

Handreichung des Kulturausschusses der KMK

zu den Aufgaben der Museen

A.

Museen bewahren und veranschaulichen einen wichtigen Teil menschlicher Geschichte, Kultur und Kunst sowie der Natur. Sie werden in Deutschland jährlich von nahezu 100 Millionen Menschen besucht. Das von Jahr zu Jahr wachsende Interesse dokumentiert ein nachhaltiges Bedürfnis der Menschen, sich nicht nur auf das Hier und Heute Ihres Lebens zu konzentrieren, sondern sich auch seiner historischen und kulturellen Bedingungen zu vergewissern. Daraus erwächst der unverzichtbare Bildungsauftrag der Museen, zu dem sich die Kultusministerkonferenz im Anschluß an ihre Empfehlung vom 3. Juli 1969 unverändert und mit Nachdruck bekennt.

Museen brauchen eine ausreichende finanzielle Unterstützung ihrer Träger. Eine Finanzierung nur aus Eintrittsgeldern und Spenden ist nicht möglich. Noch immer gibt es in den alten und neuen Ländern Museen, die nach Zerstörung ihrer Gebäude im Krieg nur provisorisch untergebracht sind. Vielfach fehlen ausreichende und geeignete Möglichkeiten zur Deponierung nicht ausgestellter Sammlungsteile. Viele Museumsgebäude bedürfen einer umfassenden Sanierung. Ein behindertengerechter Ausbau ist bis jetzt keineswegs bei allen wichtigen Museen erfolgt. Der Erhaltungszustand vieler Sammlungen und Sammelobjekte ist besorgniserregend. Die Sammlungen in den neuen Ländern, die zum Teil außerordentliche Kriegs- und Nachkriegsverluste erlitten haben, konnten in den vergangenen Jahrzehnten kaum ergänzt und erweitert werden.

Das ständig wachsende Interesse des Publikums an Ausstellungen läßt sich mit den vorhandenen Mitteln nicht mehr bewältigen. Die Kosten für Ausstellungen, Versicherung, Transporte und Kataloge sind enorm gestiegen. Die sachgerechte Präsentation des auszustellenden Materials auf der Grundlage zeitgemäßer museumspädagogischer Konzeptionen erfordert einen höheren Aufwand als früher. Große Ausstellungen bewegen sich deshalb heute an der Grenze des Bezahlbaren.

Museen dürfen nicht nur totes Material präsentieren. Mehr denn je ist man sich heute bewußt, daß Museumsinhalte durch Führungen, Vorträge, Publikationen und vor al-

lem durch eine didaktisch reflektierte Form der Präsentation zu erschließen sind. Eine Adressatengruppe von besonderer Bedeutung ist die heranwachsende Generation.

Museen sind heute auch als Wirtschaftsfaktoren („Umwegrentabilität“, weiche Standortfaktoren) von erheblicher Bedeutung.

Die Finanzträger müssen ihre Aufwendungen und Leistungen für die Museen auch künftig angemessen dotieren. Eine kontinuierliche Pflege und Entwicklung der Museumsbestände bedarf einer Kontinuität der finanziellen Ausstattung. Zwischenzeitliche „Einbrüche“ führen zu Substanzschäden, die später kaum mehr aufzuholen sind. Insbesondere ist eine ausreichende und auf Dauer gesicherte Grundausstattung durch den Träger stets unerläßliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit der Museen.

Auch die Museen selbst müssen sich darum bemühen, ihre Einnahme- und Ausgabesituation zu verbessern. Um ihre Einnahmen zu steigern und ihre Kosten zu minimieren, sind auch neue Wege zu beschreiten. Dabei setzen Verbesserungen und Neuerungen in aller Regel Investitionen voraus. Sie können ohne ausreichende Mittel nicht durchgeführt werden.

B.

Vor diesem Hintergrund sind die nachfolgend dargestellten Konsequenzen für die Museumsarbeit zu sehen. Welche Maßnahmen jeweils geboten und realisierbar sind, ist aufgrund der Situation des einzelnen Museums (Art, Größe, Lage, Leistungsfähigkeit usw.) konkret zu entscheiden.

