine Zusammenführung ihre gemeinsamen Aktivitäten und die Kooperationsbereitschaft beflügelt hat.

Jörn Merkert:

Was war zuerst da, die Henne oder das Ei?

Axel Hecht:

Das Thema heißt Chancen und Risiken. Ich höre so wenig von den Risiken. Es kann doch nicht sein, dass Sie alle einer Meinung sind. Es gab doch eben verhaltenes Gelächter, als ich sagte, ich würde dem Senat nicht unterstellen, dass er a priori Sparmaßnahmen im Sinn habe. Nun kommen Sie doch mal raus aus der Deckung.

Dirk Böndel, Direktor des Deutschen Technikmuseums Berlin:

Selbstverständlich geht es immer ums Geld. Ich glaube, das ist allen hier Anwesenden auch absolut klar. Wenn man verschiedene Museen unter dem Dach einer Stiftung zusammenschließt, will man Synergieeffekte und Einsparungen erzielen. Wer irgendetwas anderes behauptet, ist nicht aufrichtig. Es geht aber nicht ausschließlich darum. Wir vom Deutschen Technikmuseum hatten damals eine vergleichbare Situation wie die drei Landesmuseen heute. Ganz verschiedene Institutionen sind unter ein großes Dach geschlüpft, wobei eine dreifache Schräglage bestand. Erstens war das Mutterhaus mit 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern relativ groß, dazu kamen ein kleines Museum, das Zuckermuseum im Wedding, mit acht Kolleginnen und Kollegen, die Sternwarte und das Zeiss-Großplanetarium in Treptow und im Prenzlauer Berg mit insgesamt zusammen 22 Mitarbeitern. Zweitens: Bei Sternwarte und Großplanetarium handelt es sich um Einrichtungen im ehemaligen Ostteil der Stadt, die anderen liegen im ehemaligen Westen. Drittens: Sternwarte und Planetarium sind eigentlich gar keine Museen. Unser früherer Direktor und auch ich hatten den Eindruck, hier soll etwas zusammenwachsen, was überhaupt nicht zusammengehört. Hier werden Dinge einfach

zusammengeworfen, weil es im Grunde genommen darum geht, einzusparen und die Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst des Landes Berlin zu reduzieren – die werden dann nämlich nicht mehr als solche erfasst. Deshalb standen wir der ganzen Idee relativ skeptisch gegenüber.

Aus heutiger Sicht sehe ich die Dinge anders. Wir konnten bestimmte Bereiche wie Verwaltung, Technik, EDV und Öffentlichkeitsarbeit zentralisieren bzw. sind noch dabei. Dies führte keineswegs zu einem Profilverlust der einzelnen Häuser – im Gegenteil. Ich glaube es ist uns sogar gelungen, die einzelnen Profile zu schärfen. Zweitens, Herr Roth hat das heute als Erster angesprochen, es wurde aber mehrfach bestätigt: Es geht nicht nur ums Geld, es geht um Inhalte. Man muss sehen, ob man zusammenpasst oder nicht. Ich hatte anfangs den Eindruck, es geht gar nicht. Inzwischen glaube ich, dass die einzelnen Institutionen gerade aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit sehr viel voneinander lernen können.

In Sternwarte und Planetarium werden Veranstaltungen gemacht, d.h. es gab dort Organisationsformen, die uns im Museum erst mal fremd waren und umgekehrt. Jetzt setzt ein gegenseitiger Befruchtungsprozess ein, von dem alle profitieren. Natürlich ist das mit gravierenden Änderungen, auch mit einem Umdenken der Beschäftigten verbunden. Aber wenn die Bereitschaft in den einzelnen Häusern dazu besteht – der Weggang der Kollegin macht mich da natürlich skeptisch –, dann ist es machbar, dass sogar solche Institutionen zum Wohle aller zusammenkommen, die primär gar nicht soviel miteinander zu tun haben.

Axel Hecht:

Ich danke Ihnen sehr. Diesen Satz – hier wächst etwas zusammen, was nicht zusammengehört – fand ich eindrucksvoll. Wie lange dauert dieser Versuch schon, wann wurde die Entscheidung getroffen?

Dirk Böndel:

Das Zuckermuseum im Wedding kam in den 90er-Jahren zu uns, ich glaube es war 1992 oder 1993, Sternwarte und Planetarium wurden erst im Sommer 2002 angegliedert. Da blicken wir natürlich nur auf einen kurzen Zeitraum zurück. Außerdem war von Vorteil, dass die Stiftung parallel dazu völlig neu organisiert wurde. In Bezug auf Einsparungen hat das dazu geführt, dass wir trotz des sinkenden Zuschusses durch das Land innerhalb kürzester Zeit die Gesamtausstellungsfläche von etwa 13 000 m² auf 25 000 m² erhöht haben werden, wenn wir im April 2005 unsere Luftfahrtabteilung eröffnen. Ich denke, daran sieht man, dass durchaus nutzbringende Synergieeffekte eintreten.

Axel Hecht:

Herr Zimmermann.

Norbert Zimmermann:

Ich tue mich schwer damit, die Frage des Umgangs mit einer gegenwärtigen oder auch perspektivisch schlechten Haushaltslage allzu direkt mit der Strukturfrage zu verbinden, weil die nach meiner Überzeugung dabei nicht von entscheidender Bedeutung ist. Der Verbund ist für mich aus rationalen Überlegungen prinzipiell

und tendenziell eine Verbesserung gegenüber dem Nebeneinander – vorausgesetzt, was verbunden wird, passt zusammen oder findet sich. Da ist das von Ihnen gewählte Beispiel ganz einleuchtend. Eine ad hoc Bestandsaufnahme kann zur Beantwortung der Frage, „passt es oder nicht?“, in verschiedene Richtungen führen. Es geht meiner Meinung nach eher um einen Mentalitätswechsel, der völlig unabhängig von der Strukturfrage und flächendeckend erforderlich ist. Es nützt ja nichts, jemanden zu beschimpfen, weil es nicht mehr Geld gibt. An dem Phänomen leiden alle öffentlichen Einrichtungen, nicht nur die Kultureinrichtungen. Das soll jetzt niemanden davon abhalten mehr Gelder einzufordern. Aber realistisch betrachtet muss man sagen, es wird – und zwar zunehmend – enger.

In meinen Augen sind folgende Entwicklungen nötig: zunächst die Suche nach einer munteren und effizienten Lösung des Problems, wie man zusätzliche Gelder herbeischafft. Dazu gehört nolens volens auch die Frage nach den eigenen Einnahmen, womit man dann fast schon bei einer Orientierung an den Besucherzahlen ist, ohne dass ich die allzu gewichtig nehmen würde. Ein Beispiel: Unsere Gemäldegalerie gehört für mich zu den Einrichtungen, für die z.T. systematisch schlecht argumentiert wird. Für mich sind 200 000 bis 250 000 Besucher pro Jahr eine durchaus eindrucksvolle Zahl. Die Gemäldegalerie nimmt damit Platz Vier der am meistbesuchten Häuser der Staatlichen Museen zu Berlin ein. Auch die 886 000 Besucher der Berliner Landesmuseen jährlich sind nicht schlecht.

Sie können gerne versuchen das zu verbessern. Ob das gelingt, hängt zum Teil von den beispielbaren Flächen und deren Zustand ab. Man muss nicht alles durch Neubauten lösen. Darin liegen, so glaube ich, die zukünftigen Aufgaben. Allerdings vertrete ich die Ansicht, dass der Verbund dafür die besseren Voraussetzungen schafft.

Axel Hecht:

Könnte es sein, dass der Verbund bzw. der Sprecher des Verbundes – es ist ja an einen Generaldirektor gedacht – eine klarere Speerspitze der Verwaltung und Politik gegenüber bilden könnte?

Norbert Zimmermann:

Nach der Lektüre der Papiere, die mir zur Vorbereitung des heutigen Tages von der Senatsverwaltung zur Verfügung gestellt wurden, halte ich die Frage nach einem Generaldirektor noch für sehr offen. Sinnvoll wäre meines Erachtens eine im Vorfeld geführte Debatte über die eigentlichen Ziele des Verbundes. Geht es in erster Linie um einen Zweckverbund zur Lösung diverser Probleme, von denen heute Morgen und auch jetzt mehrfach die Rede war, oder will man tendenziell die Voraussetzungen dafür schaffen, dass aus drei Museen im Prinzip eine Einrichtung wird? Die Frage, welche Art von Museum am Ende dabei herauskommen soll, halte ich für ganz entscheidend. Herr Roth hat uns in seinem Vortrag aufgefordert, darüber nachzudenken, wie unsere Museen in zehn Jahren aussehen sollen. Daran sollte sich die Konstruktion der Führungsspitze orientieren.

Axel Hecht:

Frau Kisseler, gibt es dazu konkretere Gedanken?

