

Himmel oder Hölle? – Was die Umwandlung zum Landesbetrieb für die baden-württembergischen Museen bedeutet

Am Badischen Landesmuseum scheint alles zum Besten zu stehen. 2003 wurde es organisatorisch in einen Landesbetrieb umgewandelt, und seitdem konnte es Rücklagen im mittelgroßen siebenstelligen Bereich erwirtschaften, wie Direktor Prof. Dr. Harald Siebenmorgen triumphiert: durch Ausstellungen, das Café, den Museumsshop, der längst auch online ist, und durch die Vermietung von Räumen des Museums im Karlsruher Schloss (besonders bei Hochzeitsgesellschaften sehr beliebt). Um die Interessen der eigenen Besucher besser kennen zu lernen, aber auch als Dienstleister für externe Auftraggeber hat Siebenmorgen an seinem Haus ein «Zentrum für Evaluation und Besucherforschung» eingerichtet, das gleichfalls Geld einspielt. *Nicht die gesamte Museumslandschaft Baden-Württembergs muss am Wesen des Badischen Landesmuseums genesen, aber wir sind ein Vorzeigeprojekt*, erklärt er stolz. Sein Haus habe nur Vorteile bei der Umwandlung in einen Landesbetrieb genossen: Es sei flexibel im Umgang mit dem Haushalt und der Personalplanung und könne viel stärker als früher eigene Einnahmen erzielen. Auch die Doppelspitze mit einer Kaufmännischen Direktorin entlaste ihn enorm. Aus Sicht des zuständigen Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst hat das Badische Landesmuseum in seiner neuen Organisationsform *die Erwartungen weitgehend erfüllt*. Schöne neue Welt in Karlsruhe, – und die soll es nun überall im Ländle geben.

Seit Jahresbeginn vier weitere Museen Landesbetriebe – Kaufmännische Direktoren aus der Wirtschaft

Zum Jahresbeginn sind vier weitere Häuser – das Landesmuseum Württemberg, die Staatsgalerie Stuttgart, das Lindenmuseum und die Kunsthalle Baden-Baden – in Landesbetriebe umgewandelt worden, die anderen Landesmuseen sollen folgen: eine so genannte Optimierung unter dem Schlagwort «Modernisierung der Landesverwaltung», weil die öffentliche Verwaltung heute laut Finanzministerium am Vorbild der Wirtschaft ausgerichtet wird.

Deshalb wurden als Kaufmännische Geschäftsführer bzw. Direktoren der zum 1. Januar 2008 umgewandelten Museen auch gestandene Männer aus der Wirtschaft ausgewählt. Dr. Hans-Thomas

Schäfer (61), Kaufmännischer Geschäftsführer der Staatsgalerie Stuttgart, war vorher 28 Jahre lang bei Daimler, wo er zuletzt das Rechnungswesen und das Controlling in allen PKW-Werken weltweit verantwortete. Er wurde für die neue Aufgabe aus dem Ruhestand zurückgeholt.

Auf eine 21-jährige Daimler-Karriere blickt auch der Kaufmännische Direktor des Stuttgarter Lindenmuseums Ulrich Reinhardt (56), der zuletzt bei einem großen Medizintechnikunternehmen tätig war. Dass er in die Kultur auf einen im Zweifelsfall erheblich schlechter dotierten Posten wechselte, hatte für ihn auch familiäre Gründe. Er habe ein Kind gezeugt, ein Haus gebaut und einen Baum gepflanzt, und nun genieße er es, nach vierzehn Jahren Wochenend-Ehe wieder jeden Abend zu Hause zu sein. Ulrich Volz (63), der Kaufmännische Direktor des Landesmuseums Württemberg, war rund 30 Jahre bei der BASF. Eigentlich wollte er nicht mehr arbeiten, engagierte sich als Ehrenamtlicher in der Staatsgalerie und im Landesmuseum, aber über diese Schiene kam er dann ganz unerwartet noch mal in Amt und Würden.

