

EXPERTENKOMMISSION

EMPFEHLUNGEN
ZUR ENTWICKLUNG
DER HAMBURGER MUSEUMSSTIFTUNGEN

EMPFEHLUNGEN
ZUR ENTWICKLUNG
DER HAMBURGER MUSEUMSSTIFTUNGEN

Reinhold Baumstark, München
Steven Engelsman, Leiden
Friedrich Loock, Hamburg
Hartwig Lüdtke, Mannheim
Peter Stellmach, Hamburg

Inhalt	Seite	
1.	Einleitung	1
2.	Die aktuelle Lage der Hamburger Museen	4
2.1	Einführung der Verselbstständigung der Museen 1999	4
2.2	Bestandsaufnahme	6
3.	Die Stiftungsstruktur	9
3.1	Stiftungsrat	9
3.2	Stiftungsvorstand	10
3.3	Ziel- und Leistungsvereinbarungen	11
3.4	Nachhaltige Qualitätssicherung	12
4.	Vermögens-, Finanz- und Ertragslage	14
4.1	Überschuldung und Entschuldung	15
4.2	Laufende Ertragsdefizite	17
4.3	Finanzierung zentraler Vorhaben	20
5.	Strukturelle Ordnung der Museen	21
5.1	Hamburger Kunsthalle und Deichtorhalle Nord	21
5.2	Museum für Kunst und Gewerbe und Deichtorhalle Süd	23
5.3	Der Verbund „Hamburg-Museum“	25
5.3.1	Museum für Hamburgische Geschichte, Altonaer Museum, Museum der Arbeit, Helms-Museum	25
5.3.2	Hafenmuseum	27
5.3.3	Die Rolle der Archäologie	28
5.4	Museum für Völkerkunde	30
6.	Zentrale Aufgaben	33
6.1	Werkstätten	33
6.2	Depots	35
6.3	Inventarisierung	36
6.4	Museumsdienst Hamburg	37
6.5	Gemeinsame Kommunikation	39
7.	Einbeziehung weiterer Einrichtungen	42
7.1	Internationales Maritimes Museum	42
7.2	Bucerius Kunst Forum	43
7.3	BallinStadt / Auswanderermuseum	43
7.4	Die Rolle der Naturkunde	44
8.	Zusammenfassung	46
	Anhang	52

1. Einleitung

Anlass für die Abfassung des vorliegenden Expertenpapiers zur Entwicklung der Hamburger Museumslandschaft war ein Auftrag der Kultursenatorin, der zum Ziel hatte, eine Bestandsanalyse der Hamburger Museumssituation vorzunehmen und konkrete Möglichkeiten künftiger Entwicklungen zu benennen. Das Papier stellt keinen Museumsentwicklungsplan dar; eine derartige Handlungsvorgabe, die operative Einzelschritte und Terminabläufe zu benennen hätte, ist gegebenenfalls später zu erarbeiten. Das vorliegende Papier gibt die Einschätzungen und Empfehlungen der Expertenkommission wieder und fasst sie schließlich in 25 Einzelpunkten zusammen.

Die Hamburger Museumslandschaft wird im Wesentlichen geprägt durch die sieben Museumsstiftungen (Hamburger Kunsthalle, Museum für Kunst und Gewerbe, Völkerkundemuseum, Museum für Hamburgische Geschichte, Altonaer Museum, Museum der Arbeit, Helms-Museum) sowie die Deichtorhallen mit dem Internationalen Haus der Photographie. Hinzu treten weitere, zum Teil in privater, zum Teil in öffentlicher Trägerschaft befindliche Museen, die jedoch nicht von der Stadt Hamburg finanziert werden (Bucerius Kunst Forum, Ernst Barlach Haus, Museum für Kommunikation). Schließlich werden zur Zeit eine Reihe geplanter Museumseinrichtungen vorbereitet und realisiert, die ebenfalls in die Überlegungen einzubeziehen sind (Auswanderermuseum Ballinstadt, Internationales Maritimes Museum).

Aus dieser Situation ergibt sich die Notwendigkeit, die Museen mit einem klaren Profil auszustatten, um einerseits dem Auftrag eines zielgerichteten Sammelns, Bewahrens und Vermittelns gerecht werden und andererseits in der Wettbewerbssituation gegenüber anderen Kultureinrichtungen um die Gunst (und das Geld) des Publikums bestehen zu können; dabei ist diese Situation ausdrücklich nicht als eine Konkurrenzsituation, wohl aber als ein fruchtbarer Wettbewerb zu verstehen. Neben der Frage einer möglicherweise zu schärfenden Profilierung einzelner Institutionen geht es darüber hinaus auch um die Benennung möglicher Gemeinsamkeiten und von Aktionsfeldern, auf denen Synergieeffekte zu erzielen sind.

Die vorgenannten sieben staatlich getragenen Museen Hamburgs haben ihre inhaltliche Ausrichtung in den 1970er Jahren zum Teil grundlegend überarbeitet und erneut im Zuge der Umwandlung in öffentlich-rechtliche Stiftungen im Jahre 1999 neu positioniert. Dabei verfolgte die Errichtung sieben einzelner Stiftungen das Ziel, den einzelnen Institutionen ein größeres Maß an Eigenständigkeit und Profilierung zu ermöglichen. Die damalige Entscheidung zur Gründung der Museumsstiftungen wird auch aus heutiger Sicht grundsätzlich positiv beurteilt. Kulturpolitisch war der damalige Schritt mutig und wies in eine Richtung, die künftig beizubehalten und weiter zu entwickeln ist.

Vor diesem Hintergrund sind der Expertenkommission eine Reihe konkreter Fragestellungen im Hinblick auf die künftige Weiterentwicklung der Hamburger Museumslandschaft mit auf den Weg gegeben worden; nicht zuletzt spielt dabei die Situation knapper öffentlicher Haushalte sowie die Notwendigkeit eine Rolle, die knappen, zur Verfügung stehenden öffentlichen Mittel möglichst effizient für die Kulturarbeit einzusetzen. Dabei soll keinesfalls übersehen werden, dass das

Unternehmensziel von Museen nicht auf eine wirtschaftliche Ertragssteigerung ausgerichtet ist. Museen sind dem Erhalt des kulturellen Erbes verpflichtet und erfüllen ihren Auftrag im Rahmen kultureller Bildung. Ausgehend von ihrem Kernauftrag, der mit den Begriffen des Sammelns, Bewahrens, Erforschens sowie Ausstellens und Vermittelns umschrieben wird, geht es den Museen darum, das kulturelle Gedächtnis einer Gesellschaft für Fragen der Gegenwart und auch der Zukunft zu nutzen. Dabei sind immer auch Überlegungen zur eigenen Identität der in dieser Stadt Lebenden einzubringen; zudem ist das Verständnis für andere Zeiten, andere Kulturen und andere Gesellschaften zu wecken, die sich möglicherweise andere Regeln und Strukturen gegeben haben.

Gerade eine Stadt wie Hamburg verfügt über eine weit zurückreichende Tradition internationaler Kontakte und gründet ihre Identität nicht zuletzt auf die Fähigkeit zum Dialog zwischen den Kulturen. Diese besondere Qualität der Hansestadt spiegelt sich auch in der thematischen Bandbreite ihrer Museen. Bei allen Überlegungen hinsichtlich einer Effizienzsteigerung und einer Verbesserung der wirtschaftlichen Lage wird daher die Freie und Hansestadt ihre Verpflichtung zu einer auskömmlichen finanziellen Ausstattung ihrer Museumslandschaft stets zu bedenken haben. Im Hinblick auf Grundanforderungen für die Wahrnehmung der Aufgaben eines Museums und die Leistungen, die es zu erbringen hat, verweist die Expertenkommission auf die „Standards für Museen“, die vom Deutschen Museumsbund vorgelegt wurden.

Konkret geht es im vorliegenden Expertenpapier um folgende Fragestellungen:

- Welches Profil haben die einzelnen Museen und an welcher Stelle ist möglicherweise eine schärfere Profilierung wünschenswert?
- Welche Gemeinsamkeiten lassen sich erkennen und möglicherweise weiter ausbauen?
- Sollte für den Außenauftritt der Hamburger Museumsstiftungen eine „Dachmarke“ entwickelt werden?
- Welche Kooperationsmöglichkeiten innerhalb der Gruppe der sieben staatlichen Museen sind sinnvoll und zielführend?
- Liegen strukturelle Defizite bezüglich der Finanzausstattung vor?
- Können organisatorische und strukturelle Veränderungen für einzelne Häuser wie für die Gesamtgruppe der Museen Synergieeffekte erbringen?
- Lassen sich Werkstätten und Depots für die Museen gemeinsam nutzen?

Festzuhalten ist, dass der Auftrag ausdrücklich nicht dahin zielte, Einzelprojekte und Ausstellungen der Museen zu begutachten und darüber Empfehlungen auszusprechen. Desgleichen war die Evaluation der einzelnen Museen nicht Gegenstand der Bestandsanalyse.

Die Expertenkommission hat im Laufe des Jahres 2006 zunächst eine Bestandsanalyse durchgeführt, sodann über mögliche Optionen für eine Weiterentwicklung der Museumslandschaft beraten und schließlich die vorliegenden Empfehlungen ausgearbeitet. Im Einzelnen liegen dem Papier folgende Beratungen zugrunde: Im Januar, April und Juni fanden jeweils mehrtägige Treffen der Expertenkommission in Hamburg statt, begleitet von Besichtigungen der Museen und ausführlichen Gesprächen mit den Museumsvorständen. Es schlossen sich weitere Beratungen im September, Oktober und November wiederum in Hamburg an, darüber hinaus jeweils zweitägige Redaktionssitzungen in Leiden und Mannheim.

Als Grundlage für die Beratung wurde der Expertenkommission eine Reihe von Schriftstücken an die Hand gegeben, die im Anhang dieses Papieres aufgelistet sind.

2. Die aktuelle Lage der Hamburger Museen

Die ehemals staatlichen Museen in Hamburg wurden zum 1. Januar 1999 verselbstständigt und in Stiftungen öffentlichen Rechts überführt. Dieser Schritt zeugt auch heute noch von Mut und Weitsicht. Die Expertenkommission würdigt die damalige Bereitschaft zu dieser Innovation - auf politischer Seite ebenso wie auf Seiten der staatlichen Museen.

Zur Strukturreform der Museen gibt es nach Einschätzung der Expertenkommission auch acht Jahre danach keine Alternative. In dieser Zeit haben sich im Vergleich zum Museumsmanagement vor 1999 zahlreiche Bedingungen in den Häusern spürbar verbessert. Die Beteiligten selbst heben dabei das Zusammenwirken der betrieblichen Leistungsbereiche in den Museumsstiftungen, die Transparenz betrieblicher Entscheidungen sowie die Mitwirkungsbereitschaft bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hervor.

2.1 Einführung der Verselbstständigung der Museen 1999

Der entscheidende Impuls zur Verselbstständigung der staatlichen Museen ging von den Direktoren aus. Sie waren sich einig darin, dass nur eine Strukturreform die Museen sicher in das 21. Jahrhundert führen könne. Der vormalige Direktor der Hamburger Kunsthalle, Prof. Dr. Uwe Schneede, hat dies in einer Erklärung auf der Webseite der Kunsthalle knapp zusammengefasst:

„Als die Direktoren der staatlichen Hamburger Museen 1995 schwerwiegende Einbußen an öffentlichen Mitteln zum Anlass nahmen, über die Situation ihrer Häuser im 21. Jahrhundert nachzudenken, war bald klar, dass eine Strukturreform vonnöten sei, wenn man das Museum nicht untergehen lassen wolle. Es galt, die starren und für ein heutiges Museum ganz ungeeigneten staatlichen Haushaltsgesetze abzuwerfen, die Freiwilligkeit der öffentlichen Zuwendungen durch vertragliche Verpflichtungen zu ersetzen und alle Entscheidungen in die Museen zu verlegen.“

Auf Seiten der Politik trafen die Direktoren mit ihrem Vorstoß auf Zustimmung. Zügig konkretisierten beide Seiten die Erfordernisse einer Umsetzung, begleitet von Recherchen unter anderem bei holländischen Kollegen. Denn einige Jahre zuvor befanden sich die staatlichen Museen in den Niederlanden in einer vergleichbaren Situation. Dort hatte die Verselbstständigung eine günstige Entwicklung genommen: Sie ermöglichte den Museen wichtige Innovationen und trug dazu bei, dass Missstände, die zum Teil über Jahre gewachsen waren, abgebaut und schließlich behoben werden konnten. Entscheidend zu dieser positiven Entwicklung hatte beigetragen, dass die Möglichkeit einer unmittelbaren Einwirkung des Staates in den Museumsbetrieb durch die Verselbstständigung spürbar reduziert wurde.

Nach Abschluss der Verhandlungen veröffentlichte die Kulturbehörde Hamburg eine Erklärung zu Anlass, Ausrichtung und Umsetzung der rechtlichen Verselbstständigung der sieben Hamburger Museumsstiftungen in der Drucksache 1537 der 16. Wahlperiode. Danach sollte die Verselbstständigung

den Museen größtmögliche Gestaltungsmöglichkeiten bieten und die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Bedingungen schaffen, damit die Museen ihren Kulturauftrag publikumsfreundlicher und effizienter als zuvor erfüllen könnten. Die Aufsichts- und Kontrollbefugnisse des staatlichen Zuwendungsgebers blieben erhalten.

Den Museumsstiftungen wurde dabei zugesprochen:

- eigene Personalhoheit,
- selbstständige Bewirtschaftung eines Budgets mit weitgehender Deckungsfähigkeit der Positionen,
- Rechnungslegung nach Grundsätzen des kaufmännischen Rechnungswesens,
- Möglichkeit der Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation ohne Bindung an das öffentliche Haushalts- und Organisationsrecht,
- Kompetenz, um selbstständig Verträge - beispielsweise Mietverträge für die Museumsgastronomie und Museumsshops - abzuschließen,
- uneingeschränkte Entscheidungszuständigkeit und damit auch ungeteilte Verantwortung in allen betrieblichen Fragen.

Insbesondere die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen und Zuständigkeitsverantwortung auf die Beschäftigten sollte deren Motivation erhöhen, sich aktiv an der Weiterentwicklung des eigenen Hauses zu beteiligen. Diese Eigenständigkeit und unternehmerische Flexibilität der Museen erforderten nach Ansicht der Kulturbehörde eine rechtliche Verselbstständigung mit den Zielen:

- verbesserte und publikumsfreundlichere Wahrnehmung des Kulturauftrages der Museen, bestehend aus Sammeln, Bewahren, Erschließen und Vermitteln,
- Übertragung der eigenverantwortlichen Führung aller Geschäfte auf die Museen,
- Verbesserung der externen und internen Steuerung der Museen auf der Grundlage von präzisen Zielen und Aufgaben der einzelnen Häuser,
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit,
- langfristige Erhöhung des Kostendeckungsgrades,
- Erschließung neuer Einnahmemöglichkeiten für eine verbesserte Wahrnehmung des Kulturauftrages der Museen,
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikationsstruktur,

- leichtere Gewinnung von Sponsoren und Mäzenen.

Politik und Museen wurden sich in Zielsetzungen und Vorgehen rasch einig. Folglich ging die Umsetzung vergleichsweise zügig vonstatten. Das Gesetz über die Errichtung von Museumsstiftungen der Freien und Hansestadt Hamburg (HmbMuStG) trat am 1. Januar 1999 in Kraft.

2.2 Bestandsaufnahme

Für die Hamburger Museumsstiftungen hat die Publikumsarbeit hohe Priorität. Folglich legen sie auf ihre unmittelbaren und ihre mittelbaren Ausstellungsaktivitäten ein besonderes Augenmerk. Die unmittelbaren Aktivitäten umfassen die Präsentation von Sonderausstellungen und die Aktualisierung bzw. Neueinrichtung von Dauerausstellungen. Beispiele für das umfangreiche Spektrum an mittelbaren Aktivitäten sind die Errichtung neuer Ausstellungsflügel - zum Beispiel das „Hubertus-Wald-Forum“ der Kunsthalle oder der „Schürmann-Flügel“ im Museum für Kunst und Gewerbe -, der Ausbau des Museums der Arbeit oder die Neueinrichtung des Museums für Völkerkunde. Hinzu kommen Initiativen zu Neugründungen, die von der Freien und Hansestadt Hamburg unternommen bzw. unterstützt werden. Zu nennen sind hier das Internationale Maritime Museum, das Hafenumuseum und das Auswanderermuseum Ballinstadt.

Die Expertenkommission begrüßt grundsätzlich ein breit gefächertes Museumsangebot. Angesichts der aktuell prekären Finanzsituation, in der sich durchweg alle Hamburger Museumsstiftungen befinden, stellt sie sich jedoch zum einen die Frage, ob bei den Überlegungen zu Erweiterungen und Neueinrichtungen in ausreichendem Maße die langfristig gebundenen Folgekosten berücksichtigt wurden. Zum anderen gibt es nach ihrer Einschätzung Anzeichen dafür, dass in einigen Häusern aufgrund einer Fokussierung auf sichtbare „front-office“-Aktivitäten nicht ausreichend Kapazitäten für die eigenen „back-office“-Aufgaben - konkret für die Sammlungspflege, für die Dokumentation, für die sachgerechte Lagerung und für die wissenschaftliche Aufarbeitung - zur Verfügung stehen.

Dringenden Handlungsbedarf erkennt die Expertenkommission insbesondere hinsichtlich der Inventarisierung. Keine der Museumsstiftungen - möglicherweise mit Ausnahme der Kunsthalle - verfügt über eine vollständige Inventur der Sammlungen. In einigen Häusern sind Verlagerungen und IT-Erfassung von Sammlungen vorgesehen. Keinem der engagiert initiierten Vorhaben traut die Expertenkommission jedoch zu, dem tatsächlichen Bedarf der Sammlungsaufarbeitung in ausreichendem Maße entsprechen zu können. So lässt sich die Frage, welche Objekte die Sammlungen der Freien und Hansestadt Hamburg umfassen und für welche Sammlungen die sieben Museumsstiftungen die Sorgepflicht übernommen haben, derzeit nicht beantworten. Folglich sind die Vermögenswerte der Museumsstiftungen zur Zeit nicht ausreichend zu bestimmen.

Die Ermittlung der Vermögenswerte ist eine der zentralen Zielvorgaben der Verselbstständigung. Unterstützend dazu wurden den Museumsstiftungen Kompetenzen und Verantwortungen für Finanzentscheidungen übertragen, um zwei weitere, wesentliche Ziele der Verselbstständigung zu erreichen: Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Stabilisierung der finanziellen Bedingungen. Trotz der gewährten Eigenständigkeit im finanzwirtschaftlichen Handeln haben nach Einschätzung der Expertenkommission die Museumsstiftungen diese Forderungen bislang kaum zufrieden stellend umsetzen können.

Die wirtschaftliche Lage der Hamburger Museumsstiftungen muss gegenwärtig daher als bestandsgefährdend eingestuft werden. Allen Museumsstiftungen zusammen ist seit 1999 bis Ende 2005 ein Defizit in Höhe von deutlich über 8 Millionen Euro angewachsen, das durch Eigenmittel nicht abgedeckt werden kann. Ohne die im Jahre 2004 gewährten Sonderzuwendungen in Höhe von 2,5 Millionen Euro würde der Betrag rund 11 Millionen Euro betragen. Dieser Fehlbetrag zur Deckung der betrieblichen Aufwendungen wächst in der Summe jährlich, obwohl die Museumsstiftungen bereits bei wichtigen Ausgabenpositionen entlastet werden. So sind beispielsweise die Mietaufwendungen der Museumsstiftungen im vollen Umfang durch entsprechende Zuwendungen als Gebäudemiete gedeckt. Denn die IMPF Hamburgische Management Gesellschaft mbH hat im Jahre 2002 mit den Museumsstiftungen Mietverträge über die bewirtschafteten Immobilien abgeschlossen. Die IMPF GmbH fungiert seit der Neuorganisation der Gebäudeverwaltung der Behörden und Ämter Hamburgs und der sonstigen städtischen Einrichtungen als Betriebsgesellschaft für alle im Eigentum der Freien und Hansestadt Hamburg befindlichen Museen. Anlass dafür war auch das Bestreben, die Museumsstiftungen von den Aufgaben und Belastungen der Bauunterhaltung zu befreien, damit diese sich noch stärker dem eigentlichen Stiftungszweck widmen können.