Barbara Kisseler:

Wir haben ja gerade in Berlin in der aktuellen, bundesweit intensiv verfolgten Diskussion um Generaldirektoren durchaus ambivalente Erfahrungen gemacht. Zum jetzigen Zeitpunkt der Diskussion, die noch genauso offen ist wie der Reformprozess – das muss ich an dieser Stelle noch einmal deutlich betonen –, wollten wir noch gar nicht im Detail festlegen, mit welchem Kompetenzprofil ein solcher Generaldirektor auszustatten wäre. Das wird etwas sein, wo wir im Einvernehmen mit den drei Häusern auf eine Lösung zugehen. Was ich aber sehe – und das ist wahrscheinlich doch ein Schritt in Richtung Generaldirektor –, ist die Tatsache, dass der Bedarf an einem Ansprechpartner im politischen Geschäft zunimmt.

Die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit komplexen, differenzierten Prozessen ist in der Politik nicht besonders ausgeprägt. Das ist kein Berliner Phänomen, das erlebt man auch in anderen Bundesländern. Hier erwarte ich, dass ein Generaldirektor in den Diskussionen, die Herr Zimmermann gerade angesprochen hat, der Politik gegenüber – und ich meine nicht die gutwillige Kulturpolitik, sondern die in der Regel nicht ganz so gutwillige Finanzpolitik – anders auftreten kann als drei einzelne Direktoren, die ja durchaus ihr jeweils ausgeprägtes Profil haben, aber manchmal vielleicht nicht die Fähigkeiten, die man an der Stelle unbedingt auch braucht. Und davon könnten wir im Verbund durchaus profitieren. Das heißt selbstverständlich nicht, dass wir den Profilverlust der drei Häuser gleichzeitig mit einkalkulieren. Ich bin eigentlich erstaunt, dass die Frage überhaupt aufkam. Der Verbund ist nur so gut wie die einzelnen Museen auch sein werden.

Axel Hecht:

Da bin ich doch etwas skeptisch, Frau Kisseler. Gerade beim Einwerben von Fremdmitteln ist meiner Erfahrung nach niemand erfolgreicher als derjenige, der sie für sich haben will. Nur die Person bringt den nötigen Enthusiasmus mit der entsprechenden Glaubwürdigkeit rüber und kann mögliche Stifter, Sponsoren oder fremde Geldgeber am meisten beeindrucken. Wenn da jemand steht, der etwas distanzierter ist, bezweifle ich, dass der zündende Funke überspringt, damit die anderen tatsächlich ihr Portemonnaie aufmachen. Ein solcher Generaldirektor müsste immer für die Projekte seiner Kollegen werben. Das setzt eine hohe Einsicht in die Notwendigkeit voraus. Wenn er die hat, könnte das funktionieren. Im Umgang mit der Politik stelle ich mir das Ganze einfacher vor. Es gibt Widerspruch. Wunderbar. Wer will mir zuerst widersprechen?

Ina Busch:

Ja wenn Sie so eine gute Vorlage geben, schütteln wir natürlich alle sofort die Köpfe, denn das ist natürlich die Hauptaufgabe jedes einzelnen Direktors eines Hauses. Wenn ich Sie richtig verstanden habe, Frau Staatssekretärin, ist das auch nicht das, wonach Sie suchen. Vielleicht darf ich jetzt doch ein wenig über Hessen plaudern, wo eine neue Struktur gefunden wurde, ohne einen General finanzieren zu müssen. Anfangs tat das weh und schnitt ins Selbstverständnis, aber bei uns wurde zunächst auf zwei Jahre ein Primus inter Pares bestimmt, der im Hinblick auf Haushaltsplanung und Haushaltsverantwortung als wichtigster Ansprechpartner des Zuwendungsgebers fungierte. Sie streben doch auch die

Doppik an, d.h. konkret, Sie müssen sich fragen, wer denn die Bilanz des ganzen Unternehmens zeichnet. Einer muss dafür den Kopf hinhalten. Auch Sie werden einen Übergang mit gleichzeitiger „Noch-Kameralistik“ haben.

In unserem Dachverband des „Historischen Erbes“ wurde der Direktor der „Verwaltung Schlösser und Gärten“ dazu auserkoren, die Aufgaben, die Sie in Berlin einem General zuordnen wollen, zu erfüllen. Hessen hat somit eine Lösung gefunden, die ohne General auskommt. Wir haben nun eine Person aus dem Kreis der einzelnen Direktoren, die die Hauptaufgabenlast auf sich nimmt. Durch die betreffende Dienststelle sind die Personalressourcen und Arbeitskapazitäten vorhanden, um für die anderen Teilmandanten – bei Ihnen wären das die anderen Häuser – die Aufgaben mit zu erledigen.

Ich möchte aber auch noch einmal die Worte von Herrn Zimmermann unterstützen, weil wir dieselbe Erfahrung gemacht haben. Es ist wirklich nicht so, dass man nur Kunst- oder Technikmuseen zusammenfassen darf. Obwohl wir mit unterschiedlichsten Zielsetzungen über ein Jahrhundert hinweg getrennt voneinander existiert haben, arbeiten wir jetzt unter dem Dach „Historisches Erbe“ zusammen. Es geht tatsächlich vielmehr darum zu klären, was man eigentlich will.

Dieses Bedürfnis sehe ich auch bei Ihnen in Diskussion: Der eine möchte endlich seinen Investitionsstau aufheben, der andere sieht einen anderen Vorteil und genau darum geht es doch. So ein Verbund bietet Vorteile und Sie haben es in der Hand. Sie sind noch nicht einmal zu fünf, Sie sind momentan zu dritt und Sie haben eine wunderbare Arbeitsgemeinschaft, die zahlenmäßig überhaupt nicht überstrapaziert ist. Sie können sich fragen: wo holen wir was raus, wie zwingen wir das Land, wenn die Kommune nicht mehr kann, oder wo können wir uns – was Frau von Welck heute Morgen ansprach – eine langfristige Planbarkeit z.B. durch einen Fünfjahresvertrag über die Mittelzuwendung sichern? Außerdem werden drei kluge Köpfe doch nicht die Identität des Brücke-Museum untergehen lassen. Ich habe immer noch Schwierigkeiten zu erfassen, worüber hier eigentlich diskutiert wird. Ihnen wird doch ein großzügiges Angebot gemacht – neutral von außen betrachtet –, es wird Ihnen nichts aufoktroiert. Ich spreche hier aus der hessischen Erfahrung. Wir wurden einfach vom Ministerium der Finanzen, das für die Bilanzfähigkeit einen Großmandanten brauchte, zusammengeworfen. Man hat uns noch nicht einmal die Gelegenheit zu einer inhaltlichen Diskussion gegeben.

Sie haben hier in Berlin über ein Jahr lang inhaltlich diskutieren dürfen. Natürlich mit vielen Ängsten wie: was wird daraus, was will eigentlich der Senat? Das ist ganz klar. Aber Sie haben eine Direktorin und zwei Direktoren, die sich untereinander einigen und dem Senat ihre Wünsche mitteilen. Und von Seiten des Senats bekommen Sie auch nichts vom Finanzressort aufgezwungen, sondern hier kümmert sich wirklich die Kulturverwaltung um Sie. Ich kann Sie nur beglückwünschen.

Axel Hecht:

Vielen Dank. Die nächste Wortmeldung bitte.

Lothar Schirmer, Sammlungsleiter und stellvertretender Personalratsvorsitzender am Stadtmuseum Berlin:

Ich bin im Stadtmuseum für die Theater-Sammlungen zuständig und gleichzeitig stellvertretender Personalratsvorsitzender. Sie haben vorhin ein so schönes Zitat gebracht: dass zusammenwächst, was nicht zusammen gehört. In letzter Zeit werde ich immer wieder an ein anderes Zitat erinnert, nämlich an das der blühenden Landschaften, die man uns versprach. Daran glaube ich nicht. Zuvor aber noch eine Frage an Herrn Melcher. In wie weit sind denn die Sammlungen mit Ihren Häusern identisch?

Ralph Melcher:

Sie meinen, ob die Sammlungen eines Hauses auch dort gezeigt werden?

Lothar Schirmer:

Ja.

Ralph Melcher:

Ja, so ist es.

Lothar Schirmer:

Im Stadtmuseum ist das nicht der Fall. Die Struktur bei uns verhindert bewusst, dass einzelne Sammlungen in einzelnen Häusern vertreten sind, so dass keine Identität entstehen kann. Deshalb ist das vorrangige Problem des Stadtmuseums, dass es seine Leistungen nicht vermarkten kann, was nicht nur finanzielle Gründe hat, sondern auch ein generelles Marketingproblem darstellt, wie das im Zusammenhang mit der Museumsreform bereits angesprochen wurde. Die Dinge, die Herr Merkert ausgeführt hat bzgl. Tarifvertrag, Kooperation zwischen BG und Brücke-Museum – all dies ist ohne Museumsreform möglich. Der Tarifvertrag wurde von vier eigenständigen Institutionen geschlossen, d.h. die auferlegten Einsparungen sind nicht unbedingt nur durch eine Museumsreform umzusetzen. Herr Winkler hat nach dem billigeren Modell gefragt, ich bin da sehr skeptisch, ob das vorgestellte Modell das billigere sein kann. In Berlin haben wir bisher nur ein Beispiel dazu, nämlich die Stiftung Oper, bei der ich keine Einsparmöglichkeiten sehe. Vielmehr wurde die Leitungsebene durch eine vierte Intendanz im Bereich des Staatsballetts erweitert und dafür die Anzahl der Tänzer in den Kompanien reduziert. Herr Flierl wird zwar sagen, damit habe er Sicherheit für drei Opernhäuser und ein Ballett geschaffen. Die Frage ist aber, ob das Ganze tatsächlich billiger ist als vor der Opernreform. Und die angesprochene Freiheit, die uns mit der Museumsreform versprochen wird, haben wir doch bereits. Wir sind bereits Stiftungen mit Ausnahme des Brücke-Museums, d.h. wir sind zwar noch nicht ganz aus der Kameralistik entlassen, könnten aber in Hinblick auf die angestrebte Schärfung des Profils durchaus eigenständig handeln.

