

# EXPERTENKOMMISSION

---

ZWISCHENBILANZ  
ZUR ENTWICKLUNG  
DER HAMBURGER MUSEUMSSTIFTUNGEN

ZWISCHENBILANZ  
ZUR ENTWICKLUNG  
DER HAMBURGER MUSEUMSSTIFTUNGEN

Reinhold Baumstark, München  
Viola Beecken, Hamburg  
Steven Engelsman, Leiden  
Friedrich Looock, Hamburg  
Hartwig Lüdtkke, Mannheim

## Inhaltsübersicht

1	Situation der Hamburger Museumsstiftungen seit dem Jahr 2006 .....	4
2	Empfehlungen zur weiteren Entwicklung .....	7
2.1	Die Führungsstruktur .....	7
2.2	Die Finanzsituation .....	10
2.3	Der Zusammenschluss der Historischen Museen Hamburg inkl. Hafenumuseum .....	18
2.4	Die baulichen Maßnahmen und die Präsentation der Sammlungen .....	19
2.4.1	Die Kunsthalle .....	20
2.4.2	Das Museum für Kunst und Gewerbe .....	21
2.4.3	Das Völkerkundemuseum .....	22
2.4.4	Die Historischen Museen Hamburg .....	22
2.5	Der Hamburger Kulturspeicher .....	24
2.6	Das Inventarisationsprojekt .....	26
3	Zusammenfassung .....	29

# 1 Situation der Hamburger Museumsstiftungen seit dem Jahre 2006

Im Herbst des Jahres 2006 hatten die fünf Mitglieder einer von der Kultursenatorin der Freien und Hansestadt Hamburg einberufenen Expertenkommission in einem ausführlichen Gutachten zur Lage der in öffentlich-rechtliche Stiftungen umgewandelten Hamburger Museen Empfehlungen ausgesprochen und diese in einem 25-Punkte-Papier zusammengefasst. Ausgangspunkt waren Schwierigkeiten, die sich seit der Verselbständigung der Museen im Jahre 1999 - einem mutigen, richtigen und in seiner Notwendigkeit wie Chancengewährung von keiner Seite bezweifelten Schritt - abgezeichnet hatten.

Damals behinderten strukturelle Probleme die Museumsarbeit, fehlten Steuerungsinstrumente zur nachhaltigen Qualitätssicherung, blieben Möglichkeiten zur Schärfung der Profile einzelner Häuser wie zur Ausschöpfung von Synergien ungenutzt. Geradezu folgerichtig hatte die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit sämtlicher Museumsstiftungen eine negative Entwicklung genommen. Das machte ein Eingreifen unumgänglich.

Die Ausgaben eines Jahresbudgets überschritten nahezu regelmäßig die Finanzmittelsumme aus Zuwendungen der Kulturbehörde (seit 2008: Behörde für Kultur, Sport und Medien), Betriebseinnahmen und Drittmitteln. Dies war nur zum Teil auf eine strukturelle Unterfinanzierung in einigen Bereichen zurückzuführen, es ist zugleich aber auch Ausdruck einer nicht immer ausreichenden Planungs- und Betriebsführungs-Kompetenz. Stiftungsräte und Kulturbehörde hätten möglicherweise die Folgen dieser Fehlentwicklung durch konsequenteres Handeln mildern können.

Trotz hervorragender, weit über Hamburg hinausweisender Museumsarbeit in jedem einzelnen der sieben Häuser hatten sich Engpässe und Zwangslagen gebildet, die umgehend nach einer Korrektur und damit nach einer grundsätzlichen Neuregelung zentraler Bereiche der Hamburger Museumsstiftungen verlangten.

Die Empfehlungen der Expertenkommission aus dem Jahre 2006 wurden in der Kulturbehörde, im Kreis der Direktoren und Geschäftsführer der einzelnen Museen sowie in der Bürgerschaft mit den Verfassern des Papiers ausführlich diskutiert. Dabei war bei allen Beteiligten eine hohe Bereitschaft zur Reform erkennbar. In der Drucksache 18/6276 „Haushaltsplan 2007/2008 - Entwicklung der Hamburger Museumsstiftungen - Nachforderung von Haushaltsmitteln im Einzelplan 3.3. Kulturbehörde“ vom 22. Mai 2007, gefolgt von einer weiteren Mitteilung (Drucksache 18/7295 vom 6. November 2007) konkretisierte der Senat gegenüber der Bürgerschaft Konzepte zur Konsolidierung der öffentlichen Museen und brachte ein Gesetz zur Änderung des Hamburgischen Museumsstiftungsgesetzes ein. Die Zustimmung der Bürgerschaft erfolgte im Dezember 2007. Damit war ein bedeutender Reformprozess erfolgreich auf den Weg gebracht worden.

Auf der Grundlage des damaligen Gutachtens hatte die Bürgerschaft zum Ersten für den Haushalt 2007 eine Entschuldung in Höhe von rund 13,6 Millionen Euro beschlossen. Sie sollte einen Neuanfang auf der Grundlage ausgeglichener Haushaltsplanung ermöglichen und den Aktionsradius der Museen auf geordneter

betriebswirtschaftlicher Basis absichern. Die Kulturbehörde hob zudem die jährlichen Zuwendungen moderat an. Zum Zweiten wurden die vier stadt- und kulturgeschichtlichen Museumsstiftungen zur gemeinsamen Stiftung Historische Museen Hamburg zusammengeführt. Der am 1. Januar 2008 erfolgte Zusammenschluss war Signal und Herausforderung zugleich, der Bewahrung und Weitergabe des Wissens um Geschichte, Kultur, Gesellschaft und Wirtschaftskraft Hamburgs, seiner Stadtteile und seines Umlandes größtmögliches Gewicht zu verleihen und die Wirksamkeit des öffentlichen Auftretens der Häuser zu intensivieren.

Zwei Jahre danach forderte die Kultursenatorin die personell in einer Position veränderte Expertenkommission auf, die Akzeptanz und den Umsetzungsgrad der Neuerungen zu prüfen, eine Beurteilung seither eingetretener Veränderungen vorzunehmen und gegebenenfalls Empfehlungen für die weitere Entwicklung auszusprechen. Dieser Aufforderung kommt die Kommission mit dem hier vorgelegten Papier nach.

Darin stellt sie fest, dass die gegen mancherlei Widerstände durchgesetzten Maßnahmen – allen voran zum einen die Entschuldung und zum anderen die Zusammenlegung der stadt- und kulturhistorischen Museen – ebenso besonnene wie kühne Schritte hin zur weiteren Stärkung der Museen waren; sie durften als Errungenschaften von erheblicher kulturpolitischer Bedeutung gewertet werden. Bedauerlicherweise aber blieb ihnen bislang ein unumschränkter Erfolg versagt. Bereits kurze Zeit nach der erfolgten Entschuldung weisen nahezu alle Museumsstiftungen erneut ein wirtschaftliches Defizit in erheblicher Höhe aus. Folglich mündete der gewünschte wirtschaftliche Neuanfang nicht in eine vollständige Konsolidierung, sondern zog eine weitere Verschuldung nach sich.

Dass die verantwortlichen Geschäftsführer seinerzeit die Wirtschaftsdaten, die dem Plan der Entschuldung zu Grunde lagen, sehr optimistisch geschildert hatten, und dass sie erst zu einem für die Entschuldung im Jahre 2007 zu späten Zeitpunkt das volle Ausmaß der tatsächlichen Defizite anzeigten, hat zweifellos zu der Fehlentwicklung entscheidend beigetragen. Deren tiefere Ursache beruht allerdings nach Einschätzung der Kommission auf zwei grundsätzlich problematischen Konstellationen: Zum einen gibt es zu wenige und zu wenig konsequente Kontrollen, zum anderen lassen einige Museumsvorstände eine verlässliche Gesamtverantwortung für die betrieblichen Prozesse in ihren Häusern vermissen. Die Kommission nimmt diesbezüglich mit Bedauern zur Kenntnis, dass die von der Bürgerschaft bereits im Jahre 2006 verabschiedete Abschaffung der „Doppelspitze“ in den Häusern de facto nicht konsequent umgesetzt wird.

Die an Weitsicht, Tatkraft, auch Idealismus appellierende Reorganisation der vier stadt- und kulturgeschichtlichen Museen zu einem Verbund wird von den beteiligten Häusern eher zögerlich angenommen. Zwar hat sich inzwischen unter den Mitarbeitern ein Gefühl der Zusammengehörigkeit ihrer Institutionen ausgebildet, doch mangelt es noch immer am konsequenten Gebrauch der für die Neufindung unabdingbaren Steuerungsinstrumente.

Insgesamt empfiehlt die Kommission eine konsequentere Verfolgung des Reformprozesses. So wie die beiden Speerspitzen der Reform – Abschaffung der Doppelspitze in allen Museumsstiftungen sowie Zusammenführung der vier stadt- und kulturgeschichtlichen Museen – leiden auch andere Neuerungen an teilweise

widersprüchlichem Vorgehen, auch wenn partiell, etwa in der Frage von Planung und Beginn einer Inventarisationskampagne, erste Erfolge erzielt werden konnten. Damit schwächt sich die Schubkraft der mit breiter Mehrheit gewünschten Konsolidierung merklich ab, verliert der Reformprozess seine mitreißende Überzeugung.

Mitverantwortlich für diese Entwicklung ist das Fehlen eines unbedingten Willens zur Durchsetzung der als richtig angesehenen Maßnahmen. Hinzu kommt, dass von den 25 im Expertenpapier enthaltenen Empfehlungen bei kritischer Betrachtung nur ein Drittel umgesetzt wurde, ein weiteres Drittel eher beiläufige Behandlung fand, während das letzte Drittel unberücksichtigt blieb.

Der im Jahre 2006 vorgestellte 25-Punkte-Katalog an Empfehlungen, die sich wechselseitig stützen, ist – insbesondere vor dem Hintergrund der aktuell gesammelten Erkenntnisse – nach Einschätzung der Kommission im Grundsatz auch weiterhin alternativlos für den dringend erforderlichen Reformprozess. Er bildet somit die Basis für das vorliegende neue Papier, in dem die Kommission sechs Herausforderungen aufführt, denen sich die Museen der Freien und Hansestadt Hamburg umgehend zu stellen haben.

## **2 Empfehlungen zur weiteren Entwicklung**

### **2.1 Die Führungsstruktur**

Die sieben von der Freien und Hansestadt Hamburg getragenen Museen wurden im Jahre 1999 in Stiftungen Öffentlichen Rechts überführt. Leitender Gedanke dieses Schrittes war es, ein größeres Maß an Eigenständigkeit sowohl in inhaltlich konzeptioneller, als auch in organisatorischer und vor allem wirtschaftlicher Hinsicht zu gewinnen. Die Expertenkommission sieht diese Entscheidung weiterhin als wegweisend und alternativlos an. Es ist ein Schritt, der den Museen zahlreiche Optionen eröffnet.

Die Expertenkommission empfiehlt erneut und mit Nachdruck: Für alle Akteure muss ein klares und eindeutiges Rollenverständnis gelten und in der Praxis gelebt werden. Dies gilt für die einzelnen Museen, für die jeweiligen Museumsvorstände, für die Mitglieder der Stiftungsräte, für die Behörde für Kultur, Sport und Medien sowie für deren Präses. Fehlleistungen und Fehlentwicklungen ist mit klarer und unverrückbarer Konsequenz gegenzusteuern.