Die Gesamtverantwortung für die Wirtschaftlichkeit der als Unternehmen geführten Museumsstiftungen obliegt einer Doppelspitze aus Wissenschaftlichem Direktor und Kaufmännischem Direktor, um den der Vorstand einer jeden Museumsstiftung erweitert wurde. Die Expertenkommission warnt jedoch davor, die schwierige Situation, in der sich alle Museumsstiftungen befinden, derzeit allein einem Funktionsträger zuzuschreiben. Eine solche Interpretation würde die Diskussion in eine falsche Richtung lenken.

Vielmehr hat die Konstruktion einer Doppelspitze wesentlich dazu beigetragen, dass den Museen zum Zeitpunkt der Verselbstständigung ein großer Vertrauensvorschuss gewährt wurde. Vor diesem Hintergrund erschienen die damit verbundenen Mehrausgaben vertretbar - im Übrigen die einzigen, die explizit als Mehrkosten der Verselbstständigung anerkannt wurden; jedes Haus sah sich zum Zeitpunkt der Verselbstständigung in der Lage, diese Mittel durch Sparmaßnahmen, Effizienz- und Einnahmesteigerungen selbst zu erwirtschaften.

Angesichts der höchst schwierigen Lage, in der sich die Museumsstiftungen derzeit befinden, hat die Expertenkommission sämtliche Aspekte der Verselbstständigung zu hinterfragen. Wie hat es geschehen können, dass den

Hamburger Museumsstiftungen in vergleichsweise kurzer Zeit ein Defizit von rund 11 Millionen Euro entstand? Gab es keine „checks and balances“, die eine solche Situation hätten früher erkennen lassen? Wen kann man als den Hauptverantwortlichen für die Verschuldung der Museen ausmachen? Ist es die Doppelspitze oder in der Doppelspitze der eine Direktor, der gerne Schönes, Neues, Wichtiges und Teures macht, um ein inhaltlich gutes Museum zu präsentieren, oder der kaufmännische Direktor, dessen Hauptaufgabe doch wäre, für die finanzielle Ausgeglichenheit der Stiftung zu sorgen? Oder ist es der Stiftungsrat, der die Haushaltspläne und Jahresabschlüsse zu genehmigen hatte, oder sind es etwa die im Stiftungsrat vertretenen fachkundigen Kollegen, die bei derart dramatischen Entwicklungen hätten warnen oder die Notbremse ziehen müssen? Ist es vielleicht die Kulturbehörde, die immer noch detaillierten Einblick ins Tagesgeschäft der Museen nimmt, die das Ganze hat geschehen lassen und damit den Vorständen Mut machte, auf diesem eingeschlagenen Weg weiterzugehen? Oder ist es der jeweilige Präses der Kulturbehörde, der als Vorsitzender des Stiftungsrates alles hat gutheißen müssen?

Wo alle verantwortlich sind, trägt zuletzt keiner Verantwortung. Es lässt sich nur feststellen, dass die Führungslage in den Museen verschwommen ist. Die Rollen der verschiedenen Beteiligten - Vorstand - Stiftungsrat - Kulturbehörde - Kultursenatorin sind nicht klar genug unterschieden. Die vermeintlich selbstständige Führung der Häuser wird nicht konsequent umgesetzt und die Selbstständigkeit der Stiftungen ist nicht klar geregelt. Dies sollte gründlich geändert werden, und zwar unverzüglich.

Die Expertenkommission zieht aus ihrer Bestandsaufnahme ein zentrales Fazit für die von ihr unterbreiteten Vorschläge zur strukturellen Umgestaltung der Hamburger Museumsstiftungen:

1. Die Museumsstiftungen konnten bislang das Potential, das in der Verselbstständigung steckt, aufgrund einer unklaren Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortungen zwischen den Stiftungen und der finanzierenden Freien und Hansestadt Hamburg nicht voll ausschöpfen.
2. Seit der Verselbstständigung haben sich neue Erkenntnisse gebildet, die als Grundlage für Überlegungen zu strukturellen Umgestaltungen innerhalb der Museumsstiftungen dienen können.

3. Die Stiftungsstruktur

Die Governance-Struktur der Hamburger Museumsstiftungen besteht aus je einem Stiftungsvorstand und je einem Stiftungsrat. Darin spiegelt sich die mit der Verselbstständigung intendierte Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, wobei bei der Freien und Hansestadt Hamburg als Trägerin das Aufsichts- und Kontrollrecht verbleibt.

Nach den nun vorliegenden Ergebnissen und Erkenntnissen sieht die Expertenkommission Korrekturbedarf sowohl in der Wahrnehmung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten durch die Museumsstiftungen als auch in der Ausübung der Aufsichts- und Kontrollfunktion durch die Kulturbehörde.

3.1 Stiftungsrat

Jedes Museum verfügt über einen Stiftungsrat, der eine Richtlinienkompetenz besitzt. Ihm obliegt die Aufsichts- und Kontrollfunktion der einzelnen Hamburger Museumsstiftungen. Er besteht in der Regel aus zehn Personen und setzt sich zusammen aus Vertreterinnen bzw. Vertretern der Freien und Hansestadt Hamburg, sachverständigen Bürgerinnen bzw. Bürgern sowie drei gewählten Vertreterinnen bzw. Vertretern aus der Mitarbeiterschaft.

Die Fach- und Rechtsaufsicht über die Stiftung übt nach dem Verselbstständigungs-Gesetz für Museumsstiftungen (HmbMuStG) die Kulturbehörde aus. Grundlagen der Kontrolle sind vor allem die Wirtschaftspläne, der Genehmigungsvorbehalt wichtiger Entscheidungen und die Verabschiedung der Jahresabschlüsse mit Bilanzen nebst Anhang und Anlagennachweis, der Gewinn- und Verlustrechnung und des Lageberichts.

Als erheblichen Nachteil für die einzelnen Einrichtungen erachtet es die Expertenkommission, dass Mitglieder des Stiftungsrates funktional in mehrere Museumsstiftungen eingebunden sind. Sie sieht darin die Gefahr eines Interessenkonfliktes. Alle Mitglieder des Stiftungsrates sollten sich ihrer Einschätzung nach auf die jeweilige Museumsstiftung konzentrieren können, der sie angehören.

Dies gilt insbesondere für den Präses der Kulturbehörde, der satzungsgemäß den Vorsitz in dem Aufsichts- und Kontrollgremium einer jeden Museumsstiftung ausübt. Im Grundsatz erscheint es plausibel, dass die Freie und Hansestadt Hamburg als Trägerin der Hamburger Museumsstiftungen - und im Rahmen ihrer Ressortverantwortung demnach die Kulturbehörde - die Pflicht zur Betreuung und Aufsicht wahrzunehmen hat. Bezogen auf die Person des Präses der Kulturbehörde ist in der gegenwärtigen Regelung der jeweilige Vorsitzende eines Stiftungsrates zugleich (a) Repräsentant der Freien und Hansestadt Hamburg, (b) Leiter der verantwortlichen Zuwendungsbehörde und (c) Vorsitzender aller sieben Aufsichtsgremien. Er trägt somit nach derzeitiger Lasten- und Aufgabenteilung neben der politischen auch die funktionale Verantwortung für die Lage, in der sich die Hamburger Museumsstiftungen derzeit befinden.

Eben jene Lage der Hamburger Museumsstiftungen stuft die Expertenkommission als substanziell bedrohlich ein. Die nun eingetretene Entwicklung war durchaus absehbar. Denn nach Ausweis der vorliegenden Unterlagen erstellten die Hamburger Museumsstiftungen bislang nicht immer ausreichend wirklichkeitsnahe Wirtschaftspläne. Dieses Vorgehen der Hamburger Museumsstiftungen haben die jeweiligen Stiftungsräte nicht genügend kritisch hinterfragt.

Nach Einschätzung der Expertenkommission kann der Präses der Kulturbehörde angesichts der vielen Parallel-Mandate in den Museumsstiftungen eine durchgreifende Aufsichts- und Kontrollmöglichkeit nicht ausreichend gewährleisten. Um seine Durchsetzungskraft bei politischen Entscheidungen erhöhen zu können, sollte er seine funktionale Gebundenheit reduzieren. Andernfalls müsste er den Widerspruch zwischen fiskalischen Interessen der Stadt Hamburg und den strategischen Interessen der Museen in einer Person ausgleichen.

Konkret empfiehlt die Expertenkommission, dass der Präses nicht selbst als Mitglied der Stiftungsräte auftritt, sondern für den Vorsitz in jeden Stiftungsrat je eine Expertin bzw. einen Experten seines Vertrauens entsendet. Diese können sich dann auf ihr Mandat ausschließlich in einem Stiftungsrat konzentrieren. Sie sollten allerdings nicht der Kulturbehörde angehören.

Ergänzend dazu sieht die Expertenkommission es als sinnvoll an, dass dem Präses der Kulturbehörde zur fachlichen Beratung ein externer Beirat zur Verfügung stehen sollte. Als erfolgreiches Beispiel dafür dienen derartige Einrichtungen bei den Museumsstiftungen in den Niederlanden.

Die Expertenkommission begrüßt ausdrücklich die Öffnungsklausel für Dritte, die eine Einbindung von Externen in die Stiftungsräte ermöglicht. Jene Sitze sollten durchaus Spendern, Sponsoren und anderen privaten Förderern angeboten werden können. Gleichzeitig sollten die Auswahlkriterien jedoch dahingehend erweitert werden, dass jene Stiftungsratsmitglieder nicht allein förderbezogen, sondern immer auch fach- und sachbezogen ausgewählt werden, um so qualifizierte Erfahrungen in die Entscheidungsprozesse einbringen zu können.

3.2 Stiftungsvorstand

Der Stiftungsvorstand ist das Leitungsorgan der Hamburger Museumsstiftungen. Die ehemaligen Direktionen der Museen wurden durch kaufmännische Geschäftsführungen ergänzt, die zu den wissenschaftlichen und künstlerischen Kompetenzen des klassischen Museumsdirektors vor allem kaufmännisches Wissen sowie unternehmerische Kompetenz und Personalmanagement einbringen sollten. Dem Vorstand gehören somit der wissenschaftliche Direktor und der kaufmännische Geschäftsführer gleichberechtigt an. Durch die kollektive Verantwortung des Vorstandes, der nur gemeinsam für Außengeschäfte der Stiftung zeichnen kann, sollen kostenbewusste Entscheidungen gefördert und neue Einnahmequellen

eröffnet werden. Der Vorstand der Hamburger Museen wird folglich von einer „Doppelspitze“ gebildet.

Die Expertenkommission begrüßt ausdrücklich Maßnahmen, die dazu beitragen, die Museumsstiftungen wirtschaftlich erfolgreich zu führen. Der Versuch, ihnen eine bis dato kaum gebräuchliche Führungsstruktur zu geben, verdient daher Anerkennung. Allerdings erkennt die Expertenkommission darin zugleich auch eine Schwächung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Denn angesichts des breit gefächerten Anforderungsspektrums können bei dieser Struktur Entscheidungen in letzter Konsequenz nicht von einer Person getroffen und verantwortet werden.

Die Expertenkommission rät zu einer auf allen Ebenen der Museumsstiftungen stringenteren Führung. Vor diesem Hintergrund bedarf es insbesondere im Stiftungsvorstand einer spürbaren Straffung, um die Verantwortlichkeiten klar und zweifelsfrei zuordnen zu können. Angesichts dessen empfiehlt die Expertenkommission, die Doppelspitze als funktionale Bedingung der Museumsleitung abzuschaffen.

Es steht außer Frage, dass jede Museumsstiftung eine kompetente Führung mit hoher Entscheidungsbefugnis in allen Wirtschafts- und Rechtsfragen benötigt. Eine funktionale und gleichrangige Einordnung als „Kaufmännischer Direktor“ ist hierfür allerdings nicht unmittelbar erforderlich. Dessen bisherige Funktion sollte mit ausreichenden Vollmachten ausgestattet werden, jedoch nicht mehr gleichberechtigt in die übergeordnete Gesamtverantwortung der Museumsstiftung eingebunden sein. Das in vielen Museumsstiftungen bewährte „Vier-Augen-Prinzip“ bei wirtschaftlichen und juristischen Entscheidungen lässt sich ohne Einbußen auch über eine Prokura-Regelung des kaufmännisch Verantwortlichen fortsetzen.

3.3 Ziel- und Leistungsvereinbarungen

Nach Einschätzung der Expertenkommission sollte die Kulturbehörde vermehrt noch wirkungsvollere Steuerungsinstrumente einsetzen, als die bislang dafür herangezogenen. Dazu gehört zum einen die konsequentere und verbindlichere Nutzung bereits bestehender und zum anderen die Einführung weiterer Instrumente.

Zu den Instrumenten, die bereits eingesetzt werden und eines intensiveren Einsatzes bedürfen, zählt die Expertenkommission vor allem die Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Diese Verträge zwischen den Museumsstiftungen und der Kulturbehörde sollten Leistungen und Gegenleistungen umfassend und zugleich detailliert definieren, um danach eine Zielerreichung belohnen oder eine Zielverfehlung ahnden zu können.

Ziel- und Leistungsvereinbarungen sind ein Grundvertrag zwischen den Museumsstiftungen und der Kulturbehörde. Sie sind deshalb das zentrale Instrument der sich auf die strategische Steuerung der Museumsstiftungen beschränkenden Freien und Hansestadt Hamburg. Schwerpunkt der Ziel- und Leistungsvereinbarungen ist es, die Umsetzung der Leitlinien und des

HmbMuStG fortzuführen und konkrete Vereinbarungen hierüber zu treffen. Beiden Vertragsparteien - den Museumsstiftungen und der Freien Hansestadt Hamburg - erwachsen daraus Rechte und Pflichten, deren Einhaltung oberstes Gebot der jeweiligen Leitungsorgane sein muss.

Ziel- und Leistungsvereinbarungen geben den Museumsstiftungen eine verpflichtende Orientierung für die strategische Ausrichtung und das operative Geschehen. Zugleich ermöglichen sie es den Aufsichtsgremien und Fachbehörden, die Entscheidungen der Museen zu steuern, ohne dabei deren gesetzlich verankerte Eigenständigkeit einzuschränken. In diesem Verständnis tragen Ziel- und Leistungsvereinbarungen erheblich dazu bei, Ressourceneinsatz und Betriebsablauf zu optimieren.

Daher empfiehlt die Expertenkommission, den Katalog an mess- und überprüfbaren Zielen zu erweitern. Diese sollten sich in Kennzahlen konkretisieren, die zum ersten zentrale Wirtschaftsdaten (etwa für Wirtschaftlichkeit), zum zweiten elementare Strukturdaten (etwa für Besucherstruktur), zum dritten inhaltliche Daten (etwa für Ausstellungsplanung) und zum vierten Fortschritts-Daten (etwa für Umsetzungsfortschritte bei der Inventarisierung) der Museumsstiftungen abbilden. Neben den Struktur- und Entwicklungszielen sollten die Leistungen nach Art und Umfang exakt bestimmt werden; aus wichtigem Grund kann der vereinbarte Leistungskatalog während Laufzeit der Vereinbarung in beiderseitigem Einvernehmen aktualisiert werden.

Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen bilden somit die Basis für einen fortlaufenden Soll-Ist-Vergleich betrieblicher Kennzahlen, beispielsweise von Liquidität, von Einnahmen und Ausgaben sowie von Besucherzahlen, die in allen Facetten - strukturell, z. B. nach Vollzahler und Nichtzahler, zeitlich, z. B. nach Wochentagen und Jahreszeiten, und aktionsbezogen, z. B. Dauerausstellung und Sonderausstellungen - differenziert dokumentiert werden können. Das bestehende Berichtswesen sollte zudem um den Ausweis der Kostenträger und Kostenstellen in den Museumsstiftungen erweitert werden.

Eine erfolgreiche und nachhaltige Behebung der bestehenden Defizite bei den Museumsstiftungen ist nach Einschätzung der Expertenkommission eng gebunden an ein im Detail geregeltes Verfahren zur Zieldefinition anhand verlässlicher Kriterien, die Bezug nehmen auf den Grad der Zielerreichung. Dem entsprechend sollte ein umfassender Kriterienkatalog mit größtmöglicher Transparenz den Museumsstiftungen konkret aufzeigen, welche positiven Auswirkungen Zielerreichungen und welche negativen Konsequenzen Zielverfehlungen für sie haben werden.

3.4 Nachhaltige Qualitätssicherung

Bei der Anfang 1999 sehr schnell in Kraft getretenen, rechtlichen Verselbstständigung der sieben Hamburger Museumsstiftungen waren Steuerungsinstrumente zur langfristigen Qualitätssicherung noch nicht vorgesehen; sie wurden seither auch nicht eingeführt. Die

Expertenkommission hält die Einführung und konsequente Nutzung dieser Instrumente allerdings für unerlässlich. Ein Katalog der qualitätssichernden Maßnahmen ermöglicht es Museumsstiftungen wie der Stiftungsaufsicht gleichermaßen, die Leistungsqualität der Museumsstiftungen jederzeit überprüfen zu können.

Anforderungen an eine nachhaltige Qualitätssicherung richten sich zum Ersten an die Aussagekraft der betrieblichen Dokumentation. Bislang schon veröffentlichten die Museumsstiftungen ihre Leistungen in Form von Berichten. Doch nicht selten wurden darin Fehlentwicklungen nur versteckt dargestellt, so dass diese kaum zu identifizieren waren. Gegenstand eines Qualitätssicherungs-Katalogs sollten also Maßgaben zur zweifelsfreien Darstellung von Status und Entwicklung der Museumsstiftungen sein.

Eine nachhaltige Qualitätssicherung bedarf zum Zweiten der betrieblichen Entwicklung. Diese umfasst ebenso Organisations- und Personalentwicklung wie auch Strategien und Maßnahmen hinsichtlich des Zusammenwirkens mit Freunden und Förderern.

Bei allem Recht auf eigenständige Entwicklung sollte jede Museumsstiftung immer auch einen Beitrag zur Gesamtentwicklung der Hamburger Kulturlandschaft leisten. Folglich sollte dieser ein dritter Prüf-Gegenstand über eine nachhaltige Qualitätssicherung sein. Als Teil eines übergeordneten Konstruktes obliegt es jeder Museumsstiftung, einerseits ein eigenständiges und unverwechselbares Profil zu bilden sowie andererseits die Gemeinschaft der Museumsstiftungen zu stärken.

Basis des Erfolges der Vereinbarungen zur nachhaltigen Qualitätssicherung ist ein intensiver Dialog zwischen Kulturbehörde und den Museumsstiftungen. Nur so werden Festlegungen von beiden Seiten akzeptiert und lassen sich mit der jeweils erforderlichen Konsequenz verfolgen. Hier sieht die Expertenkommission auf beiden Seiten erheblichen Optimierungsbedarf.

4. Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

Gemäß Errichtungsdrucksache sollte die Strukturreform der Museen die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Bedingungen schaffen, damit die Museen ihren Kulturauftrag u. a. auch effizienter als zuvor erfüllen können. Als explizite Ziele der rechtlichen Verselbstständigung nannte die Kulturbehörde:

- Verbesserung der externen und internen Steuerung der Museen auf der Grundlage der präzisierten Ziele und Aufgaben der einzelnen Häuser,
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit,
- langfristige Erhöhung des Kostendeckungsgrades,
- Erschließung neuer Einnahmemöglichkeiten (auch durch bessere Ansprache von Sponsoren und Mäzenen) für eine verbesserte Wahrnehmung des Kulturauftrages der Museen.