Was seinen Wechsel in die Kultur betrifft, so sagt Ulrich Volz klar: *Wenn Sie aus der Industrie kommen, dann steht im Vordergrund ja die Frage nach dem Ergebnis, und das Ergebnis hat in erster Linie mit Wirtschaftlichkeit zu tun, mit Effizienz. In einem Museum stehen andere Dinge im Vordergrund. Er nennt das Sammeln, das Bewahren, das Vermitteln und die wissenschaftliche Aufarbeitung. Aber wenn Sie etwa vermitteln, dann können Sie nicht davon ausgehen, dass Sie da Gewinn erzielen. Das Gleiche gilt, wenn Sie wissenschaftlich arbeiten oder Objekte betreuen. Früher habe man eher im Nachhinein festgestellt, welche finanziellen Konsequenzen eine Entscheidung habe. Heute müsse man vor allem planvoll handeln. Es ist ja der Zug der Zeit, dass das Land immer weniger Geld geben wird, während die Ansprüche an die Museen steigen.*

Das zuständige Ministerium setzt nach einer Stellungnahme vom 12. März dieses Jahres auf *Blockbuster-Ausstellungen* und hohe Besucherzahlen und betont, dass auch publikumsorientierte große Ausstellungen seriöse Bildungsinhalte vermittelten.



Vor dem Landesmuseum Württemberg im Stuttgarter Alten Schloss wirbt seit kurzem eine Stele für die Ausstellungen.

Rechtfertigt eine geänderte Betriebsform neue Strukturen in allen Bereichen?

Die Landesmuseen bleiben in ihrer neuen Organisationsform als Landesbetrieb *rechtlich unselbstständige Einheiten*, erklärt Ulrich Reinhardt. *Wie eine GmbH, aber doch wiederum keine GmbH, weil Sie kein Eigenkapital in dem Betrieb haben. Wir hängen am Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, und das nicht als eigenständige Tochtergesellschaften, wie wir das aus unserer Daimlerwelt kennen.* Die Zuschüsse des Ministeriums werden in der Regel von Jahr zu Jahr neu festgelegt, und das stellt die Kaufmännischen Direktoren vor ein Problem: Während sie Wirtschafts- und Finanzpläne für jeweils fünf Jahre erstellen sollen, dauert eine Legislaturperiode nur vier und der Haushalt, der dahinter steht, wird für ein bis zwei Jahre aufgestellt. *Das ist ein Problem, was die Planungssicherheit anbelangt*, meint Ulrich Volz. *Wenn*

wir fünf Jahre lang Pläne machen, dann machen wir die im Wesentlichen auf der Kostenseite, weil die Einnahmen – 70 bis 80 Prozent des Budgets bekommen wir ja vom Land – nicht genau planbar sind.

Im Zuge der Neuorganisation haben die Museen auch neue Organigramme bekommen. Im Landesmuseum Württemberg gibt es seit Januar eine Doppelspitze mit den Direktoren Dr. Cornelia Ewigleben und Ulrich Volz, in der Staatsgalerie Stuttgart steht mit Sean Rainbird nach wie vor ein einzelner Direktor an der Spitze, mit einem Kaufmännischen Geschäftsführer im «Back-up», der ihn unterstützt. Am schlimmsten hat es den Direktor des Lindenmuseums Prof. Dr. Thomas Michel getroffen. Er ist nach dem neuen Organigramm nur noch fürs Repräsentieren und die Öffentlichkeitsarbeit zuständig, weil es neben ihm nun eine Wissenschaftliche Direktorin und einen Kaufmännischen Direktor gibt. Michel ist auch nicht dazu bereit, sich öffentlich zur neuen Organisationsform seines Hauses zu äußern. Das sei eine kaufmännische Sache, er fühle sich da nicht zuständig, der richtige Ansprechpartner sei sein Kollege Reinhardt.