#### Stiftungsvorstände

Im Jahre 1999 war in jedem Haus als Stiftungsvorstand eine sogenannte „Doppelspitze“ eingerichtet worden. Danach wurde jedes Museum von einer/m wissenschaftlichen Direktor/in und gleichrangig einer/m kaufmännischen Geschäftsführer/in geleitet. Der Gedanke, der sich mit dieser Führungsstruktur verband, zielte in wirtschaftlicher Sicht auf ein besonders gewissenhaftes und für die einzelnen Häuser vorteilhaftes Handeln.

In ihrem Gutachten aus dem Jahre 2006 konstatierten die Experten, dass nahezu sämtliche Hamburger Museen seit 1999 unterschiedlich große, z.T. gravierende finanzielle Defizite aufgebaut hatten. Diese defizitäre Entwicklung hatte durchaus verschiedene Ursachen und war schon im Jahre 2006 ausdrücklich nicht der Doppelspitze als solcher angelastet worden. Wichtig aber ist der Hinweis, dass die Struktur einer Doppelspitze das Anwachsen dieser Defizite nicht verhindert hatte und somit die Zielsetzung „wirtschaftliche Prosperität“ klar verfehlt wurde.

Aus einer Reihe von Gründen empfahl die Expertenkommission die Abschaffung der Doppelspitzen-Struktur, um eine klare Verantwortlichkeit für die Leitung jedes Museums herzustellen. Nach Einschätzung der Experten setzt die erfolgreiche Führung eines Museums die umfassende Verantwortung einer Person an der Spitze voraus; diese Verantwortlichkeit ist nicht teilbar und bezieht sich ausdrücklich sowohl auf die inhaltlichen, die wissenschaftlichen und die ausstellungsorientierten Aspekte als auch auf die wirtschaftlichen Belange eines Hauses.

Diesen Empfehlungen aus dem Jahre 2006 ist nur zum Teil gefolgt worden. Per Bürgerschaftsbeschluss wurde die Struktur der Hamburger Museumsstiftungen reformiert und dabei auch die bislang bestehende Doppelspitze abgeschafft. Bei der aktuellen Evaluation (2009) zeigt sich jedoch, dass die ursprüngliche Struktur einer Doppelspitze de facto in Teilen sehr wohl noch – in unterschiedlicher Ausprägung und zum Teil nach entsprechenden Anweisungen durch die Behörde

für Kultur, Sport und Medien – gelebt wird. Dadurch, dass der kaufmännischen Geschäftsführung ein Vetorecht in allen Angelegenheiten mit finanziellen Auswirkungen eingeräumt ist, gibt es nach wie vor keine eindeutige Verantwortlichkeit. Eine Einfachspitze steht dabei keineswegs einem arbeitsteiligen Vorgehen in künstlerischen und administrativen Dingen entgegen. Denn die Übernahme von Verantwortung ist nicht gleichzusetzen mit der Übernahme einer Ausführungsverpflichtung.

Nach Zusammenlegung der vier Historischen Museen Hamburg handelt es sich mit den vier Museumsdirektor/innen und dem kaufmännischen Geschäftsführer dort sogar um eine Fünfer-Spitze. Die daraus resultierende Situation hält die Expertenkommission in jeder Hinsicht für außerordentlich problematisch, da damit in der Alltagspraxis ein Prinzip fortgeführt wird, nach welchem am Ende eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeit für Erfolg oder Misserfolg kaum möglich ist. Seitens der Behörde für Kultur, Sport und Medien wurde festgelegt, dass von den Vorständen aller vier Museen ein Primus inter Pares das sogenannte „Letztentscheidungsrecht“ innehat. Von dieser Befugnis macht der Rechteinhaber jedoch realistisch betrachtet nur in von ihm als unausweichlich eingestuft und daher eher seltenen Fällen Gebrauch. Somit ist es für den betrieblichen Alltag weitgehend untauglich.<sup>1</sup>

Die Expertenkommission empfiehlt, in allen Museumsstiftungen die bereits bestehenden Vorgaben konsequent umzusetzen und folglich keine Doppelspitze mehr zu praktizieren. Der jeweiligen Museumsdirektorin bzw. dem jeweiligen Museumsdirektor sollte die uneingeschränkte Leitung der Museumsstiftung übertragen werden, jene sind dann umfassend in Verantwortung zu nehmen – auch für den wirtschaftlichen Misserfolg. Angesichts der Bedeutung der finanziellen Aspekte sollte eine weitere Person in der Rolle einer herausgehobenen Abteilungsleitung mit den Verantwortungsbereichen Finanzen und Personal benannt werden; diese Person kann auch die Stellvertretung der Direktorin bzw. des Direktors wahrnehmen. Dies gilt auch für die Stiftung Historische Museen Hamburg.

#### Amt für Kultur und Stiftungsräte

Die Kommission sieht einen Teil der Verantwortung für die derzeitige Situation auch bei der Behörde für Kultur, Sport und Medien wie bei den Stiftungsräten.

Das Amt für Kultur leistet einer nicht ausreichend ordnungsgemäßen Betriebsführung Vorschub, wenn es mangelbehaftete Vorlagen selbst bearbeitet, statt diese unbearbeitet mit der Aufforderung zu entsprechender Korrektur zurückzugeben. Die Kommission empfiehlt ein deutlich strikteres Vorgehen des Amtes bei Fehlleistungen: Sollten beispielsweise Unterlagen für Sitzungen wichtiger Gremien nicht fristgerecht bzw. ausreichend umfassend vorliegen, ist der entsprechende Punkt von der Tagesordnung zu nehmen; eventuell daraus resultierende Folgen hat allein der dafür verantwortliche Museumsvorstand zu tragen.

---

<sup>1</sup> Die Experten empfehlen für die gemeinsame Stiftung darüber hinaus eine weitergehende Korrektur der Leitungsebene; das Kapitel 2.3 gibt dazu näher Auskunft.



Ein Stiftungsrat ist ein Aufsichtsgremium. Folglich sind Stiftungsräte zum Wohle der Museumsstiftung dazu verpflichtet, die Museumsvorstände zu kontrollieren. Angesichts einer in vielen Museumsstiftungen über Jahre hinweg unbefriedigenden wirtschaftlichen Entwicklung sollten Wirtschaftspläne mit besonderer Sorgfalt geprüft werden. Planverfehlungen aus den Vorjahren sollten Räte zum Anlass nehmen, die Basis aktuell vorgelegter Plandaten nachdrücklich zu hinterfragen. Die Prüfungspflicht sollte sich dabei nicht nur auf Kostenpositionen beschränken, sondern sie gilt in gleichem Maße auch für Ertrags-Parameter; des öfteren werden beispielsweise Annahmen über Besucherzuspruch und Drittmittel-Zufluss auf ein nicht immer ausreichend belastbares Niveau gehoben. Sollten Erläuterungen der Museumsvorstände den Erwartungen der Ratsmitglieder nicht entsprechen, dann steht es diesen frei, sich durch neutrale Dritte fachlich beraten zu lassen.

Prinzipiell gelten die Empfehlungen aus dem Gutachten von 2006 hinsichtlich einer stärker fach- und sachbezogenen Besetzung der Stiftungsräte auch heute. Die Kommission sieht es darüber hinaus als erforderlich an, die Verhältnisse in den Stiftungsräten neu zu definieren. Ihrer Einschätzung nach bedarf es angesichts der alleinigen Haftungspflicht ebendort einer stabilen Mehrheit der Freien und Hansestadt Hamburg. Zudem empfiehlt es sich nach Einschätzung der Experten, angesichts der enormen Vermögenswerte, die den Museumsstiftungen anvertraut wurden, als Repräsentanten der Trägerin auch Vertreter der Finanzbehörde in die Stiftungsräte zu berufen. Gemäß des „Corporate Governance Kodex“ der Freien und Hansestadt Hamburg aus dem Jahre 2009 können Bürgerschaftsabgeordnete nicht Mitglied eines Stiftungsrats der Hamburger Museen sein.

#### Ziel- und Leistungsvereinbarungen

Bezüglich der konkreten Arbeit ist es wesentlich, die Balance zwischen den bereitgestellten Ressourcen auf der einen Seite und den erwarteten Leistungen auf der anderen Seite zu gewährleisten bzw. herzustellen. Wie viele Sonderausstellungen Jahr für Jahr präsentiert, wie viele Veranstaltungsprogramme organisiert und welche baulichen Maßnahmen durchgeführt werden können, dies alles ist unmittelbar abhängig vom Umfang der bereit gestellten Finanzmittel und somit letztlich eine kulturpolitische Entscheidung.

Es ist deshalb zwischen den Museen, für die allein die Direktorin/der Direktor die Verantwortung tragen sollte, auf der einen Seite und der Freien und Hansestadt Hamburg auf der anderen Seite jeweils die Erarbeitung von detaillierten Ziel- und Leistungsvereinbarungen erforderlich, deren Einhaltung konsequent zu beaufsichtigen ist.

Trotz der Experten-Einschätzung aus dem Jahre 2006 entsprechen auch die aktuell geltenden Ziel- und Leistungsvereinbarungen nicht den bereits andernorts üblichen Anforderungen vergleichbarer Festlegungen. Angesichts der vielfach ohne Konsequenzen gebliebenen Versäumnisse seitens der Museumsstiftungen mahnen die Experten mit Nachdruck eine Detaillierung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen an. Diese dürfen nicht länger ähnlich einer Absichtserklärung nur vage Abmachungen enthalten, sondern müssen bindende Vereinbarungen über Quantität und Qualität der zu erreichenden Ziele bzw. zu erbringenden Leistungen enthalten sowie konkret Auskunft geben über Konsequenzen bei Nicht-Erreichen der vereinbarten Ziele bzw. bei Nicht-Erfüllen der vereinbarten Leistungen.

Gemäß des „Corporate Governance Kodex“ der Freien und Hansestadt Hamburg aus dem Jahre 2009 ist von der Behörde für Kultur, Sport und Medien ein Zielbild zu entwickeln und den entsprechenden Institutionen vorzugeben. Dieses sollte präzise Auskunft darüber geben, welche Leistungen die Freie und Hansestadt Hamburg von den Museen erwartet und welche Ressourcenausstattung sie dafür bereitzustellen willens und in der Lage ist. Auf diese Weise lässt sich die Balance zwischen Leistung auf der einen Seite und Ressourcenbereitstellung auf der anderen Seite herstellen und gleichzeitig ein Rahmen abstecken, innerhalb dessen die Gefahr einer defizitären Entwicklung verringert werden kann. Vorhandene Zielbilder sollten entsprechend präzisiert werden.

Die Vereinbarung eindeutiger und verlässlicher, aber auch über mehrere Jahre laufender Vereinbarungen über Ziele und Leistungen – einerseits mit den Museumsstiftungen und andererseits mit den Museumsvorständen – bildet die Grundlage für ein effizientes und effektives Controlling. Die Expertenkommission empfiehlt hierzu, die Ziel- und Leistungsvereinbarungen zeitnah zu fixieren und diese in allen Stiftungen umgehend zu installieren.

## **2.2 Die Finanzsituation**

Nach der Verselbständigung der Museumsstiftungen im Jahr 1999 wurde aufgrund der Analysen der Vorstände der Museumsstiftungen sowie durch den Rechnungshof der Freien und Hansestadt Hamburg im Jahr 2003 festgestellt, dass sich die finanziellen Ergebnisse der Häuser insgesamt nicht verbesserten, sondern vielfach weiter verschlechterten. Die von der Kulturbehörde eingesetzte Expertenkommission gelangte Ende 2006 - unter Berücksichtigung aller Jahresergebnisse bis zum 31. Dezember 2005 - zu einem ähnlichen Ergebnis. Seither haben sich die wirtschaftlichen Probleme der Stiftungen nicht entschärft, sondern erneut haben nahezu sämtliche Museumsstiftungen Defizite in nennenswertem Umfang erwirtschaftet.