Eine Präzisierung der finanziellen Ziele z. B. durch Vorgabe von Vergleichsdaten der Vorjahre, Kennzahlen etc. insbesondere auf der Ausgabenseite, erfolgte nicht. Das Stiftungskapital wurde je Museum mit DM 1 (umgerechnet EUR 0,51) festgelegt. Weiteres Eigenkapital wurde nicht zur Verfügung gestellt. Die Errichtungsdrucksache ging von der Haushaltsneutralität der Verselbstständigung aus. Mit der Verselbstständigung verbundene absehbare Mehrkosten wurden mit TEUR 148 je Haus angenommen und sollten durch zukünftige Einsparungen aufgrund effizienterer Aufgabenwahrnehmung und durch Einnahmenverbesserungen ausgeglichen werden. Darüber hinaus sollten die bei der Kulturbehörde bisher entstandenen und künftig wegfallenden Aufwendungen für zentrale Serviceleistungen zukünftig den Museen zugute kommen. Die Bemessung der Zuwendungen der Kulturbehörde (der Kostendeckungsgrad der einzelnen Museen durch eigene Erträge lag 2005 zwischen 16 % [Altonaer Museum] und 36 % [Museum für Kunst und Gewerbe]) erfolgte anhand der bis zur Verselbstständigung „historisch gewachsenen“ Bedarfe der Museen. Eine analytische Bedarfsermittlung erfolgte nicht.

Nach Umsetzung der Verselbstständigung zeigten die Jahresabschlüsse der Museen ab 2000 durchgängig Verluste von insgesamt EUR 1,5 bis 2,5 Mio. p. a., wobei die einzelnen Häuser durchaus unterschiedliche Entwicklungen erfuhren. Die Gründe für diese negative Entwicklung wurden sowohl von den Vorständen der Museumsstiftungen im Rahmen einer „Bestandsaufnahme nach vier Jahren Selbstständigkeit“ (18. Juni 2003) als auch vom Rechnungshof der Freien und Hansestadt Hamburg (Prüfung Verselbstständigung der Museen, Prüfungsmittteilung vom 17. November 2003) analysiert.

Weitgehend übereinstimmend werden als Ursachen erkannt:

- keine aufgabengerechte Bemessung der Zuwendungen der Kulturbehörde hinsichtlich der Höhe der Betriebskostenzuschüsse insgesamt und der Verteilung auf die einzelnen Museen.

- keine Möglichkeit, die aufgelaufenen Verluste aus eigener Kraft zu kompensieren.

Wirksame Maßnahmen zur Veränderung dieser Verhältnisse sind seitens der Kulturbehörde, die immerhin in der staatlichen Gewährträgerhaftung für die Verbindlichkeiten der Museen steht, bisher nicht durchgeführt worden.

Sonderzuwendungen der Kulturbehörde von insgesamt EUR 2,5 Mio., die 2004 als Konsolidierungsbetrag geleistet wurden, waren angesichts der Höhe der bereits aufgelaufenen Verluste und der weiterhin bestehenden strukturellen Defizite einiger Häuser nicht geeignet, die finanziellen Probleme der Museen insgesamt und dauerhaft zu lösen. Angesichts der auch im Geschäftsjahr 2005 wiederum angefallenen hohen Defizite und steigender Überschuldung einzelner Häuser besteht dringender Handlungsbedarf.

4.1 Überschuldung und Entschuldung

Die bis zum 31. Dezember 2005 angefallenen Verluste kumulierten sich mangels zwischenzeitlichen Verlustausgleichs zu teilweise erheblichen, nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbeträgen. Nur das Museum für Völkerkunde weist zum 31. Dezember 2005 eine Ergebnisrücklage von TEUR 109 aus, die allerdings die Abgrenzung des Restbetrages aus einer in 2004 vereinnahmten Erbschaft darstellt.

	Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag zum 31.12.2005
	TEUR
Hamburger Kunsthalle	./ 3.638
Museum für Kunst und Gewerbe	./ 1.571
Museum für Völkerkunde	(Ergebnisrücklage 109)
Museum für Hamburgische Geschichte	./ 1.070
Altonaer Museum	./ 1.262
Helms-Museum	./ 422
Museum der Arbeit	./ 361
Gesamt	./ 8.324

Die Finanzierung der entstandenen Fehlbeträge erfolgte bis 2004 ausschließlich über Mittelvorgriffe auf das jeweils folgende Haushaltsjahr, ab 2005 auch über Kontokorrentkredite bei der HSH Nordbank AG. Diese sind mit 8 % p. a. (Museum für Kunst und Gewerbe) bzw. 11,75 % p. a. (übrige Museen) zu verzinsen und belasten damit das Ergebnis zusätzlich. Die Jahresergebnisse 2005 waren mit Zinsaufwendungen von TEUR 266 (Vorjahr TEUR 119) belastet.

Die Expertenkommission empfiehlt vor diesem Hintergrund dringend, die einmalige Entschuldung aller Museumsstiftungen vorzunehmen. Dies muss als Voraussetzung für eine finanziell ausgeglichene Weiterentwicklung gesehen werden. Allerdings meint die Expertenkommission, dass diese einmalige Entschuldung erst in dem Zusammenhang vorgenommen werden sollte, in dem die strukturellen Fragen und die möglichen Ursachen der Defizite behandelt und einer Lösung zugeführt werden. Die Überschuldung dürfte sich bis dahin um die Jahresergebnisse 2006 evtl. anteilig 2007 noch vermehrt haben.

4.2 Laufende Ertragsdefizite

Die Entwicklung der Ergebnisse der einzelnen Museen der Jahre 2000 bis 2005 zeigt folgende Übersicht, in der die Ergebnisse um die in 2004 gewährten Sonderzuwendungen (SZ) von EUR 2,5 Mio. bereinigt wurden:

Jahresergebnisse der sieben Hamburger Museumsstiftungen 2000 - 2005

	2000	2001	2002	2003	2004	Bereinigt 2004	2005	2000 – 2005 *	
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	Ergebnis ./. SZ TEUR	TEUR	TEUR	∑ TEUR	Ø TEUR
Hamburger Kunsthalle	+ 141	./. 148	./. 703	./. 2.218	+ 160 ./. 675	./. 515	./. 1.028	./. 4.471	./. 745
Museum für Kunst und Gewerbe	./. 1.239	+ 66	./. 431	./. 490	+ 168 ./. 517	./. 349	+ 75	./. 2.368	./. 394
Museum für Völkerkunde	./. 148	./. 119	+ 18	+ 3	+ 419 ./. 50	+ 369	./. 287	./. 164	./. 27
Museum für Hambur- gische Geschichte	+ 111	- 620	- 360	- 800	+ 503 ./. 467	+ 36	+ 127	./. 1.506	./. 251
Altonaer Museum	+ 64	./. 470	./. 29	./. 194	./. 26 ./. 214	./. 240	./. 459	./. 1.328	./. 221
Helms- Museum	./. 247	./. 74	./. 46	+ 284	+49 ./. 50	./. 1	./. 602	./. 686	./. 114
Museum der Arbeit	./. 49	./. 345	./. 94	./. 237	+ 515 ./. 527	./. 12	./. 290	./. 1.027	./. 171
Gesamt	./. 1.367	./. 1.710	./. 1.645	./. 3.652	+ 1.788 ./. 2.500	./. 712	./. 2.464	./. 11.550	./. 1.925

Die undifferenzierte Betrachtung der Entwicklung der Jahresergebnisse ergibt folgendes Bild:

Einige Museen zeigen nahezu durchgehend negative Ergebnisse ohne erkennbar positive Entwicklung. Hierzu zählen insbesondere die Hamburger Kunsthalle, das Altonaer Museum und das Museum der Arbeit.

* unter Berücksichtigung der Ergebnisbereinigung 2004

Andere Häuser haben es nach Verlusten in früheren Jahren verstanden, ihr laufendes Ergebnis aktuell ausgeglichen bzw. positiv zu gestalten. Hierzu zählen insbesondere das Museum für Völkerkunde, das Museum für Hamburgische Geschichte sowie - nach Erhöhung des Betriebszuschusses um TEUR 300 ab einschließlich 2005 - das Museum für Kunst und Gewerbe. Das Helms-Museum zeigt nach einer Konsolidierungsphase bis einschließlich 2004 in 2005 ein deutliches Defizit.

Bemerkenswert ist, dass wie auch in den Vorjahren für 2005 die Wirtschaftspläne der einzelnen Häuser nahezu durchgehend von ausgeglichenen bzw. positiven Ergebnissen ausgingen (Ausnahme 2005 Altonaer Museum). Die tatsächlichen Ergebnisse wichen jedoch teils erheblich davon ab (insgesamt für 2005 Plan ./ TEUR 198 / Ist ./ TEUR 2.464). Inwieweit dies auf fehlende Planungskompetenz, fehlende Seriosität bei der Wirtschaftsplanaufstellung oder tatsächlich fehlende Möglichkeit, bei unvorhersehbaren Entwicklungen rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu treffen, zurückzuführen ist, sei dahingestellt.

Das sich aus den Jahresabschlüssen ergebende Bild der finanziellen Lage der Museen ist allein nicht geeignet, zweckdienliche Maßnahmen zur Bereinigung der laufenden Defizite zu definieren. Nach Einschätzung der Expertenkommission wurden die Museen ohne klar abgrenzbare Leistungs- oder Prioritätenvorgaben und ohne Betriebskostenzuschüsse, deren analytische Ermittlung sich an den zum Zeitpunkt der Verselbstständigung erbrachten Leistungen der einzelnen Häuser orientiert, als Stiftungen verselbstständigt. Die anhand „historisch gewachsener“ Bedarfe festgeschriebenen Zuwendungen entwickelten sich aufgrund von Sparprogrammen eher rückläufig, Einsparungen bei der Kulturbehörde aus weggefallenen Aufgaben infolge der Verselbstständigung der Museen kamen den Museen nur eingeschränkt zugute, nicht klar umrissene Einsparpotentiale bei den verselbstständigten Museen selbst konnten nicht im ausreichenden Umfang identifiziert bzw. gehoben werden, die Kosten der aus der Verselbstständigung resultierenden neuen Aufgaben der Museen überstiegen die Erwartungen. Damit waren die Stiftungsvorstände gehalten, den finanziellen Mangel ihrer jeweiligen Vorstellung entsprechend zu verwalten.

Mangels klarer Leistungsvorgaben und bei zeitweise völlig unrealistischen, aus Haushaltsvorgaben resultierenden Wirtschaftsplänen, wurden die erkennbaren Defizite teilweise schlicht ignoriert, teilweise durch Einschränkungen bei der Aufgabenwahrnehmung ausgeglichen. Die Expertenkommission empfiehlt deshalb dringend, die bereits 2003 vom Rechnungshof der Freien und Hansestadt Hamburg sowie auch von den damaligen Museumsvorständen angeregten Maßnahmen in ihren wesentlichen Punkten umzusetzen. Die sind:

1. Konkretisierung der kulturpolitischen Aufgaben des jeweiligen Museums bzw. Museumsverbundes mit klarer Abgrenzung gegebenenfalls erforderlicher Leistungserweiterung oder -einschränkung.

Daraus abgeleitet können jährliche Leistungsvereinbarungen getroffen werden, die sich jedenfalls durch eine Prioritätensetzung auszeichnen sollten. Die Einhaltung muss überwacht und honoriert werden. Für Zielverfehlungen sind Folgewirkungen festzulegen (eskalierender

Maßnahmenkatalog). Konkrete Maßnahmen zur Kostenreduzierung im Einzelfall sind im Rahmen dieses Gutachtens schwer zu benennen; beispielhaft sollten jedoch zwei Punkte genannt werden:

- Aus der Zusammenlegung der vier stadt- und kulturhistorischen Museen sind entsprechende Synergien zu erwarten, die es speziell diesem Museumsverbund erleichtern sollten, seine finanzielle Situation zu ordnen.
 - Die Hamburger Kunsthalle hat die Möglichkeit durch eine Verminderung der Anzahl der jährlich durchgeführten Sonderausstellungen ihre Ausgaben entsprechend zu reduzieren.
2. Bemessung der Zuwendung entsprechend den mit der Aufgabenwahrnehmung verbundenen Kosten. Was dies im Einzelnen konkret bedeutet, kann von der Expertenkommission nicht mit Zahlen benannt werden. Um zu einer gerechten und fairen Bemessung der Zuwendungen zu gelangen, ist es vielmehr erforderlich, die Aufwendungen, die jedem einzelnen Museum durch seine Betriebsausgaben wie auch für seine Kernaufgaben des Sammelns, der Erfassung und Unterbringung sowie der Pflege der Bestände, schließlich der Erforschung und der Vermittlung durch Ausstellungen und begleitende Programme erwachsen, sorgfältig zu analysieren und daraus abgeleitet konkrete Zahlen festzulegen. Eine derartige Analyse mit anschließender Festlegung des jährlichen Budgets kann nur in einem Dialog zwischen Kulturbehörde und einzelner Museumsstiftung erfolgen.

Die nach Abschluss dieses in den jährlichen Wirtschaftsplan eingehenden Analyse- und Planungsprozesses festgelegte Zuwendung sollte bei Planverwirklichung zu ausgeglichenen Jahresergebnissen führen. Für sogenannte strukturelle Defizite ist damit kein Raum. Unabdingbar für die Erreichung dieses Zieles ist allerdings ein funktionierendes Erfolgscontrolling. Die aus der Analyse abgeleitete Erfolgsplanung ist hierfür auf die zugrunde liegenden quantifizierten Komponenten der Aufwands- und Ertragsplanung zurückzuführen und in eine detaillierte Budgetierung umzusetzen. Da die von den Museen zu erbringenden Leistungen weitgehend festgeschrieben sind, ist bei der Budgetierungstechnik einem Input-orientierten Verfahren, z. B. der im Öffentlichen Sektor vielfach angewandten Fortschreibungsbudgetierung, der Vorzug zu geben. Bei gravierenden Umstrukturierungen sollte zunächst das so genannte Zero Base Budgeting vorgeschaltet sein, das sich insbesondere in den Gemeinkosten- und Verwaltungskostenbereichen von bisherigen Strukturen löst. Das Budgetcontrolling sollte auch unterjährig, möglichst monatlich, und nicht nur vergangenheits-, sondern auch zukunftsorientiert sein, um bei Fehlentwicklungen beizeiten Gegenmaßnahmen einleiten zu können.

3. Aufbau und Schaffung eines minimalen Eigenkapitals zur Abdeckung von finanziellen Risiken. Die Schaffung eines Eigenkapitals liegt auch im Interesse der Hansestadt Hamburg, da auf diese Weise ein gewisser finanzieller Puffer geschaffen wird, der die Hansestadt davor bewahrt, finanzielle Positionen bei den Museen in einer Krisensituation ausgleichen zu müssen.

4.3 Finanzierung zentraler Vorhaben

Die von der Expertenkommission dringend empfohlene Inventarisierung der Museumssammlungen sowie die vorgeschlagene Schaffung zentraler Werkstatt- und Depotalanlagen wird sicherlich nicht aus laufenden Zuwendungen finanzierbar sein. Die Expertenkommission schätzt den Finanzbedarf hierfür auf einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag.

5. Strukturelle Ordnung der Museen

Die Hamburger Museumslandschaft besteht in ihrem Kern aus sieben eigenständigen Häusern, denen teilweise Außenstellen zugeordnet sind. Sie ist innerhalb der Freien und Hansestadt Hamburg eingebettet in ein reiches Bezugsfeld von Museums- und Kulturinstitutionen auf privatrechtlicher und gemeinnütziger Basis, mit denen bislang im Sinne guter Nachbarschaft zusammengearbeitet wurde und für die in einigen Fällen weitergehende Kooperationen zu prüfen sind. Sämtliche der sieben Häuser unter einer Generaldirektion zusammenzufassen, wie es beispielsweise lange Zeit für die Städtischen Museen Köln praktiziert wurde, erscheint der Expertenkommission im Hinblick auf unterschiedliche Aufgaben und Zielsetzungen, aber auch unter Berücksichtigung des für die Verselbstständigung unabdingbaren Grundsatzes der Eigenverantwortung nicht empfehlenswert. Stattdessen werden hier Neuordnungen vorgeschlagen, die der Stärkung und Bündelung des Auftrags für eine lebendige, die Hamburger Museumslandschaft weiter profilierende Arbeit an und mit den Häusern dienen. Unabhängig von den einzelnen hierfür empfohlenen Maßnahmen ist die in Ansätzen zwar vorhandene, teilweise jedoch zu wenig genutzte, ja vielfach brachliegende Zusammenarbeit zwischen den sieben Museen weiter auszubauen. Vom Austausch von Dauerleihgaben bis zur Abstimmung von Sammlungs- und Ausstellungskonzepten, von der Akzeptanz einheitlicher Datensysteme der Inventarisierung bis zur gemeinsamen Wahrnehmung der Verantwortung für den konservatorischen Bestand des Hamburgischen Kunst- und Kulturerbes ergeben sich Allianzen einer Interessensgemeinschaft, für die eine intensivere Zusammenarbeit zwischen den Museen nicht nur wünschenswert sondern zwingend erforderlich ist. Bislang von der Direktorenkonferenz praktizierte Absprachen zu Fragen von Öffentlichkeitsarbeit, Marketingmaßnahmen und gemeinsamen Aktionen (etwa Lange Nacht der Museen) bieten zwar unabdingbare Voraussetzungen, reichen aber bei weitem nicht aus, um dem Zusammenhalt der Hamburger Museen nachdrücklich Gewicht zu verleihen.

5.1 Hamburger Kunsthalle und Deichtorhalle Nord

Die Hamburger Kunsthalle ist das Flaggschiff der Museumslandschaft der Freien und Hansestadt und genießt als Museum der bildenden Kunst vom Mittelalter bis zur Gegenwart Ansehen über die Grenzen Hamburgs hinaus. Ihre Einbindung in den Kanon großer Museen verdankt die Hamburger Kunsthalle einer seit Gründung 1869 weitsichtigen Sammlungspolitik sowie der an diesem Haus gepflegten Forschung, die sich in einer reichen Publikationstätigkeit niederschlägt. Die Architektur der drei sich ergänzenden Gebäude umschließt die Sammlungen dieses Hauses als nobler Rahmen. Schließlich haben immer wieder bedeutende Ausstellungen die Hamburger Kunsthalle einer breiten Öffentlichkeit geöffnet und die Kompetenz dieses Hauses in den Bildungsaufgaben eines Museums unter Beweis gestellt. Die Unterstützung der Museumsarbeit durch die Bürger Hamburgs, durch Mäzene und Stifter, nicht zuletzt durch einen der größten Museumsvereine ist innerhalb Deutschlands einzigartig.

Zwar ist nicht zu verkennen, dass auch die Hamburger Kunsthalle Defizite auszugleichen hat, doch treten diese angesichts angespannter Haushaltslagen innerhalb der internationalen Museumslandschaft auch andernorts auf, und es besteht kein Zweifel, dass derzeit und künftig daran gearbeitet wird, das Hamburger Haus seinen Aufgaben und seinem Anspruch weiter anzupassen. Wenn jedoch eine Empfehlung ausgesprochen werden soll, dann die Überprüfung der in den letzten Jahren stark gestiegenen Zahl von Ausstellungen, die nicht unerheblich zu den eingetretenen finanziellen Defiziten beigetragen hat. Zu prüfen wäre, ob nicht eine Verminderung der Anzahl von Ausstellungen pro Jahr, bei gleichzeitiger Konzentration auf bedeutende, dem Charakter der Sammlung angemessene, ein überregionales Publikum anziehende Veranstaltungen den Ressourcen des Museums eher entspricht und den Erfolg in der Öffentlichkeit nachdrücklicher gewährleistet.

