

# Interkommunale Zusammenarbeit zur Weiterentwicklung von Museumsstandorten

Schriftliche Fassung des Referats von Olaf Martin bei der Mitgliederversammlung des Landschaftsverbandes Südniedersachsen am 24.11.2009 im Weserrenaissance Schloss Bevern

## 1. Ausgangslage bei den Museen

Aufgrund der Vorgaben durch die Kommunalaufsicht wird im Landkreis Northeim derzeit über die Zukunft der städtischen Museen diskutiert. Da die Wirtschaftskrise im nächsten Jahr wahrscheinlich noch stärker auf die kommunalen Einnahmen durchschlagen wird, werden diese Probleme hier und auch in den anderen Landkreisen des Verbandsgebiets noch drängender werden.

### „Museum“

Was ist eigentlich ein „Museum“? Welche Kriterien sollte eine Institution erfüllen, die sich so nennt?

Hierzu wurden vom Internationalen Museumsrat (ICOM) Standards entwickelt, die in der internationalen Fachwelt als Maßstab akzeptiert sind. Demnach ist ein Museum

„eine gemeinnützige, ständige, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienst der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zu Studien-, Bildungs- und Unterhaltungszwecken materielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt“.

(ICOM-Statuten vom 24.08.2007, Art. 3, Sect. 1; dt. nach [www.museumbund.de/cms/index.php?id=135&L=0](http://www.museumbund.de/cms/index.php?id=135&L=0), 30.12.2009)

Damit ist vor allem klar, was *kein* Museum im strengen Sinne ist: Einer Unternehmenspräsentation wie etwa der „Autostadt“ in Wolfsburg fehlt die *Gemeinnützigkeit*; temporäre Ausstellungen sind kein *beständiges* Angebot; privaten oder nur eingeschränkt zugänglichen Sammlungen fehlt die *Öffentlichkeit*; und rein virtuellen Präsentationen mangelt es an *materiellen Zeugnissen*. Aber auch ein Museum, das diese Voraussetzungen erfüllt, kann sich erst dann mit Fug und Recht als solches bezeichnen, wenn in dieser Einrichtung die Erfüllung der Aufgaben *Sammeln, Bewahren, Forschen* und *Vermitteln* gewährleistet ist.

### Museen in Südniedersachsen

Ein Kenner der Verhältnisse wird zu dem Schluss kommen, dass die beste Zeit für die kommunalen Museen der Region die neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts waren. Im Vergleich dazu hat sich die Situation in den letzten Jahren verschlechtert: Das Stadtmuseum Holzminden wurde bereits geschlossen, das Heimatmuseum Duderstadt ist spätestens seit einem schweren Wasserschaden de facto nicht mehr zugänglich und das Stadtmuseum Bad Gandersheim wurde von der Stadt in die Hände eines Vereins übergeben. Alle Museen mussten in den letzten Jahren wegen der kommunalen Finanzkrise mit einer Kürzung ihrer Personalstellen und ihrer Etats zurecht kommen.



### Kommunale Finanzkrise

In den Kommunen wurden und werden dabei folgende Maßnahmen diskutiert oder auch schon umgesetzt, um die Ausgaben für die Museumsarbeit zu senken:

- *Kürzung der Sachmittel*, die für Ankäufe, Restaurierungen, Konservierung und Sonderausstellungen zur Verfügung stehen.

- *Personalabbau* in der Museumsbetreuung und Verringerung der Öffnungszeiten bis hin zur Zugänglichkeit nur noch auf Anfrage hin.
- *Wissenschaftliche Stellen* (Museumsleitung) werden mit anderen oder zusätzlichen Aufgaben betraut, nicht wiederbesetzt oder den Stelleninhabern wird betriebsbedingt *gekündigt*.
- Die Trägerschaft des Museums geht an einen *Verein* über, die Betreuung erfolgt ehrenamtlich.
- Die *Schließung* des Museums.
- Der *Verkauf von Sammlungsobjekten* wurde bisher nur diskutiert, zumindest in Südniedersachsen aber noch nicht praktiziert.

Einzelnen oder kombiniert haben alle diese Maßnahmen gravierende Folgen für das Kulturleben einer Stadt und der Region:

- Das *Forschen* und ein gezieltes *Sammeln* findet nicht mehr statt.
- *Vermittlung* besteht nur noch aus der Zugänglichkeit der Dauerausstellung, Sonderausstellungen und museumspädagogische Projekte finden gar nicht mehr oder nur noch sehr eingeschränkt statt. Der außerschulische Lernort Museum verschwindet.
- Auf lange Sicht wird auch das *Bewahren* der vorhandenen Sammlung in Frage gestellt, weil eine fachkundige Magazinierung und Konservierung der Objekte nicht mehr sichergestellt ist.
- Mit dem Ausscheiden von Personen und damit dem Abbruch der Weitergabe von Erfahrungen, Kontakten und Informationen setzt ein Schwund des lokal-kulturellen Gedächtnisses ein; die physisch noch vorhandenen Sammlungsobjekte sind tot und „sprechen“ nicht mehr.