Die von der Expertenkommission Ende 2006 empfohlene einmalige Entschuldung aller Museumsstiftungen als Voraussetzung für eine perspektivreiche Weiterentwicklung der Häuser wurde zum 31. Dezember 2007 vorgenommen. Sie hat jedoch nicht bei allen Häusern zu einem ausgeglichenen Ergebnis geführt. Dies liegt vor allem darin begründet, dass die dem Entschuldungsplan zugrunde gelegten Daten nicht vollständig und teilweise zu optimistisch ausgerichtet waren.

Bis zum 31. Dezember 2005 war insgesamt ein nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag in Höhe von T€ 8.215 (Tabelle 1) aufgelaufen. Schon Ende 2006 wurde angenommen, dass sich dieser aufgrund der negativen Ergebnisse der Stiftungen in 2006 und 2007 weiter erhöhen würde. Der Gesamtbetrag, der von der Behörde für Kultur, Sport und Medien für die Entschuldung aufgewendet wurde, belief sich auf T€ 11.034 (Tabelle 1). Weiterhin wurden T€ 2.540 (Tabelle 2) an Sonderzuwendungen zum Ausgleich der für 2007 erwarteten Verluste im Jahr 2007 geleistet. Ein erhöhter Betrag von T€ 2.100 wurde 2008 und 2009 gewährt.

Insgesamt ist die Entschuldung über alle Stiftungen um T€ 2.644 (Tabelle 1) verfehlt worden – dieser Betrag entspricht dem kumulierten negativen Eigenkapital zum 1. Januar 2008. Bei der Stiftung Historische Museen Hamburg wurde die

Entschuldung insgesamt mit T€ 1.475 verfehlt. Bei den übrigen drei Stiftungen mit T€ 1.169 – davon die Hamburger Kunsthalle mit T€ 1.072 (Tabelle 1). Die Entwicklung der Ergebnisse aller Stiftungen der Jahre 2006 bis 2008 und des Planergebnisses für 2009 (Stand: August 2009 für die Stiftung Historische Museen Hamburg) zeigt Tabelle 2.

Bereits in der Vergangenheit wurde festgestellt, dass die jährlichen Wirtschaftspläne häufig zu optimistisch und nicht immer realitätsnah erstellt wurden. Dies gilt für die Mehrheit der Stiftungen auch für 2007, 2008 und 2009. Somit ist eine operative Steuerung der Stiftungen anhand der Wirtschaftspläne kaum möglich. Die Expertenkommission empfiehlt daher nachdrücklich, Wirtschaftspläne mit der erforderlichen Sorgfalt und Termintreue zu erstellen und vorab auf Plausibilität zu prüfen. Die Aufsichtsgremien der Stiftungen fordert die Kommission auf, eine rechtzeitige Vorlage der Wirtschaftspläne einzufordern, diese im Vorfeld durch eine geeignete Person aus ihrem Kreis zu prüfen und zu hinterfragen, darüber in der Stiftungsratssitzung zu berichten, verantwortbare Planungsfehler anzuzeigen und erforderlichenfalls konsequent zu ahnden sowie die Einhaltung der Wirtschaftspläne fortlaufend zu analysieren. Weiterhin ist individuell zu prüfen, ob ein Wirtschaftsplan aufgrund wesentlicher Veränderungen unterjährig abgepasst und auf Basis der rollierenden Planung über das voraussichtliche Ergebnis berichtet werden muss. Ziel all dessen sollte es sein, rechtzeitig korrigierende Maßnahmen einleiten zu können, um das Plan-Ergebnis zu realisieren.

Für die einzelnen Stiftungen lassen sich folgende Kernaussagen treffen:

- Die Kunsthalle verpasste das erwartete Ergebnis für 2007 aufgrund einer wesentlichen Fehleinschätzung im Wirtschaftsplan um rund T€ 1.000.

Im Jahre 2007 zeigte die Kunsthalle eine außergewöhnlich gut besuchte Ausstellung. Die hohe Besucherzahl konnte in 2008 nicht gehalten werden. Ein weiterer Fehler bestand darin, für 2008 ohne eine vergleichbare publikumsträchtige Ausstellung mit einer Steigerung der Besucherzahlen zu rechnen.

Auch für 2009 wird ein Defizit erwartet. Der nicht geplante, wesentliche Verlust resultiert im Wesentlichen aus aufgrund der Wirtschaftskrise nicht realisierten Spenden und Mitteln aus Sponsoring, die im Wirtschaftsplan 2009 jedoch eingeplant waren.

- Im Museum für Kunst und Gewerbe konnte das negative Eigenkapital durch die Entschuldung sowie die Konsolidierungshilfe bis auf einen Restbetrag in Höhe von T€ 50 ausgeglichen werden. Das operative Ergebnis war mit T€ 60 durch eine Rückstellungsbildung für drohende Verluste im Zusammenhang mit der Baumaßnahme zur Restaurierung und Neugestaltung des Eingangsbereiches des Museums belastet. Eine außerplanmäßige Abschreibung auf die Herstellungskosten des Mittelbaus in Höhe von T€ 98 hat das Ergebnis zusätzlich belastet.

2008 konnte das Museum die Besucheranzahl um 21% steigern, was zu einem Mehrerlös aus Eintrittsgeldern von 38% und T€ 218 führte. Gegenläufig waren Steigerungen in den Personalkosten zu verzeichnen, die auf eine durchschnittlich höhere Mitarbeiterzahl sowie auf die Mehrkosten aus der

Umgruppierung von zwei Mitarbeitern vom Beamten- zum Angestelltenstatus zurückzuführen sind. Insgesamt ist das Jahresergebnis betriebsbedingt erklärbar – die Auflösung der in 2007 gebildeten Rückstellung für drohende Verluste in Höhe von T€ 60 trug dabei positiv zum Ergebnis bei.

Das Museum strebt für 2009 ein ausgeglichenes Ergebnis an. Ein Risiko besteht jedoch in möglichen Kostenerhöhungen aus der Baumaßnahme für die Sonderausstellungsflächen im Bereich der Mittelalterräume im Ostflügel.

- Im Museum für Völkerkunde konnte das negative Eigenkapital durch die Entschuldung sowie die Konsolidierungshilfe bis auf einen Restbetrag in Höhe von T€ 46 ausgeglichen werden. Das operative Ergebnis war mit T€ 110 durch eine Rückstellungsbildung für den Maskensaal sowie mit T€ 32 für die Rückstellungsbildung für die vorzeitige Beendigung der Terrakotta Ausstellung belastet.

Das Jahresergebnis 2008 ist maßgeblich durch die Belastungen im Zusammenhang mit dem Umzug in das neue Depot in Fischbek sowie die vorgenommenen Zahlungen beeinflusst. Die aus Eigenleistungen getragenen Personalkosten belasten das Jahresergebnis mit T€ 107. Aufgrund einer nachträglichen Änderung zu einer Bilanzierungsentscheidung aus dem Jahr 2007 wurde die Bilanzkorrektur aus organisatorischen Vereinfachungsgründen 2008 vorgenommen. Ohne diesen Effekt hätte die Stiftung 2008 einen Jahresfehlbetrag in Höhe von T€ 240 ausgewiesen.

Für das Museum könnten unerwartete Mehraufwendungen für das Depot in Fischbek anfallen. Die anteilige Sonderförderung in Höhe von T€ 600, die 2009 zur Auszahlung kommt, könnte sich daher als nicht ausreichend erweisen.

- Eine detaillierte Analyse der Einzeljahresergebnisse der ab dem 1. Januar 2008 zur Stiftung Historische Museen Hamburg zusammengeführten Häuser für das Geschäftsjahr 2007 wurde nicht vorgenommen.

Für 2008 wurde kein zusammengefasster Wirtschaftsplan erstellt, so dass auch die zusätzlichen Kosten für die Zusammenführung der vier Häuser nicht in der Planung abgebildet wurden. Weiterhin beinhalten die Einzelpläne der Häuser der Stiftung Historische Museen Hamburg keine Berücksichtigung des Museumsdienstes, so dass diese Kosten in der Regel zusätzlich das wirtschaftliche Ergebnis bei einem Vergleich der Planzahlen zu den Ist-Zahlen der Einzelhäuser 2008 belasten. Das Jahresergebnis 2008 der Stiftung Historische Museen Hamburg weist – unter Berücksichtigung der Sonderzuwendung im Jahre 2007 und gleichlautender Zuwendungen in 2008 – einen Verlust in Höhe von T€ 847 aus.

Die Stiftung Historische Museen Hamburg prognostiziert für 2009 ein Defizit, welches sich bei weiterhin stabilen Besuchszahlen, Verkäufen und Vermietungen aus dem wirtschaftlichen Umfeld und damit im Zusammenhang stehenden Mindereinnahmen aus Spenden und Sponsorenmitteln ergibt. Die erwartete Verbesserung der Ertragslage in der Stiftung Historische Museen Hamburg wird erst dann vollumfänglich realisiert werden können, wenn die neuen Führungs- und Organisationsstrukturen und eine effiziente

museumsübergreifende Arbeitsorganisation vollständig erarbeitet und durchgängig und stabil in den laufenden Betrieb eingebracht sind.

Zukünftig werden sich automatische Mehrbelastungen auf der Kostenseite aller Stiftungen ergeben. Diese betreffen z.B.

- tarifliche Anpassungen der Löhne und Gehälter sowie Sozialabgaben,
- Mehrkosten aus den Zuführungen zu den Rückstellungen für selbst zu finanzierenden Pensionszusagen ab 2010,
- Steigerung der Energiekosten und der allgemeinen Preisentwicklung sowie
- Instandhaltungsrückstau insbesondere im Bereich der haustechnischen Anlagen.

Bei den genannten Positionen handelt es sich nicht um „variable“ Kosten, die im Zusammenhang mit Sonderausstellungen stehen, sondern um „fixe“ Kosten, die den laufenden Betrieb der Häuser betreffen. Von einer Erhöhung der Zuwendungen für laufende Betriebskosten und Miete durch die Freie und Hansestadt Hamburg kann mittelfristig jedoch nicht ausgegangen werden.

Die Expertenkommission hat im Dezember 2006 vorgeschlagen, eine Neubewertung der Betriebskostenzuschüsse vorzunehmen. Zur gerechten, fairen und auskömmlichen Bemessung von Zuwendungen bedarf es eingehender Analysen, die sowohl die Vergangenheit als auch die Zukunft betrachten. Erste Analysen wurden im Zusammenhang mit der Entschuldung der Museen vorgenommen. Aufgrund der Erkenntnisse der letzten Jahre sowie der Ergebnisse aus dem Controllingprojekt und der Zusammenführung von vier Stiftungen in die Stiftung Historische Museen Hamburg erscheint eine weitergehende Analyse nach wie vor zwingend notwendig.