Deshalb möchte ich auf das Beispiel Düsseldorfer Stadtmuseum verweisen, das – wie ich kürzlich in der Zeitung las – einen bezeichnend anderen Weg beschritten hat. Als 2003 die Stelle des Direktors auslief, wurde sie neu ausgeschrieben. Man hat sich dann nach den Erfahrungen der Vorjahre erst einmal hingesezt und hat gefragt: Was wollen eigentlich die Besucher, was wollen wir? Was sind die Inhalte?

So wie Herr Roth das heute Morgen thematisiert hat. Es wurde zunächst eine zweijährige Untersuchung durchgeführt, bevor man einen Entschluss fasste. Die Stadt Düsseldorf, der es sicherlich besser geht als dem Land Berlin, stellte dann erst einmal einen Ausstattungsetat in Höhe von 250 000 Euro zu Verfügung: das Berliner Stadtmuseum hat 50 000 Euro. Außerdem erhielt das Düsseldorfer Stadtmuseum eine Zusage für den Umbau seines Hauses. Damit wird jetzt begonnen, d.h. man wird 2006/2007 ein neues Stadtmuseum präsentieren können. Auch in Düsseldorf wäre es möglich gewesen, die Kunstmuseen mit den kulturhistorischen Museen – es gibt ja da nicht nur das Stadtmuseum, sondern auch das Film- oder Theatermuseum – zusammenzuschließen, jedoch wurde ganz bewusst dieser andere Weg eingeschlagen, der meiner Meinung nach auch der billigere ist. Danke schön.

Axel Hecht:

Vielen Dank. Sie hatten sich noch einmal gemeldet.

Dirk Böndel:

Ich wollte noch einmal auf das eingehen, was Sie gesagt haben, Herr Hecht. Es darf natürlich nicht passieren, dass der Generaldirektor oder die Generaldirektorin mit der Mentalität ans Spendenwerben geht, jetzt für eine Kollegin oder einen Kollegen zu werben. Die Funktion dieser Frau oder dieses Mannes muss es gerade sein, ein Wir-Gefühl zu schaffen und beim Einwerben von Geldern tritt man natürlich im Doppelpack auf.

Ich möchte aber noch ein weiteres Argument anführen, das wir zu Beginn auch noch nicht gesehen haben. Ich möchte das an einem Beispiel verdeutlichen: Im Zeiss-Großplanetarium müssen wir einen neuen Projektor installieren, der ungefähr 2,5 Millionen Euro kostet. Allein würde das Zeiss-Großplanetarium das nicht schaffen. Durch eine flexible Haushaltsführung ist es uns jetzt möglich, 2005 einen Schwerpunkt in diesem Bereich zu setzen, den wir dann aufrüsten können. Im übernächsten Jahr liegt der Schwerpunkt dann wieder woanders. Das Hin- und Herjonglieren der finanziellen Mitteln zwischen den einzelnen Häusern ist von ganz großem Vorteil. Wir unterliegen noch der Kameralistik, die mich übrigens gar nicht stört. Wir können zwei Titel vortragen, einer würde auch reichen. Wir schaufeln am Jahresende alle verbliebenen Mittel auf einen dieser Titel, tragen ihn vor und haben ihn dadurch wieder im nächsten Jahr. Hören Sie nicht so genau zu, Frau Kisseler, aber ich glaube, Sie wissen ja, wie wir das machen. Von daher kann man auch mit der Kameralistik das Problem der Jährlichkeit lösen, vorausgesetzt man hat mindestens einen Titel, den man vortragen kann.

Wenn nun drei Museen unter einem Dach zusammengeschlossen werden sollen, dann ist es bei aller Profilierung der einzelnen Häuser unbedingt notwendig, dass ein Gefühl der Gemeinsamkeit entsteht. Wenn unter diesem Dach gegeneinander opponiert wird, dann wird das Ganze keine besonders gute Zukunft haben.

Norbert Zimmermann:

Ich würde gerne noch einmal den davor liegenden Beitrag aufgreifen. Ich denke, all diejenigen – und das scheinen ja viele zu sein bis hin zur Personalvertretung –,

denen in der Diskussion um die Strukturreform ein immer stärker werdender Zwang zur Kooperation auffällt, dürften eigentlich nicht gegen das Stiftungsmodell sein, denn dies ist die institutionalisierte Kooperation. Kooperation ohne Institutionalisierung läuft sich oft tot. Das mag mal an anderen Personen, mal an den eigenen vitalen Interessen liegen, dass sich jemand vielleicht gar unbewusst unkooperativ verhält. Wer also einen Sinn darin sieht, dass drei Museen stärker miteinander kooperieren, der ist an und für sich schon bei den Vorteilen eines solchen Stiftungsmodells.

Allerdings darf man nicht den Fehler machen und davon ausgehen, dass man damit Geldprobleme lösen könnte. Da muss man ehrlich sein. Ich kenne die drei betroffenen Museen nicht näher, aber meiner Meinung nach werden die Einsparungen im Administrationsbereich bezogen auf den Gesamtetat der Museen Peanuts sein. Trotzdem lohnt sich eine Zusammenlegung und zwar aus folgendem Grund: Die Einrichtungen werden nach außen hin gestärkt, und wenn denn die entsprechende Mentalität und Bereitschaft in den Häusern dafür vorhanden sind, werden die Voraussetzungen geschaffen, damit man sich innerhalb der Institutionen mit viel Sachverstand auf die eigentlich harten Fragen konzentrieren kann. Eine davon wird lauten: Was lassen wir? Diese Frage muss man sich zunehmend in allen Museen stellen. Denn vieles, was Museen heute machen und was Geld kostet, machen sie nur, weil es ihnen abverlangt wird. Deshalb ist auch ein Stück Abwehrkampf nötig um die Forderungen von außen abzuwehren. Als jemand, der die Verantwortung für ein Museum trägt, würde ich das alles lieber in einem kollegialen und sachverständigen Kreis intern diskutieren und dann gemeinsam nach außen hin verteidigen.

Ina Busch:

Ich wollte noch mal nachhaken, weil mir im Beitrag des Kollegen aus dem Stadtmuseum nicht ganz klar war, ob es eigentlich um eine inhaltlich günstigere oder um eine kostengünstigere Struktur geht. Ich glaube, hier herrschen immer noch sehr diffuse Vorstellungen, was ein Stiftungsmodell überhaupt bringen kann. Angenommen, Sie bleiben bei der kameralen Haushaltsführung, dann sparen Sie immense Kosten, die für die Einführung der Doppik nötig wären, durch neue Softwaresysteme und die Schulungen aller Mitarbeiter im kaufmännischen Rechnungswesen.

Noch haben Sie die ganze Bandbreite an Möglichkeiten. Sie können eine hundertprozentige Deckungsfähigkeit der kameralen Haushaltstitel beschließen. Dann haben Sie schon fast alles, was ein Museum an Planbarkeit braucht, ohne dass Sie große Investitionen für die Einführung einer neuen Rechensoftware plus Schulungen tätigen und ohne dass Sie den Verwaltungsbereich erst mal lahm legen müssen. Ich kann nur warnen: Allein für unseren Großmandanten in Hessen fielen dafür Beträge in Höhe von 350 000 bis 450 000 Euro jährlich an, wobei die Fehlzeiten der Mitarbeiter nicht mal mit einkalkuliert sind. Das sind Rieseninvestitionen. Ich möchte Ihnen ganz klar sagen: Das Stiftungsmodell ist keine Lösung im Hinblick auf akute Sparzwänge. Außerdem müssen die Probleme der einzelnen Institutionen nicht deckungsgleich sein. Sie bekommen lediglich einen Dachverband. Soweit ich Frau Kisseler verstanden habe, werden Ihnen

keine Personalstellen gekürzt, d.h. wenn z.B. eine Restauratorin in den Ruhestand geht, wird dann nicht gesagt, dass das Aufgabenkontingent von den verbleibenden sieben Restauratoren und Restauratorinnen des Dachverbandes erledigt werden soll.