Die Hamburger Kunsthalle überblickt, sammelt und präsentiert das umfassende Kontinuum alter, moderner und zeitgenössischer Kunst und dies in den Gattungen von Malerei, Skulptur, Zeichnung, Graphik und neuen Medien. Durch die Galerie der Gegenwart ist dem Museum ein gewichtiger Schauplatz für die Kunst unserer Zeit erwachsen, der den Brückenschlag zwischen Alt und Neu, zwischen etablierter Meisterschaft und Avantgarde ermöglicht und so das Spannungsgefüge einer Epochen umspannenden Kunstentwicklung vor Augen führt. Absehbar ist allerdings, dass angesichts des raumgreifenden Anspruchs zeitgenössischer Kunst und dem erwünschten weiteren Wachstum der Sammlung das Raumangebot der Galerie der Gegenwart schon mittelfristig nicht ausreichen wird.

Hier bietet sich ein enges Zusammengehen mit den Deichtorhallen an, die in den letzten Jahren den Ruf Hamburgs als Ort der Begegnung mit kühn experimentierender Kunst der Gegenwart gefestigt haben. Mit ihren speziellen Präsentationsmöglichkeiten und einem vorzüglichen Ausstellungsprogramm haben sich die Deichtorhallen ein internationales Renommé erarbeitet und werden als Partner bedeutender Sammlungen wie zeitgenössischer Künstler akzeptiert. Die Deichtorhallen - in diesem Kontext handelt es sich allein um die Halle Nord - könnten daher der Kunsthalle als zweite Spielstätte, als eine Experimentierbühne der Avantgarde dienen und somit der Arbeit an der Galerie der Gegenwart einen erheblichen Vitalisierungsschub verleihen. Im direkten Austausch beider Ausstellungsorte lassen sich gemeinsame Projekte realisieren, zugleich die unterschiedlichen räumlichen Möglichkeiten je nach dem Charakter einzelner Ausstellungsprojekte nutzen. Damit wird eine strategische Handlungsfähigkeit gewonnen, die der Freien und Hansestadt ein facettenreiches Auftreten der Kunst der Gegenwart erlaubt. In wie weit in diesen Verbund auch die Ausstellungshalle des Hamburger Kunstvereins eingeschlossen werden kann, wäre im Einzelnen zu prüfen.

Entscheidend für das Gelingen des Kommunizierens beider Häuser ist eine tragfähige Regelung der organisatorischen Struktur. Dabei sollten sowohl der Galerie der Gegenwart wie der Deichtorhalle Freiräume in Fragen von Konzeption, Profilbildung und Programmgestaltung zugebilligt werden, um so deren inzwischen gewonnene Positionen weiter stärken und ausbauen zu können; die Gesamtverantwortung wäre jedoch im Hinblick auf die Bündelung und strategische Ausrichtung des Potentials beider Häuser bei gemeinsamer

Verwaltungsleitung dem Direktor der Hamburger Kunsthalle zu übertragen. Selbst wenn das Zusammengehen zunächst als pragmatischer Zwischenschritt in einer Kooperation erprobt werden sollte, bleibt der Anspruch bestehen, durch das Zusammenführen zweier von Auftrag und gemeinsamer Ausrichtung zusammengehöriger Institutionen, durch koordinierte Organisation und mit aufeinander abgestimmtem Auftritt, schließlich bei Vereinigung beider Häuser unter gemeinsamer Leitung der Freien und Hansestadt Hamburg die Chance zu ermöglichen, im Wettbewerb mit anderen Kunstzentren als Ort der Vermittlung der Moderne eine weit ausstrahlende, erfolgreiche Position einzunehmen. Auf jeden Fall sollte die Kunsthalle die von ihr benötigte Erweiterung des Aktionsfeldes für die Präsentation zeitgenössischer Kunst in der Zusammenarbeit mit den Deichtorhallen zu gewinnen suchen, statt zusätzliche Ausstellungsorte in ihr Aufgabenspektrum einbinden zu wollen, die derzeit kaum finanzierbar sein dürften.

Eine Vereinigung von Kunsthalle und Deichtorhalle Nord wird dem bislang kaum wirksam umgesetzten Konzept der Hamburger Kunstmeile - der Einbindung der entlang von Glockengießer-, Steintor- und Klosterwall aufgereihten Institutionen zu einer städteräumlichen Transversale der Kunst - erst die seit langem geforderte Effizienz und Anziehungskraft verleihen. Angesichts der derzeitigen Verlagerung innerstädtischer Zentren in die Speicherstadt und zur Hafencity kommt dieser Stärkung und Profilierung der Kunstmeile entscheidende Bedeutung zu. Da die beiden wichtigsten Kunstmuseen der Freien und Hansestadt, die Kunsthalle und das Museum für Kunst und Gewerbe, an ihre traditionellen Wirkungsstätten ebenso gebunden sind wie die Deichtorhallen, bleiben deren Standorte unverzichtbare Brennpunkte im kulturellen Leben der Freien und Hansestadt Hamburg. Die Konzentration musealer Einrichtungen entlang der Kunstmeile, insbesondere der gemeinsame Auftritt von Kunsthalle und Deichtorhalle Nord, muss daher dazu genutzt werden, ein Gegengewicht gegen das Abwandern der Publikumsgunst auf neu belebte Stadtteile zu bilden.

5.2 Museum für Kunst und Gewerbe und Deichtorhalle Süd

Das Museum für Kunst und Gewerbe teilt sich mit der Hamburger Kunsthalle seine weit über die Hansestadt hinausreichende Reputation als eine mit Blick auf die Sammlungsbestände und die an diesem Haus stets vertretene Kennerschaft bedeutende Museumseinrichtung. Angesichts der in Deutschland beim Publikum nur wenig geliebten Ausrichtung auf das Kunstgewerbe erstaunt die außerordentliche Akzeptanz des Museums durch eine breite Öffentlichkeit, die noble Unterstützung durch Mäzene, Stifter und Freunde. Dies ist Frucht eines seit den Tagen von Justus Brinckmann erbrachten Einsatzes der Direktoren und Konservatoren dieses Hauses für den kulturhistorischen und künstlerischen Rang gewerblicher Objekte, wobei sich der Bogen des Museums von der Antike bis zur Gegenwart spannt und bewusst außereuropäische Kulturen mit einbezieht. Dass sich dabei Überschneidungen mit den Sammelgebieten anderer Hamburger Museen ergeben - dies liegt etwa bei Exponaten der Antike, des Islam und Ostasiens vor -, sollte als Reichtum und Ansporn einer häuserübergreifenden Zusammenarbeit gesehen, keinesfalls aber zum Anlass der Abspaltung einzelner Sammlungsteile genommen werden.

Neben strukturellen Schwierigkeiten, wie sie auch die übrigen Hamburger Museen aufweisen, steht das Museum für Kunst und Gewerbe vor Herausforderungen, deren weiteres Herausögern die Gefahr akuter, gravierender Schäden in sich birgt. Angesichts des zum Teil höchst bedenklichen baulichen Zustandes des ursprünglich als Schulhaus errichteten Museumsgebäudes und seiner Installationen ist die Fortführung der Sanierung dringend geboten. Nicht nur Teile der Schauräume, mehr noch die Depots können derzeit keinesfalls als sicherer Ort zur Bewahrung unersetzlichen Kulturgutes gelten. Es stellt sich darüber hinaus die Frage, ob es überhaupt sinnvoll ist, moderne Depotanlagen dem hierfür ungeeigneten Gebäude zu implantieren. Trotz des verständlichen Wunsches, Depot und Ausstellungsflächen räumlich einander unmittelbar zuzuordnen, rät die Expertenkommission zur Einrichtung eines Zentraldepots an drittem Ort, um die kostbaren Bestände des Museums fachgerechter schützen zu können, als dies je im Altbau möglich sein kann. Ähnliches gilt im Übrigen für unzulänglich untergebrachte Restaurierungswerkstätten des Museums. Die Überlegung, Teile dieser beiden wichtigen Dienstleistungsstätten auszulagern, wird an anderer Stelle weiter ausgeführt. Sollten sich im Verlauf der Sanierung durch den Auszug von Depots und Ateliers zusätzliche Ausstellungsflächen ergeben, wäre dies für den Reichtum der Sammlung von eminentem Vorteil.

Für einen der Sammlungsbereiche, die Abteilung für Fotografie, empfiehlt sich aus Gründen der Stärkung von Profil und Auftritt eine Kooperation des Museums für Kunst und Gewerbe mit der Deichtorhalle Süd. Die dort untergebrachte Sammlung F. C. Gundlach hat sich in der kurzen Zeit seit ihrer musealen Erschließung und Öffnung zu einem höchst beachtlichen Zentrum der Fotografie entwickelt und wird vom Hamburger Publikum mit erkennbarem Interesse angenommen. Zusammen mit dem gleichfalls in der Deichtorhalle Süd angesiedelten Bildarchiv Der Spiegel ergibt sich damit eine Kompetenzbündelung für das Medium der Fotografie, die den Vergleich mit großen Fotosammlungen in Deutschland nicht zu scheuen braucht, ja diesen an Attraktivität überlegen ist. Mit den beiden eigenständigen Instituten, der Sammlung F. C. Gundlach und dem Bildarchiv Der Spiegel, gesonderte Kooperationsvereinbarungen abzuschließen, würde dem Museum für Kunst und Gewerbe die Chance eröffnen, die eigenen Fotobestände innerhalb eines Verbundes gleichgerichteter Sammlungen wirkungsvoller als bisher einzusetzen. Zwar würden damit bislang geschätzte Wechseleausstellungen zur Fotografie innerhalb des Mutterhauses entfallen, doch das größere Ziel - auch der größere Gewinn für das Haus - besteht darin, das Museum für Kunst und Gewerbe mit eigenen Projekten und unter Einbezug seiner eigenen Sammlung als wichtigen Mitträger in das Hamburger Forum für Fotografie einzubinden. Die Kooperation zwischen dem Museum und den beiden privatrechtlichen Instituten wird dazu beitragen, der Freien und Hansestadt in ihrer Eigenschaft als Medienzentrum ein weit nach Außen wirkendes Instrument an die Hand zu geben. In Hamburg erhält die Fotografie damit einen höchst gewichtigen Stellenwert.

Die Allianz zwischen dem Museum für Kunst und Gewerbe mit dem Forum für Fotografie in der Deichtorhalle Süd stärkt das Konzept der Kunstmeile und verklammert den Auftritt der Künste untereinander. Dass darüber hinaus das Kunstgewerbemuseum auf der von der Kunstmeile vorgegebenen

innerstädtischen Bühne an Gewicht und Einfluss gewinnt, wird dessen kollegial geführte Konkurrenz mit der Kunsthalle nur befruchten können.

5.3 Der Verbund „Hamburg-Museum“

5.3.1 Museum für Hamburgische Geschichte, Altonaer Museum, Museum der Arbeit, Helms-Museum

Vier Institutionen der Hamburger Museumslandschaft, und damit dessen Kernbestand, sind dem gleichen Ziel verpflichtet, das Wissen um Historie, Kultur-, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der Hansestadt, aber auch die Kenntnis des geographischen Raums sowie der einzelnen Stadtteile und Teilstädte einer breiten Öffentlichkeit zu vermitteln. Keine andere Stadt Deutschlands verfügt über einen nur annähernd vergleichbaren Reichtum an stadthistorischen Museen, keine verfügt auf ihre historische Entwicklung mit einer derartigen Fülle von Zeugnissen zurückzublicken wie Hamburg. Es mag zwischen diesen vier Institutionen Trennendes hinsichtlich der Unterschiedlichkeit der jeweiligen Ausrichtung, der lokalen Verankerung, des Aufgabenspektrums und der Herkunft geben, doch bei weitem überwiegt das allen Häusern identisch übertragene Mandat, als Interpret und Botschafter Schlüssel zum Verständnis von Kultur, Gesellschaft und Wirtschaftskraft Hamburgs bereitzuhalten, um Fragen von Gegenwart und Zukunft beantworten zu können. Eine Bündelung der von den vier Häusern bislang getrennt bearbeiteten Aufgabenbereiche bietet sich daher an.

Die vier Institutionen, das Museum für Hamburgische Geschichte, das Altonaer Museum, das Museum der Arbeit mit dem in Gründung befindlichen Hafenmuseum sowie das Helms-Museum in Harburg, verfügen über reiche Sammlungsbestände, deren Präsentation für drei der Häuser in der Vergangenheit mit beachtlichem Einsatz vorgenommen und erfolgreich vermittelt wurde, derzeit jedoch überwiegend als veraltet und überholt angesehen werden muss. Davon auszunehmen sind einige der Außenstellen, etwa das Jenisch Haus des Altonaer Museums, sowie vor allem das Museum der Arbeit, das frische, überzeugende Konzepte realisiert und alles andere als leicht präsensable Themen mit der Lebendigkeit und Überzeugungskraft des Aufbauwillens einer erst jüngst gegründeten Institution besetzt. Allen vier Museen gemeinsam ist das Bemühen, mit wechselnden Ausstellungen dem Auftrag und Anspruch der jeweiligen Häuser nachzukommen, wobei wichtige Projekte verwirklicht und so Bürger wie Besucher Hamburgs erfolgreich in die Museumsarbeit einbezogen werden konnten. Die Rolle, einzelnen Stadtteilen Hamburgs als kulturelles Zentrum zu dienen, erweist sich etwa für die Museen in Altona und Harburg als identitätsstiftend, wie überhaupt die Verbundenheit mit einer Bürgerschaft, die Geschichtsbewusstsein entwickelt, zu den Stärken der stadt- und kulturhistorischen Museen gehört. Alle vier Häuser stehen jedoch vor großen Herausforderungen, dabei ist den Museumsleitungen bewusst, dass Weichen für die Zukunft gestellt werden müssen, die überzeugende Lösungen verlangen.

So ist das Museum für Hamburgische Geschichte in das Stadium erheblicher Sanierungsarbeiten getreten, viele der Ausstellungsräume bedürfen neuer

Präsentationsformen, einige Konzeptionsfragen sind hierfür erst noch zu lösen. Diese Situation gilt in verstärktem Maß für das Altonaer Museum, das eine von der bisherigen Präsentation wie von ihrer traditionellen Aufgabenstellung her abweichende Neukonzeption des Museums plant und hierfür umfangreiche Umbauten vornehmen wird. Das Museum der Arbeit weitet den erfolgreichen Ansatz der Entschlüsselung und Belebung von Zeugnissen der Arbeitswelt und des Alltagslebens auf eines der Kernthemen Hamburgs aus, um mit dem künftigen Hafenmuseum an der 50er Linie über einen authentischen Schauplatz zu verfügen. Das Helms Museum muss in der Doppelung seiner Aufgaben, der Betreuung der Kulturgeschichte Harburgs wie der Bodendenkmalpflege und damit als Zentrum der Landesarchäologie für den gesamten Hamburger Raum, eigene Konturen finden. Angesichts des maritimen Bezugs dreier der Museen ergibt sich zudem die Konkurrenz mit dem kurz vor seiner Eröffnung stehenden Internationalen Maritimen Museum Hamburg. Alle vier stadt- und kulturgeschichtlichen Museen Hamburgs weisen einen bedenklichen Stand der Bearbeitung und Inventarisierung ihrer Bestände auf, verfügen kaum über adäquate Depotflächen und klagen über Defizite bei der Versorgung des Sammlungsguts mit Restaurierungseinrichtungen. Es ist daher ersichtlich und allen Beteiligten bewusst, dass für die stadt- und kulturgeschichtlichen Museen Hamburgs akuter Handlungsbedarf besteht.

Selbstverständlich können anstehende Probleme, erforderlich gewordene Sanierungen und Umbauten, vor allem die unerlässliche Lösung von Konzeptionsfragen ebenso wie die notwendige Abgrenzung zu den geschwisterlichen Institutionen durch eigene Kraft des jeweils einzelnen Museums gelöst werden. Dies war der bewährte und bislang eingeschlagene Weg, auf dem die Häuser trotz aller Widrigkeiten beachtliche Erfolge errungen haben. Daneben bietet sich allerdings die Möglichkeit der Bündelung der Kräfte, der Zusammenfassung der Museumsstiftungen unter eine gemeinsame Direktion, und es ist dieses Vorgehen, das die Expertenkommission mit allem Nachdruck zur Prüfung empfiehlt. Erst unter einheitlicher Führung, der ungeteilten Verantwortung für das Wohl einer sich zwar individuell profilierenden aber dennoch kohärenten Gruppierung von Museen mit vergleichbarem Auftrag kann der Ausgleich der Interessen, die notwendige Grenzziehung wie die noch vitalere Frage der kollegialen Zusammenarbeit zufrieden stellend und fair gelöst werden. Die unterschiedlichen Sammlungskonzepte, die differenziert zwar, aber doch aus sinnverwandter Perspektive in die Museen eingebracht wurden, zu bündeln und je nach Anspruch und traditionellem Eigenverständnis der einzelnen Institution zu stärken oder zu beschneiden, bedarf einer ordnenden Instanz. Ein einziges Beispiel sei hier gegeben. Dass der Hafen das wichtigste Element für Stadtentwicklung und Handel wie den Garant für die Weltoffenheit Hamburgs darstellt, erhebt ihn zum Zentralthema jeglicher geschichtlichen, wirtschaftlichen wie sozialpolitischen Betrachtung dieser Stadt. Das Museum für Hamburgische Geschichte verfügt hierin über einen unerlässlichen Schwerpunkt, das Altonaer Museum sieht in der Behandlung der Elbschiffahrt und Fischereigeschichte ein unverzichtbares Element seiner Präsentation, und das künftige Hafenmuseum wird sich diesem Thema in einem einzigen großen Monolog nähern. Alle drei Häuser müssen dabei auf ihrer Eigenständigkeit, auch Kompetenz beharren, wenn sie künftig in Konkurrenz zum Internationalen Schifffahrts- und Meeresmuseum Peter Tamm treten und dabei das Gewicht historisch gewachsener Sammlungen einbringen. Diese Aufgabe setzt den

Ariadnefaden ordnender Konzeption voraus, um Schwerpunkte zu bilden und Wiederholungen zu vermeiden, damit der Dialog zwischen den Häusern zu einem für Besucher faszinierenden Erlebnis gestaltet werden kann.

Ein derartiges Ineinandergreifen der Sammlungsbestände und Aufgaben der unterschiedlichen Häuser bedingt eine übergeordnete Direktion, eine die Museumsstiftungen übergreifende Verwaltung und konsequenterweise eine Bündelung im wissenschaftlichen und konservatorischen Bereich. Historiker, Volkskundler, Kunsthistoriker, Soziologen, auch Experten der Schifffahrt sollten gemeinsam über die Grenzen einzelner Häuser hinweg den Auftritt einer nun größeren Einheit bearbeiten, gerade auch wenn diese aus unterschiedlichen, individuell profilierten Facetten gebildet wird. Dies gilt erst recht für Inventarisationsabteilungen, Restauratoren, Pädagogen, technische Dienste sowie weitere museale Bereiche. Man wird einwenden, dass damit eine Verschleifung bisheriger Individualität, eine Einebnung fruchtbarer Konkurrenz, eine Zurücknahme geschichtlichen Profils, nicht zuletzt eine Beschneidung der Verwurzelung in einem Biotop von Besuchern, Freunden und Förderern herbeigeführt wird. Dies wäre in der Tat gänzlich unerwünscht. Allerdings wird eine klug und verantwortlich agierende Direktion genau derartige Fehlentwicklungen vermeiden und alles daran setzen, das weitere Fortbestehen der ihr unterstellten Häuser in aller gebotenen Individualität aber auch mit allen erreichbaren Synergieeffekten zu sichern. Beispiele anderer Museumskomplexe in Deutschland beweisen, dass es sehr wohl möglich ist, ein eigenständiges Profil im Kontext eines größeren Verbundes zu wahren und eine Direktion ebenso als Hüter individueller Anforderungen wie auch als Koordinator von Häuser überschreitenden Ansprüchen einzusetzen. In diesem Sinn empfiehlt die Expertenkommission die vier stadt- und kulturgeschichtlichen Museen der Freien und Hansestadt zu einem Verbund „Hamburg-Museum“ zusammenzuschließen und einer gemeinsamen Direktion zu unterstellen, bei möglichst enger Koordination sämtlicher an den unterschiedlichen Häusern anfallender Museumsaufgaben.