## 2. Rahmenbedingungen für Alternativen

### Ziele

Die Alternativen zu dieser um sich greifenden Entwicklung müssen folgende Ziele anstreben:

- Die Museumsarbeit muss weiterhin *auf fachlichem Niveau* stattfinden. Konkret heißt dies, dass eine Museumsregistrierung erhalten werden oder – falls das bisher noch nicht der Fall war – mittelfristig erreicht werden sollte.
- Der *Standort des Museums und der inhaltliche Bezug seiner Sammlung zur Stadt* muss erhalten bleiben.
- Eine aktive und fachkundige *museumspädagogische Vermittlungsarbeit* muss gewährleistet sein oder entwickelt werden können.
- Die *Ausgaben* der Kommune für Museumsarbeit müssen *niedriger* sein als bisher.

### Voraussetzungen

Diese Ziele lassen sich nur unter der Voraussetzung erfüllen, dass

- das Museum weiterhin und vor Ort über eine *fachliche Betreuung* verfügt, die für Konservierung, Restaurierung, Inventarisierung und Dokumentation verantwortlich ist.
- die Betreuer nicht nur beraten, sondern eine *Gestaltungskompetenz* haben und demzufolge für ihr Wirken auch *Verantwortung* übernehmen müssen.
- für eine solche Struktur *Drittmittel* akquiriert werden können, die mindestens die Summe der kommunalen Einsparungen kompensieren.

### Vorgaben

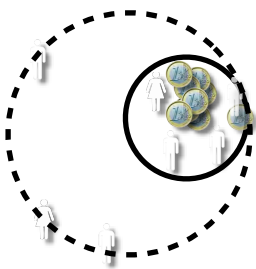
Aus kultur- und verbandspolitischen Gründen sollten bei der Suche nach Lösungen, an denen der Landschaftsverband beteiligt ist, außerdem die folgenden Vorgaben gelten:

- Um Parallelstrukturen und die Entstehung hoher Fixkosten für Management zu vermeiden, sollte ein regionaler Zusammenschluss der Museen möglichst weitgehend die *Kapazitäten des Landschaftsverbandes nutzen* und kein völlig selbständiger, neuer regionaler Kulturverband neben dem Landschaftsverband eingerichtet werden.
- Andererseits ist die aktuelle Verfassung und Ausrichtung des Landschaftsverbandes nicht dafür geeignet, diese Aufgaben vollständig unter seinem Dach zu übernehmen.
- Die zu findende Lösung muss nach verschiedenen Richtungen *offen und ausbaubar* sein:
  - Auch nichtkommunale Museen sollten von diesem Zusammenschluss profitieren und sich an ihm beteiligen können.
  - Der Zusammenschluss muss für Museen auch außerhalb des Landkreises Northeim offen sein.

- Es muss möglich sein, dass sich die Landkreise und andere, der Museumsarbeit verpflichteten Institutionen an dem Zusammenschluss beteiligen können (Land, Stiftungen, Unternehmen, Universität Göttingen).
- Die Rechts- und Organisationsform muss sich weiterentwickeln lassen, um ggf. auch einen Zusammenschluss der kommunalen Archive oder Bibliotheken betreuen und mit dem Landschaftsverband fusionieren zu können.

### 3. Gestaltung der interkommunalen Zusammenarbeit

#### Eigenständige Organisation



Aus dem Gesagten ergibt sich, dass für diesen Zusammenschluss eine formal eigenständige Organisation geschaffen werden sollte, deren operatives Geschäft aber möglichst eng mit dem Landschaftsverband verzahnt ist, um Kostenvorteile zu erzielen und Parallelarbeit zu vermeiden. Das Aufsichtsgremium wird aus Vertretern der Museumsträger gebildet; im Falle der Städte sollten hierzu auch politische Mandatsträger gehören. Als Rechtsform käme am ehesten ein Zweckverband in Frage, denkbar wären auch eine Anstalt öffentlichen Rechts oder eine Stiftung. Der Zusammenschluss ist grundsätzlich für die gesamte inhaltliche Arbeit, die Aufsicht und die langfristige Entwicklung der Museumsstandorte mit ihren Sammlungen verantwortlich.