Die Expertenkommission empfiehlt daher erneut, unter Angabe der bestehenden Grundförderungen eine genaue Analyse von Mietzuwendungen sowie sonstiger Zuwendungen und Sonderförderungen vorzunehmen. Dabei sollte eine klare und nachvollziehbare Systematik der Bemessungsgrundlagen sowie eine einheitliche Aufgliederung der Zuwendungen (z.B. Personalkosten/Ankaufsetat/Sonderausstellungen) vorgenommen werden. In diesem Zusammenhang ist auch zu untersuchen, wie sich Tarifierhöhungen, Abschreibungen und sonstige vorhersehbare Kostensteigerungen in den kommenden Jahren auswirken und ob diese Einfluss auf die Grundförderung und/oder Sonderförderungen haben werden. Die Experten empfehlen diesbezüglich, investive Mittel nur im Falle einer erkennbaren und nachhaltigen Reduzierung des operativen Defizits zu genehmigen.

Im Rahmen des von der Behörde für Kultur, Sport und Medien über drei Jahre angelegten Controlling-Projektes arbeiten alle Stiftungen zur Verbesserung des internen Controllings der Museumsstiftungen mit. Ziel des Projektes ist eine verbesserte Steuerung und Kontrolle der Stiftungen durch den Stiftungsrat und die Fachbehörde. Dies soll durch verlässlichere Planungsgrundlagen, zeitnahe und valide Daten und ein einheitliches, terminsicheres und verlässliches Berichtswesen erreicht werden. Das Projekt begann am 1. Dezember 2007. Bis zum 31. Dezember 2009 soll es in den Stiftungen umgesetzt sein, um im Jahre 2010 eine Übertragung auf andere Bereiche sowie eine Endevaluierung vornehmen zu können. In die Erörterung über auskömmliche Zuwendungen seitens der Freien und Hansestadt Hamburg brachten die Vorstände mehrerer Museumsstiftungen die

Einschätzung ein, dass ihr Haus über ein „strukturelles Defizit“ verfüge und unter den gegenwärtigen Zuwendungs-Bedingungen ein wirtschaftliches Defizit zwangsläufig sei. Diese Aussagen sind so zu verstehen, dass in der Regel in den Fällen, in denen Sonderausstellungen oder Sondermaßnahmen durchgeführt werden, diese nicht aus dem laufenden Etat gedeckt werden können. Dies gilt weiterhin für zukünftige Erhöhungen in den fixen Kosten der Häuser (z.B. höhere Energieaufwendungen), die nicht direkt beeinflussbar sind und nicht durch nachhaltige Anpassungen der Zuwendungen ausgeglichen werden.

Die Experten haben daraufhin insbesondere diesen Aspekt eingehend beleuchtet. Sie gelangten zu der Erkenntnis, dass unter den gegebenen Bedingungen in allen Museumsstiftungen die aktuell zur Verfügung stehenden Finanzmittel für eine ordnungsgemäße Betriebsführung – d.h. ohne Sonderausstellungen und Baumaßnahmen – zur Zeit durchaus ausreichen.

Gleichwohl sieht auch die Kommission, dass ausbleibende Zuwendungen durch Dritte und ein im Vergleich zur Planung geringerer Zuspruch zahlender Besucher dazu führen können, dass sich künstlerische Vorhaben nicht wie geplant und vorgesehen umsetzen lassen. Auswirkungen dieser Art sind jedoch weniger einer unzureichenden Finanzausstattung als vielmehr betriebsbegleitenden Finanzierungs-Bedingungen geschuldet; die Nicht-Umsetzung einer geplanten Sonderausstellung aufgrund ausbleibender Drittmittel ist eine durchaus betriebsübliche wenngleich bedauerliche Konsequenz.

Tabelle 1

Überschuldung und Entschuldung - nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag

	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	Entschuldung	31.12.2007	Ergebnis	PROGNOSE	
	TEUR	TEUR	TEUR		TEUR	TEUR	31.12.2008	31.12.2009
Hamburger Kunsthalle	-3.638	-4.965	-5.586	4.514	-1.072	-246	-1.318	-2.319
Museum für Kunst und Gewerbe	-1.571	-2.035	-2.085	2.034	-51	44	-7	-152
Museum für Völkerkunde	109	-940	-930	884	-46	-109	-155	-672
Museum für Hamburgische Geschichte	-1.070	-1.013	-1.308	776	-532	-467	-999	-1.609
Altonaer Museum	-1.262	-1.821	-2.386	1.821	-565	-112	-677	-1.031
Helms- Museum	-422	-346	-512	345	-167	42	-125	-252
Museum der Arbeit	-361	-660	-871	660	-211	-294	-505	-199
Museumsdienst / Direktorenkonferenz	0	0	0	0	0	-16	-16	-62
<b>Stiftung Historische Museen Hamburg</b>	<b>-3.115</b>	<b>-3.840</b>	<b>-5.077</b>	<b>3.602</b>	<b>-1.475</b>	<b>-847</b>	<b>-2.322</b>	<b>-3.153</b>
<b>Gesamt</b>	<b>-8.215</b>	<b>-11.780</b>	<b>-13.678</b>	<b>11.034</b>	<b>-2.644</b>	<b>-1.158</b>	<b>-3.802</b>	<b>-6.296</b>

Die Tabelle 1 zeigt die Entwicklung des nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrages – somit des negativen Eigenkapitals – welches auf der Aktivseite der Bilanzen ausgewiesen ist.

Ausgehend von dem insgesamt aufgelaufenen Betrag zum 31. Dezember 2005 erhöht sich dieser um die laufenden Verluste aus 2006 und 2007 auf insgesamt kumuliert TEUR 13.678.

Unter Berücksichtigung der Entschuldung von insgesamt TEUR 11.034 verbleibt ein negatives Eigenkapital zum 31. Dezember 2007 in Höhe von TEUR 2.644.

Unter Berücksichtigung des Jahresfehlbetrages über alle Häuser in 2008 iHv TEUR 1.158 beträgt der nicht durch Eigenkapital gedeckte Fehlbetrag zum 31. Dezember 2008 TEUR 3.802. Zum Jahresende 2009 wird dieser Betrag voraussichtlich TEUR 6.296 betragen.

Tabelle 2

## Jahresergebnisse der Hamburger Museumsstiftungen 2006 bis 2008 sowie Plan 2009

	2006	2007	Entschuldung	2007 ber.	Sonderzuwdg.	2007 ber.	2008	PROGNOSE 2009
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
Hamburger Kunsthalle	-1.327	3.893	-4.514	-621	1.200	-1.821	-246	-1.001
Museum für Kunst Und Gewerbe	-463	1.984	-2.034	-50	200	-250	44	-145
Museum für Völkerkunde	-1.049	894	-884	10	650	-640	-109	-517
Museum für Hamburgische Geschichte	57	481	-776	-295	0	-295	-467	-610
Altonaer Museum	-559	1.256	-1.821	-565	290	-855	-112	-354
Helms- Museum	77	180	-345	-165	0	-165	42	-127
Museum der Arbeit	-299	449	-660	-211	200	-411	-294	306
Museumsdienst / Direktorenkonferenz	0	0	0	0	0	0	-16	-46
<b>Stiftung Historische Museen Hamburg</b>	<b>-724</b>	<b>2.366</b>	<b>-3.602</b>	<b>-1.236</b>	<b>490</b>	<b>-1.726</b>	<b>-847</b>	<b>-831</b>
<b>Gesamt</b>	<b>-3.563</b>	<b>9.137</b>	<b>-11.034</b>	<b>-1.897</b>	<b>2.540</b>	<b>-4.437</b>	<b>-1.158</b>	<b>-2.494</b>

Die Tabelle 2 zeigt die Jahresergebnisse 2006 bis 2009 – wobei es sich bei den Ergebnissen 2009 um die voraussichtlichen Ergebnisse handelt, die auf Basis der Erkenntnisse aus August 2009 stammen.

Das Ergebnis des Museums der Arbeit beinhaltet in 2009 einen Sonderzuschuss in Höhe von T€ 600 Sonderfinanzierung für bereits aus dem Betriebshaushalt finanzierte Investitionen.

2006 wurde über alle Museen ein Jahresfehlbetrag in Höhe von TEUR 3.563 ausgewiesen.

2007 ergab sich aus den testierten Jahresabschlüssen ein Gewinn von insgesamt TEUR 9.137. Bereinigt man diesen Gewinn um die Entschuldung von TEUR 11.034 verbleibt ein Verlust in Höhe von 1.897 der sich ohne diese Entschuldung ergeben hätte. Da die Kulturbehörde im Jahr 2007 weitere Sonderzuwendungen in Höhe von TEUR 2.540 zur Stützung der Ergebnisse 2007 gewährt hat, ist das Ergebnis auch um diese Beträge besser, als es ohne diese Sonderzuwendung gewesen wäre. Bereinigt ergibt sich daraus ein fiktiver Verlust in Höhe von TEUR 4.437 der sich im Jahre 2007 ergeben hätte, wenn keine Entschuldung und keine Sonderzuwendungen geleistet worden wären.

Unter Berücksichtigung der seit 2007 geleisteten Sonderzuwendungen ergab sich für 2008 ein Jahresfehlbetrag in Höhe von TEUR 1.158, der 2009 voraussichtlich TEUR 2.494 ausmachen wird.



## Anhang zu Kapitel 2.2

Zur Finanzsituation der Stiftung Historische Museen Hamburg:

- Die sechs Außenstellen der Stiftung Historische Museen Hamburg haben im Jahre 2008 Erträge in Höhe von T€ 518 und Kosten von T€ 1.626 und somit ein Defizit von T€ 1.100 - vor Zurechnung von zugehörigen anteiligen - Zuwendungen erwirtschaftet. Zu diesem Ergebnis haben unter anderem beigetragen:
- Die Umsatzerlöse sind aufgrund höherer Besuchszahlen im Vergleich zu 2007 um T€ 60 gestiegen. Weiterhin konnten die Erträge aus Drittmitteln, Spenden und Sponsoring um T€ 341 erhöht werden; dies resultiert mit T€ 238 aus höheren zweckgebundenen Spenden.
- Aufgrund der Zusammenlegung der vier Häuser ergaben sich Mehraufwendungen aus der Umstellung der Finanzbuchhaltung sowie der Kostenrechnung in Höhe von T€ 66.
- Zum 1. Januar 2008 wurden von der Stiftung die Arbeitsverhältnisse sowie die Aufgaben des Museumsdienstes übernommen, die bislang bei der Behörde für Kultur, Sport und Medien angesiedelt waren. Die daraus resultierenden Mehrkosten wurden mit einem Teilbetrag in Höhe von T€ 506 bezuschusst, so dass ein Eigenfinanzierungsanteil in Höhe von T€ 15 das Ergebnis belastet.
- Neben vielen Einzelfaktoren ist das Ergebnis 2008 im Vergleich zu 2007 auch mit T€ 922 durch höhere Personalkosten verursacht. Diese begründen sich aus einer erhöhten Mitarbeiterzahl, einer Tarifierhöhung um 3,1%, die allgemeine Erhöhung der Sockelbeträge, zu bildende Rückstellungen für Urlaub und Überstunden sowie durch das Pilotprojekt der Inventarisierung. Für dieses wurden insgesamt (2007 bis 2009) Sondermittel in Höhe von T€ 1.075 zur Verfügung gestellt, die die Kostenerhöhungen in diesen Jahren entsprechend abfangen sollten. Gleiches gilt für die übernommenen Mitarbeiter des Museumsdienstes – die Kosten sind nahezu durch Zuwendungen gedeckt. Insgesamt verbleibt in den Personalkosten jedoch eine Erhöhung, die aus Eigenmitteln zu leisten ist. Die Tarifierhöhungen sowie die Erhöhung der Sockelbeträge zum 1. Januar 2008 führten für die Stiftung Historische Museen Hamburg zu einer Erhöhung der Personalkosten in Höhe von T€ 406. Unter Berücksichtigung des einmaligen Sonderzuschusses der Behörde für Kultur, Sport und Medien von T€ 244 verblieb eine Ergebnis- und Liquiditätsbelastung in Höhe von T€ 162.
- Der weitere Aufbau des Hafenumuseums führte unter Berücksichtigung der Sonderförderung in Höhe von T€ 200 zu einer Ergebnisbelastung des Museums der Arbeit in Höhe von T€ 234. Davon waren T€ 136 liquiditätswirksam. Die Bemessung der Sonderförderung basierte auf durchschnittlichen Kosten der letzten sieben Jahre und berücksichtigte nicht die bereits durch die Erweiterung verursachten Mehrkosten.
- Das Museum für Hamburgische Geschichte hatte für die mit T€ 190 budgetierte Sonderausstellung „Lindley“ keine gleichlautende Finanzierung über Drittmittel. Das Ergebnis und die Liquidität wurden daher mit T€ 190 belastet.
- Die Restforderung gegen den Betreiber des Café Fees in Höhe von T€ 37 musste ergebniswirksam wertberichtigt werden. Dieser Betrag ist neben Kostenrechnungen aus 2007 in den periodenfremden Aufwendungen von insgesamt T€ 139 enthalten.
- Im Altonaer Museum reduzierten sich umbaubedingt die Einnahmen aus Vermietungen um T€ 55 im Vergleich zum Plan. Weiterhin ist das Ergebnis mit T€ 60 aus Wertberichtigungen auf den Warenbestand des Museumsshops belastet.