1. Allgemeines

- a) Wirtschaftliches Denken und Handeln ist das Gebot der Stunde. Es ist Aufgabe der Museumsträger, nicht nur die Museumsleiter, sondern alle Bediensteten dazu anzuhalten. Organisation und Arbeit sollten rationalisiert werden, um ein größtmögliches Maß an Effektivität der Museumsarbeit zu erreichen.
- b) Museumsleiter und anderes Führungspersonal einschließlich der Nachwuchskräfte müssen in einer Zusatzausbildung/Fortbildung/Weiterbildung mit den Grundsätzen modernen Managements vertraut gemacht werden.
- c) An ausgewählten Museen muß umfassend, systematisch und professionell Besucherforschung betrieben werden. Die Befragungen sollen Schlüsse auf Veränderung des Wahrnehmungs- und Besuchsverhaltens aufgrund von Einwirkungen der Medien ermöglichen.

- d) Die Museen müssen verstärkt Werbung und Öffentlichkeitsarbeit durchführen. Sie sollten von ihren Trägern auch finanziell in die Lage versetzt werden, dies professionell zu tun (Einschaltung von Fachleuten, professionelles Konzept, Einsatz neuer und effektiver Methoden).
- e) Museumspädagogik und Besucherbetreuung bedürfen eines weiteren Ausbaus. Gerade wenn neue Besucherschichten erschlossen werden sollen, muß in Rechnung gestellt werden, daß bei einem erheblichen Teil der Besucher ein großes Defizit an Kenntnissen besteht. Die Museen müssen daher ihre Aufgaben noch mehr als bisher in der Wissensvermittlung und in der Vermittlung sinnlicher Erfahrung sehen. Die Erfüllung dieser Aufgabe kann zumindest teilweise von einschlägig ausgebildeten, aber nicht im Berufsleben stehenden Personen übernommen werden; das hier vorhandene Potential sollte erschlossen werden.
- f) Zu einem lebendigen Museum als einem „Kulturzentrum“ gehören nicht nur Ausstellungen, sondern auch Vorträge, Lesungen, Firmenführungen, Konzepte, Performance und andere Sonderveranstaltungen („Schauplatz Museum“).
- g) Museen haben zu sammeln und ihre Sammlungen zu bewahren. Das bedeutet die Entwicklung von Sammlungsstrategien, die auch den Ausgleich von Kriegsverlusten einschließen und den Anschluß an die Entwicklungen bis zur Gegenwart ermöglichen. Die Sammlungen sind der kommenden Generation ungeschmälert zu überliefern; eine Veräußerung von Sammlungsgegenständen (ausgenommen Dubletten) zum Defizitausgleich kommt nicht in Frage.
- h) Die Museen müssen moderne Medien und Arbeitstechniken einsetzen. Die Bereitstellung ausreichender EDV-Einrichtungen (z.B. bei der Vorbereitung von Ausstellungen, für Inventarisierung und Forschung) ist unverzichtbar.
- i) Die Frage der Rechtsträgerschaft (Staat/öffentlich-rechtliche Körperschaft oder Ausgliederung in selbständige juristische Personen des Privatrechts usw.) ist für den Erfolg der Arbeit der Museen nicht von entscheidender Bedeutung. Auch staatliche und kommunale Museen können mit der wünschenswerten und notwendigen Flexibilität handeln, wenn ihnen durch haushaltsrechtliche Deckungs- und Übertragungsvermerke ermöglicht wird, im Haushaltsvollzug flexibel zu verfahren. Werden privatrechtliche oder andere vom bisherigen Rechts- und Finanzträger unabhängige Rechtsformen gewählt, so ist eine verbindliche und für die Dauer geltende Garantierklärung des bisherigen Finanzträgers erforderlich, daß das ausgegliederte Museum durch die Ausgliederung finanziell nicht schlechter gestellt wird.
- k) Im Interesse der Ausbildung des Museumsnachwuchses sollte die Verbindung zu den Universitäten bei der sachbezogenen Forschung gehalten und verstärkt werden.
- l) Das Volontariat ist eine der wenigen Möglichkeiten und zudem eine hervorragende Chance für junge Wissenschaftler, einen Einblick in die Probleme des Muse-

ums- und Ausstellungswesens zu bekommen, deshalb soll der Volontärausbildung besondere Aufmerksamkeit zugewendet werden.

- m) Die Unterrepräsentation von Frauen in führenden Positionen muß abgebaut werden.
- n) Eine Vergabe von Mitteln für Investitionen wie für sonstige Bereiche der Museen bedarf stets der Mitwirkung und Zustimmung des Kulturressorts.