Darauf würde ich mein Augenmerk bei den Vertragsverhandlungen mit dem Senat richten, damit so etwas ausgeschlossen ist. D.h. gespart wird zunächst nichts, aber es gibt tatsächlich Synergieeffekte. Man muss nicht unbedingt alle drei Haushaltsvolumina unter einem Dach zusammenführen und dann das Gesamtbudget verteilen, aber man kann dadurch Engpässe besser ausgleichen. In Hessen blieben die alten Haushaltsansätze für die einzelnen Institutionen bestehen. Aber wir können unsere Mittel zusammenlegen und z.B. beschließen, dass wir ein wunderbares Museum für Drucktechnik erhalten wollen, das sonst verloren gewesen wäre. Denn es geht nicht nur um die Wahrung der bisherigen Bestände, sondern auch um zukünftige Erwerbungen durch Stiftungen, Nachlässe oder Zuwendungen. Da muss man ganz schnell über finanzielle Mittel entscheiden können. Also „Erlösungsmodelle“, die gibt es nicht, wie auch schon Herr Zimmermann sagte. Die Rechtsform der Stiftung bedeutet nicht zwangsläufig Einsparungen und schon gar nicht im Personalbudget. Mir wird signalisiert, ich solle zum Ende kommen.

Axel Hecht:

Das hätte ich mir nie erlaubt, Frau Busch. Ich wollte nur sagen, ich höre heute zum zweiten Mal und mit freudigem Erstaunen, dass es wohl so etwas wie Solidarität unter Direktoren und Abteilungsleitern gibt. Darauf lässt sich ja vielleicht noch mal zurückkommen. Aber jetzt hat sich Herr Güntzer zu Wort gemeldet.

Reiner Güntzer:

Herr Hecht, Sie haben ja dazu aufgefordert aus der Deckung zu kommen, deshalb möchte ich Folgendes sagen: Noch während meiner Amtszeit sagte mir Senator Flierl, dass die Museumsreform u.a. dazu dienen solle einzusparen. Es wäre ja auch ein Wunder wenn *nicht* – bei der derzeitigen Haushaltslage. Es ist ja auch nicht ehrenrührig, es muss ja gespart werden – übrigens auch dann, wenn die Museen selbständig bleiben. Die Frage ist nur, ob ein neuer größerer Verbund die Folgen des Sparens abmildern könnte.

Sie haben in der jetzigen Diskussion gehört, es gebe eine Fülle von guten Gründen für eine solche Großfusion, es gibt aber auch eine Fülle von guten Gründen dagegen. Welche überwiegen, kann man nur entscheiden, wenn man sehr genau weiß, welche Ausgabetitel reduziert werden sollen, wie viel an Personal eingespart werden soll und in welchem Ausmaß. Wenn man dann noch die Funktionen benennt, weiß jeder, wen es genau trifft. Dann entstehen Probleme.

Alle möchten gerne wissen, wo es besser und wo es schlechter wird, denn jede Veränderung führt natürlich immer zu Verbesserungen und Verschlechterungen. Das Verhältnis von beidem ist interessant. Daran fehlt es. Bisher hat man zu der geplanten Großfusion mehr Lyrik verbreitet als Fakten dargelegt. Bei den Haushaltszahlen gibt es tatsächlich ein Problem, das man niemandem vorwerfen kann. Das Brücke-Museum und das Stadtmuseum fahren seit Jahren Haushalte unter

Betrieb. Nach sieben Jahren Kerkerdasein wird die Berlinische Galerie erst 2005 wieder ein Jahr mit vollem Museumsbetrieb haben. Deshalb müsste man die Diskussion bis zum Frühjahr 2006 zurückstellen. Erst dann werden alle drei Häuser genau berechnen und sagen können, was sie brauchen. Der mehrfache Hinweis heute auf eine Eröffnungsbilanz war meines Erachtens wichtig. Die Probleme des Stadtmuseums, die im Wesentlichen mit der Abtrennung des Jüdischen Museums zusammenhängen, wurden u.a. dadurch verursacht, dass 1995, als die Stiftung Stadtmuseum gegründet wurde, keine Eröffnungsbilanz vorlag, weil keiner daran gedacht hat. Danke.

Axel Hecht:

Herr Melcher, Sie wollten direkt auf Herrn Güntzer antworten.

Ralph Melcher:

Mehr oder weniger direkt. Auch Herr Güntzer hat wieder die Frage nach den Einsparmöglichkeiten gestellt. Alle Museen, alle Kultureinrichtungen, alle öffentlichen Haushalte unterliegen den Sparzwängen. Überall ist es knapp und wird wohl noch knapper werden. Mit dieser Erkenntnis haben wir uns abgefunden, was vielleicht nicht ganz richtig ist. Man sollte hoffen, dass es möglicherweise irgendwann einmal wieder besser wird und sich deshalb fragen, was man dazu beitragen kann, z.B. dadurch, dass man vorhandene Gelder anders einsetzt. Man sollte nicht immer nur darauf schauen, wo was wegfällt oder was man weglassen muss. Die Frage nach den Schwerpunkten der Arbeit muss gestellt werden, wie bereits heute Morgen, vor allem von Herrn Roth, betont wurde. Man muss die Inhalte und Aufgaben eines Museums definieren und wissen, welchen Zweck die Stiftung haben soll. Auch die Politik muss gefragt werden, welche Aufgaben öffentlich finanzierte Museumseinrichtungen überhaupt erfüllen sollen und wie viel Gelder dafür zu Verfügung gestellt werden können.

Ich denke – und da werden mir die Kolleginnen und Kollegen zustimmen –, dass die öffentliche Hand natürlich soviel Geld wie möglich für Kunst und Kultur ausgeben sollte. Aber das vorhandene Budget sollte man zukunftsorientiert einsetzen. Unabhängig von der Rechtsform müsste deshalb in jedem Fall ein flexibler Umgang mit den Mitteln gewährleistet sein.

Es hat mich heute Morgen doch schockiert, dass aus den Vorträgen aus Wien und Dresden aber auch aus Wortmeldungen hervorging, dass die öffentlichen Zuwendungen schon längst nicht mehr ausreichen, um den normalen Museumsbetrieb aufrecht zu erhalten. Das mag eine überholte Binsenweisheit sein. Denn natürlich ist uns allen klar, dass wir unsere Ausstellungen in der Regel nicht aus unserem Haushalt finanzieren können, sondern uns sogar fragen müssen, wie wir überhaupt noch das Licht in der Ausstellungshalle bezahlen. Kurz gesagt: Man sollte eher darüber diskutieren, wo das vorhandene Geld am sinnvollsten eingesetzt wird, nicht wo man es einspart. Dann kann man sich natürlich auch fragen, welche Form dafür am geeignetsten wäre.

Neben der ganzen inhaltlichen Arbeit, die natürlich Priorität hat, würde ich in die Ressource Aufmerksamkeit investieren. Dies ist ein ganz wichtiger Punkt, den Sie, Frau Kisseler, auch vorgetragen haben. Wie soll innerhalb der Berliner

Museumslandschaft und darüber hinaus deutlicher dargestellt werden, dass es noch mehr gibt als nur die überragende Stiftung Preußischer Kulturbesitz und die bekannten touristischen Anziehungspunkten? Das kann man meiner Meinung nach besonders gut machen, indem man mehrere Häuser zusammenfasst und die Gelder so intelligent einsetzt, dass alle davon profitieren.

Wir versuchen das gerade im Saarland durch die Positionierung als Stiftung umzusetzen, auch um Abschwächungen und Abstufungen zwischen den einzelnen Häusern zu verhindern. Wir haben genau das Problem, das hier in der Diskussion anklingt. Die Befürchtung besteht, dass sich Ungerechtigkeiten auch hinsichtlich der öffentlichen Wahrnehmung ergeben, wenn das große Stadtmuseum, die neu eröffnete Berlinische Galerie und das kleine, weit außerhalb gelegene Brücke-Museum zusammengeführt werden. Dieses Problem haben wir auch. Bei uns erhält das größte Haus, das Saarland Museum, auch die meiste Wahrnehmung und es entsteht dadurch der Eindruck, dass das, was dort passiert, wichtiger sei als das, was in den kleineren Häusern geboten wird. Dagegen versuchen wir anzusteuern. Darum habe ich vorhin von einer Marke gesprochen. Dies nur als Anstoß für die Diskussion um eine wie auch immer geartete Rechtsform.

Ein Letztes noch zu dem vielbeschworenen Generaldirektor: Das ist ja auch so ein gefährlicher Begriff in der Museumswelt. Ich hätte die Aufgabe in Saarbrücken nicht annehmen wollen, wenn ich kein eigenes Haus gehabt hätte. Das sage ich jetzt in aller Offenheit. Denn ich glaube, dass es ganz wichtig ist, selbst nah an der inhaltlichen Arbeit dran zu sein. Außerdem hat das den großen Vorteil, dass kein zusätzlicher Posten bezahlt werden muss. Es hat natürlich den Nachteil, dass ein gewisses Zurücknehmen der eigenen Projekte im eigenen Haus nötig ist im Sinne des Stiftungswillens. Aber das ist sowieso eine Voraussetzung, wenn man die Gelder so effektiv wie möglich einsetzen möchte. Als Verantwortlicher für die ganze Stiftung muss man natürlich dafür sorgen, dass alles – flapsig gesagt – „rund“ läuft, nicht nur intern, sondern auch in der Öffentlichkeit, in der Politik, in der Gesellschaft. Dies möchte ich für die weitere Diskussion positiv anmerken, damit nicht immer nur gefragt wird, was wir alles wegstreichen müssen.