## **2.3 Der Zusammenschluss der Historischen Museen Hamburg inkl. Hafenumuseum**

In ihrem Gutachten aus dem Jahre 2006 empfahl die Expertenkommission, die vier stadt- und kulturhistorischen Museen in einer Museumsstiftung zusammenzuführen. Für ein gemeinsames Dach sprachen damals wie heute nicht nur organisatorische Aspekte, sondern mehr noch die Chance, ein eigenständiges und überregional bedeutendes kulturhistorisches Profil zu entwickeln. Dieser Empfehlung folgte die Freie und Hansestadt Hamburg: Zum 1. Januar 2008 wurden die vier ehemals selbstständigen Museumsstiftungen zur Stiftung Historische Museen Hamburg zusammengefasst.

Dieser Weg sollte konsequent weiter gegangen werden. Insbesondere gilt es, dem neuen Museumsverbund eine gemeinsame Identität zu geben. Folglich sollte der Verbund zum einen ein gemeinschaftliches Profil entwickeln, dem sich alle vier Häuser gleichermaßen verpflichtet sehen. Zum anderen verbleibt bei den einzelnen Häusern weiterhin die Verantwortung für ein eigenes Programm und eine eigene Identität, in deren Entwicklung sie die verschiedenen Stadtteile bzw. Teilstädte Hamburgs mit eigenen Freundeskreisen einbinden.

Der gemeinschaftlichen Stiftung wird die Erforschung und Darstellung der Geschichte Hamburgs in ihren vielfältigen Facetten sowie die publikumsorientierte Vermittlung dieser Themen gegenüber einer breiten Hamburger Öffentlichkeit ebenso wie gegenüber den zu Gast weilenden Städtetouristen übertragen. Von herausragender Bedeutung sind dabei die Aspekte Handel, Industrie, Schiffbau und Seefahrt.

Die Bündelung von museumstypischen Querschnittsaufgaben zwischen den vier Häusern lässt dann eine Synergierendite erwarten, sofern diese Zusammenführung konsequent umgesetzt wird. Das erfordert die Schaffung einer gemeinsamen Sammlung der vier Häuser und eines zentralen Depots mit adäquaten Sicherheits- und Klimabedingungen, einem Restaurierungszentrum sowie zentralen Arbeitsbereichen für Inventarisierung und Dokumentation, aus denen sich ein Forschungszentrum entwickelt. Eine einheitliche, gemeinsame Ausstellungsplanung ist zudem ebenso dringend erforderlich wie häuserübergreifend agierende Teams, die die Vermittlungsarbeit und die scholorientierte Museumspädagogik verantwortlich koordinieren.

Eine zentrale Verwaltung mit den Arbeitsbereichen Finanzen, Personal, Liegenschaftsmanagement und Informationstechnik sollten ebenso zentrale Servicefunktionen für alle vier Häuser wahrnehmen wie ein übergreifendes Team für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Die Kommission empfiehlt daher mit Nachdruck, der organisatorischen Neuordnung – und damit einhergehend der Zusammenlegung der verschiedenen Teilbudgets in einem gemeinschaftlichen Wirtschaftsplan der Stiftung – höchste Priorität einzuräumen. Zudem erweist es sich schon jetzt als dringend erforderlich, einzelne Arbeitsplätze zu verlagern, um den neu zusammengesetzten Teams ein professionelles Arbeiten zu ermöglichen.

Die vier Häuser setzen nach Einschätzung der Kommission bislang die unerlässliche Neuordnung der zentralen Organisation nicht konsequent genug um. Die vier Museumsleitungen sollten für ihre Mitarbeiter als Vorbild agieren und ihre Zusammenarbeit noch stärker an einem zielgerichteten und planvollen Miteinander

zugunsten der gemeinsamen Stiftung Historische Museen Hamburgs ausrichten.

Die Finanzsituation in den einzelnen Häusern ist Beleg dafür, dass sich die jeweilige Leitung der Häuser auf hausspezifische Aufgaben zu konzentrieren hat. Um in künstlerischer wie in wirtschaftlicher Hinsicht synergetische Effekte des Zusammenschlusses zeitnah und nachhaltig erzielen zu können, empfiehlt die Kommission, an die Spitze der gemeinsamen Museumsstiftung eine Generaldirektorin/einen Generaldirektor zu stellen. Diese/r sollte ausgestattet sein mit einer umfassenden Gesamtverantwortung.

Die Generaldirektorin/der Generaldirektor sollte übergeordnet und folglich von den vier Häusern unabhängig agieren können. Gemeinsam mit den Direktorinnen/en der stadt- und kulturhistorischen Einzelmuseen definiert sie/er die strategische Ausrichtung der Gesamtstiftung sowie die spezifischen Profile der einzelnen Häuser. Sie/er allein trägt am Ende die organisatorische, wissenschaftliche und wirtschaftliche Gesamtverantwortung für die Stiftung Historische Museen Hamburg.

Jedem einzelnen Haus steht weiterhin eine Direktorin bzw. ein Direktor vor, in deren/dessen Händen primär die konzeptionelle Entwicklung der jeweiligen Dauerausstellung eines Hauses liegt. Zugleich kann jede Direktorin/jeder Direktor häuserübergreifend bedeutende Querschnittsaufgaben für die gesamte Stiftung übernehmen.

Im Zuge der weiteren Entwicklung der Stiftung ist auch ein Überdenken der historisch gewachsenen Zuordnung der Außenstellen anzuraten. Diese kann und sollte unter den neuen Gegebenheiten möglicherweise vereinfacht werden. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Hafensemuseum zu. Die Thematik, die sich mit dem Hafen verbindet, ist für Hamburg von derart zentraler, ausschlaggebender und eben auch zukunftsweisender Bedeutung, dass hier vorrangig und intensiv Investitionen angeraten werden; eine Klärung des Zusammenwirkens aller daran beteiligten Vereine und Stiftungen erscheint dabei dringend geboten. Mit kaum einer anderen Thematik kann sich Hamburg gegenüber Besuchern aus aller Welt so profiliert darstellen, wie mit dem Thema von Hafen, Handel und Seefahrt. Im Rahmen dieser Zwischenbilanz der Expertenkommission ist nicht der Platz, um detailliert auf einzelne bauliche, organisatorische oder wirtschaftliche Aspekte einzugehen. Grundsätzlich wird aber die Empfehlung ausgesprochen, einen weiteren Ausbau des Hafensemuseums zügig voranzutreiben.

Die Kommission unterstützt ausdrücklich Überlegungen, den „Standort Hafensemuseum“ durch weitere museale Ansiedlungen zu stärken. Damit ließe sich ein elementarer Beitrag zur Zusammenführung von „nördlich der Elbe“ und „südlich der Elbe“ leisten sowie der auch für Besucher grundsätzlich attraktive Ort weiter beleben.

## **2.4 Die baulichen Maßnahmen und die Präsentation der Sammlungen**

Sämtliche Museumsstiftungen haben in den vergangenen Jahren beträchtliche Anstrengungen unternommen, um den baulichen Bestand der Häuser zu sichern, zu erweitern und den heutigen technischen Erfordernissen wie auch den Bedürfnissen einer weiteren Öffnung für das Publikum anzupassen. Das hohe Ansehen der Hamburger Museen beruht neben der Bedeutung ihrer

Fachsammlungen nicht zuletzt auch auf Würde und Funktionalität der architektonischen Rahmen, die das kulturelle Erbe der Freien und Hansestadt umschließen.

Dass der verantwortliche Umgang mit der Bausubstanz wie auch die stets neu sich definierenden Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Präsentation der Exponate auf den steten Einsatz beachtlicher finanzieller Mittel angewiesen sind, hat nicht unerheblich zur wirtschaftlichen Notlage der Museumsstiftungen beigetragen. Auch wenn bei angespannter Finanzlage die Forderung nach Aufstockung der Mittel für Bau und Unterhalt zunächst wenig aussichtsreich scheint, so muss hier doch mit Nachdruck darauf hingewiesen werden, dass erst zusätzliche Investitionen die Museen in die Lage versetzen, ihren Verpflichtungen nach einer die Öffentlichkeit ansprechenden, im nationalen wie internationalen Vergleich beeindruckenden Präsentation des reichen Kunst- und Kulturguts Hamburgs nachzukommen.

#### **2.4.1 Die Hamburger Kunsthalle**

Gegenüber ihren Hamburger Geschwisterinstitutionen verfügt die Kunsthalle, das Flaggschiff der Museumslandschaft der Freien und Hansestadt, über eine beneidenswerte Konsolidierung ihres baulichen Bestandes. Der Neubau der Galerie der Gegenwart, die Errichtung des Hubertus-Wald-Forums, die sorgfältige, gleichermaßen ästhetisch wie denkmalpflegerisch gelungene Sanierung der historischen Innenräume haben die Hamburger Kunsthalle in die Lage versetzt, mit Glanz, räumlicher Großzügigkeit, architektonischer Noblesse aufzutreten, um so als Schauplatz einer bedeutenden Sammlung wie bemerkenswerter Ausstellungen weit über die Grenzen Hamburgs hinaus zu wirken.

Trotz dieser inzwischen erreichten günstigen Ausgangsposition bleiben Desiderate, auf die die neue Direktion mit Nachdruck hingewiesen hat. Entscheidend für einen ungehinderten Fluss des Publikums ist die Wiedergewinnung der einstigen Sammlungsräume im Erdgeschoss des Altbaus von 1863 - 1868, die seit längerem durch Restaurierungsateliers und Büros zweckentfremdet werden. Eine Verlagerung dieser zur Verwaltung und Pflege der Bestände unabdingbaren Raumeinheiten innerhalb des Gesamtkomplexes der Hamburger Kunsthalle ist möglich. Folglich gilt es, hier die Chance zu ergreifen und eine Nutzungskorrektur zum Vorteil der Öffentlichkeit vorzunehmen, für die vergleichsweise geringe bauliche Mittel zu veranschlagen sind.