2. Einnahmen

- a) Es sollten angemessene Eintrittspreise festgesetzt werden. Zu berücksichtigen sind dabei die laufenden Kosten der Museen und der Ausstellungen. Die Preise dürfen aber nicht so hoch sein, daß sie potentielle Besucher abhalten. Für bestimmte Personengruppen (z.B. Familien, Kinder und Jugendliche) sind angemessene Ermäßigungen festzusetzen.
- b) Mehr als bisher müssen die Museen versuchen, Spenden und Sponsoren für ihre Aktivitäten zu finden. Werden Sponsoren für allgemeine oder zweckgebundene Zuwendungen geworben, sollten die Museen Gegenleistungen anbieten, etwa Führungen für Angehörige der spendenden Unternehmen, Kataloge und Eintritt zu ermäßigten Preisen. Auf die Wahrung der Unabhängigkeit und Neutralität ist zu achten. Leistungen und Gegenleistungen sind rechtzeitig präzise festzulegen. Werden für die in vielen Museen dringend notwendige Konservierung, Reinigung und Restaurierung von Ausstellungsobjekten Spenden eingeworben, so sollte (ähnlich wie z.B. in Italien) auf die Leistungen der Spender bei den einzelnen Objekten angemessen hingewiesen werden.
- c) Die Ressourcen und Möglichkeiten der Museen müssen zur Einnahmeerzielung optimal genutzt werden.
 - Soweit nicht konservatorische, Sicherheits- oder andere Bedenken entgegenstehen, sollten Museen geeignete Räumlichkeiten für festliche und sonst angemessene Veranstaltungen vermieten.
 - Museumsshops sollten mit einem einfallsreichen und noch breiter als bisher gefächerten Angebot eingerichtet werden.
 - Soweit es die räumlichen Gegebenheiten und die Sicherheitsbedingungen zulassen, sollten den Erwartungen der Besucher entsprechende und möglichst auch öffentlich zugänglich Restaurants eingerichtet werden.

Die Museen können zu solchen Aktivitäten am besten dadurch motiviert werden, daß ihnen gestattet wird, die erzielten zusätzlichen Einnahmen ganz für Museumszwecke zu verwenden. Nur dann ist eine nachhaltige Leistungssteigerung zu erwarten.

3. Ausgaben

- a) Die vor 15 bis 20 Jahren angelaufene Neugründungswelle hat dazu geführt, daß immer wieder Museen ohne ausreichende Finanzierungsgrundlage errichtet wurden. Neue Museen sollten künftig nur eingerichtet werden, wenn genügend Voraussetzungen für eine erfolgreiche Tätigkeit gegeben sind (überzeugende Konzeption, gute Lage, langfristige finanzielle Absicherung).
- b) Außerhalb der großen Städte sollten Museumsverbände gegründet werden, die zentrale Einrichtungen (etwa für Museumspädagogik, Werbung, Restaurierung) betreiben.
- c) Bei allen Unternehmungen eines jeden Museums, insbesondere bei Ausstellungen, ist eine kostenbewußte und für alle Ausführenden verbindliche Planung unerläßlich.
- d) Zu Beginn der Ausstellungsplanungen, jedenfalls aber vor Umsetzung einer jeden Ausstellungsplanung sollte eingehend geprüft werden, ob die gewünschte Ausstellung auf ein ausreichendes Publikumsinteresse stoßen wird.
- e) Schon jetzt kooperieren Museen häufig bei Sonderausstellungen, um dadurch die Aussteilungskosten (z.B. für die wissenschaftliche Vorbereitung, für die Katalogherstellung) für das einzelne Museum erträglicher zu machen. Diese Zusammenarbeit sollte weiter ausgebaut werden.
- f) Nicht nur bei knappen Haushaltsmitteln ist es empfehlenswert, immer wieder Sonder- und Wechselausstellungen aus eigenen Depotbeständen zu bestreiten.
- g) Die Kosten von Ausstellungen staatlicher Museen können ganz erheblich vermindert werden, wenn für die Leihgaben keine Versicherung abgeschlossen werden muß, sondern eine staatliche Garantieerklärung (evtl. bei großen Ausstellungen gemeinsam durch mehrere oder alle Länder) abgegeben wird.
- h) Kataloge, bei denen sich von vornherein absehen läßt, daß sie nur einen ganz geringen Abnehmerkreis finden werden, sollten ebensowenig hergestellt werden wie zu umfangreiche Kataloge. Ausgenommen sind insbesondere Kataloge von Ausstellungen junger Künstler. Kleinere Ausstellungen können auch durch Führungsblätter o.ä. erschlossen werden.
- i) Auch bei den Museumsjhrbüchern sollen Kosten und Nutzen überprüft werden. In großen Städten sollten Einzelveröffentlichungen und -nachrichten der verschiedenen Museen in einem gemeinsamen Museumsjhrbüchern zusammengefaßt werden.