Axel Hecht:

Vielen Dank. Ich wollte als Außenstehender auch noch ein Wort dazu sagen: Ich finde, es hat sich eine gewisse Larmoyanz in die Museums- und Kulturszene eingeschlichen. Immer hat man zu wenig Geld. Da frage ich mich manchmal, ob die Museumsmenschen nicht merken, dass um sie herum auch eine Menge gespart wird. Es trifft ja nicht nur die Kulturinstitute. Ich bin als Chefredakteur eines Kunstmagazins schon qua Amt Proselyt der Museumsmacher und Künstler. Aber man muss doch auch wahrnehmen, wie andere leben. Soweit ich weiß, haben wir in Deutschland nicht nur die größte Dichte an Museen, sondern auch den höchsten Differenzierungsgrad. Ein von mir nicht immer geschätzter Ex-Bundeskanzler hat mal gesagt, wir klagen auf hohem Niveau. Alles, was hier im Augenblick von Seiten der Politik und vor allem von der betroffenen Direktorin und den beiden Direktoren gesagt wird, sehe ich auch als Strategie und als eine Perspektive für die Zukunft. Deswegen bitte ich darum, nicht immer alles grau in grau zu sehen. Entschuldigen Sie, dass ich Ihnen vorgegriffen habe.

Dieter Beuermann, Vorsitzender des Vereins der Freunde und Förderer des Stadtmuseums Berlin:

Von der Wirtschaft her kommend bin ich absolut gegen einen weiteren Überbau. Wir haben drei gute Leute in drei verschiedenen Museen und das, was Sie über das hessische Modell gesagt haben, Frau Busch, oder was Herr Melcher ausgeführt hat, das halte ich für – ich will nicht sagen Geldverschwendung, das ist ein hartes Wort in Berlin – aber für etwas, das man nicht machen muss. Liebe Frau Kisseler, das müssen wir nicht haben. Es kann nicht daran scheitern, dass der eine sagt, das mache ich auf keinen Fall und der andere will dann auch nicht – oder wie auch immer. Das Stadtmuseum hat ganz eigene Probleme mit seinen vielen Häusern. Auch die Berlinische Galerie zu führen, mag schon schwer genug sein, aber ein Konglomerat aus verschiedensten, zum Teil nicht zusammenpassenden Dingen, wie es das Stadtmuseum darstellt, zu leiten, das wünsche ich keinem.

So, noch mal zurück: Bitte keinen Überbau schaffen, sondern einen Primus inter Pares wie bei uns in der Wirtschaft. Wir haben einen Vorstand, d.h. die drei haben sich gefälligst zusammensetzen und die Probleme selbst zu lösen. Denn es ist immer unangenehm, den Stiftungsvorstand oder die aufsichtsführende Behörde zu Hilfe zu rufen. Das macht man selten, da man die Schwierigkeiten lieber unter der Decke halten möchte. Man kann sich bei der Besetzung des Postens auch alle drei Jahre untereinander abwechseln. Aber auf jeden Fall ist es schwierig den einen zu finden, der alle drei befriedet, zumal Herr Merkert vorhin schon so schön gesagt hat, dass derjenige dann schon dazu getrieben würde, im Sinne der drei Institutionen zu funktionieren. Und Herr Melcher hat ja auch gesagt, es sei schwierig, jemanden zu finden, der kein eigenes Haus erhält.

Wenn ich mir die Situation der Opernstiftung ansehe, liebe Frau Kisseler, scheint die Suche nach einem geeigneten Generaldirektor schwer genug zu sein. Bei den Individualisten, die wir in den drei Museen haben, zweifle ich, ob ein Herr Schindhelm oder wer auch immer das machen würde. Um die Position ertragen zu können, müsste man schon sehr viel Geld bekommen. Deswegen bin ich für einen Primus inter Pares, und wenn es der eine nicht macht, dann macht es eben der andere. Und dann muss man sich zusammenraufen. Das Geld kann man in eine Stiftung stecken, aber bitte konstruieren Sie keinen Überbau. Das wäre mein Appell und ich bin wirklich bestärkt worden durch die Dinge, die Sie hier sehr professionell vorgetragen haben. Herzlichen Dank.

Axel Hecht:

Entschuldigen Sie eine Gegenfrage, Herr Beuermann. Bei dem von Ihnen favorisierten Modell, das sicherlich auch in der Senatsverwaltung angedacht wurde, besteht die Gefahr, dass sich ein gewisses Misstrauen unter den Dreien einschleicht. Denn derjenige, der gerade das Amt inne hat, ob rotierend oder auf Lebenszeit, wird natürlich dafür sorgen, dass seine Scheuer gut gefüllt ist. Wie viel Altruismus und Loyalität wollen Sie dem Dreierbund abverlangen? Der Konflikt ist absehbar.

Dieter Beuermann:

Ich sag Ihnen ja, dafür gibt es bereits wunderbare Beispiele. Wenn wir vom Vorstand der Berliner Brauerei, die zu Oetker gehört, demnächst zusammensitzen,

sind wir partiell immer auch Gegner, wenn es um Projekte, Investitionsfragen oder Personalabbau geht. Aber man verständigt sich natürlich lieber untereinander, bevor man vor einen Generalbevollmächtigten oder Herrn Oetker selbst zitiert wird. Selbstverständlich gibt es die von Ihnen angesprochenen Probleme. Herr Merkert ist ein wortgewaltiger, starker, positiv aggressiver Mensch, Herr Winkler ist etwas zurückhaltender, Frau Möller hat ihre anderen Eigenschaften. Ich stelle es mir nicht einfach vor, diese drei Individualisten zusammenzubekommen. Aber es gelingt, wenn man an einer gemeinsamen Aufgabe strickt, da werden mir Frau Busch und Herr Melcher zustimmen können.

Die Probleme in unserem Land sind groß genug, das weiß jeder und natürlich muss gespart werden. Ich bin im Verwaltungsrat des ZDF. Wir hatten gerade eine Haushaltsberatung, weil wir 150 Millionen Euro in vier Jahren einsparen müssen. Das mag von einem hohem Niveau ausgehend möglich sein, aber es ist dennoch schwer genug. Nur man muss ganz klar sagen: Wenn man weniger Geld hat, ist die Kreativität mehr gefordert, d.h. man kann Operaufführungen mit weniger Geld machen, wenn man kreativ ist. Das wird ja im Theater wie auch im Museum schon so gemacht.

Nur die Probleme liegen woanders. Um noch mal auf das Stadtmuseum zurückzukommen, für das ich hier spreche: Das Stadtmuseum hat diese vielen einzelnen Häuser. Ich würde mir die Probleme von Herrn Merkert wünschen, die er bis jetzt wunderbar gelöst hat und weiterhin gut lösen wird. Aber das Stadtmuseum ist ein ungleich schwierigerer Komplex, wo man noch alles Mögliche lösen, zum Teil ablösen muss. Aber ich finde, die Drei sind interessante, hervorragende Leute, die müssen sich zusammenraufen. Natürlich sind sie alle drei Individualisten und der eine neidet dem das und der andere neidet dem das. Aber das gehört dazu. Die müssen zusammenkommen. Im Senat ist das ja auch nicht viel anders, da wird auch oft gestritten, mehr als das manchmal dem Land gut tut.

Axel Hecht:

Vielen Dank, Herr Beuermann. Wie schön, dass alles dokumentiert wird. Es geht also nichts verloren.

Hanns-Jürgen Lichtfuss:

Den letzten Vorschlag halte ich für eine Option, über die man reden kann. Für mich ist das aber momentan nicht das Entscheidende. Im Augenblick geht es um die drei Museen, ich würde sogar noch einen Schritt weiter gehen und die Landesmuseen insgesamt betrachten. Obwohl ich ein großer Dezentralist bin, sehe ich die Vorteile größerer Einheiten. Gerade wenn das Geld knapp wird, muss ich versuchen durch Reduktionen im Verwaltungs-, Werkstätten- und EDV-Bereich einzusparen. Das ist leichter in größeren Einheiten. Man muss dafür sorgen, dass das Geld für etwas anderes, z.B. Investitionen frei wird. Berlin muss sparen, da würde ich Herrn Sarrazin keine Vorwürfe machen, aber keiner spart freiwillig.

Einen weiteren großen Vorteil einer größeren Einheit sehe ich außerdem darin, dass man das Marketing bzw. das Bewusstsein dafür stärken kann. Das Thema wurde bereits mehrfach angeschnitten und ist wahrscheinlich das größte aktuelle

Problem der einzelnen Museen. Gerade im Hinblick auf Sponsoren oder beim Einwerben von Geldern vertritt dann nicht jeder einzelne Direktor sein feines, aber kleines und in seinen Möglichkeiten begrenztes Haus, sondern man kann in einer wesentlich größeren Masse etwas ganz Neues anbieten. Damit erreicht man vielleicht ganz neue oder andere Geldgeber. Es gibt ja Geldgeber, die bei kleinen Summen mit den Schultern zucken, aber wenn sie ein Projekt angeboten bekommen, das ihren eigenen Interessen entgegenkommt und vielversprechend klingt, dann kommt es oftmals gar nicht mehr so sehr auf die Höhe der Beträge an.