Noch bedeutsamer erscheint ein weiterer Schritt, die Umwidmung der im Erdgeschoss des Neubaus von 1911-1917 derzeit ebenfalls für Büros genutzten Galerieräume entlang des Glockengießerwalls wie der weiträumigen Flächen für das Bibliothekslager und das Gemäldedepot. Hier schlummert Raum, der für die dringend erforderliche Erweiterung der Ausstellungsflächen genutzt werden kann, um so öffentlicher Wirksamkeit zu dienen. Die Hamburger Kunsthalle verfügt damit über Möglichkeiten des Expandierens in bester Lage, und dies geradezu in den Herzkammern der historischen Galerierundgänge. Dass dafür das Gemäldedepot neu errichtet werden muss, ist im Kontext der weiter unten geschilderten Maßnahmen für einen Hamburger Kulturspeicher zu sehen. Allerdings befindet sich im Untergeschoss des Neubaus eine gleich große Depotfläche, derzeit für Skulpturen genutzt, die als Tresor für die bedeutendsten, zeitweise nicht gezeigten Werke der Kunsthalle wie auch für den größten Teil des zu deponierenden

Gemäldebestandes herangezogen werden kann.

Die Maßnahme der räumlichen Umwidmungen mag eine mittelfristige Perspektive aufweisen, doch dienen Investitionen zur Erweiterung von Galeriefächern der Wirksamkeit, der Attraktivität und damit dem Erfolg des Hauses. Folglich sollte die Umwandlung intern genutzter Flächen in öffentliche Raumsituation von den verantwortlichen Gremien als Priorität für ein weiteres Wachstum der Hamburger Kunsthalle angenommen werden.

#### **2.4.2 Das Museum für Kunst und Gewerbe**

Das Museum für Kunst und Gewerbe hat unter neuer Leitung einen bedeutsamen Schritt hin zu einer Neuordnung der innenräumlichen Bezüge wie der Sammlungspräsentation unternommen, indem als erste Etappe die beiden Eingänge von der Brockesstrasse und vom Bahndamm samt Foyers und Treppenhaus in das ursprüngliche Erscheinungsbild zurückversetzt wurden. Mit dieser Sanierung wird ein würdiger Auftakt für den Museumsbesuch - gleichsam wie mit erwartungsvoll ausgebreiteten Armen eines Willkommens - geschaffen.

Dieser erfolgreiche Auftakt setzt die künftige Weiterführung des Sanierungsprogramms durch die Sammlungsräume zwingend voraus. Hier ergibt sich für die kommenden Jahre dringender Handlungsbedarf. Anders als in der Kunsthalle sind allerdings nicht nur Räume zu gestalten, sondern erheblicher, kostenintensiver Aufwand an Vitrinenaubau und Beleuchtungstechnik zu leisten. Diese Maßnahme wird sich nur über mehrere Etappen und über den Einsatz von Drittmitteln erreichen lassen. Für die damit unabdingbare mäzenatische Unterstützung ist es jedoch notwendig, auf das angestrebte Ziel mit beispielhaften ersten Lösungen zu verweisen, um so Erfolg herbeiführen und Begeisterung bei Dritten wecken zu können. Es ist daher ratsam, im Anschluss an die Sanierung des Eingangs- und Foyertraktes im Erdgeschoss eine Suite von mustergültig gestalteten Räumen als Kristallisationspunkt der künftigen Ausrichtung des Museums zu realisieren. Hierfür Investitionsmittel bereitzustellen, erscheint als derzeit vordringlichstes Desiderat.

Auch im Museum für Kunst und Gewerbe belegen Büros, Restaurierungswerkstätten und Depots wertvolle Galeriefäche, und zwar mehr als die Hälfte des zweiten Obergeschosses. Die Nutzung des Gebäudes für das Publikum wird erst dann zu einem sinnvollen Ineinandergreifen von Sammlungspräsentation und Flächen für Wechselausstellungen führen, wenn diese internen Arbeitsbereiche geöffnet und in den Dienst eines möglichst umfassenden Überblicks über die Sammlungsgebiete von Skulptur, Kunstgewerbe, Design und Fotografie gestellt werden.

Die Errichtung eines Hamburger Kulturspeichers bietet auch hier eine Voraussetzung für die sich als unumgänglich erweisende Verlagerung und Konzentration von nicht gezeigtem Sammlungsgut, insbesondere der beträchtliche Ausmaße fordernden Schränke für die Plakatsammlung des Hauses. Deren Lagerung und Betreuung benötigt Raum, für den die Galeriefächern des Hauses zu kostbar sind. Ob sich das Dachgeschoss für den Ausbau eines technisch ausreichend ausgestatteten Depots eignet, sollte im Zusammenhang mit einem Hamburger Kulturspeicher geprüft und entschieden werden.

### **2.4.3 Das Völkerkundemuseum**

Das Museum für Völkerkunde hat seit 2006 eine Reihe wichtiger Verbesserungen in Angriff genommen: Asbestsanierung, Ertüchtigung der Büros, Neugestaltung einiger Bereiche der Dauerausstellungen sowie die Neudeponierung der Sammlungen und eine innovative Inventur und Inventarisierung der Sammlungen. Es ist von der Expertenkommission festzustellen, dass die hierfür ausgesprochenen Empfehlungen aus dem Jahr 2006 sichtbar und zügig in die Tat umgesetzt worden sind.

Darüber hinaus wurde eine internationale Beratergruppe einberufen, die bei der Erstellung des Masterplans für die Verbesserung der baulichen und gestalterischen Situation mitgedacht und mitbeurteilt hat. Der Plan ist inzwischen größtenteils umgesetzt. Das Gebäude ist transparenter geworden, die historische Architektur des großen Eingangsbereiches ist wieder zu Ehren gekommen, die Dauerausstellungen für die Bereiche Südsee, Ägypten, Südamerika und Bali sind neu gestaltet und die Sonderausstellungen sind jetzt direkt an die Eingangshalle angeschlossen. Dabei hat man entschieden, jedem einzelnen Bereich einen eigenen Gestaltungscharakter zu geben und dadurch die Vielfalt der Eindrücke noch zu vermehren, was nicht ganz unproblematisch ist. Fertig ist das Museum noch lange nicht, denn große Ausstellungsräume stehen leer und andere sind inzwischen zu deutlich altmodisch wirkenden Bereichen geworden. Wie und wann weiter gemacht werden kann, ist noch nicht klar. Wie der Museumsvorstand mitteilte, ist es sowohl eine Frage der Investitionsmittel als auch der internen Prioritätenstellung. Es stellt sich deshalb dringend die Frage, wie lange das Museum für Völkerkunde - eines der großen ethnologischen Häuser Europas - es sich leisten kann und will, sich nur eingeschränkt dem Publikum zu öffnen.

### **2.4.4 Die Historischen Museen Hamburg**

Die vier Museen, die in der Stiftung Historische Museen Hamburg zusammengeschlossen sind, haben eine unterschiedliche Sammlungs- und Entstehungsgeschichte und dementsprechend variiert auch der Charakter der einzelnen Gebäude, in denen diese Museen sich befinden. Mittelfristig sind in allen vier Häusern Maßnahmen erforderlich, die sich entweder auf die bauliche Situation, die haustechnische Ausstattung oder auf die Einrichtung der ständigen Ausstellung beziehen. In besonderer Weise gilt dies für das Hafenumuseum, welches sich erst im Aufbau befindet.

Das hamburgmuseum am Holstenwall hat derzeit keine umfassenden baulichen Veränderungen geplant. Mittelfristig ist die schrittweise Erneuerung der haustechnischen Anlagen vorzusehen. Infolge des Zusammenschlusses der vier historischen Museen Hamburg sind verschiedene Funktionen zentral zusammenzufassen; in diesem Zusammenhang ist auch die Bereitstellung von ausreichender Bürofläche erforderlich. Hieraus kann sich auch für das hamburgmuseum ein gewisser Bedarf an Umbaumaßnahmen zur Schaffung von ausreichend vielen Büroräumen ergeben. Erforderlich ist für das Museum die schrittweise Überarbeitung und Aktualisierung der Dauerausstellung. Insbesondere gilt dies für die chronologisch jüngeren Abschnitte. Herzurichten sind ferner die Depotflächen, die auch bei Schaffung eines zentralen Kulturspeichers als sogenannte Tresorflächen vor Ort vonnöten sind.

Das Altonaer Museum unterzieht sich derzeit einer umfassenden baulichen Überarbeitung und Neugestaltung seiner Eingangsbereiche. Diese Maßnahme wird dem Museum insgesamt einen deutlich einladenderen Charakter verleihen. Notwendigerweise muss sich an diese Herrichtung des Eingangsbereiches schrittweise eine Reihe weiterer Baumaßnahmen anschließen, die letztlich der funktionsgerechten Erschließung des gesamten Gebäudes mit seinen verschiedenen Stockwerken und seinen der Straße abgewandten Bereichen dient. Eine eigene Fragestellung ergibt sich aus der Situation, dass die beim Publikum beliebte „Vierländer Kate“ auf einer erst später eingezogenen Zwischendecke positioniert ist. Sowohl für den Verbleib dieser Situation, als auch für den Abriss der Zwischendecke und einer damit verbundenen Wiederherstellung der ursprünglichen Gebäudestruktur gibt es gute Gründe. Diese Frage muss sorgfältig abgewogen werden. Hand in Hand mit diesen Maßnahmen ist eine teilweise Sanierung der haustechnischen Anlagen einzuplanen. Erforderlich ist schließlich die Sanierung kleinerer Depotbereiche insbesondere in den Dachgeschossen, die als „Tresorflächen“ dienen können. Nach Abschluss der notwendigen Baumaßnahmen ist eine vollständige Überarbeitung der Dauerausstellung zwingend erforderlich, die erst in Teilbereichen vorgenommen werden konnte.

Das Helms-Museum in Harburg hat erst kürzlich seine archäologische Dauerausstellung in einem separaten Gebäude neu eröffnet. In diesem Gebäude sind nur geringe abschließende Maßnahmen erforderlich. Als nächster Schritt ist jetzt die Herrichtung des Hauptgebäudes notwendig. Es wird empfohlen, die ständige Ausstellung zur Harburger Stadtgeschichte sowohl im Erdgeschoss, als auch im ersten Obergeschoss des Hauptgebäudes einzurichten. Nur auf diese Weise ergibt sich ausreichend Fläche, um die Thematik der Harburger Stadtgeschichte adäquat und objektintensiv präsentieren zu können. Der Standort „Alte Feuerwache“ wurde aufgegeben, da an diesem Standort kein nennenswertes Besucheraufkommen generiert werden kann. Die Kommission unterstützt diese Entscheidung.

Das Museum der Arbeit ist entstehungsgeschichtlich das jüngste Glied in der Kette der vier Historischen Museen und dementsprechend ist auch der bauliche Zustand insgesamt am besten und es gibt keine akute Notwendigkeit für umfassende Baumaßnahmen. Grundsätzlich bleibt zu überlegen, inwieweit das auf dem Grundstück befindliche Torhaus für einen weiteren Ausbau des Museums herangezogen werden kann; in diesem Falle wären entsprechende bauliche Maßnahmen erforderlich. Auch wenn das Museum der Arbeit über eine relativ junge und auch modern anmutende Dauerausstellung verfügt, gilt es doch, rechtzeitig die notwendigen Finanzmittel einzuplanen, um mittelfristig die Dauerausstellung überarbeiten und aktualisieren zu können.