5.3.2 Hafenumuseum

Hamburg ist in Vergangenheit wie Gegenwart von seiner Eigenschaft als Tor zur Welt geprägt und lebt von und mit seinem Hafen, dem wichtigsten seiner Kennzeichen, das sich tief in das Bewusstsein der Menschen innerhalb und außerhalb der Freien und Hansestadt eingeschrieben hat. Der Hafen bildet daher einen zentralen Faktor für den regionalen und überregionalen Tourismus. Die Einrichtung eines Hafenumuseums erscheint der Expertenkommission daher überfällig. Sie befürwortet ausdrücklich die gemeinsamen Bemühungen der *Stiftung Hamburg Maritim* und des *Museums der Arbeit*, die „50er Strecke“ inmitten des ehemaligen Freihafens auf dem Kleinen Grasbrook zu einem Museumsareal zu entwickeln, um Hafengeschichte am Originalschauplatz darstellen zu können. Dabei werden Abläufe, Funktionen und Einrichtungen erlebbar gemacht, indem unter anderem Kräne, die historische Hafenbahn und ein Stückgutschiff betrieben werden. Die bereits in Angriff genommenen Arbeiten zur Gründung des Hafenumuseums und die ersten Nutzungen historischen Geräts am authentischen Ort verdienen eine starke politische, administrative und finanzielle Unterstützung sowie den Rückhalt innerhalb von

hafeninteressierten Kreisen der Bürgerschaft. Eine Verkehrsanbindung zur Erschließung der Besucherströme sowie die Ausbildung eines repräsentativen Forums an der „50er Strecke“ sind unabdingbare Voraussetzungen für ein Gelingen des Projekts.

Ein Museum zur Darstellung der Hamburgischen Hafengeschichte wird sich kaum als eigenständige Institution führen lassen, sondern benötigt eine konzeptionelle wie administrative „Andockung“ an den Verbund der vier stadt- und kulturgeschichtlichen Museen, das „Hamburg-Museum“. Erst innerhalb der größeren Einheit dieses Verbundes können Betrieb und Unterhalt, erst recht Präsentation, wissenschaftliche Erschließung und pädagogische Aufarbeitung eines reichen Fundus an Zeugnissen der Hafengeschichte sachdienlich bewältigt werden. Dabei gewinnt das Hafenmuseum ebenso wie das Museum für Hamburgische Geschichte und das Altonaer Museum aus der Vernetzung von Wissen, Beständen und Erfahrungen einen Zuwachs an Kompetenz bei der Behandlung der maritimen Geschichte Hamburgs. Gerade weil jedes dieser Häuser über ein eigenes, unverwechselbares Profil verfügt, den Blick aus unterschiedlicher Perspektive auf Elbschifffahrt, Hafen und maritimes Leben richtet und verschiedenartige Sammlungsbestände einzubringen vermag, ist es umso vordringlicher, den gemeinsamen Auftritt zu koordinieren, sich für die Konkurrenz mit dem Internationalen Schifffahrts- und Meeresmuseum Peter Tamm zu wappnen und die Facetten der einen großen Erfolgsgeschichte der Freien und Hansestadt in dreifacher Bündelung und damit aus einem Guss zu präsentieren. Das künftige Hafenmuseum findet im Verbund des „Hamburg-Museums“ Anschluss an eine für das Traditionsverständnis der Freien und Hansestadt bedeutende Institution, es wird integriert in eine Bündelung von Aufgaben einer lebendigen Geschichtsvermittlung.

5.3.3 Die Rolle der Archäologie

Im Zusammenhang mit der vorgeschlagenen, neu gegliederten Struktur der verschiedenen Hamburger Museen ist es erforderlich, speziell die Rolle der Archäologie zu beleuchten. Historisch betrachtet ergeben sich mehrere Bestände und mehrere Aktivitätsfelder, die unter dem Oberbegriff „Archäologie“ gemeinsam betrachtet werden können. So gibt es einerseits Objekte aus dem Bereich der klassischen Archäologie in den Beständen des Museums für Kunst und Gewerbe, und es gibt altamerikanische Exponate in den Sammlungen des Museums für Völkerkunde sowie weitere Einzelgruppen an verschiedenen Stellen. Auf der anderen Seite gibt es den umfangreicheren Bestand vor- und frühgeschichtlicher Funde aus dem Stadtgebiet von Hamburg und aus dem Gebiet des Landkreises Harburg. Aus historischen Gründen wurden durch das in Harburg angesiedelte Helms-Museum seit vielen Jahren die Aufgaben der Bodendenkmalpflege für den Landkreis Harburg übernommen. Dies regelt ein entsprechender Vertrag mit dem Landkreis Harburg bis heute. Innerhalb des Hamburger Staatsgebietes kommt insbesondere den mittelalterlichen Funden aus dem Altstadtbereich besondere Bedeutung zu, da hier die frühen Wurzeln der heutigen Stadt Hamburg erforscht und entsprechend dokumentiert sind.

Im Zuge einer teilweisen Neukonzeption der Hamburger Museumslandschaft in den 1970er Jahren ist das Helms-Museum zugleich als Hamburger Museum für Archäologie mit der Aufgabe betraut worden, die Verantwortung für die Bodendenkmalpflege im gesamten Staatsgebiet Hamburgs zu übernehmen. Dementsprechend ist der Direktor des Helms-Museums - Hamburger Museum für Archäologie und die Geschichte Harburgs - seit dieser Zeit zugleich der Landesarchäologe von Hamburg und vertritt dementsprechend die Hansestadt in den entsprechenden Gremien der Bodendenkmalpfleger in Deutschland. Im Zuge der erwähnten Strukturentwicklung in den 1970er Jahren sind speziell die vor- und frühgeschichtlichen sowie mittelalterlichen Funde sämtlich in die Obhut des Helms-Museums gelangt; die klassisch-archäologischen Objekte sind dagegen im Museum für Kunst und Gewerbe ebenso verblieben wie außereuropäische Objekte etwa im Völkerkundemuseum. Durch die Aktivitäten der Hamburger Bodendenkmalpflege wächst dem Helms-Museum Jahr für Jahr ein weiterer Bestand an vor- und frühgeschichtlichen Ausgrabungsfunden zu. Vor dem dieser Art skizzierten Hintergrund bereitet das Helms-Museum derzeit die Einrichtung einer neuen Dauerausstellung zur Vor- und Frühgeschichte des Hamburger Raumes vor.

Im Zuge einer möglichen Neuordnung und organisatorischen Zusammenfassung der vier kulturhistorischen Museen in Hamburg schlägt die Expertenkommission vor, die Verantwortung für die Bodendenkmalpflege durchaus innerhalb dieses Museumsverbandes des „Hamburg-Museums“ zu belassen. Auf Grund der Fachkompetenz des am Helms-Museum tätigen Personals sowie auf Grund der historisch gewachsenen Struktur erscheint es sinnvoll, diese Position auch weiterhin in Harburg anzusiedeln. Auch die Funktion, für den Landkreis Harburg die Aufgabe des Bodendenkmalpflegers wahrzunehmen, kann und sollte so lange weiterbetrieben werden, wie entsprechende vertragliche Regelungen die Voraussetzung dafür bieten. Des Weiteren sollte im Rahmen einer neu zu entwickelnden Schwerpunktbildung innerhalb des Verbundes „Hamburg-Museum“ in Harburg bezüglich der Dauerausstellung eine Doppelaufgabe wahrgenommen werden: Einerseits wird eine Präsentation zur Harburger Stadtgeschichte eingerichtet und andererseits eine Dauerausstellung zur Vor- und Frühgeschichte des gesamten Hamburger Raumes inklusive seines Umlandes. Eine derartige, umfangreiche die Vor- und Frühgeschichte präsentierende Ausstellung ist seit vielen Jahren geplant, jedoch aus unterschiedlichen Gründen bislang nicht in der gewünschten und adäquaten Art und Weise realisiert worden. Im Zuge einer strukturellen Neuordnung der Museumsgruppe „Hamburg-Museum“ bietet sich die Chance, durch klare Schwerpunktsetzung und entsprechende Konzentration der eingesetzten finanziellen Mittel hier eine wegweisende Museumseinrichtung zu schaffen. Insbesondere könnte die gerade hier in den zurückliegenden Jahrzehnten außerordentlich erfolgreiche pädagogische Arbeit, die sich an Schulgruppen ebenso wendet wie an Familien mit Kindern, die besondere Profilierung gerade dieser Vor- und Frühgeschichtlichen Dauerausstellung ausmachen. Es ergibt sich daraus für Harburg die Doppelrolle, einerseits den Schwerpunkt zur Vor- und Frühgeschichte des Großraumes Hamburg weiter zu entwickeln und adäquat auszustellen und andererseits bestünde die Möglichkeit, endlich eine Dauerausstellung zur Stadtgeschichte Harburgs im Hauptgebäude des Museums einzurichten, die ebenfalls seit langer Zeit geplant, aus

unterschiedlichen Gründen jedoch nicht in angemessener Art und Weise realisiert werden konnte.

Die Funde und Befunde zur archäologisch dokumentierten Stadtgeschichte Hamburgs im engeren Sinne (speziell die Ergebnisse der Ausgrabungen im Bereich der Hammaburg) sind sinnvollerweise im Kontext der mittelalterlichen Hamburger Stadtgeschichte zu zeigen, also am ehesten im Gebäudekomplex am Holstenwall. Die Einrichtung eines eigenen Archäologie-Präsentations-Raumes im Bereich des Domplatzes lediglich für die vor- und frühgeschichtlichen Funde und Befunde aus den Hammaburg-Grabungen erscheint angesichts des gebotenen effizienten Mitteleinsatzes nicht angezeigt.

Angesichts der insgesamt knappen Ressourcenlage erscheint es nicht geboten, zusätzlich zu den bestehenden Museen und Ausstellungsorten eine weitere Spielstätte neu zu schaffen; nicht nur die Ersteinrichtung, sondern vor allem der laufende Betrieb mit allen seinen Folgekosten schlägt hier zu Buche. Da die unmittelbar Hamburg-bezogenen Objekte im Gebäude am Holstenwall sinnvoll präsentiert werden können und ebenso sinnvoll eine Ausstellung zur Vor- und Frühgeschichte des Hamburger Raumes in Harburg eingerichtet werden kann, empfiehlt die Expertenkommission, auf die weitere Einrichtung neuer Präsentationsorte zu verzichten.

Von diesen strukturellen Überlegungen unberührt bleiben die klassisch-antiken Sammlungen des Museums für Kunst und Gewerbe und auch die altamerikanischen Sammlungsbestände des Museums für Völkerkunde. Ebenfalls unberührt bleibt für mehrere Museen die Option, größere Wechsellausstellungen zu einem Thema im Gesamtspektrum der internationalen Archäologie auszurichten und an möglicherweise unterschiedlichen Spielstätten in Hamburg zu veranstalten.

5.4 Museum für Völkerkunde

Wie alle anderen großen und aus dem neunzehnten Jahrhundert stammenden Völkerkundemuseen in Europa hat auch das Hamburger Museum in den letzten Jahrzehnten seine Identität und seine Zielsetzungen neu definieren müssen. Mit dem Leitbild „Ein Dach für alle Kulturen“ hat man dies deutlich getan. Vielleicht mehr, und gewiss früher als alle anderen hat das Hamburger Museum sich dabei auf die Einbindung von Migrantengruppen aus der eigenen Stadt konzentriert. Damit leistet es Wichtiges bei der Einbürgerung und Integration ausländischer Gruppen. Interkulturelle Kommunikation ist überhaupt eine wichtige Kompetenz des Hamburger Völkerkundemuseums, das in dieser Hinsicht eine führende Rolle in Europa einnimmt. Das Hamburger Museum ist zusammen mit seiner Schwesterinstitution in Berlin-Dahlem das bestbesuchte Völkerkundemuseum im deutschsprachigem Raum.

Das Museum besitzt durch seine bedeutenden historischen Sammlungen und seine darauf gegründeten Kooperationsprojekte international einen guten Ruf. Das Museum war Gründungsmitglied der Europäischen Direktorenkonferenz für Völkerkundemuseen und ist ebenfalls Mitgründer des Europäisch-Asiatischen

Museumsnetzwerkes ASEMUS. Aus dieser Zusammenarbeit haben sich eine Reihe relevanter, bilateraler Beziehungen zum Beispiel mit dem Islamic Arts Museum in Kuala Lumpur, dem Asian Civilisations Museum in Singapore und dem Nationalmuseum der Philippinen in Manila ergeben.

Im Gegensatz zu den anderen Museen Hamburgs ist das Völkerkundemuseum nicht verschuldet, und hat sich auch keine Vorgriffe in das Budget der kommenden Jahre erlaubt. Erscheinungsbild und Aktivitäten des Museums sind also in Übereinstimmung mit seinen finanziellen Möglichkeiten; anderes und besseres kann das Museum nur durch eine eingreifende Aufgabenkritik leisten, durch das Setzen anderer Prioritäten oder durch den Erwerb zusätzlicher finanzieller Mittel.

Das Museumsgebäude wird zurzeit gründlich renoviert. Ein Großteil der Sammlungen wurde ausgelagert, weil die Depoträume im Dachboden asbestsaniert und ausgebessert, zum Teil auch in Büroräume umgebaut werden. Auch die Dauerausstellungen sind zum größten Teil geschlossen. Diese Situation wird noch bis ins Jahr 2007 bestehen; danach kann mit der Neueinrichtung der Dauerausstellungen und der Depots begonnen werden.

In den letzten Jahren hat das Museum über das klug konzipierte Ausstellungskonzept „Der Innere Reichtum des Museums“ die Aufarbeitung der eigenen Sammlungen mit dem Sonderausstellungsprogramm kombiniert. Systematisch wurden Teilsammlungen aus den Depots geholt, oft zum ersten Mal seit Generationen neu gesichtet und dann ausgestellt. Dieses Programm wird fortgeführt. Leider hat diese Ausstellungsreihe allerdings nicht dazu geführt, dass nun auch entsprechende Sammlungskataloge vorlägen.

Bei der Ausstellungsgestaltung zeigt sich das Museum für Völkerkunde nicht von seiner besten Seite. Seine Präsentationen machen einen etwas veralteten Eindruck, sogar starke Story-lines werden von der Gestaltung kaum unterstützt. Das Museum zeigt sich dessen zwar bewusst, führt dies aber grundsätzlich auf Mittelknappheit zurück. Hier bleibt bei den Experten die Frage bestehen, ob mit einem stärker ausgeprägten Qualitätsbewusstsein nicht Besseres geleistet werden könnte.

Sowohl die Lagerung als auch die Dokumentation der Sammlungen sind mit Mängeln behaftet. Einige neue Schaudepots sind jetzt hergerichtet worden, aber für die gesamten Sammlungen reicht dies bei weitem nicht. Einen umfassenden Plan für die Aufarbeitung der Sammlungen - mit Elementen wie der Bestandsaufnahme der noch vorhandenen wie der fehlenden Sammlungen, Neulagerung, Standortregister, Objekt-Fotos und eine vollständige Dokumentation, auf die über Intranet oder Internet zugegriffen werden kann - einen solch umfassenden Plan gibt es nicht. Diesen braucht es aber dringend, um über die Sammlungsaufarbeitung zusammen mit dem Eigentümer - der Hansestadt Hamburg und der Kulturbehörde - die Planung und finanzielle Kalkulation der gesamten Herkulesarbeit vornehmen zu können.

Die Expertenkommission rät daher dringend, für die Aufarbeitung der Sammlungen einen umfassenden Masterplan - mit den oben beschriebenen Elementen - aufzustellen. Ziel sollte sein, diese Aufarbeitung innerhalb von

maximal fünf Jahren zu bewältigen. Da dieser Maßnahme höchste Priorität einzuräumen ist, können während dieser Zeit andere Museumsaufgaben eventuell in den Hintergrund gestellt werden. Für die Finanzierung eines solchen Gesamtplans kommt allein der Eigentümer, die Öffentliche Hand der Hansestadt Hamburg in Betracht. Es wird hierbei um einige Millionen Euro gehen.

Das Museum wird demnächst seine Dauerausstellungen neu aufbauen, muss aber dafür noch eine adäquate Finanzierung suchen. Für qualitativ hochwertige Museumseinrichtungen dieser Art sollte mit einem adäquaten Etat gerechnet werden.

Der Direktion des Museums wird seitens der Expertenkommission nahe gelegt, eine Beratergruppe einzuberufen, die insbesondere über Kompetenzen auf dem Gebiet der Ausstellungsgestaltung verfügt. Aufgabe einer solchen Beratergruppe könnte es etwa sein, inhaltlich überzeugende und starke Ausstellungskonzeptionen auf ihre gestalterische Umsetzbarkeit zu prüfen und dafür zu sorgen, dass die Ausstellungsgestaltung nicht als zweitrangig, sondern als eine den Inhalt deutende und damit unerlässliche Herausforderung angesehen wird.

6. Zentrale Aufgaben

Unabhängig von den Empfehlungen der Expertenkommission zur Zusammenlegung von Aufgaben der Kunsthalle und des Museums für Kunst und Gewerbe mit denen der Deichtorhallen und zum Verbund der vier stadt- und kulturhistorischen Museen, aber wiederum auch herausgefordert, ja geradezu bedingt durch diese strukturelle Neuordnung der Museumslandschaft, ergibt sich ein akuter Handlungsbedarf für zentrale Einrichtungen, die der Gesamtheit aller Museen der Hansestadt dienen. Sämtlichen Museumsstiftungen gemeinsam ist die erkennbare Not bei der Ausstattung mit Restaurierungswerkstätten - hinsichtlich personeller Besetzung wie räumlicher Unterbringung -, bei der sachgemäßen Deponierung des reichen künstlerischen wie kulturellen Erbes, schließlich bei der Inventarisierung der Sammlungsbestände und damit der Feststellung von Eigentum und Besitz der Freien und Hansestadt Hamburg. Fragen der pädagogischen Betreuung wie administrativer Dienste sind bezüglich der jeweiligen Eigenverantwortung der Häuser wie gegenüber den Möglichkeiten einer übergeordneten Koordination zu beantworten. Schließlich ist dem gemeinsamen wie individuellen Auftritt der Museumsstiftungen innerhalb der Kulturlandschaft Hamburgs ebenso wie den Aspekten von Marketing und Kommunikation für die Außenwirkung der Hansestadt vermehrt Augenmerk zu schenken. Diesen zentralen Aufgaben der Museumstiftungen widmet die Expertenkommission Empfehlungen, die bestehende Strukturen verbessern und die mit der Verselbständigung der Museen geforderte Eigenverantwortung stärken sollen.