Die Frage, ob man einen Generaldirektor darüber setzt oder ob man aus den Dreien einen herauspicks, sollte man erst dann endgültig beantworten, wenn man weiß, wohin der Weg führt. Natürlich verursacht eine Generaldirektion zusätzliche Kosten. Aber auch hier stellt sich letztendlich die Frage nach Sinn und Zweck. Es gibt durchaus welche, die sind ihr Geld wert, und bei diesen lohnt es sich in jedem Fall, weil insgesamt mehr dabei herauskommt. Aber wie gesagt: zuerst muss eine inhaltliche und strukturelle Lösung gefunden werden. Unter diesen Rahmenbedingungen sollte man dann einen herausragenden Leiter für die neue Einrichtung suchen. Bei der Ausschreibung könnten sich natürlich auch die Direktoren der einzelnen Museen bewerben, wobei der Beste auszuwählen ist. Kommt der Generaldirektor aus einem der mit einbezogenen Landesmuseen, kann man immer noch überlegen, ob dessen alte Stelle neu besetzt oder in Personalunion geführt wird.

Man sieht jetzt, dass allein schon die *Reformdiskussion* dazu geführt hat, dass die Einzelmuseen flexibler sind und zu kooperieren beginnen. Das Schaufenster des Brücke-Museums in der Berlinischen Galerie und die dort geplante „Brücke-Ausstellung“ 2005 sind erste Beispiele dafür. Theoretisch kann auch jedes einzelne Museum mit einem anderen beliebig eng zusammenarbeiten und das alles ganz optimal gestalten. Die Realität sieht aber leider oft anders aus. Ich bin grundsätzlich dafür, etwas Neues zu wagen, auch wenn man nicht alle zwei Jahre die Struktur verändern sollte um Verkrustungen aufzubrechen, wie das heute Morgen am Beispiel Sony erläutert wurde. Aber größere Einheiten haben gerade in Zeiten finanzieller Engpässe die Möglichkeit, etwas Neues und Markanteres zu generieren, was sonst eventuell nicht machbar wäre.

Ina Busch:

Nur einen kurzen Nachsatz: Sie sprachen von Sponsoren und dem Einwerben von Geldern. Betrachten wir die Struktur und Zielsetzung großer Geldgeber im Drittmittelbereich wie z.B. die DFG, dann sehen wir, dass interdisziplinäre Forschungsvorhaben im größeren Verbund eine sehr viel höhere Chance auf Förderung haben. Mit der Berlinischen Galerie und dem Stadtmuseum haben Sie einen kulturhistorischen Verbund allererster Größenordnung, d.h. im Wissenschafts- und Forschungsbereich sind Sie unter einem Stiftungsdach viel stärker und schlagkräftiger, um an Drittmittel für gemeinsame Forschungsprojekte heranzukommen.

Axel Hecht:

Vielen Dank. Bitte schön, Frau Kisseler.

Barbara Kisseler:

Ich würde gerne noch mal auf das eingehen, was Herr Beuermann gesagt hat. Er erwartet das sicher auch. Also: Man muss zu dem Ganzen vielleicht doch noch mal eine Vorbemerkung machen. In Berlin ist die Bereitschaft gemeinsam zu agieren durchaus noch ausbaufähig, nicht nur im kulturellen sondern auch in anderen Bereichen. Demgegenüber ist die Bereitschaft zu Soloauftritten sehr ausgeprägt – angefangen bei der Führungsspitze der Stadt bis in die einzelnen Institutionen hinein. Diese Situation sollte man im Hinterkopf behalten.

Dennoch kommt man beim Nachdenken schnell auf die Punkte, die Frau Busch soeben noch einmal sehr prägnant formuliert hat und die auch von Herrn Lichtfuss angeführt wurden. Ich will jetzt nicht alte Ideologien bemühen wie „gemeinsam sind wir stark“ oder Ähnliches, aber es ist in der Tat so, dass wir sowohl in der öffentlichen Wahrnehmung als auch in der politischen Diskussion oder bei der Erschließung neuer Zuwendungen im finanziellen und immateriellen Sinne ganz andere Chancen für unsere Häuser haben, wenn wir in einer gemeinsamen konzertierten Aktion, die ein Verbund ermöglicht, auftreten. Das würde ich gerne als Vorbemerkung stehen lassen.

Wenn ich an unser viel zitiertes und viel gescholtenes Beispiel Opernstiftung denke, muss man bei allem Hickhack, das im Augenblick vor und hinter den Kulissen über die Person des Generaldirektors stattfindet, eines ganz deutlich sagen: Erst in der Opernstiftung ist es gelungen, ein gemeinsames, effektives Marketing zu entwickeln; erst in der Stiftung waren auf einmal alle Intendanten dazu bereit, ihre Spielpläne aufeinander abzustimmen. Es mag ja ganz interessant sein, an einem Abend drei Inszenierungen der Zauberflöte anzubieten, aber auf die Dauer ist natürlich ein vielfältiges Programm schon das größere Moment. Und erst jetzt in der Opernstiftung wird ein zentraler Bühnenservice aufgebaut, um die Synergien, die sich im Werkstättenbereich geradezu aufdrängen, auch tatsächlich zu erzielen. Ich sehe durchaus vergleichbare Möglichkeiten in einem Verbund der drei Museen.

Zur allgemeinen Klarstellung möchte ich hierzu noch einen letzten Punkt betonen: Wir sind im Abgeordnetenhaus und insbesondere dem Finanzsenator gegenüber nicht angetreten, um mit dem Projekt Museumsreform große Einsparungen zu bewältigen. Wir haben ganz eindeutig gesagt, sich zu dieser Reform zu bekennen, sei für uns ein kulturpolitisches Erfordernis, weil wir nur darin eine dauerhafte Zukunftsperspektive für die Häuser sehen. Die Möglichkeit eines langjährigen Zuwendungsvertrages, den wir in der Opernstiftung über fünf Jahre bekommen haben – natürlich mit einer Absenkung, die ich aber für vertretbar halte –, diese dauerhafte Planungssicherheit würden wir natürlich genauso für die Museen vom Finanzsenator verlangen. Sie dürfen sich sicher sein, dass ich mit derselben Verve, mit der ich für die Übernahme der Altschulden vor Gründung der Opernstiftung gekämpft habe, mich auch für die Museen einsetzen werde.

Axel Hecht:

Frau Kisseler, erlauben Sie mir eine Frage. Also an Ihrer Verve zweifle ich nicht und ich glaube auch die meisten hier im Saale nicht, aber eines macht mich

skeptisch. Ich bin ja ein schlichtes Gemüt und frage mich deshalb, warum wollen denn Ministerialbürokratie und Politik Macht abgeben? Eine solche Stiftungsgründung ist zu einem Teil auch eine Entlassung in die Freiheit und Eigenverantwortlichkeit. Nach meinem politischen Verständnis wollen aber gerade Ministerialbürokraten und Politiker Macht behalten. Seid Ihr jetzt alle Gutmenschen geworden?

Barbara Kisseler:

Das wäre in Berlin eine neue Entwicklung, das kann ich mir nicht vorstellen. Ich halte es für absolut unzeitgemäß zu glauben, die Macht an einer Stelle, nämlich in der Bürokratie, noch dazu in der Ministerialbürokratie zu konzentrieren, wäre ein Segen für die Institution – bei Kommunen mag das sogar anders sein. Diese Ansicht habe ich bereits in meinem vorherigen beruflichen Leben vertreten. In der Regel gibt es immer eine gewisse Distanz zu den jeweiligen Institutionen und den Problemen vor Ort, die nicht unbedingt zu größerer Kompetenz führt. Ich finde, hier muss auch in der Politik ein Mentalitätswandel stattfinden, damit dezentrale Strukturen mehr begünstigt bzw. institutionalisiert werden.

Wir merken aber z.B. bei der Opernstiftung, dass die Einsicht der Politik in das notwendige Abgeben von Macht noch längst nicht so vorhanden ist, wie bereits in der Ministerialbürokratie. Ich persönlich muss dazu sagen, ich lege gar keinen großen Wert darauf, dass am Jahresende die Kulturinstitutionen mit ihren Defiziten ins Mutterhaus der Senatsverwaltung in der Brunnenstraße kommen und mir ihre Probleme auf den Tisch legen, damit wir sie lösen. Vielleicht löst dies die eine oder andere Besorgnis aus, aber ich verspreche mir von diesem Verbund unter anderem, dass damit eine größere Eigenverantwortung dahin rückübertragen wird, wo sie hingehört, nämlich vor Ort in die Institutionen.

Axel Hecht:

Jetzt wäre die Gelegenheit für Fragen zu dem Bekenntnis, das Frau Kisseler gerade abgegeben hat. Ja, bitte schön, Herr Schirmer noch mal.

Lothar Schirmer:

Die beiden Beispiele, die Sie genannt haben, Frau Kisseler, also Marketing in der Opernstiftung und die gemeinsame Abstimmung des Spielplanes, das haben Sie geschafft und das sehe ich auch positiv. Aber das wurde auch schon ohne einen Generaldirektor realisiert, denn den haben Sie ja noch nicht und das Direktorium arbeitet trotzdem.