Aber warum ist es nötig, alle Bereiche eines Museums neu zu strukturieren, nur weil man die Betriebsform ändert? Warum lässt sich verstärkte kaufmännische Kompetenz nicht in die bestehenden Strukturen integrieren? Grundsätzlich, sagt die Direktorin des Stuttgarter Naturkundemuseums Prof. Dr. Johanna Eder, sei der Wunsch des Landes nach kaufmännischer Kompetenz in den Museen ja durchaus nachvollziehbar. *Wir sind absolut nicht abgeneigt gegenüber einer Veränderung, wenn sie dem Haus tatsächliche Vorteile bringt.* Dass ihr Museum zum 1. Januar 2010 in einen Landesbetrieb umgewandelt wird, erfuhr sie aus dem Newsletter des Staatsministeriums. Bis dahin ist immerhin noch etwas Zeit, – der Druck ist größer bei den Häusern, deren Umstellung für Januar 2009 ansteht: die Staatliche Kunsthalle Karlsruhe, das Naturkundemuseum Karlsruhe und das Haus der Geschichte Baden-Württemberg. Dessen Direktor Dr. Thomas Schnabel (*Der tapfere Schwabe forcht sich nit*) weiß bis heute keinerlei Details. *Das ist ein Kabinettsbeschluss, mehr gibt's nicht.* Ähnlich geht es dem Archäologischen Landesmuseum – Umstellung geplant für 2010 –, das nun eine entsprechende Anfrage an das zuständige Ministerium gerichtet hat.

Wieviel wissenschaftliches Arbeiten ist noch möglich? Abläufe nicht einfacher, sondern komplizierter

Das Archäologische Landesmuseum ist nämlich nicht nur das kleinste und jüngste Landesmuseum,

sondern auch von der Arbeit her noch mal ganz anders ausgerichtet. *Unser Haus ist ganz klar wissenschaftlich orientiert, betont* Direktor Prof. Dr. Dieter Planck. *Da muss man vor allem zahlen, aber es kommt wenig Gewinn bei raus – genauso wie zum Beispiel beim Hauptstaatsarchiv. Ich sehe generell das Problem, dass man von vornherein nur noch auf Ausstellungen abzielt, zu denen möglichst viele Besucher kommen. Das Landesmuseum Württemberg macht jetzt die Piraten, aber nirgendwo erfährt man, wie es im Mittelalter in Württemberg ausgesehen hat. Vielleicht noch in einem kleinen Heimatmuseum. Dabei wäre das der Auftrag des Landesmuseums Württemberg.* Planck bezweifelt auch, dass es sinnvoll wäre, für ein vergleichsweise kleines Museum wie das seine einen eigenen kaufmännischen Direktor einzustellen.

Eine Frage, die auch andere Menschen zu beschäftigen scheint. So soll es Überlegungen geben, dass die Geschäftsführerin des Badischen Landesmuseums das gleichfalls in Karlsruhe ansässige Naturkundemuseum kaufmännisch mit betreuen könnte. Und es verwundert schon, dass in Stuttgart zwei Vorruehändler berufen wurden, denn man hätte ja im Rahmen eines offenen Ausschreibungsverfahrens auch auf dynamische junge Museumsmanager wie Bert Antonius Kaufmann (42) setzen können, der nun die Geschäfte des Museums Frieder Burda in Baden-Baden führt.

Hinter den Türen der umgewandelten bzw. vor der Umwandlung stehenden Museen scheint es auf jeden Fall gewaltig zu rumoren. Da ist von großen Abordnungen die Rede, die schon ins zuständige Ministerium marschiert seien, weil die internen Abläufe nicht einfacher und klarer, sondern viel



Das Staatliche Museum für Naturkunde in Stuttgart hatte 2007 mit einer Saurier-Ausstellung großen Erfolg.

komplizierter geworden seien. Mitarbeiter klagen über Frustration und Chaos, über eine nach wie vor große Abhängigkeit vom Ministerium. Im Falle einer Landesausstellung müsse alles abgesegnet werden, bis hin zur Größe der Logomark und ihrer Platzierung auf dem Katalog. In Frage gestellt wird auch, ob das Badische Landesmuseum tatsächlich ein solch strahlendes Vorbild sei. Der oft geäußerte Vorwurf: Gerade in den ersten Jahren nach der Umwandlung zum Landesbetrieb habe es erhebliche zusätzliche Mittel für Landesausstellungen bekommen, und diese Sondermittel würden in der Statistik gar nicht dargestellt. Bis heute habe keine seriöse Evaluierung des Badischen Landesmuseums stattgefunden, und somit sei nicht belegt, dass es sich tatsächlich um ein Vorzeigemodell handle. Können

Stadt Ulm

ulm | **heimattage**
BADEN-WÜRTTEMBERG
ULM 2008
UNSERE STADT IST HEIMAT FÜR ALLE.