#### Personal



Jene Kommunen, die ihre Museumsarbeit im bisherigen Umfang nicht mehr aufrecht erhalten können, bringen in den Zusammenschluss ihr Fach- und Aufsichtspersonal aus den Museen ein. Ob dies auf dem Weg des freiwilligen Wechsels, der Abordnung oder der Personalgestellung geschieht, ob der Landschaftsverband oder der zu gründende Zusammenschluss neuer Dienstherr wird, muss eine rechtliche Detailprüfung zeigen. Auch diese neuen Arbeitsverhältnisse sollten sich selbstverständlich im Rahmen des TVöD bewegen. Vor Ort wird es weiterhin feste Ansprechpartner in den Museen geben, in der Regel das bisher an diesen Standorten tätige Personal. Dies ist wichtig, um die um das Museum aufgebauten Netzwerke, die Kontakte zu Vereinen, Schulen und in die lokale Politik weiter zu pflegen und zu entwickeln.

#### Häuser und Sammlungen



Die Sammlungen selbst bleiben vor Ort und weiterhin im Eigentum der Städte bzw. der Leihgeber.

#### Finanzielle Umlage



Die Städte führen an den Zusammenschluss eine Umlage ab, zu deren Zahlung und Höhe sie sich für einen Mehrjahreszeitraum verpflichten. Der Betrag wird ggf. mit den Ausgaben für das zur Verfügung gestellte Personal verrechnet. Aus dem so generierten Etat des Museums-Zusammenschlusses werden die Personal- und die Sachkosten der Museumsstandorte finanziert. Im Saldo muss der regelmäßige Aufwand der betreffenden Kommune für die Museumsarbeit niedriger sein als beim Status quo.

#### Management durch Landschaftsverband



Die Verwaltung dieses neuen Zusammenschlusses, die Organisation der Gremienarbeit und ggf. die Indienstnahme des Personals übernimmt der Landschaftsverband. Er schließt hierfür einen Geschäftsbesorgungsvertrag mit dem neuen Rechtsträger ab. Ob hierfür eine Zahlung an den Landschaftsverband fließt und wie hoch diese ist, bemisst sich nach dem Ausmaß, in dem der Landschaftsverband diesen Zusammenschluss zu unterstützen bereit oder in der Lage ist.

#### Drittmittel



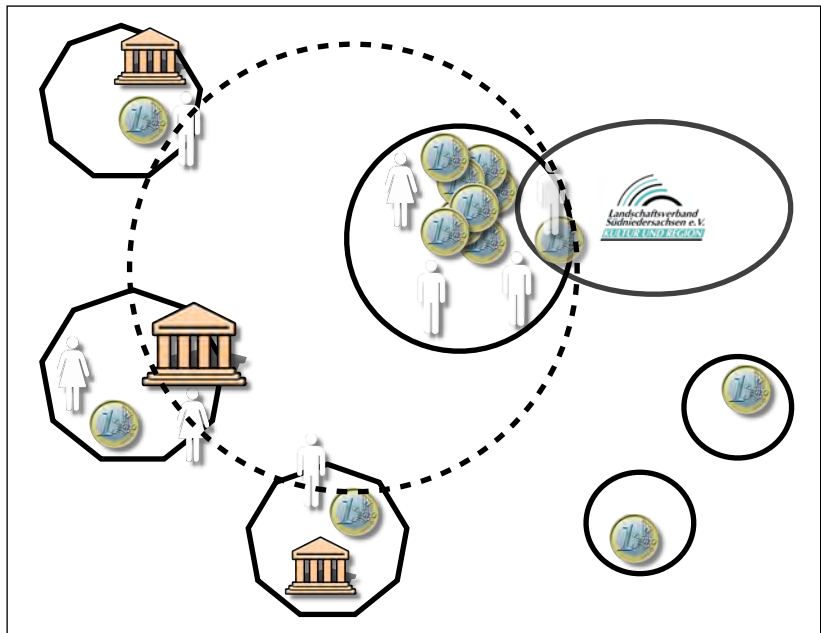
Damit auch schon kurzfristig für die museumstragenden Städte Einsparungen erzielt werden können, müssen sich an der Finanzierung des Zusammenschlusses Dritte beteiligen. Für eine regelmäßige Beteiligung (und u. U. auch Einbindung in die Organisation) kommen die Landkreise in Frage; eine institutionelle Förderung des Landes wäre zumindest zu fordern, wenn sie auch derzeit unwahrscheinlich ist. Die Unterstützung des Landschaftsverbandes wird ganz oder teilweise aus geldwerten

Dienstleistungen bestehen (siehe oben). Die Einwerbung projektbezogener Drittmittel vom Land und den Stiftungen wird eine wichtige Rolle spielen; diese können jedoch naturgemäß keinen verlässlichen Beitrag zur Finanzierung des Grundbetriebs leisten.