Axel Hecht:

Auch wenn ich meine Moderatorenrolle damit etwas strapaziere – aber ich möchte hier ja auch schlauer herausgehen, als ich reingekommen bin –, darf ich Sie fragen, Herr Schirmer, warum Sie so sehr gegen eine mögliche Stiftung sind? Sie sagen, Sie hätten eine ganze Reihe von dem, was versprochen wird, bereits eigeninitiativ umgesetzt, außerdem seien Sie bereits eine Stiftung. Wo liegen Ihre Befürchtungen?

Lothar Schirmer:

In der Geschichte des Stadtmuseums gab es die Entwicklung, dass sich einzelne

Teile nicht in das Ganze integriert haben. In dem Satzungs- bzw. Gesetzesentwurf wird das berücksichtigt. Ich halte eine Reform durchaus für ein mögliches Vorgehen der Politik und der Museen, wenn vorher die Situation in den jeweiligen Museen analysiert und Ziele und Inhalte klarer formuliert wurden. Wir haben das Problem im Stadtmuseum, dass eine Vielzahl kleiner Museen und Sammlungen zusammengeführt wurde, die alle nicht mit einem Haus identisch sind. Deshalb meine Frage vorhin an Herrn Melcher.

Wenn Sie die Presse lesen, dann wird darin eine Ausstellung im Märkischen Museum oder im Ephraim-Palais angekündigt, der Name Stadtmuseum hat sich in der Öffentlichkeit nicht durchsetzen können. Oder Sie hören im Rundfunk, wie eine Ausstellung über Eisenkunstguss im Märkischen Museum mit der Bemerkung abmoderiert wird, zum Märkischen Museum gehöre auch das Stadtmuseum. Das ist genau das Problem, das Sie, Herr Melcher, angesprochen haben. Es ist uns in den letzten zehn Jahren nicht gelungen, das Stadtmuseum mit einem schärferen Profil als kulturgeschichtliches Museum im öffentlichen Bewusstsein zu verankern. Wenn wir jetzt in einen neuen Museumsverbund mit der Berlinischen Galerie als einem starken Partner und dem sehr profilierten Brücke-Museum kommen, dann besteht durchaus die Befürchtung, dass sich das Stadtmuseum als kulturhistorisch orientierte Institution nicht durchsetzen kann, zumal es damit nicht nur in Konkurrenz zur Stiftung Preußischer Kulturbesitz steht, sondern auch zum Deutschen Historischen Museum. Das Stadtmuseum kann erst dann ein eigenes Profil entwickeln, wenn es ein Haus hat, das von den Besuchern auch als Stadtmuseum wahrgenommen wird. Da spielt es dann keine Rolle, ob das Haus früher einen anderen Namen hatte. Die Menschen gehen heute ins Märkische Museum, ins Ephraim-Palais oder in die Nikolaikirche und wissen meistens gar nicht, dass diese Häuser zum Stadtmuseum gehören. Deshalb denke ich, die inhaltliche Diskussion müsste vor einer in eine neue Struktur zu gießenden Stiftung stehen.

Axel Hecht:

Jetzt habe ich es begriffen. Vielen Dank, Herr Schirmer. Aber ist das, was Sie beschreiben, nicht fast zwangsläufig das Schicksal eines Vielspartenhauses?

Ina Busch:

Ich frage mich, ob Sie nicht eine falsche Vorstellung davon haben, wie der zukünftige Dachverband eigentlich auftreten soll. Ich bin ja dankbar über eine lokale Identität, mit der ich die Besucher 30 Kilometer weit ins Umland locken und bei uns dann z.B. die „Torhalle in Lorsch“ als Unesco-Weltkulturerbe und nicht als „Außenstelle des Hessischen Landesmuseums“ bewerben kann. Wenn ich Hipp- oder Alete-Babynahrung vermarkte, dann vermarkte ich ja nicht die Nestlé-Gruppe per se, sondern immer nur das einzelne Produkt. Es muss nur auf jedem Werbeträger klar sein und allmählich ins Bewusstsein sickern, dass z.B. auch ein wunderschönes kleines Haus mit einer Porzellansammlung zum Dachverband der „Stiftung Landesmuseen Berlin“ gehört.

Axel Hecht:

Herr Güntzer bitte und dann Herr Winkler.

Reiner Güntzer:

Bei der Namensfrage hilft vielleicht ein Blick zurück ins Jahr 1990. Damals ging es um die Planung eines einheitlichen Museums, zusammengefügt aus dem Märkischen Museum Ost und dem Berlin-Museum West. Es hätte nahegelegen, den traditionell verankerten Namen des älteren Märkischen Museums zu übernehmen, aber der Name erwies sich bereits ein Jahr nach Museumsgründung als hinfällig, da die Stadtgemeinde Berlin damals aus dem Provinzialverband Brandenburg ausschied und sich damit die ursprüngliche Idee eines Brandenburgischen Provinzialmuseums erledigt hatte. Dem älteren Museum im Ostteil der Stadt den neuen, prägnanteren Namen Berlin-Museum überzustülpen, wurde vom Senat bewusst unterlassen, um keine Empfindlichkeiten zu provozieren, was auch garantiert der Fall gewesen wäre. Wenn jetzt aber ein neues Institut geschaffen wird, ist man doch frei in der Wahl eines übergreifenden Namens, der sich generell bewährt hat und in dem das Berlinische zum Ausdruck kommt, das ja in allen Häusern – ausgenommen Brücke-Museum – vertreten ist. Im Übrigen frage ich mich ohnehin, warum man nicht auch das Landesarchiv Berlin mit in den Verbund einbezieht, wenn man Institute zusammenfassen möchte, die alle irgendetwas mit der Geschichte Berlins zu tun haben.

Axel Hecht:

Die Frage lassen wir jetzt mal so stehen. Herr Winkler bitte.

Kurt Winkler:

Sie verstehen, dass ich mich nicht zur Frage der Generaldirektion äußern möchte. Aber der entscheidende Punkt, der eigentlich dahinter steht, ist die Profilfrage und deshalb bin ich froh, dass wir gegen Ende der Diskussion zu Inhalten kommen und nicht nur über Geld reden. Zu Larmoyanz besteht trotz allem kein Anlass, denn wir teilen letztendlich das Schicksal aller öffentlichen Bildungseinrichtungen und müssen uns eben auf diesem Feld behaupten. Dies vorab. Nun zur Profilfrage: Was Herr Schirmer anspricht, ist im Prinzip richtig, aber in gewisser Weise, perspektivisch betrachtet, auch wieder nicht. Ich habe vorhin mit Interesse die Zahlen aus dem Kunsthistorischen Museum in Wien gehört, das zehn Häuser und 3 Millionen Objekte besitzt. Wir haben zwölf Häuser und 4,5 Millionen Objekte. Nur um einmal die Dimensionen zu skizzieren. Ein Museumsverbund ist per se wenig publikumswirksam. Das gilt auch für die Staatlichen Museen. Man sagt, ich gehe in die Nationalgalerie, ins Ägyptische Museum, aber nicht, ich gehe in die Staatlichen Museen. Dieses Problem wird übrigens die entstehende Stiftung Berliner Museen ganz genauso haben. Sie wird exakt vor dem Problem stehen, vor dem jetzt das Stadtmuseum steht.

Wir befinden uns in einem Prozess, in dem meiner Ansicht nach die Diskussion um eine künftige, gemeinsame, vergrößerte Stiftung im Zusammenhang mit der Frage nach einer internen Neuprofilierung des Stadtmuseums steht. Man kann in einen größeren Verbund hineinstreben, wenn man selbst seine Rolle neu definiert und präziser bestimmt.

Ich habe dazu vor wenigen Wochen meinen Gremien einen Masterplan vorgelegt: Im Zuge der bevorstehenden Veränderungen sollen jene Teile, die sich nicht in die eigentliche Spezifik des Stadtmuseums, nämlich die Kulturgeschichte Berlins,

fügen, herausgelöst werden, damit die künftige Institution ihr Alleinstellungsmerkmal exakt bedienen kann.

Wir haben die Problematik der zahlreichen Standorte mit in die Wiege gelegt bekommen. Dies ist im Übrigen nicht ungewöhnlich. Sehr viele kulturhistorische Museen, auch Stadtmuseen, befinden sich in der Situation, dass es hier eine Kirche, dort ein Schloss usw. gibt. Das ist insofern kein Makel. Ich empfinde das im Grunde genommen als Reichtum. Aber daraus ergibt sich natürlich ein Marketingproblem.

In dem Masterplan sind die Orte benannt, um die es mir primär geht. Das ist vorrangig das Märkische Museum und da muss sich das Land Berlin fragen lassen, warum die seit Jahren immer wieder angekündigten Sanierungsmaßnahmen nur so schleppend umgesetzt werden. Auch in einer künftig vereinten Stiftung muss dieses bauliche Problem eine Priorität haben. Hier erwarte ich eine Schwerpunktsetzung für eine künftige gemeinsame Institution.