Baden-Württemberg

Landesfesttage 12. - 14. September 2008	Baden-Württemberg wird Heimat! 25. - 28. September 2008	Baden-Württemberg isst und trinkt! 4. und 5. Oktober 2008
<ul style="list-style-type: none"> ■ Landesfestzug ■ Preisträgerkonzert A-Cappella-Award ■ Oldtimer-Corso und vieles mehr 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bühnenprogramm „Viele Kulturen, eine gemeinsame Zukunft...“ ■ internat. Heimatrevue „@-home“ ■ Sinasi Dikmen - „Islam für Anfänger“ und vieles mehr 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alles Gute aus dem Land - Erzeugermarkt, Münsterplatz ■ Showkochen ■ „Mehr als die Brezel“ Museum der Brotkultur und vieles mehr
		
Informationen und weitere Veranstaltungen: www.heimattage.de oder Telefon 0731-1614701		

die anderen Landesmuseen also wirklich am Wesen des Badischen Landesmuseums genesen?

Dessen Geschäftsführerin Susanne Schulenburg, eine 46-jährige Betriebswirtin, die vorher beim Bertelsmann-Konzern im Tonträgerbereich tätig war, nennt als Grund für die Rücklagen neben dem guten Ausstellungsprogramm vor allem die sehr langfristige Planung. Die Vorlaufzeit betrage mindestens drei Jahre, teilweise auch fünf, sechs oder sieben. Nach neun Monaten im Amt äußert ihr Stuttgarter Kollege Ulrich Volz den Verdacht, *dass man eigentlich nur bei ganz wenigen Ausstellungen mehr einnehmen als ausgeben kann*. Die Anforderungen würden steigen, was etwa die Art der Präsentation und Ausstellungen für Kinder anbelange. *Und in der Relation zwischen dem, was Sie leisten sollen, und dem, was Sie bekommen, geht die Schere auseinander*.

Allrounder im Museum oder Fachleute von außen? Ministerium muss Konzept für Zukunft entwerfen

Wenn es ums Sparen geht, wird immer wieder der ominöse Begriff des Outsourcing genannt. Wie so was funktionieren kann, führt Harald Siebenmorgen in Karlsruhe längst vor. Was das Kunstministerium mit den Konservatoren an Staatlichen Museen im vergangenen Sommer abgesprochen hat – dass sie nämlich Beschäftigte mit *überwiegend wissenschaftlicher Tätigkeit* sind –, ist für ihn längst klar. Wissenschaft an den Museen, sagt er, sei nur *ein Mittel zum Zweck*. Längst hat er Kooperationen mit diversen Universitäten und Forschungseinrichtungen abgeschlossen, und von dort holt er sich für seine Aus-

stellungen die fachliche Kompetenz. *Festangestellte Museumsmitarbeiter müssen Allrounder sein. Fachleute finde ich auch außerhalb*. Dass es durchaus denkbar sei, Ausstellungen an externe Kuratoren zu vergeben, meint übrigens auch der Direktor der Stuttgarter Staatsgalerie Sean Rainbird.

Und was sagen die Stuttgarter Kaufmännischen Direktoren – die übrigens nur im Dreierpack zu haben sind und nicht einzeln mit Journalisten reden wollen – zu diesem Thema? Outsourcen sei theoretisch am ehesten in den Bereichen Besucherdienst oder Aufsicht möglich, meint Thomas Schäfer, er halte es aber derzeit nicht für durchsetzbar. Das Lindenmuseum hat neben eigenen schon externe Mitarbeiter im Aufsichtsdienst und in der Wachzentrale. Bei externen Dienstleistern, die billiger für das Museum sind, verdienen die Angestellten nach Meinung von Ulrich Reinhardt nicht unbedingt weniger, weil sie über neue Beschäftigungsmodelle ihr Stundenkontingent ja durchaus steigern könnten. Im Landesmuseum Württemberg sind der Sicherheitsdienst und die Computerleistungen schon outgesourct. *Thema wären eventuell Aufsichten*, meint Volz, *das ist bei uns aber im Moment gar keine Debatte. Ich glaube, dass man da Kriegsschauplätze eröffnet, auf denen man finanziell nicht viel gewinnen kann, aber die unendlich viel Ärger im Haus erzeugen würden*.