6.1 Werkstätten

Mit Ausnahme der Hamburger Kunsthalle weisen sämtliche Museumsstiftungen der Freien und Hansestadt Defizite bei der Einrichtung geeigneter, moderner Restaurierungsateliers auf. Dass diese Werkstätten für den Erhalt des Kulturguts unerlässlich sind und damit gewichtige Funktionen für jedes der Museen übernehmen, muss nicht eigens hervorgehoben werden. Einen entscheidenden Ansatz zur Lösung der Problematik sieht die Expertenkommission in der von ihr vorgeschlagenen Zusammenführung der vier stadt- und kulturhistorischen Museen. Zu den Vorteilen dieses Verbundes - und keinesfalls seinem geringsten - zählt die Bündelung der Kompetenz in der konservatorischen Sorgfalt gegenüber den anvertrauten Objekten. Ohne ein gemeinsames Zentrum der Restaurierungstechnik wäre der Zusammenschluss zu einem „Hamburg Museum“ eines entscheidenden Synergieeffekts beraubt. Vorzusehen ist daher die Einrichtung zentraler Werkstätten für die Kategorien von Gemälde-, Holz-, Stein-, Metall-, Papier-, Textilrestaurierung, erweitert um die Kompetenz in Maschinenbau und -wartung (für das Museum der Arbeit wie das Hafenumuseum). Diese Restaurierungsabteilungen sollten räumlich zusammengefasst und an zentraler Stelle so mit einander verzahnt werden, dass technische Einrichtungen wie personeller Einsatz von einander profitieren. Ob für dieses Kompetenzzentrum - eines der möglichen Vorbilder hierfür bietet das Werkstattgebäude des Bayerischen Nationalmuseums in München - Räumlichkeiten im Kontext der Hallen des Museums für Arbeit gefunden werden können, ob das derzeit für Restaurierungszwecke genutzte Gebäude des Altonaer Museums ausreichend Platz bietet und entsprechend ausgebaut

werden kann oder ob eine andere Lokalität zu adaptieren ist: Es fallen beträchtliche Investitionskosten an, die keinesfalls aus den bisherigen Budgets der Museumsstiftungen aufzubringen sind. Der Senat der Freien und Hansestadt wird hierfür ein eigenes Förderungsprogramm auflegen müssen, das eine unerlässliche Voraussetzung für Betreuung und Erhalt des künstlerischen und kulturellen Erbes darstellt und mit dieser Investition dauerhaften Ertrag für die Zukunft verspricht. Zu prüfen ist, in wie weit die bisherige Anzahl von Restauratoren durch die Zusammenlegung der vier Museen auf einen ausreichenden Stand gebracht werden kann, um die Bearbeitung der ihnen anvertrauten Objekte gemeinsam bewältigen zu können, oder ob weitere Stellen einzuplanen sind. Auf jeden Fall ist zu gewährleisten, dass zusätzlich zur Tätigkeit im künftigen Restaurierungszentrum innerhalb der einzelnen Häuser genügend Kräfte für die konservatorische Betreuung der Schausammlung und die Abwicklung von Ausstellungen zur Verfügung stehen. Sinnvollerweise sollten die zentralen Werkstätten des „Hamburg-Museums“ weiteren Museen der Hansestadt offen stehen. Vor allem das Museum für Kunst und Gewerbe wie auch das Museum für Völkerkunde können bei der von ihnen zu leistenden Objektkonservierung Synergien im Verbund mit den Restauratoren des künftigen „Hamburg-Museums“ einbringen und ihre derzeitigen räumliche Probleme zufriedenstellend lösen. Das zentrale Restaurierungsatelier gewinnt somit innerhalb Hamburgs den Status eines Dreh- und Angelpunktes zur Erhaltung der Zeugnisse von Kunst, Kultur und Geschichte der Freien und Hansestadt.

Ein gewichtiges Argument gegen die Bündelung konservatorischer Aufgaben an zentralem Ort ergibt sich aus der Forderung nach stets gesuchter, traditionell räumlicher Nähe zwischen der musealen Präsentation und der Deponierung wie restauratorischen Betreuung der Sammlungsobjekte unter einem Dach. Dies ist keinesfalls von der Hand zu weisen und spiegelt den Idealfall. Inzwischen existieren jedoch genügend Beispiele einer erfolgreichen Einrichtung zentraler Werkstätten außerhalb von Museen, bei möglicher Minimierung von Aufwand und Gefährdung im Umgang mit den Objekten, gerade auch bei den sich dann unvermeidlich erweisenden Transporten. Zweifellos werden auch weiterhin geringere konservatorische Eingriffe, für die sich eine Bewegung des Objekts außerhalb des Museums kaum lohnt, innerhalb des jeweiligen Stammhauses durchzuführen sein. Hierfür ist es unumgänglich, über die Grundausstattung zumindest einer Basiswerkstätte pro Museum zu verfügen. Bei längerfristigen Restaurierungsmaßnahmen jedoch - diese überwiegen in den meisten Fällen und binden Personal wie Kosten in ungleich höherem Maß - ist der Standort der Bearbeitung von untergeordneter Rolle. Insgesamt überwiegen die Vorteile einer zentralen Restaurierung die vorgebrachten Gegenargumente: Positiv auswirken werden sich Vermeidung von Doppelung der Ateliers, Erhöhung der Auslastung technischer Geräte wie Einrichtungen, Modernisierung der Arbeitsplätze, Bündelung von Kompetenz und Kollegialität sowie gegenseitige Befruchtung in der Gemeinschaft der Restauratoren. Die Expertenkommission rät daher zur Erstellung einer Studie, die konkrete Realisierungsmöglichkeiten zur Errichtung eines Konservierungszentrums in der Freien und Hansestadt prüft. Dabei ist in Betracht zu ziehen, in wie weit die zentralen Werkstätten einer gleichfalls zentralen Depotanlage der Hamburger Museen räumlich und funktionell angegliedert werden können.

6.2 Depots

Die hier vorgebrachten Argumente für eine zentrale Einrichtung von Werkstätten gelten ebenso für die Lösung der Raumnot, über die nahezu alle Museumsstiftungen Hamburgs in Bezug auf die Lagerung von Depotgut klagen. In den meisten Museen findet sich kaum genügend Platz für angemessene, moderne Depoteinrichtungen oder dieser kann doch nur mit erhöhtem Aufwand und bei beträchtlichen Kosten verwirklicht werden. Auch hier bietet es sich an, eine Studie über den Plan einer zentralen Depotanlage in Auftrag zu geben, um Möglichkeiten eines professionellen Umgangs mit der Lagerung des geschichtlichen und kulturellen Guts zu prüfen, über die die Freie und Hansestadt in so reichem Maß verfügt. Derartige Einrichtungen sind an verschiedenen Stellen, auch in Deutschland, realisiert worden und bieten somit Beurteilungsmaßstäbe. Unerlässlich ist die Bereitstellung eines Gebäudes, das konservatorischen Ansprüchen an Sicherheit und Klima verlässlich entspricht und zugleich erlaubt, Depotbestände einzelner Sammlungen getrennt zu lagern, um so den Zugriff des jeweiligen Museumspersonals zu erleichtern. Zugleich sollten räumliche Zäsuren im Hinblick auf den Charakter und die konservatorischen Bedingungen der zu deponierenden Objekte vorgenommen werden können. In wie weit sich die Hallen des Museums für Arbeit für eine solche Funktion adaptieren lassen, wäre zu prüfen. Unabhängig davon dürfte die Suche nach einem geeigneten Gebäude in einer Stadt kaum aussichtslos sein, die der Speicherung wertvoller Güter eine ganze Stadtlandschaft gewidmet hat.

Auch gegen eine zentrale Depotanlage, einen „Hamburger Kulturspeicher“, lassen sich die gleichen Argumente vorbringen wie bei einem eigenständigen Restaurierungszentrum. Einzuwenden wäre, dass das hohe Ideal der unmittelbaren Verfügbarkeit und räumlichen Nähe zwischen Ausstellungsfläche und Depotlagerung sowie die Forderung nach einem Minimum an Bewegung fragiler Objekte sich bei einem räumlich von den Museen getrennten Depot nicht verwirklichen lassen. Aber auch hier gilt, dass dieses Ideal an den Hamburger Museumsstiftungen ohne drastische Beschneidung der für eine moderne Depotanlage zu fordernden räumlichen wie konservatorischen Bedingungen nicht umgesetzt werden kann. Dagegen lassen sich die Anforderungen eines modernen Depots bei einer neu zu errichtenden Anlage optimal verwirklichen und auf individuelle Bedürfnisse abstimmen. Die bei einer Auslagerung der Depotbestände unumgänglichen Transportwege für Objekte wie Restauratoren können sehr wohl organisatorisch bewältigt werden, wobei jedes Museum weiterhin über einen „Tresor“-Bereich für akut gefährdete oder häufig benötigte Objekte im eigenen Haus verfügen sollte. Zu beachten ist, dass der Nutzen einer zentralen Deponierung nicht allen Sammlungsbereichen gleichermaßen dient. Mühsam und häufig zu bewegendes Exponate, etwa diejenigen der Plakatsammlung des Museums für Kunst und Gewerbe, werden auch weiterhin unmittelbar angrenzend an ihren jeweiligen Präsentationsort zu lagern sein. Doch bleibt selbst unter Abzug dieser Sammlungsteile ein noch immer gewaltiges Potential an zentral zu deponierenden Objekten, gerade für die vier stadt- und kulturgeschichtlichen Museen. Deren Zusammenschluss zum „Hamburg-Museum“ ist ohne ein zentrales Depot weder sinnvoll noch effizient. Dass auch das Museum für Kunst und Gewerbe seine derzeit gravierenden Probleme bei der sicheren Unterbringung zu deponierender Sammlungsstücke

erst mit einem künftigen Zentrallager definitiv wird lösen können, unterstreicht die Notwendigkeit einer derartigen Einrichtung.

Ein professionell betriebenes Zentrallager könnte darüber hinaus auch als Angebot an weitere Institutionen wie private Sammler genutzt werden, um deren Kunstwerke gegen Gebühr sachgemäß zu lagern und so Verdienstmöglichkeiten für die das Depot betreibenden Museen zu schaffen. Unabhängig davon ist die Realisierung eines Zentraldepots allerdings mit erheblichen Investitionskosten verbunden, die keinesfalls aus Budgets und Erträgen der einzelnen Museumsstiftungen erbracht werden können. Auch hier liegt es in der Verantwortung des Senats der Freien und Hansestadt, mit einer einmaligen Aufwendung eine dauerhafte, dringend benötigte Sicherung des Reichtums an Zeugnissen von Geschichte und Kunst im öffentlichen Eigentum zu gewährleisten. Als „Hamburger Kulturspeicher“ bietet das Zentraldepot eine bergende Hülle um Schätze, die jederzeit für den Kreislauf der Präsentationen in den Museen abgerufen werden können und so - geordnet, gesichert und wohl verwahrt - für die Öffentlichkeit erhalten werden. Die Expertenkommission empfiehlt daher, wie bei der Errichtung von zentralen Restaurierungswerkstätten auch für die Realisierung des „Hamburger Kulturspeichers“ eine Machbarkeitsstudie ausarbeiten zu lassen. Sollten sich beide Vorhaben am gleichen Ort verwirklichen lassen, wäre für die wohl wichtigste Zukunftsaufgabe innerhalb der Museumslandschaft der Freien und Hansestadt eine optimale Lösung erreicht.

6.3 Inventarisierung

Die Sammlungsbestände der Hamburger Museen sind Eigentum der Freien und Hansestadt und als solches den Museumsstiftungen treuhändisch übergeben. Allerdings wurden bislang zwischen dem Senat und den Museumsstiftungen weder Überlassungsverträge unterzeichnet, noch ist es derzeit für beide Seiten nachprüfbar, um welche Bestände es sich präzise ermittelt handelt. Das sich darin ausdrückende Vertrauen ist Kern der Museumsarbeit, kann jedoch nicht als Grundlage vertraglicher Beziehung dienen.

Der Nachweis des jeweiligen Sammlungsbestandes erfolgt über Inventare, die in allen Museumsstiftungen zwar angelegt, aber nicht vollständig abgeschlossen wurden. In einigen Fällen liegen Inventare handschriftlich, in anderen digital erfasst vor, wobei zwischen den Museumsstiftungen kaum Absprachen über die zu benutzenden Datenbanksysteme getroffen wurden. Eine Überprüfung der Bestände dürfte ergeben, dass sich nicht alles, was jemals erworben wurde, registriert findet, und nicht alles, was registriert wurde, tatsächlich existiert. Dass sich in den Kunstmuseen die Situation deutlich besser abzeichnet als bei den kulturhistorischen Museen, hängt mit dem jeweiligen Charakter der Sammlungen, auch mit der schieren Fülle der zu verwaltenden Objekte zusammen.

Es stellt sich angesichts dieser - auch in anderen deutschen Museen nicht unbekannt - Situation die Frage nach Verantwortung und Haftung der Museumsstiftungen für die ungeschmälernte Existenz des treuhändisch übernommenen Eigentums der Freien und Hansestadt. Erst eine lückenlose

Aufarbeitung der Bestände wird hierfür den unerlässlichen Nachweis erbringen können. Eine derartige Kampagne ist ohne Einsatz einer Datenbank nicht durchführbar und erfordert einen außerordentlich intensiven Personal- und Zeitaufwand. Die Expertenkommission empfiehlt daher, einen Masterplan in Zusammenarbeit aller Museumsstiftungen aufzustellen, der aufzeigt und berechnet, wie die heutige problematische Ist-Situation in eine notwendige, sämtliche Bestände lückenlos erfassende Soll-Situation überführt werden kann. Der Masterplan hat dabei folgende Gesichtspunkte zu berücksichtigen:

- Installation einer leistungsfähigen, andernorts erprobten Software, die möglichst von allen Museumsstiftungen akzeptiert wird und sich somit als konvertierbar erweist
- Übertragung der bisherigen manuellen wie digitalen Inventare in die neu zu erstellende Datenbank
- Digitale Fotokampagne zur Identifikation der inventarisierten Objekte
- Protokollierung der Verluste
- Zugang zur Datenbank für das Museumspersonal über Intranet und schrittweise Öffnung gegebenenfalls auch über das Internet
- Ermittlung des für die Kampagne vorzusehenden Aufwands an Personal, der Zeitperspektive sowie des Kostenrahmens

Die Umsetzung des Masterplans ist ohne den Einsatz erheblicher zusätzlicher Finanzmittel nicht erreichbar. Der Senat der Freien und Hansestadt wird daher zu prüfen haben, wie ein über mehrere Jahre laufendes Investitionsprogramm aufgelegt werden kann, mit dem Abhilfe für einen geradezu existenziellen Notstand der Museen getroffen und der Standard der Hamburger Museumsarbeit auf ein national wie international selbstverständlich gewordenen Niveau gehoben wird.

6.4 Museumsdienst Hamburg

Der Museumsdienst Hamburg organisiert als Dienststelle der Kulturbehörde und Dienstleister für die Museen der Freien und Hansestadt Hamburg gegenwärtig die Besucherbetreuung in 16 Hamburger Museen, Ausstellungshäusern und Gedenkstätten.

Die Expertenkommission anerkennt die bisherigen Leistungen des Museumsdienstes Hamburg ausdrücklich, und hier insbesondere seinen Beitrag zur Kinder- und Jugendkultur in Hamburg. Ihr erschließt es sich jedoch nicht zweifelsfrei, auf welchen Vorgaben das Aufgabenspektrum des Museumsdienstes basiert. Viele Leistungen erscheinen eher historisch gewachsen zu sein. Es ist beispielsweise nicht ersichtlich, weshalb der Museumsdienst administrative Aufgaben für die Direktorenkonferenz ausführt. Kontoführung, Protokollführung, Erstellung von Statistiken zu Gruppenbesuchern, Führung eines Veranstaltungskalenders, Koordination der

Eröffnungs- und Pressetermine sowie Telefonzentrale für die Kunsthalle und für die Gedenkstätte Neuengamme gehören durchweg in die unmittelbare Verantwortung der einzelnen Museumsstiftungen. Diese sollten stärker dazu verpflichtet werden, jene Leistungen selbst zu erbringen.

Grundsätzlich sind Überlegungen für eine gemeinsame Kommunikationsarbeit und gemeinsame Marketingaktionen der Museen unterstützenswert. Nach Einschätzung der Expertenkommission ist es jedoch nicht erforderlich, dafür eine eigene Dienststelle zu unterhalten. Unabhängig davon, dass sich nach einer Neuordnung der Hamburger Museumsstiftungen andere Allianzen für Marketing und Kommunikation bilden würden, ließen sich Gemeinschaftsaufgaben wie beispielsweise Betreuung der Beilage im Hamburger Abendblatt („Museumswelt Hamburg“), Entwicklung und Produktion gemeinsamer Projekte und Museumsführer, Redaktion der Plakate „Museumswelt Hamburg“, Zusammenarbeit mit der Hamburg Tourismus GmbH und Vertretung der Museen auf Messen (z.B. Internationale Tourismusbörse Berlin) an Projektteams übertragen, in die die Museen eigene Mitarbeiter entsenden.

Auch für die Organisation gemeinsamer Events erscheint der Expertenkommission eine feste Institution nicht erforderlich. Für den Fall, dass die Museen gemeinsame Projekte wünschen und diese nicht mit eigenen Mitarbeitern ausführen können, dürfte die Alternative, projektgebundene Aufträge an externe Dienstleister zu vergeben, letztlich kostengünstiger und - aufgrund zeitlich begrenzbarer Vereinbarungen - leichter steuerbar sein. In jeweils enger Abstimmung mit den beteiligten Museen und der Kulturbehörde könnten diese museumsübergreifende Events organisieren - so beispielsweise den „Tag der Kunstmeile“, die „Lange Nacht der Museen“ und den „MuseumsKinderTag“.

Der Museumsdienst entwickelt und betreut zudem museumspädagogische Programme für alle Altersgruppen. Doch insbesondere die Museumspädagogik erscheint der Expertenkommission als zu wichtig, als dass sie einer Kollektivstelle ohne individuelle Prägung überlassen werden könnte: Museumspädagogische Anforderungen beispielsweise der Hamburger Kunsthalle unterscheiden sich grundlegend von denen des Hafensemuseums.

Aus den vorgenannten Gründen empfiehlt die Expertenkommission, den Museumsdienst Hamburg als eigenständige Institution einzustellen. Sie unterstützt ausdrücklich einen Vorschlag, den auch der Museumsdienst selbst befürwortet: Die Überführung des Museumsdienstes Hamburg in das neu zu schaffende „Hamburg-Museum“ der stadt- und kulturhistorischen Museumsstiftungen. Er könnte die neue Stiftung als zentraler Dienstleister fundamental stärken, indem er seine umfassenden Erfahrungen in der Organisation der Besucherbetreuung, der Entwicklung von Veranstaltungen und im Marketing einbringt.

Der Museumsdienst sollte seine Kenntnisse und Kapazitäten grundsätzlich auch den anderen Museumsstiftungen anbieten, die diese gegen Erstattung der Kosten nachfragen können. Unabhängig davon sollten die Museumsstiftungen, die nicht dem „Hamburg-Museum“ angehören, dazu verpflichtet werden, in der

eigenen Organisation umgehend die erforderlichen administrativen und museumspädagogischen Kapazitäten, beispielsweise durch Umwidmung von Planstellen, zu schaffen.

6.5 Gemeinsame Kommunikation

Angesichts der Gruppe von sieben staatlichen Museen in der Hansestadt Hamburg liegt die Frage nahe, inwieweit diese Museen gemeinsam im Hinblick auf ein überregionales, auch internationales Stadtmarketing unter einem werblichen Dach auftreten können bzw. sollen. Könnte eine Dachmarke „Museumsstadt Hamburg“ überregional mehr Attraktivität auslösen, als es die einzelnen Museen bzw. die einzelnen sonstigen Kultureinrichtungen vermögen? Um diese Frage beantworten zu können, ist einerseits ein Blick auf die Sammlungen und Konzeptionen der beteiligten Museen sinnvoll und andererseits ebenso ein Blick auf die von den verschiedenen Museen jeweils angesprochenen Zielgruppen. Die Entwicklung und Pflege einer Marke ist nicht Selbstzweck, sondern dient dem Ziel, das Publikum noch besser und möglichst zielgerichtet erreichen zu können; je enger deshalb die Zielgruppen der einzelnen Museen beieinander liegen, desto eher ist ein gemeinsamer Auftritt und sogar eine gemeinsame Marke sinnvoll. Differenzierung und Identifizierung der Zielgruppen können sehr unterschiedlich ausfallen: BesucherInnen können nach Lebensaltergruppen zusammengefasst sein, wobei etwa SchülerInnen, Studierende, junge Erwachsene oder Senioren die jeweils Angesprochenen bilden. Ebenso ist eine Differenzierung nach unterschiedlichen gesellschaftlichen Milieus möglich und schließlich auch eine gezielte Ansprache je nach regionaler Herkunft aus dem engeren Stadtbezirk, der Metropolregion, aus dem nationalen Umfeld oder sogar aus dem internationalen Umfeld.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass die Gemeinsamkeiten im Hinblick auf potentielle Zielgruppen zwischen allen sieben Hamburger Museen geringer sind als zunächst erwartet. Sehr wohl haben einige der beteiligten Museen eine sehr eng beieinander liegende inhaltliche Ausrichtung, sucht man aber den kleinsten gemeinsamen Nenner für alle sieben Museen, so wird die Sache deutlich schwieriger. Diese Aussage bezieht sich sowohl auf die inhaltliche Ausrichtung der Museen als auch auf die jeweiligen potentiellen Zielgruppen. Auf der einen Seite gibt es Museen, die primär ihre Besucher aus Hamburg und der Metropolregion rekrutieren, auf der anderen Seite gibt es Museen, die ihre Besucher auch überregional bzw. international rekrutieren. Damit aber stehen die letztgenannten Museen dann einigen anderen Kultur-Einrichtungen (z. B. Staatsoper oder Schauspielhaus) im Hinblick auf eine überregionale Werbewirksamkeit deutlich näher als den anderen Museen.