Eine besondere Rolle im Hinblick auf notwendige bauliche Maßnahmen kommt dem Hafenumuseum zu. Dieses im Aufbau befindliche Museum (heute eine Außenstelle des Museums der Arbeit) widmet sich einer für die Stadt Hamburg zentralen Thematik, verdient deshalb besondere Aufmerksamkeit und bedarf dringend adäquater Investitionsmittel, um sowohl eine bauliche Herrichtung, als auch eine haustechnische Ausrüstung und schließlich eine modernen Anforderungen entsprechende Gestaltung der Ausstellungen zu gewährleisten. Die Chancen, vor Ort die Arbeitssituation in historischer und rezenter Zeit für Museumsbesucher authentisch erlebbar machen zu können, wurden bislang erst ansatzweise genutzt. Innerhalb des entsprechenden Kaispeichers empfiehlt es sich, einen nicht zu klein

bemessenen Abschnitt als Basis für die ständige Ausstellung des Hafenumseums baulich adäquat in Stand zu setzen. Parallel dazu ist eine Überplanung und Ausgestaltung des Außengeländes erforderlich, um die charakteristische Lage an der Wasserkante als spezielle Aktivitätszone des eigentlichen Warenumschsangs herzurichten. Hier sind bereits kurzfristig nennenswerte Investitionsmittel erforderlich.

## **2.5 Der Hamburger Kulturspeicher**

Die größte Herausforderung, der sich alle Hamburger Museen gemeinsam zu stellen haben, betrifft den Schutz des treuhänderisch überantworteten Reichtums an Zeugnissen aus Kunst, Kultur und Geschichte. In diesem Zusammenhang mahnt die Kommission den umgehenden Abschluss der Treuhandverträge an.

Für eine dauerhafte, sichere Verwahrung des Kulturerbes der Freien und Hansestadt existiert derzeit an keinem der Museen Hamburgs eine Deponierung, die modernen konservatorischen Anforderungen nach Erhalt und Bestandsgarantie entspricht und ungehinderten Zugriff von Objektverwaltung und Forschung erlaubt. Damit ergibt sich ein Notstand von dramatisch zu nennender Gefährdung; er zwingt zu unverzüglichem Handeln.

Selbst ein in seinem Baubestand gesichertes Museum wie die Hamburger Kunsthalle verfügt über keine angemessene Ausstattung für die Lagerung seiner nicht in die dauernde Präsentation eingebundenen Gemälde und Skulpturen. Außerordentlich prekär ist die Situation des Museums für Kunst und Gewerbe, das seine umfänglichen Objektsammlungen ohne Brand- und Klimaschutz deponieren muss und keiner systematischen Ordnung unterwerfen kann. Für die vier in der Stiftung Historische Museen Hamburgs zusammengeschlossenen Institutionen erweist sich das Depotproblem als geradezu existenzielle Frage des Zusammenhalts, der Verschränkung, gegenseitigen Befruchtung und gemeinsamen Nutzung der Bestände.

Bei allen Museen verschärft akute Raumnot die ungenügende, objektgefährdende Unterbringung. Einzig das Museum für Völkerkunde hat erste Schritte gegen die auch dieses Haus belastenden Missstände unternommen: Durch Anmietung der ehemaligen Kleiderkammer der Röttiger Kaserne verfügt das Museum erstmals über ein Raumangebot, das die Übersicht über seinen gesamten Sammlungsbestand und den Zugriff für eine umfassende Inventarisierung erlaubt. Allerdings ist diese Deponierung zeitlich begrenzt und muss durch verlorene Zuschüsse einer das Budget jährlich belastenden Miete erkaufte werden.

Die vor drei Jahren ausgesprochene Empfehlung der Expertenkommission, die Errichtung eines gemeinsam betriebenen Kulturspeichers als zentrales Depot aller Hamburger Museen zu prüfen, wurde von diesen bereitwillig aufgegriffen und mit unterstützender Beteiligung seitens der Kulturbehörde zur weiteren Bearbeitung der fachlichen Beurteilung einer eigens eingesetzten Lenkungsgruppe übertragen. Dieses Gremium stimmte der Notwendigkeit eines Zentraldepots für die Hamburger Museumslandschaft im Grundsatz zu, sprach sich jedoch als vordringliche Maßnahme zunächst für die sicherheitstechnische Ertüchtigung der an den einzelnen Museen bestehenden Depots aus.



Auch die Expertenkommission hatte gefordert, dass die Museen selbst nach Bau und Inbetriebnahme einer zentralen Lagerung ihrer Depotbestände in den jeweiligen Häusern über sogenannte „Tresorräume“ verfügen müssten, in denen häufig benutzte, akut gefährdete oder nur riskant zu transportierende Objekte zu lagern wären, gleichsam als eine unverzichtbare Herzkammer für den täglichen Museumsbetrieb. Allerdings sind die Wünsche für die Einrichtung derartiger Tresore auf ein unverzichtbares Minimum zu reduzieren. Stattdessen sieht das Konzept der Lenkungsgruppe vor, erhebliche finanzielle Mittel in den Ausbau der umfangreichen derzeitigen Depotflächen zu investieren, um so die vordringlichsten Bedürfnisse der Museen zu befriedigen. Der an sich begrüßenswerte Gedanke eines Zentraldepots entschwindet damit in unbestimmte Ferne und gerinnt zur derzeit nicht finanzierbaren Vision.

Die Expertenkommission sieht dagegen das Szenario der Notwendigkeiten und entsprechend zu ergreifenden Maßnahmen in umgekehrter Abfolge: Die dauerhafte Sicherung des Hamburger Kulturerbes stellt eine Aufgabe, der sich die Museen unter gemeinsamer Anstrengung zu unterziehen haben, die eine Bündelung der Kräfte verlangt, auch unter Verzicht auf individuelle Sonderwege. Die Einrichtung eines zentralen, von allen Museen genutzten Depots, bietet die kostengünstigere, effizientere, die zukunftsgerichtete Lösung eines Kernproblems und erweist sich damit als jeglicher Alternative überlegen. Folglich empfiehlt die Kommission erneut mit Nachdruck, investive Mittel nicht in teure und jeweils immer nur einem Museum dienende Tresorflächen zu lenken, sondern diese zu bündeln und einem gemeinsam zu nutzenden Kulturspeicher zuzuführen.

Dass ein solcher Kulturspeicher den beteiligten Museen erlaubt, in ihren eigenen Häusern frei werdenden Raum für eine erweiterte Sammlungspräsentation und zusätzliche Ausstellungsflächen zu nutzen, ist insbesondere für die Hamburger Kunsthalle und das Museum für Kunst und Gewerbe von eminenter Bedeutung. Mit der Ausstattung individueller Tresorräume sollte jedoch erst begonnen werden, sobald eine genaue Planung für das Raumangebot eines Zentraldepots vorliegt, besser noch nach den ersten Erfahrungen von dessen Nutzung. Alle Anstrengungen, auch die zur weiteren Mittelgewinnung, sind daher auf das konkrete Ziel eines zeitnah zu realisierenden Kulturspeichers auszurichten.

Die Kommission wertet Angaben über einen angeblichen Mittelbedarf in Höhe von rund 120 Millionen Euro als Versuch, das Gesamtvorhaben in unerreichbare Ferne zu rücken. Sie geht von einem erheblich niedrigeren Gesamtbetrag aus. Dazu ein Vergleich: In anderen Städten werden repräsentative Museumsneubauten im Gesamtvolumen von rund 40 Millionen erstellt - ein Kulturspeicher muss jedoch nicht den Anforderungen eines gesamten Museumskomplexes entsprechen.

Insbesondere die Kunsthalle zeigt sich an einer schnellen und pragmatischen Lösung interessiert, da dort die derzeit als Depot genutzten Räume den geltenden Schutzbestimmungen nicht ausreichend entsprechen. Eine vergleichbare Relevanz herrscht jedoch auch in anderen Häusern, allen voran dem Museum für Kunst und Gewerbe.

Erleichtert wird das Vorhaben eines Hamburger Kulturspeichers dadurch, dass derzeit auch andere Städte sowie größere nationale und internationale Museumskomplexe die Auslagerung der zu deponierenden Werke in ein externes, die vielfältigen Bedürfnissen in einer zentralen Einrichtung bündelndes

Depotgebäude vornehmen oder zumindest planen. Erfahrungswerte können somit ausgetauscht, Beispiele überprüft, Anregungen übernommen werden. Die Expertenkommission rät daher, einen entsprechenden Masterplan, der die Anforderungen der einzelnen Museen an den Raumbedarf mit einer technischen Machbarkeitsstudie verbindet, zu detaillieren und im Einzelnen zu begründen.

Von entscheidender Bedeutung ist die Klärung der Rolle, die dem Kulturspeicher zugesprochen werden soll. Die Expertenkommission hält es für dringend erforderlich, in die Planungen auch die Möglichkeit einzubeziehen, zusammen mit der Schaffung der benötigten Depotflächen den Raumbedarf für die zentral zu steuernden Restaurierungswerkstätten in einem Hamburger Kulturspeicher anzusiedeln. Die Vernetzung der beiden dienenden Aufgaben des Bewahrens und des Konservierens an einem einzigen Ort, würde die beteiligten Museen, insbesondere die Stiftung Historische Museen Hamburg, in die vorteilhafte Lage versetzen, Kernbereiche der Museumstätigkeit räumlich und funktionell so zu koordinieren, dass dank der sich damit ergebenden Synergien die Effektivität des Einsatzes nachdrücklich gesteigert werden kann. Zu prüfen wäre, ob am gleichen Ort nicht auch die Bibliotheken der einzelnen Museen der Stiftung Historische Museen Hamburg zentral aufgestellt werden könnten, um dann weite Teile der Forschungstätigkeit, insbesondere die Inventarisierung, in ein derartiges Laboratorium gemeinsam verantworteter Museumsarbeit einzubringen.

Der Hamburger Kulturspeicher böte damit nicht nur Raum für das Depositorium des Kulturerbes der Freien und Hansestadt, sondern könnte zugleich als Zentrum der Restaurierungstechnik und als Stätte der Forschung auftreten. Damit weiten sich Anspruch, auch Rang der neu zu schaffenden Einrichtung. Dessen Bedeutung wäre durch einen geeigneten Standort und eine adäquate Bausubstanz zu bekräftigen. Statt bisher untersuchter Liegenschaften an der Peripherie würde die Hafencity dem Charakter dieser für das Kulturleben der Stadt zentralen Einrichtung weit besser entsprechen. Die Umwidmung eines tatsächlichen Speichers könnte dabei als hamburgische Variante der Lösung einer in den übrigen Kunstzentren zumeist durch Neubauten gelösten Herausforderung Geschichte machen.

## **2.6 Das Inventarisierungsprojekt**

In ihrem Gutachten aus dem Jahre 2006 musste die Expertenkommission konstatieren, dass die Museen der Freien und Hansestadt Hamburg nur lückenhaft Kenntnis über die in ihren Häusern lagernden Vermögenswerte haben. Angesichts des enormen Kulturschatzes, den sie beherbergen und der damit verbundenen Verpflichtung zur angemessenen Wahrung des kulturellen Erbes besteht weiterhin dringender Handlungsbedarf hinsichtlich einer Inventarisierung der Exponate.

Inzwischen schenken alle Museen ihren Sammlungsbeständen mehr Aufmerksamkeit. Dies entspricht jedoch noch nicht der Dringlichkeit, die die Kommission als gegeben erachtet. Einzig das Museum für Völkerkunde erstellte einen Inventarisierungs-Masterplan, der im Falle seiner praktischen Bewährung als Muster für die anderen Museen dienen könnte. Die digitale Inventarisierung, die einhergeht mit der Neudeponierung der Sammlungen in einer ehemaligen Kaserne in Fischbek, soll im Jahre 2016 abgeschlossen sein.