Konflikte scheinen auch zwischen den kostenorientierten Managern und den Wissenschaftlern programmiert. Hans-Thomas Schäfer von der Staatsgalerie hat schon an anches Tabu gerührt und sich dabei keine Freunde gemacht. *Aber es ist auch nicht die Aufgabe des Controllers, nur Freunde zu haben. Für*



Stuttgarter Linden-Museum: Blick in die rekonstruierte Bazarzeile aus Taschkurgan in Nordafghanistan, ein zentraler Einzelhandelsbazar, der bis in die 1970er-Jahre bestand.

Rechts unten: Leuchter mit Tierkampfszenen, aus Messing getrieben. Das Linden-Museum besitzt die weltweit größte Sammlung von Metallobjekten aus Afghanistan.

die Transparenz des Geschehens ist es wichtig, Dinge zu hinterfragen und zu bereden. Das Maximale, was Sie einen Kurator fragen können, ist weshalb dieses Bild nun unbedingt aus Honolulu hier in die Ausstellung muss und Transportkosten in Höhe von 25.000, 30.000 Euro verursacht. Ob dann auch entsprechend mehr Besucher in das Museum kämen. Für Ulrich Reinhardt vom Lindenmuseum gilt ein Spruch von Bundesfinanzminister Peer Steinbrück: Wer mehr haben wolle, müsse erst mal Sparvorschläge machen.

Wirklich kritische Bemerkungen zum Thema Landesbetrieb sind von offizieller Seite nicht zu hören, wohl aber einige Erwartungen an die Politik. Ulrich Volz hofft, dass sich das Ministerium bald Gedanken über die zukünftige Struktur der Museums-Landesbetriebe macht, auch über die weitere Entwicklung ihrer Eigenständigkeit, denn die sei heute limitiert. Die Frage ist, ob man in dieser Selbstständigkeit auch auf der Budgetseite weitere Planungssicherheiten vom Ministerium bekommt. Wo sind mittelfristig die strategischen Ansätze, die es verfolgt: Ist es die Öffentlichkeitsarbeit? Die Erhaltung der Sammlungsgegenstände? Die wissenschaftliche Arbeit? Da ist die vorgesetzte Behörde gefordert, Konzeptionen auf den Tisch zu legen und mit den betroffenen Museen zu diskutieren, wo geht die Entwicklung in den nächsten zehn, 20 Jahren hin. Ulrich Reinhardt wählt ein Bild: Man kann nicht einfach diese Häuser grün anstreichen und sagen: So, jetzt haben wir den ökologischen Museumsbau hingestellt. Solange es in den Ministerien noch die Denke der so genannten nachgeordneten Dienststellen gibt, ist es schwierig, von Landesbetrieben zu sprechen und von einem freien Wirtschaften und von Geschäftsführern oder Direktoren, denn Sie haben sofort in jeglichen Entscheidungen, die die Finanzen betreffen, wieder mit dem Ministerium zu tun. Momentan sind wir in einem permanenten Email- und Abstimmungsverkehr zwischen Ministerium und Landesbetrieb. Da wünschen wir uns einen etwas größeren Freiheitsgrad.



Staatliches Museum für Naturkunde: der viel beachtete Regenwald-Saal im Schloss Rosenstein.

Zukunft hat Geschichte

Stadtgeschichte
Ortschronik
Firmengeschichte
Vereinsgeschichte

professionelle Aufarbeitung
verständliche Darstellung
anspruchsvolle Gestaltung



Dr. Uwe Schmidt
Agentur
für historische Dienstleistungen

Friedenstraße 26/1
89073 Ulm

Mobil 0177 3885133
drs.schmidt-haberer@t-online.de