Die mögliche Entwicklung und Einführung einer Dachmarke ist in diesem Zusammenhang nicht zu verwechseln mit gemeinsam verabredeten und in Kooperation durchgeführten Werbemaßnahmen. Letztere sind in vielen Zusammenhängen des operativen Museumsgeschäftes sinnvoll und lassen sich auch weiter ausbauen. Die Festlegung einer Dachmarke bedeutet jedoch gleichzeitig, dass jedes einzelne teilnehmende Museum ein Stück seiner eigenen, individuellen Markenidentität aufgibt zugunsten eben der gemeinsam als Dach wirkenden Identität. Ein solcher Schritt kann nur sinnvoll sein, wo

tatsächlich eine sehr enge Überlappung der inhaltlichen Profile vorliegt. Nach Einschätzung der Expertenkommission reichen die inhaltlichen Gemeinsamkeiten aller sieben Museen nicht aus, um eine derartige Reduzierung der Individualmarken zur Stärkung einer Dachmarke empfehlen zu können. Anders herum ausgedrückt sind Sammlungsprofil und Ausstellungspolitik mehrerer Hamburger Museen so stark und so individuell belastbar, dass nicht alle sieben Häuser in einer einzigen Marke aufgehen sollten. Sehr wohl erscheint dies jedoch denkbar für einzelne Gruppen innerhalb der sieben Museen.

Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, durchaus mehrere Museen in Gruppen deutlich enger werblich zusammenzufassen, als dies bislang geschieht; andererseits aber wird empfohlen, auch entsprechende werbliche Zusammenstellungen mit anderen Hamburger Kultureinrichtungen zu entwickeln. Unter dem Stichwort „Kulturstadt Hamburg“ wäre bspw. ein Konzept denkbar, das letztlich auf ein internationales Publikum ausgerichtet ist und als Bausteine etwa die Kunsthalle, die Staatsoper, das Schauspielhaus und möglicherweise weitere Einrichtungen umfasst. Andererseits lässt sich eine sinnvolle Gruppe von Museen bilden, die im Hinblick auf die Geschichte der Stadt und der Region orientiert arbeiten und die dementsprechend auch ihr Publikum primär bei den Bewohnerinnen und Bewohnern der Region Hamburg finden und deshalb andere Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit und der Werbung wählen. Deshalb sollten das Museum für Hamburgische Geschichte, das Altonaer Museum, das Museum der Arbeit und das Helms-Museum (als das Museum für die Stadt Harburg) noch stärker als bisher Konzepte zur Ansprache der Bevölkerung in Hamburg und im Umland gemeinsam entwickeln.

In diesem Zusammenhang ist eine spezielle Situation hervorzuheben, die sich aus der räumlichen Anordnung einer Reihe von Kunsteinrichtungen ergibt. Zwischen den Deichtorhallen als südlichem Endpunkt und der Galerie der Gegenwart als nördlichem Endpunkt zieht sich die bereits so definierte „Kunstmeile“. Die beteiligten Einrichtungen *Deichtorhallen, Kunstverein, Freie Akademie der Künste, Kunsthaus, Galeriehaus, Zentralbibliothek der Bücherhallen, Goethe Institut, Museum für Kunst und Gewerbe, Hamburger Kunsthalle, Galerie 1 der Haspa, Bucerius Kunst Forum* bilden bereits eine „Werbegemeinschaft Kunstmeile“. Damit diese Kunstmeile jedoch stärker öffentlich wahrgenommen wird, ist hier im Stadtbild eine stärkere Kennzeichnung etwa durch Fahnen oder andere geeignete Elemente im öffentlichen Raum wünschenswert. An dieser Stelle ist die Hansestadt Hamburg selbst in der Pflicht.

Um zu dieser Frage der gemeinsamen Werbeaktivitäten mehrerer Hamburger Museen belastbare Antworten finden zu können, erscheint es sinnvoll, eine durchaus etwas breiter angelegte Evaluation der MuseumsbesucherInnen und auch der Nicht-BesucherInnen durchzuführen. Auf diese Weise wäre evaluierbar, welche potentiellen Zielgruppen aufgrund ähnlicher Interessenslagen und ähnlichen Freizeitverhaltens sinnvollerweise gemeinsam angesprochen werden können. Der aktuell vorliegende „Konzeptentwurf für ein gemeinsames strategisches Marketing der in der Direktorenkonferenz vertretenen Hamburger Museen“ bietet hierfür eine gute Ausgangsbasis. Wesentliche Voraussetzung dabei ist jedoch, dass diese Überlegungen nicht nur

von den jeweiligen „Marketing-Vertretern“ entwickelt, sondern auch von den jeweiligen Museumsvorständen in vollem Umfang und aus voller Überzeugung mitgetragen werden; nicht zuletzt geht es auch in diesem Fall um den möglichst effizienten Einsatz der knappen finanziellen Ressourcen.

7. Einbeziehung weiterer Einrichtungen

Hamburg zählt weit über 60 Museen, Sammlungen und Ausstellungshäuser. Auch wenn insbesondere von den sieben Museumsstiftungen eine erhebliche Prägung ausgeht, so sollte deren Wirken immer auch im Kontext einer gesamten Hamburger Museumslandschaft erörtert werden.

Zur „Kunst-Meile Hamburg“ in der Hamburger City gehören neben der Hamburger Kunsthalle / Galerie der Gegenwart und dem Museum für Kunst und Gewerbe auch die Deichtorhallen, der Kunstverein, das Kunsthaus und die Freie Akademie der Künste sowie im weiteren Sinne auch das Bucerius Kunst Forum. Citynah liegen fünf Museen und Sammlungen der Universität Hamburg. Knapp 20 Museen und Ausstellungshäuser befinden sich in Hafennähe.

Neben den bereits bestehenden Einrichtungen befinden sich weitere im Aufbau bzw. in Planung. Hier dürften den Museumsstiftungen vor allem das Internationale Maritime Museum und das Auswanderermuseum Ballinstadt inhaltlich bzw. strukturell nahe stehen. Daher hat die Expertenkommission diese beiden - neben dem Bucerius Kunst Forum - in ihre Überlegungen einbezogen.

7.1 Internationales Maritimes Museum

Im Februar 2004 stimmte die Hamburger Bürgerschaft der Errichtung eines „Internationalen Schifffahrts- und Meeresmuseum Peter Tamm, Hamburg“ zu. Es soll im Jahre 2007 eröffnet werden. Die mehrere tausend Exponate umfassende Sammlung - vor allem Schiffsmodelle, Uniformen und Waffen - werden im „Kaispeicher B“ untergebracht, der zurzeit renoviert wird. Der Privatsammlung wird das Haus für 99 Jahre mietfrei überlassen.

In Anbetracht dieser Gründung ist ein enger Schulterschluss der stadt- und kulturhistorischen Museen der Freien und Hansestadt - das sind auf dieses maritime Themenfeld bezogen in erster Linie das Hafenumuseum, das Museum für Hamburgische Geschichte und das Altonaer Museum - unerlässlich. Sie sollten ihre pädagogischen, wissenschaftlichen und restauratorischen Leistungen aufeinander abstimmen. Denn nach Einschätzung der Expertenkommission werden sie sich als Gemeinschaft gegenüber der Sammlung Peter Tamm bei Besuchern nachhaltiger in deren aktiver Wahrnehmung behaupten können.

Zudem sollten das Internationale Maritime Museum Hamburg und die Museen der Freien und Hansestadt Hamburg, die eine maritime Ausrichtung bzw. eine maritime Abteilung besitzen, in geeigneten Bereichen miteinander kooperieren. So sollten beide Seiten beispielsweise ein unmittelbares Interesse daran haben, vor allem ihre pädagogischen Angebote aufeinander abzustimmen. Der Kulturbehörde kommt dabei ganz wesentlich eine moderierende Funktion zu. Sie kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass auf beiden Seiten die entsprechende Bereitschaft zu einer langfristigen organisatorischen und strukturellen Zusammenarbeit wächst.

7.2 Bucerius Kunst Forum

Das Bucerius Kunst Forum zeigt jährlich vier Ausstellungen zur bildenden Kunst von der Antike bis zur klassischen Moderne. Ergänzt wird das Ausstellungsprogramm durch kulturelle Veranstaltungen. Es ist unmittelbar neben dem Hamburger Rathaus beheimatet und hat damit eine ausgesprochen exponierte Lage. Das Ausstellungshaus ist eine Einrichtung der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius. Sie wird aus den Erträgen der ZEIT-Stiftung finanziert und ist damit eine Einrichtung, die ohne öffentliche Mittel getragen und geführt wird. Das Bucerius Kunstforum hat die Rechtsform einer als gemeinnützig anerkannten GmbH.

Die Expertenkommission anerkennt ausdrücklich das private Engagement der ZEIT-Stiftung. Gleichzeitig sieht sie in dem Bucerius Kunst Forum ein stark marktwirtschaftlich geprägtes Angebot, das sich mit den Aufgaben und Anforderungen der Museumsstiftungen kaum vergleichen lässt. Daher warnt die Expertenkommission davor, Entwicklungen und Ergebnisse des Bucerius Kunst Forums „1 zu 1“ auf die Hamburger Museumsstiftungen übertragen zu wollen. Die Wahl der Ausstellungsthemen folgt beim Bucerius Kunst Forum anderen Kriterien als beispielsweise in der Kunsthalle, die ihrerseits einem öffentlichen Auftrag gehorchen muss. Das Bucerius Kunst Forum kann frei nach Marktsituationen entscheiden und ist als Ausstellungshaus an keine Sammlungs- und Restaurierungspflichten gebunden.

Die Expertenkommission empfiehlt den Museumsstiftungen, sich aufgeschlossen zu zeigen für ausgewählte Kooperationen mit dem Bucerius Kunst Forum, sich andererseits aber auf die eigene Leistungsfähigkeit zu besinnen. Die Museumsstiftungen sollten ihre Kapazitäten und Energien darauf verwenden, untereinander baldmöglichst Einigkeit in relevanten Programmfragen und Darstellungsformen zu erzielen, um daraus gestärkt mit einem eigenständigen Profil hervorzugehen. Diese Abstimmung erachtet die Expertenkommission als unerlässliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung der Museumsstiftungen gegenüber privaten Anbietern, wie eben beispielsweise dem Bucerius Kunst Forum.

7.3 BallinStadt / Auswanderermuseum

Bislang nur wenige Städte legen in Form eines Museums oder einer Ausstellung Zeugnis ab über Auswanderungen. Daher begrüßt es die Expertenkommission ausdrücklich, dass sich Hamburg dieser wichtigen zeitgeschichtlichen Thematik eingehend widmen wird. Die für 2007 geplante Dauerausstellung wird den jetzigen und nachfolgenden Generationen aufzeigen können, dass die Bezeichnung „Hamburg, das Tor zur Welt“ keineswegs nur eine neuzeitliche Marketing-Kreation ist, sondern fast 90 Jahre lang für über 5 Millionen Menschen ein Symbol für ein neues Leben an einem fremden Ort war.

Das Vorhaben leistet zudem einen wichtigen Beitrag zur Erschließung von Hamburger Stadtteilen, die sich bislang nicht durch herausragende Kultureinrichtungen auszeichnen konnten. Das Projekt bietet die Chance, dass

Bewohner in Veddel eine Anlage erhalten, die ihren Stadtteil touristisch aufwertet und ihnen gleichzeitig einen neuen Ort für die Freizeitgestaltung bietet.

Das Engagement von privaten Einrichtungen und von Einzelpersonen für die Realisierung der Konzeption begrüßt die Expertenkommission ausdrücklich. Aus Bildungssicht ist die Thematik ausgesprochen wichtig, auch die Imagewirkung wird erfahrungsgemäß umfangreich sein.

Das Risiko eines Ansehensverlustes Hamburgs und insbesondere der Politik Hamburgs wäre erheblich, sollte das Vorhaben aufgrund nicht erfüllter Erwartungen scheitern. Nach Studium der Unterlagen gelangt die Expertenkommission zu der Empfehlung, wesentliche Aussagen des Konzeptes einer erneuten Prüfung zu unterziehen. So erscheinen ihr beispielsweise die genannten Einnahmeerwartungen als zu hoch angesetzt. Um dem Vorhaben eine langfristige Bestandschance zu geben, sollten sich die Initiatoren der Auswandererwelt mit den Verantwortlichen der stadt- und kulturhistorischen Museen und der Kulturbehörde frühzeitig über eine enge organisatorische und strukturelle Verzahnung verständigen. Die Expertenkommission sieht eine stabile Zukunft des Auswanderermuseums nur in engem Kontext mit den stadt- und kulturhistorischen Museen.

7.4 Die Rolle der Naturkunde

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts verfügte Hamburg über ein respektables naturhistorisches Museum. Auch in der damals noch selbstständigen Nachbarstadt Altona spielte die Naturkunde in der Konzeption, die Otto Lehmann für das Museum entworfen und verwirklicht hatte, eine zentrale Rolle. Heute sind die naturkundlichen Sammlungen in erster Linie den entsprechenden Universitäts-Instituten angeschlossen. Es ist vor diesem Hintergrund eine kultur- und bildungspolitische Entscheidung, ob für den Bereich der Naturwissenschaften ein adäquates Museumsinstitut reaktiviert bzw. neu geschaffen werden soll.

Vorstellbar wäre eine organisatorische Anbindung an und konzeptionelle Einbindung in eines der bestehenden Museen. Hier böte sich in spezieller Weise das Altonaer Museum an. In diesem könnten unter dem Aspekt „Lebensraum Unterelberegion“ Natur- und Kulturgeschichte eines Raumes einander gegenüber gestellt und miteinander verbunden werden. Dabei käme Aspekten der Ökologie und Fragen der nachhaltigen Nutzung natürlicher Ressourcen bis hin zu Aspekten des Umweltschutzes entsprechende Bedeutung zu. Tier- und Pflanzenwelt, anthropogene Eingriffe und Schutzmaßnahmen rund um das System Fluss (Elbvertiefung, Hochwasserschutz) könnten dargestellt werden und paradigmatisch den Blick auf Nutzungsmöglichkeiten und Abhängigkeiten im Verhältnis Mensch / Natur lenken. Eine besondere Rolle käme dem Aspekt der Fischereigeschichte zu.

Grundsätzlich vorstellbar wäre auch die Neugründung eines „Museums für Naturkunde“. Das Themenspektrum könnte im konventionellen Sinne Zoologie,

Geologie und andere Facetten umspannen, könnte aber auch in einem weit gefassten Sinne Bereiche der Grundlagen von Naturwissenschaft und Technik umfassen. Sollten tatsächlich kulturpolitische Überlegungen in diese Richtungweisend angestellt werden, so sind zwingend die nicht geringen Folgekosten einer solchen Maßnahme mit zu bedenken; hier ist an Unterhalt und Pflege von Gebäuden ebenso zu denken wie an die entsprechenden Personalkosten und schließlich die operativen Mittel für die inhaltliche Programmarbeit.

8. Zusammenfassung

Die in diesem Papier gegebenen Empfehlungen basieren auf unabhängig entwickelten und während gemeinsamer Beratungen zusammengeführten Meinungen jedes einzelnen Mitglieds der Expertenkommission. Sie folgen darin einem Auftrag der Kultursenatorin der Freien und Hansestadt Hamburg und berücksichtigen den in ausführlichen Gesprächen mit den Vorständen jeder Museumsstiftung klar erkennbaren und auch ausgesprochenen Wunsch nach einer Optimierung der derzeitigen Situation. Begonnen hat der gemeinsam von Kulturbehörde und Museen getragene Aufbruch zu besserer Organisationsstruktur und größerer Effizienz bei der Wahrnehmung der Museumsaufgaben vor acht Jahren mit der Verselbstständigung der sieben Häuser durch die Umwandlung in Stiftungen des öffentlichen Rechts. Innerhalb der deutschen Museumslandschaft war dies ein derart kühner und fortschrittlicher Schritt, dass Vorbilder und Beratung hierfür nur im Ausland gefunden werden konnten. Das nun in Auftrag gegebene Expertenpapier ist in diese mutige Entwicklung eingebunden, steht gleichsam am Ende einer Erkundungsphase. Denn die Jahre 1999 bis 2006, während derer erste Erfahrungen mit der Verselbstständigung gewonnen wurden, brachten für die einzelnen Museumsstiftungen neben der Stärkung der Eigenverantwortlichkeit, der Motivation der Mitarbeiter und damit des selbstbewussten Auftretens in der Öffentlichkeit wie im Kreis von Mäzenen und Sponsoren auch Entwicklungen, die der Handlungsfähigkeit schadeten, ja diese künftig ernsthaft in Frage stellen. Die erste Empfehlung der Expertenkommission lautet daher:

1. Die Jahre 1999 bis 2006 gelten als Erprobungsphase der Verselbstständigung der Museen. Es werden nun Schlussfolgerungen - angeregt durch das Expertenpapier - für jedes einzelne Haus wie für die gesamte Hamburger Museumslandschaft gezogen.

Zunächst ist die Stiftungsstruktur einer Überprüfung zu unterziehen. Dies gilt vor allem für Zusammensetzung und Ausrichtung des Stiftungsrates, bei dem nach Auffassung der Expertenkommission bislang die Frage der Verantwortung nicht hinreichend geklärt war. Zudem hat die bisherige Praxis der Doppelspitze - ein Gremium kollektiver Führung von wissenschaftlichem Direktor und kaufmännischem Geschäftsführer - zu einer unklaren Verteilung der Entscheidungskompetenz und einer unentschiedenen Lösung der Gesamtverantwortung geführt, die kaum dazu geeignet waren, die wirtschaftliche Lage der Museen zu stabilisieren. Es fehlen Kontroll- und Steuerungsinstrumente, die Vereinbarungen über Ziele und Leistungen der Museen langfristig wie nachhaltig garantieren und absichern. Die Expertenkommission empfiehlt daher folgende Maßnahmen:

2. Auswahl der Mitglieder der Stiftungsräte nicht nur unter Kriterien möglicher Förderung, sondern vor allem auf Grundlage von fach- und sachbezogener Qualifikation. Jedem Mitglied des Stiftungsrats ist für das Handeln in diesem Gremium eine einzige Richtlinie gesetzt: das Interesse allein der Stiftung und deren inhaltliches, organisatorisches wie finanzielles Wohl.
3. Überprüfung der bisherigen Regelung des Vorsitzes in den Stiftungsräten, um Amt und Person der Kultursenatorin/des Kultursenators aus der

unmittelbaren Verantwortung zu lösen und der Rolle einer übergeordneten Lenkung der Museen als letzte Instanz zuzuführen.