Die meisten Häuser können wie die Glieder einer Kette chronologisch aneinandergefügt werden, angefangen mit der Nikolaikirche als mittelalterlicher Kirche mit einer Baugeschichte bis in die Reformationszeit, Schloss Friedrichsfelde als Beispiel für das späte 17. Jahrhundert, das Nikolaihaus für die Zeit der Aufklärung, das Knoblauchhaus mit seiner frühklassizistischen Fassade und zuletzt das Märkisches Museum, das am Ende des 19. Jahrhunderts erbaut wurde. Was fehlt, ist eine Erweiterungsfläche für die Stadtgeschichte des 20. Jahrhunderts, um die ich kämpfe.

Insofern ist für uns der Prozess einer äußeren Restrukturierung mit dem Prozess einer inneren Neuorganisation verbunden, die wir – nicht ohne Widerstände im eigenen Haus – bereits angeschoben haben, die aber nur mit sehr viel Enthusiasmus und Überzeugungskraft durchzusetzen ist. Trotz allem aber fühle ich mich von den Mitarbeitern gut begleitet und getragen.

Axel Hecht:

Herr Merkert bitte.

Jörn Merkert:

Ich möchte noch ein Wort dazu sagen, warum wir drei gemeinsam eine Generaldirektion befürworten und warum wir beschlossen haben, dass, falls einer aus unserer Mitte diese Rolle übernimmt, er sein Amt als Museumsdirektor aufgibt. Stellen Sie sich vor, Herr Winkler müsste seinen Masterplan mit linker Hand umsetzen und stünde gleichzeitig unter dem Druck, Generaldirektor spielen zu müssen. Stellen Sie sich vor, ich müsste meine Berlinische Galerie, die jetzt gerade ein bisschen Luft unter den Flügeln hat, weiter mit Propellern versehen und gleichzeitig Generaldirektor spielen. Das Problem ist nicht alleine, dass der Generaldirektor oder die Generaldirektorin in der Gefahr wäre, das eigene Haus zu bevorzugen, sondern umgekehrt betrachtet womöglich in die Situation hineingeraten würde, das eigene Haus zu vernachlässigen. Wir haben in dieser Stadt ein unglaubliches Beispiel dafür, wie ein Mensch – wie Harry Potter – anscheinend

einen 48-Stunden-Tag bewältigen kann. Wir Drei trauen uns diese Leistung nicht zu, vielleicht haben wir deshalb auch die Sammlung der Nationalgalerie seit Jahren nicht gesehen.

Axel Hecht:

Das wäre jetzt ein Argument gegen Ihren Vorschlag, Herr Beuermann, nicht wahr?

Dieter Beuermann:

Ich glaube, dass man sich wie in jedem Vorstand eines großen Unternehmens zusammenraufen kann. Das mag schwierig sein, aber ich stelle es mir noch viel schwieriger vor, jemanden zu haben, der der Dame und den Herren nicht genehm ist – die Möglichkeit besteht durchaus. Das will ich sehen, wie der dann arbeiten soll. Wenn er dann z.B. nicht das notwendige Geld einwirbt, hat er schon ganz schlechte Karten. Deswegen würde ich lieber Leute nehmen, deren Stärken man gut kennt und man kann dann auch abwechseln. Also ich muss sagen, ich bewundere Herrn Merkert. Ich bin seit Herrn Rothers Zeiten Mitglied des Fördervereins der Berlinischen Galerie. Wie Sie diese schaurigen sieben Jahre in der Diaspora durchgehalten haben, Herr Merkert! Wir waren ja alle bei der Eröffnung dabei, Sie hatten Tränen in den Augen vor Freude und vermutlich auch wegen der großen Anstrengung. Das ist eine tolle Sache, endlich steht das Museum da.

Ich glaube, wenn man sich zusammenraufen muss, dann wird z.B. der eine sagen, hör mal Merkert, was du da willst, das kann ich dir nur zum Teil erfüllen, lass uns eine gemeinsame Lösung finden. Ich glaube, einer von Ihnen Dreien ist allemal besser als jemanden von außen. Es sei denn, man hätte einen Deus ex Machina, aber finden Sie den mal. Welche Probleme haben wir damit bereits in der Opernstiftung? Selbst ein guter Mann wird aus welchen Gründen auch immer weg gemobbt. Der, der es dann wird, muss erst mal mit den anderen Großen in der Opernstiftung auskommen, das sind noch viel schwierigere Leute als Herr Merkert, Herr Winkler und Frau Möller zusammen. Der kann eigentlich nur gewinnen, indem er wirklich Geld herbeischafft, aber er darf bloß nicht irgendwo hineinreden.

Was Sie vorhin erzählt haben, Frau Staatssekretärin, über das gemeinsame Marketing oder die Kartenproblematik, das kann man ohne einen Generaldirektor machen. Die Berlinische Galerie ist z.B. bereits in einem Verbundsystem für Eintrittskarten. Ich glaube, dass man alles auch ohne Generaldirektor machen kann – außer Sie finden eine große Persönlichkeit, an die ich nicht glaube, aber man weiß ja nie.

Als Vorsitzender der Freunde möchte ich noch mal sagen, dass wir das durchaus kritisch begleiten und wir sind ja so wenige Mitglieder nicht. Wenn die Profile stimmen, wenn es einer guten Sache dient – was ja noch nicht ausdiskutiert ist – dann kann man das Ganze positiv sehen. Wir vertreten nicht eine generell ablehnende Haltung –, da ist Herr von Pufendorf viel härter als ich.

Ich sage immer wieder, man muss sehen, ob uns der Verbund gemeinsam weiterbringt, dann ist das Ganze eine gute Sache. Aber es gibt noch eine ganze Menge Arbeit zu leisten.

Viele Vorteile wurden uns von den Referenten und den Gästen auf dem Podium genannt und ich glaube, wir bekommen das Ganze ja auch noch mal gedruckt vorgelegt. Wir Berliner kochen oft genug im eigenen Saft, d.h. wir sollten die Dinge, die Sie uns von außen her kommend mitgeteilt haben, ruhig annehmen. Die Damen und Herren haben ja in ihren Bereichen ähnliche Prozesse leidvoll, lustvoll – je nach dem – erlebt und mitgetragen. Insofern sollten diese Erfahrungen, die auf diesem Symposium zur Sprache kamen, in unsere Überlegungen eingehen. Dafür ist es ja auch da. Danke.

Axel Hecht:

Ja. Bitte.

Holger Waller:

Ich habe angesichts dieser Personaldiskussion jetzt zum Schluss noch mal eine Frage. Wie stehen Sie denn zu der Anregung vom heutigen Vormittag eine sehr gelobte Doppelspitze einzuführen? Wäre das mit dem zuletzt Gesagten in Einklang zu bringen?

Ina Busch:

Darauf möchte ich gerne direkt antworten. Jedes einzelne Haus wird vermutlich einen Verwaltungsleiter haben, zumindest gehe ich davon aus. Vielleicht das Brücke-Museum auch? Im Moment haben Sie mindestens zwei Verwaltungsleiter. Was an Haushaltsvolumina in dem österreichischen Verbund oder bei den sieben Museumsstiftungen in Hamburg zu bewältigen ist, spielt sich in einer ganz andere Größenordnung ab und jeder wird von seinem Verwaltungsdirektor beraten. Wenn die doppelte kaufmännische Buchführung kommen sollte und die bisherigen Verwaltungsleiter der drei Institutionen darauf noch nicht vorbereitet sind, würde ich Ihnen raten, leisten Sie sich nicht einen Generaldirektor, sondern investieren Sie das Gehalt in einen Spitzenmann im Controlling, der über bilanzbuchhalterische Kenntnisse verfügt und eine Bilanz abschlussreif machen kann. Ich weiß nicht, ob das Aufgaben sind, die sonst der Senat bezahlt. Hier wäre das Geld wirklich sinnvoll eingesetzt.

Kurt Winkler:

Noch ein kleines Aperçu: Ein extern zu berufender Generaldirektor hätte den großen Vorteil, dass er mit einem ganz anderen Background den Verwaltungen vor allem der Finanzbehörde gegenüber auf den notwendigen Investitionen beharren und in einer anderen Weise als wir Berufungsverhandlungen führen könnte.

Axel Hecht:

Sie sehen, Herr Beuermann, die beiden Direktoren sind Lusttäter. Die wollen den Job nicht unbedingt machen. Bei Jörn Merkert verstehe ich das. Er hat sich sieben Jahre lang an einem für Berlin skandalösen Zustand abarbeiten müssen, er hat das durchlitten ohne zu resignieren. Im Grunde genommen verdient Jörn Merkert dafür die Tapferkeitsmedaille. Wie oft musste er rufen: „Ihr Völker der Welt, schaut auf diese Stadt!“ Jetzt hat es geklappt. Ich kann seine Haltung verstehen. Es ist natürlich viel lustvoller ein eigenes Haus zu leiten oder auch ein Konglomerat

verschiedener Häuser, wenn man die klarer konturieren kann. Oben drüber zu schweben und dennoch die Verantwortung tragen zu müssen ist weniger attraktiv. Die wollen den Job nicht, die Jungs, das sollte Ihnen zu denken geben.

Gut, das soll aber nicht das Schlusswort sein. Gibt es weitere Fragen aus dem Plenum? Wenn nicht, machen wir Schluss. Was halten Sie davon? Ich bedanke mich, Sie waren ein wunderbares Publikum. Danke schön.