### „Detailfragen“

Dennoch bleiben auch bei diesen Überlegungen wichtige Detailfragen bis auf weiteres ungeklärt:

- Welches ist die geeignete Rechtsform für einen solchen Zusammenschluss? Zweckverband, Stiftung, Anstalt ö. R.?
- Was geschieht mit den Museums-Immobilien? Sollten sie mit in den Zusammenschluss eingebracht werden oder bei den Kommunen verbleiben?
- Auf welchem Weg soll das Museumspersonal in dem Zusammenschluss überführt werden? Abordnung, Gestellung, Übernahme, Neueinstellung?
- Wie wahrscheinlich ist eine Drittmittelfinanzierung durch die Landkreise oder den Landschaftsverband?
- Welchen Umfang könnte eine finanzielle und/oder personelle Unterstützung durch den Landschaftsverband haben? Sollte der Verband Mitglied im Zusammenschluss sein?
- Wie könnten auch Museumsvereine in die Arbeit des Zusammenschlusses eingebunden werden?
- Schließlich und grundsätzlich: Wo liegt die politische Priorität der museumstragenden Kommunen – bei einer maximalen Autonomie oder einer optimalen Museumsarbeit?



## 4. Chancen und Perspektiven

Vorausgesetzt, bei den Kommunen gäbe es eine Bereitschaft zum Autonomieverzicht und den Willen zur Optimierung der Museumsarbeit, so lägen einige Vorteile der angedachten Lösung ebenfalls auf der Hand:

- Mit der vorgeschlagenen Lösung lassen sich bereits kurzfristig *Einsparungen* in den städtischen Haushalten erzielen. Die Personal- und Sachkosten für die Museumsarbeit werden zudem in eine fixierte Umlage an den Zusammenschluss „verwandelt“, machen diese Etat-Posten also berechenbarer, zugleich aber auch – aus Sicht der Museumsinteressen – widerstandsfähiger gegen Kürzungsabsichten. Auch auf Dauer wird diese Form qualifizierter Museumsarbeit aber auf eine ausreichende Basisfinanzierung aus den kommunalen Haushalten angewiesen sein. Der hier vorgeschlagene Weg soll die Kommunen ermutigen, sich zu diesen „freiwilligen“ Aufgaben zu bekennen und diese zu stabilisieren.
- Das qualifizierte Personal ist *flexibler* und grundsätzlich an mehreren Standorten einsetzbar. Auf lange Sicht lohnt sich innerhalb des Museums-Teams eine *Spezialisierung und funktionale Arbeitsteilung*. Langfristig und im Zuge der Fluktuation des jetzigen Personals (freiwilliges Ausscheiden, Pensionierung) werden sich die Dienstverhältnisse angleichen und vollständig auf den Zusammenschluss übertragen lassen. Damit wächst der Spielraum für einen effizienteren Personaleinsatz.
- Inhaltlich eröffnen sich neue Perspektiven für die *Qualitätsentwicklung* in den Museen: Als langfristiges Projekt ist eine einheitliche Inventarisierung der Sammlungen möglich, die Profile der örtlichen Dauerpräsentationen lassen sich schärfen, Gemeinschaftsausstellungen (ein Thema an mehreren Standorten) sind leichter organisierbar, gemeinsame Werbe- und Marketingmaßnahmen liegen nahe.
- Grundsätzlich muss sich die Museumsarbeit auch künftig *gegenüber den Standort-Städten verantwortlich* fühlen. Ein „Regionalmuseum Südniedersachsen“ ist nicht erstrebenswert, sondern sollte als Organisationsform immer nur im Hintergrund bleiben.

- Kurz- und mittelfristig ist sicher *nicht mit einer starken Steigerung der Besucherzahlen* oder nach außen hin spektakulären Erfolgen dieses Modells zu rechnen.

### **Aktuelle Position des Landschaftsverbandes**

Der Vorstand des Landschaftsverbandes hat zu diesem Thema in seiner Sitzung am 02.11.2009 beschlossen:

- Der Landschaftsverband hält eine engere interkommunale Kooperation der Museen grundsätzlich für sinnvoll und erstrebenswert.
- Eine Trägerschaft von Museen kommt für den Landschaftsverband jedoch nicht in Frage.
- Wenn und soweit von den Kommunen gewünscht, wird der Landschaftsverband bzw. der Geschäftsführer bei solchen Organisationsprozessen in der Region beratend tätig; dabei kann jedoch bis auf weiteres kein finanzielles oder institutionelles Engagement des Landschaftsverbandes in Aussicht gestellt werden.
- Wenn von kommunaler Seite Pläne für einen Zusammenschluss von Museen konkretisiert werden und neue Aspekte eine Beteiligung des Landschaftsverbandes sinnvoll erscheinen lassen, wird die Sachlage im Vorstand erneut beraten.