4. Einrichtung eines externen Fachbeirats zur Unterstützung der Kultursenatorin/des Kultursenators bei der Prüfung der von den Museumstiftungen vorgelegten jährlichen Ergebnisse der Umsetzung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen.
5. Aufhebung der bisherigen Doppelspitzen in den Stiftungsvorständen und Übertragung der Gesamtverantwortung allein auf die Museumsdirektorin/den Museumsdirektor bei ausreichender Kompetenzzuteilung für die kaufmännische Geschäftsleitung.
6. Verbindliche, umfassende und detaillierte Vereinbarung von Zielen und Leistungen der Museen als Grundvertrag zwischen Stiftungen und Kulturbehörde. Die positiven Auswirkungen einer Zielerreichung werden darin ebenso aufgeführt wie die negativen Konsequenzen einer Zielverfehlung.
7. Erstellung eines Qualitätssicherungs-Katalogs durch jede Museumsstiftung als Ergänzung des Jahresberichts, um das Erreichen - oder das Gefährden - der Ziel- und Leistungsvereinbarungen jederzeit nachprüfbar aufzuschlüsseln.

Gravierende Schwierigkeiten ergaben sich für nahezu alle Museumsstiftungen während der ersten acht Jahre der Verselbstständigung vor allem auf dem Gebiet der betriebswirtschaftlichen Handlungsfähigkeit. Der finanzielle Rahmen für die Zuwendung der Kulturbehörde ist für jedes der Häuser eng gesteckt und muss durch Betriebseinnahmen und Drittmittel aufgestockt werden. Auftretende Verluste sind dabei kaum mehr aus eigener Kraft zu kompensieren. Die über die Jahre eingetretene Verschuldung hat nach Ansicht der Expertenkommission ein derart bedrohliches Ausmaß angenommen, das in der Privatwirtschaft notgedrungen zu Zahlungsunfähigkeit führen würde. Aus den künftigen Ziel- und Leistungsvorgaben muss daher ein neues, ausgewogenes System der Betriebskostenzuschüsse entwickelt werden, das der Kulturbehörde wie den Museen erlaubt, derzeitige Defizite abzubauen. Für die Freie und Hansestadt Hamburg erwächst in diesem Bereich dringender Handlungsbedarf. Die Expertenkommission empfiehlt daher folgende Maßnahmen:

8. Einmalige Entschuldung sämtlicher Museumsstiftungen, allerdings geknüpft an einen strukturellen Neuanfang, der die Ursachen der eingetretenen Verschuldung verlässlich und nachhaltig beseitigt. Ohne Entschuldung werden die Museumsstiftungen keine eigenverantwortliche Handlungsfähigkeit auf ausgewogener betriebswirtschaftlicher Basis übernehmen können.
9. Bereinigung der Defizite durch Neubewertung der Betriebskostenzuschüsse durch die Kulturbehörde. Auch dies kann nur auf der Grundlage einer verlässlichen Vereinbarung über Ziele und Leistungen unter Einsatz geeigneter Kontroll- und Steuerungsinstrumente erfolgen. Zur gerechten und

fairen Bemessung von Zuwendungen bedarf es eingehender Analysen, die zwischen Kulturbehörde und Museumsstiftungen auszuarbeiten sind.

10. Aufbau und Schaffung eines Eigenkapitals für jede Museumsstiftung, um finanzielle Risiken abzudecken.

Der Überprüfung, teilweisen Umformung, ja Neuerung und Verbesserung im Bereich der Stiftungsstruktur und des marktwirtschaftlichen Handlungsspielraums der Museen gilt die eine Stoßrichtung der Empfehlungen der Expertenkommission. Die andere zielt auf eine behutsame, teilweise auch einschneidende Neuordnung der gesamten Hamburger Museumslandschaft. Grundsätzlich verdient die bisher geleistete Arbeit der Hamburger Museen Anerkennung. Im Vergleich mit allen übrigen deutschen Museumsinstitutionen nehmen die Häuser der Freien und Hansestadt bei der Wahrnehmung der Aufgaben des Sammelns, Bewahrens und Vermittelns von Kunst und Zeugnissen der Geschichte Spitzenränge ein. Daher beinhalten die folgenden Empfehlungen weder Kritik noch Bevormundung, sondern sind allein auf den Aspekt einer Optimierung der Hamburger Museumslandschaft ausgerichtet. Um die Arbeit der Museen noch effizienter gestalten, Synergieeffekte noch fruchtbarer ausnutzen zu können, empfiehlt die Expertenkommission die folgenden neuen Allianzen und Zusammenschlüsse:

11. Vereinigungen der Galerie der Gegenwart mit der Deichtorhalle Nord und des dort unterhaltenen Ausstellungsbetriebs unter Führung und Management des Direktors der Hamburger Kunsthalle, um strategische Handlungsfähigkeit bei der Bündelung und Ausrichtung des Potentials beider Häuser zu gewinnen und deren Position bei der Vermittlung zeitgenössischer Kunst zu stärken.
12. Kooperation von Museum für Kunst und Gewerbe mit der Deichtorhalle Süd, um gemeinsam den Bereich der Fotografie als wichtigen Bestandteil der Museumsarbeit noch stärker für das Hamburger Publikum zu fokussieren. Mit der Sammlung F. C. Gundlach wie mit dem Bildarchiv Der Spiegel sind entsprechende Kooperationsverträge zu schließen.
13. Zusammenschluss der vier stadt- und kulturhistorischen Museen, des Museums für Hamburgische Geschichte, des Altonaer Museums, des Museums der Arbeit und des Helms Museums, unter einem Direktorat, einer Verwaltung, einer wissenschaftlichen, konservatorischen wie restauratorischen und pädagogischen Betreuung zu einem „Hamburg-Museum“. Damit erfolgt eine Bündelung der Aufgaben für die Weitergabe des Wissens um Geschichte, Kultur, Gesellschaft und Wirtschaftskraft Hamburgs, seiner Stadtteile und seines Umlandes. Der Zusammenschluss der vier Museen hat allerdings weiterhin Tradition und Individualität der einzelnen Häuser bei jeweils eigenständigem Profil zu wahren und auszubauen.
14. Einbezug des künftigen Hafenmuseum an der „50er Strecke“ in den Komplex des „Hamburg-Museums“, um die Rolle des Hafens für die Hansestadt am Originalschauplatz lebendig und überzeugend darstellen zu können. Die Bemühungen der Stiftung Hamburg Maritim und des Museums

der Arbeit um das neue Haus sind von Kulturbehörde und Öffentlichkeit mit Nachdruck zu unterstützen. Die Freie und Hansestadt und ihre Museumslandschaft erhalten mit dem Hafensemuseum ein unverzichtbares Zeugnis Hamburger Identität.

15. Betreuung archäologischer Funde der Vor- und Frühgeschichte durch den neuen Verbund des „Hamburg-Museums“ und deren Präsentation vor allem im Helms Museum. Bei diesem verbleibt das Amt und die ihm zugeordneten Aufgaben des Landesarchäologen für die Freie und Hansestadt. Ein Neubau oder die Übernahme neuer Räumlichkeiten am Hamburger Domplatz für eine eigene archäologische Präsentation ist aus Kostengründen, aber auch im Hinblick auf eine nicht erforderliche, kaum publikumswirksame Ausweitung der Hamburger Museumslandschaft abzulehnen.

Die vorgeschlagenen Zusammenschlüsse und Koordinationen der Hamburger Museen lenken den Blick auf die Frage nach zentralen, allen Häusern dienenden Einrichtungen. Hierbei können allein Maßnahmen umgesetzt werden, die den tatsächlichen Bedürfnissen der einzelnen Häuser entsprechen und ihren zum Teil unterschiedlichen Aufträgen nicht zuwiderlaufen. Ziel muss es sein, unnötige Doppelungen zu vermeiden, die Bündelung von Kompetenz und Kollegialität herbeizuführen, die prekäre Raumnot bei der Lagerung wertvollen Kulturgutes zu verbessern und die Inventarisierung des gesamten Kunst- und Kulturgutes der Freien und Hansestadt langfristig sicherzustellen. Fragen nach der gemeinsamen Betreuung durch den Museumsdienst und einer von allen Museen getragenen Kommunikation schließen sich an. Die Expertenkommission spricht sich unter einer Fülle damit verbundener Gesichtspunkte für die folgenden Empfehlungen aus:

16. Erstellung einer Studie zur Prüfung der Errichtung eines Konservierungszentrums für Objekte, um zentral, Kosten sparend, Kompetenz bündelnd und in gegenseitiger kollegialer Befruchtung den Erhalt wertvollen Kulturgutes für alle vier Häuser des „Hamburg-Museums“ gemeinsam organisieren zu können. Andere Museen der Freien und Hansestadt können sich diesem Restaurierungszentrum auf Wunsch anschließen und sollten dies ernsthaft prüfen.
17. Planung eines zentralen Depots als „Hamburger Kulturspeicher“ für die Fülle des in den einzelnen Häusern nicht sicher gelagerten oder nur schwer zugänglichen Kunst- und Kulturgutes. Auch hier ist zunächst den Bedürfnissen der vier neu zusammengeschlossenen Häuser des „Hamburg-Museums“ nachzukommen. Doch die gravierenden Depotprobleme etwa des Museums für Kunst und Gewerbe wie auch anderer Häuser lassen sich optimal nur durch eine neue, zentrale Einrichtung lösen, die konservatorischen Ansprüchen der Sicherheit und des Klimas sowie des professionellen Umgangs mit der Lagerung von Kunstwerken entspricht.
18. Ausarbeitung eines strategischen Masterplans zur lückenlosen Erfassung sämtlicher Sammlungsbestände einer jeden Museumsstiftung durch digitale Inventarisierung. Für diese mehrere Jahre in Anspruch nehmende,

unerlässliche Maßnahme sind von den Museumsstiftungen geeignete personelle Ressourcen abzustellen.

19. Einsatz erheblicher zusätzlicher Mittel durch den Senat der Freien und Hansestadt für ein über mehrere Jahre laufendes Investitionsprogramm, das den Museumsstiftungen erlaubt, die längst fällige elektronische Inventarisierung vorzunehmen und durch die Einrichtung zentraler Depots und gemeinsam betriebener Restaurierungswerkstätten dem Auftrag für den Erhalt des Hamburger Kulturerbes professionell und bei angemessener Ausstattung nachkommen zu können.
20. Einstellung der bisherigen Tätigkeit des „Museumsdienstes Hamburg“ als eigenständige, für die gesamte Hamburger Museumslandschaft tätige Dienststelle und Übertragung dieser Abteilung auf den Verbund des „Hamburg-Museums“. Die zwingend erforderliche Museumspädagogik ist von allen Museumsstiftungen entsprechend der eigenen Aufgaben und Bedürfnisse selbst zu organisieren und kann nicht delegiert werden. Der Museumslandschaft insgesamt nutzende Instrumente, etwa der zentrale Telefondienst, können gegebenenfalls vom „Hamburg-Museum“ gegen Erstattung der Unkosten bedient werden.
21. Aufforderung an das Museum für Völkerkunde zur Erstellung eines Masterplans für die Verbesserung der derzeitigen Dauerpräsentation der Sammlung unter Einbezug externer Beratung in Sachen Ausstellungsgestaltung.
22. Abschied vom Plan einer alle Museen der Hansestadt zusammenfassenden Dachmarke als Corporate Identity der Hamburger Museumslandschaft. Stattdessen sollen und müssen Kooperationen von Werbemaßnahmen je nach vorliegenden Gemeinsamkeiten entsprechend der Ausrichtung auf ein internationales Publikum oder auf die Bürgerinnen und Bürger Hamburgs und seines Umlands zwischen den einzelnen Häusern vorgenommen werden.

Die kunst-, stadt- und kulturhistorischen Museumsstiftungen Hamburgs sind eingebettet in die reiche, vielfältige Umgebung eines kulturellen Angebots, etwa der Staatsoper oder des Schauspielhauses, werden darüber hinaus jedoch auch unmittelbar konfrontiert mit privaten, zum Teil in öffentlicher Trägerschaft befindlichen Museen, die nicht von der Freien und Hansestadt finanziert werden. Hier gilt es, den eigenen Standort zu wahren sowie die eigenen Interessen mit Nachdruck zu vertreten. Die Expertenkommission empfiehlt daher:

23. Anknüpfung einer Kooperation mit dem Internationalen Maritimen Museum Hamburg, zunächst zur Abstimmung pädagogischer Angebote, langfristig zu organisatorischer und struktureller Zusammenarbeit. Die ebenfalls auf maritime Themen und den zentralen Aspekt des Hafens ausgerichteten Häuser des „Hamburg-Museums“ müssen unabhängig von der Neugründung des Internationalen Maritimen Museum Hamburg ihre Kompetenz und das Gewicht historisch gewachsener Sammlungen zu gesunder, lebhafter, alle Parteien fördernder Konkurrenz einsetzen.

24. Zusammenarbeit der Hamburger Kunstmuseen mit dem Bucerius Kunst Forum in aller Aufgeschlossenheit, jedoch bei nachdrücklicher Betonung der eigenen Leistungsfähigkeit und dem Herausstellen des eigenen, überregional höchst angesehenen Sammlungsprofils. Der stärker fundierte Anspruch der Kunstmuseen auf wissenschaftliche Kompetenz und museumsdidaktische Erfahrung ist gegenüber dem marktwirtschaftlich geprägten Angebot dieser Konkurrenz stets einzubringen.
25. Überprüfung des Konzepts des geplanten Auswanderermuseums/BallinStadt und Prüfung einer Übernahme dieser derzeit noch privaten Einrichtung in den Verbund des „Hamburg-Museums“, in den sich das Aufgreifen der Auswanderer-Thematik sinnvoll eingliedern ließe.

Kaum eine der Empfehlungen der Expertenkommission ist isoliert zu betrachten, vielmehr entwickelt sich jeder Rat des 25-Punktepapiers aus einer ganzheitlichen Sicht auf Chancen und Probleme der Hamburger Museumslandschaft, ist in wechselseitig sich stützenden Argumenten verankert. So können die dringend erforderliche Entschuldung und die sich daran anschließende Bereinigung von Defiziten der Betriebskostenzuschüsse nicht ohne strukturelle Neuordnungen in den Museumsstiftungen verantwortet werden, ist die Bündelung der Aufgaben im „Hamburg-Museum“ nicht ohne zentrale Einrichtungen denkbar. Die Expertenkommission rät daher nachdrücklich dazu, das 25-Punktepapier in der Gesamtheit seiner Empfehlungen wahrzunehmen. Erst mit entschiedener, zielbewusster Korrektur wie bedachter, strategischer Entwicklung bestehender Strukturen kann der mutige Aufbruch des Jahres 1999 weitergeführt und die Verselbstständigung der Hamburger Museen langfristig abgesichert werden.

Die Freie und Hansestadt blickt seit Jahrhunderten zu Recht auf die Identität stiftende Rolle ihres Hafens als Tor zur Welt. Wahrzunehmen und in die Praxis der Kulturpolitik umzusetzen gilt aber auch, dass Hamburg mit der für ein Stadtgebilde außerordentlich vielschichtigen wie kostbaren, vor allem erfolgreichen Museumslandschaft ein weiteres Tor erwächst. Dieses Tor ist bei den Kunstmuseen wie dem Museum für Völkerkunde gleichfalls auf die Welt gerichtet, bei den stadt- und kulturgeschichtlichen Museen auf das Wissen um die eigene Geschichte, Kultur und Wirtschaftskraft. Tore können geschlossen werden, geöffnet jedoch erlauben sie Blick und Weg hin zu Zielen, die nur erreicht werden durch Bewegung, Energie und Entschlossenheit. Die Freie und Hansestadt wie ihre Museen können allein mit der Bereitschaft zu weiterem Fortschreiten auf dem richtig begonnenen Weg der Verselbstständigung, der Eigenverantwortung wie der Entscheidungsfreiheit innerhalb der Museumslandschaft, das von ihnen selbst gesteckte Ziel erreichen. Diesem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass es auch von Kunst, Kultur und Geschichte abhängt, der Freien und Hansestadt eine unverwechselbare Identität zu verleihen. Es ist aller Anstrengungen wert, den Ruf Hamburgs als Kunst- und Kulturmetropole zu festigen und weithin nach außen zu tragen. Dafür bedarf es des Willens, ordnend, vorausschauend und weiterentwickelnd in die derzeitige Struktur der Museumslandschaft einzugreifen. Das 25-Punktepapier will hierzu einen Beitrag leisten.

ANHANG

Folgende Unterlagen waren der Expertenkommission mit auf den Weg gegeben worden:

- Gutachten von Gert von der Osten 1975
- Gemeinsame Stellungnahme der Direktoren zum Gutachten von der Osten
- Rechtliche Verselbstständigung der Hamburger Museen 1998 (Senatsdrucksache)
- Zielbilder der Museen
- Bericht des Rechnungshofes 2003
- Bericht der Vorstände der Hamburger Museumsstiftungen 2003 mit Vorschlag für einen neuen Verteilungsschlüssel der finanziellen Mittel
- Aufwands- und Nutzenanalyse einer weiteren Zentralisierung von Verwaltungsfunktionen bei den Museen 2004 (KPMG)
- BDO - Bericht, Untersuchung zur Restrukturierung der Hamburger Kunsthalle 2005
- Ergänzungen zum vorliegenden Bericht „Untersuchung zur Restrukturierung der Hamburger Kunsthalle“ April 2006
- Ausstellungsplanung der Museen für das Jahr 2006
- Bericht der Strukturkommission Weimarer Klassik und Kunstsammlungen sowie Stellungnahme des Wissenschaftsrates zu o. g. Bericht
- Bilanz 2003, Gewinn- und Verlustrechnung 2003, Lagebericht 2003, Wirtschafts- und Stellenplan 2004 von allen Museumsstiftungen
- Geschäftsberichte der Museen von 2005
- Aufgaben und Perspektiven des Museumsdienstes
- Konzepte von
 - Auswanderermuseum / BallinStadt
 - Internationales Maritimes Museum
 - Bericht für den Kulturausschuss (Tamm)
- Besuchszahlen der Museumsstiftungen von 1998 - 2005, aufgeteilt nach zahlenden Besuchern (voller/ermäßigter Eintritt) und nicht zahlenden Besuchern. Es wurden Diagramme zu diesen Zahlen erstellt.
- Wirtschaftliche Entwicklung der Hamburger Museumsstiftungen 2003 - 2005
- Protokoll - Vortrag über die Neukonzeption des Altonaer Museums, Grundlagenkonzept, Teil 1
- Helms-Museum - Neugestaltung der Archäologischen Dauerausstellung 2006/07
- Benchmarking der Hamburger Museumsstiftungen 2000 - 2005
- Überlegungen zur Findung eines neuen Verteilungsschlüssels für die aus dem Haushalt der Freien und Hansestadt Hamburg den Museen gewährten Zuschüsse von Helmut Sander 19. September 2003 - Vorlage für die Sitzung des Stiftungsrats des MfKG am 10. Dezember 2003 Anlage 2 zu Top 4b
- Museumsstiftungen: Ziel- und Leistungsvereinbarungen für 2006, am Beispiel der Stiftung Museum für Hamburgische Geschichte
- Besucher- und Nichtbesucher-Befragungen der Hamburger Kunsthalle aus den Jahren 2003 und 2004
- Konzeptentwurf für ein gemeinsames strategisches Marketing der in der Direktorenkonferenz vertretenen Hamburger Museen, erarbeitet von den Marketingvertretern der in der Direktorenkonferenz vertretenen Museen, 26. Juni 2006

Herausgeber: Freie und Hansestadt Hamburg
Kulturbehörde

Experten: Reinhold Baumstark, München
Steven Engelsman, Leiden
Friedrich Looock, Hamburg
Hartwig Lüdtke, Mannheim
Peter Stellmach, Hamburg

Organisation: Rita Clasen, Hamburg

Hamburg, 11.12.2006