Darüber hinaus konstituierte sich eine Arbeitsgruppe, in die die stadt- und kulturhistorischen Museen Vertreter entsandten. Diese initiierte ein bis Ende 2009 terminiertes Pilotprojekt, innerhalb dessen rund 285.000 Exponate erfasst werden sollen. Ziel des Projektes ist es, einheitliche Regeln und Formen einer zukunftsweisenden Inventarisierung zu bestimmen, die dann nach entsprechender Festlegung für alle Hamburger Museen verbindlich werden.

Die Gesamtzahl der Objekte in den Sammlungen der sieben Hamburger Museen wird von den Häusern auf etwa 7 Millionen geschätzt. Diese Zahl kann die Kommission in diesem Umfang nicht bestätigen. Sie hält eine deutlich niedrigere Zahl für möglich, da sich manche Ensembles auch als Konvolut erfassen lassen. Nach Ansicht der Kommission ist es nicht unbedingt erforderlich, kleinteilige „Flachware“ (z.B. Postkarten) gleichberechtigt mit anderen Exponaten in die Schätzung aufzunehmen; im Altonaer Museum ermittelte man beispielsweise rund 1,7 Millionen Objekte, im Museum für Kunst und Gewerbe rund 1 Million Objekte, im Museum für Hamburgische Geschichte rund 1,5 Millionen sowie im Helms-Museum rund 1,1 Millionen Kleinelemente. Für eine digitale Erfassung der Sammlungen erachtet die Kommission aber eine konvolutmäßige Gruppierung dieser Kleinelemente als vollkommen ausreichend. So lässt sich beispielsweise eine Kiste mit 234 Objekten aus einer eher weniger wichtigen Ausgrabung in einem einzigen Datensatz und mit einigen wenigen Fotos erfassen. Damit lässt sich die zu inventarisierende Datenmenge vermutlich auf rund 3 Millionen Sätze begrenzen und somit die für die Inventarisierung erforderlichen zeitlichen, personellen und finanziellen Kapazitäten spürbar reduzieren.

Doch selbst mit dieser verminderten Datenzahl bedarf die bestehende Kapazitätsrechnung der Museen umgehend einer Neubestimmung. Nach der vom Museum für Kunst und Gewerbe definierten Kennzahl – ein in Vollzeit beschäftigter Dokumentar kann pro Jahr rund 6.000 Datensätze erstellen – wäre nach den aktuell von den Museen praktizierten Erfassungskriterien für die lückenlose Erfassung der Sammlungen in den sieben Museumsstiftungen ein Arbeitsaufwand von rund 500 Personenjahren erforderlich. Folglich empfiehlt sich nachdrücklich ein deutlich pragmatischeres und realitätsnäheres Vorgehen bei der Inventarisierung – beispielsweise durch entsprechende Prioritätensetzung. Dabei bedarf es möglichst zeitnah eines Soll-Ist-Vergleichs zwischen dem tatsächlich vorhandenen Sammlungsbestand („Ist“) und den im Laufe der Zeit in den Inventarbüchern und Karteien der Museen eingetragenen Erwerbungen („Soll“) an.

Eine solche Forderung mag in Einzelfällen dem wissenschaftlich Wünschenswerten widersprechen, doch empfiehlt sie sich in Anerkennung der finanziellen und zeitlichen Realitäten. Denn die digitale Erfassung der Sammlungen ist nur ein erster Schritt zu einer insgesamt angemessenen Bewertung und Betreuung. Über die Erfassung hinaus gilt es, die Sammlungen adäquat zu verwalten und zu lagern, was ebenfalls enorme und zeitnah erforderliche Kapazitäten binden wird.

Die Arbeitsgruppe „Inventarisierung“ zeigt sich sehr engagiert in ihrem Bemühen, im Rahmen des Pilotprojektes Lösungen zu erarbeiten, die allen in den angeschlossenen Museen beheimateten Interessenslagen gerecht werden. Dieses Vorgehen lässt sich rechtfertigen, doch gelangt die Kommission zu dem Schluss, dass dies hinsichtlich einer effizienten und effektiven Umsetzung des Hauptzieles, der zeitnahen Inventarisierung des Gesamtbestandes, noch nicht ausreichend dienlich ist. Die Pilotstudie ist in Gefahr, sich zu sehr in Detailspekten zu verlieren

und kann damit nur eingeschränkt in dem erforderlichen Maße als Vorgabe für das weitere Vorgehen herangezogen werden.

Die Kommission empfiehlt daher mit Nachdruck, dass die Museen zur Ressourcenschonung Zielprioritäten definieren. Im ersten Schritt gilt es, den Gesamtbestand der Sammlungen zunächst quantitativ zu erfassen. Dazu erscheint das von der Kommission vorgeschlagene Vorgehen vollkommen ausreichend; zudem erlaubt es innerhalb einer deutlich kürzeren Zeitspanne eine belastbare Information über die in den Museen lagernden Kulturgüter. Im zweiten Schritt können dann qualitativ gewichtet Einzelobjekte gezielt herausgegriffen und detailliert erfasst werden. Diese Fokussierung erlaubt es, Exponate nach wissenschaftlicher, kuratorischer, pädagogischer und sonstiger Bedeutung und Relevanz zu differenzieren – eine solche Abstufung von Wichtigkeit und Wertigkeit der inventarisierten Exponate wird von den Museen bislang kaum vorgenommen.

### 3 Zusammenfassung

Nach ihrer ersten Begutachtung der Situation der Hamburger Museumsstiftungen und der Vorlage von Empfehlungen zu deren weiteren Entwicklung im Jahre 2006 wurde die nur in einer Position personell veränderte Expertenkommission durch die Kultursenatorin der Freien und Hansestadt Hamburg gebeten, die seither vorgenommenen Neuerungen und inzwischen eingetretenen Veränderungen einer erneuten Prüfung zu unterziehen. Das hier vorgelegte Papier blickt auf den Mitte 2009 erreichten Zustand und spricht Empfehlungen zum weiteren Vorgehen aus.

Die durch die Kulturbehörde (ab 2008: Behörde für Kultur, Sport und Medien) angestoßene, von ihr gegen Widerstände und Schwierigkeiten durchgesetzte und schließlich mit Nachdruck verfolgte Reform sollte der Stärkung der Handlungsfähigkeit der Museumsstiftungen dienen und diesen eine weitestgehend unbelastete Entwicklung sichern. Sie war von der Bürgerschaft beschlossen und von den Vorständen der Stiftungen mehrheitlich zustimmend, wenn auch nicht ohne Kritik, aufgenommen worden. Ihr kam damit erhebliche kulturpolitische Bedeutung zu.

Zunächst zeichneten sich wichtige Durchbrüche ab:

- eine für den Haushalt des Jahres 2007/2008 auf den Weg gebrachte Entschuldung sämtlicher Museumsstiftungen in Höhe von rund 13,6 Mio. Euro,
- der am 1. Januar 2008 erfolgte Zusammenschluss der vier stadtgeschichtlichen Häuser unter das gemeinsame Dach der Stiftung Historische Museen Hamburg,
- die gegenseitige Verständigung der Museen auf gemeinsame Projekte – allen voran die Konzipierung eines von allen Museen zu nutzenden Kulturspeichers und die Organisation einer digitalen Inventarisierungskampagne,
- schließlich Fortschritte in der Sicherung des baulichen Bestandes, vor allem des Altonaer Museums und des Museums für Kunst und Gewerbe.

Diese wichtigen ersten Schritte verbesserten die Situation der Museumsstiftungen jedoch nicht so grundlegend und nachhaltig wie erhofft. Neben zweifellos Einfluss nehmenden strukturellen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen tragen auch die Museen selbst die Verantwortung dafür. Insgesamt kamen sie der Umsetzung der von ihnen zugesagten Reformen nicht ausreichend genug nach und konnten die Spirale der Verschuldung nicht aufhalten. Die Gründe hierfür waren nicht vorrangig strukturelle Defizite, sondern eher eine mangelnde Kooperation seitens der Museen sowie das zu geringe Maß an Konsequenz bei der Verfolgung gemeinsam beschlossener Ziele. Eine nicht ausreichend wahrgenommene Kontrolle über das Einhalten von Programmen und Budgets sowie der weitgehende Verzicht auf zu ergreifende Konsequenzen bei Verfehlungen begünstigten diese negative Entwicklung.

Die Expertenkommission erneuert und bekräftigt daher die in ihrem ursprünglichen 25-Punkte-Katalog aufgeführten Empfehlungen. Die Hinweise des vorliegenden

Papiers eröffnen nicht neue Problemstellungen, sondern unterstreichen die im Jahre 2006 ausgesprochenen Ratschläge. Über die schon erreichten Stärkungen von Strukturen und Prozessen, über erfolgreiche Ansätze zur Konsolidierung von Bestand und Auftreten hinaus, erweisen sich die folgenden weiteren Schritte als zwingend erforderlich:

### **Führungsstruktur**

Der vordringlichste Rat betrifft die noch immer nicht befriedigend gelöste Führungsstruktur der Museumsstiftungen. Im Hinblick auf eine geordnete Kompetenzzuteilung und eine verbindliche, belastbare Übertragung von Verantwortung empfiehlt die Expertenkommission,

- umgehend die von der Bürgerschaft bereits genehmigte Abschaffung der Doppelspitze in der Leitung der Museen tatsächlich durchzusetzen, um auf der Entscheidungsebene Verantwortung klar und eindeutig zuzuordnen; die Verwaltungsleitung ist dann den Direktorinnen/en unterzuordnen, gleichwohl kann sie durchaus mit einer herausragenden Funktion – beispielsweise der einer/eines „Stellvertretenden Direktorin/s“ – verknüpft sein.
- die aus vier einzelnen Häusern neu gebildete Stiftung Historische Museen Hamburg nicht einer Kollegialspitze mit einem Primus inter pares zu unterstellen, sondern die Gesamtverantwortung über die Ausrichtung der Stiftungsarbeit einer Generaldirektorin/einem Generaldirektor anzuvertrauen. Übergangsweise sollte das aktuell geltende „Letztentscheidungsrecht“ umgehend in ein „Alleinentscheidungsrecht“ der Vorsitzenden des Stiftungsvorstands umgewandelt werden.
- umgehend die Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit quantitativen und qualitativen Angaben über die zu erreichenden Ziele bzw. die zu erbringenden Leistungen zu konkretisieren sowie Hinweise auf Konsequenzen bei Nicht-Erreichen von Zielen bzw. Nicht-Erfüllung von Leistungen aufzunehmen.

### **Finanzstruktur**

Trotz der im letzten Expertenbericht ausgesprochenen Warnungen und Empfehlungen hat sich die finanzielle Situation der Museumsstiftungen nicht gebessert, sondern eher verschlechtert. Unglücklicherweise verhinderten fehlerhafte Aufstellungen seitens der Museumsstiftungen das volle Maß der Konsolidierung durch die von der Bürgerschaft bewilligte Entschuldung. Darüber hinaus haben im Anschluss an das Entschuldungsprogramm weitere Defizite das Umsetzen des Entschuldungsplans verfehlen lassen. Nicht an realen Einnahmen orientierte Wirtschaftspläne schränken die Handlungsfähigkeit der Museen ein, Kontrollmechanismen – insbesondere der betriebswirtschaftlichen Prozesse – zeigen nur wenig Wirkung. Die Expertenkommission wiederholt daher ihre Empfehlungen, die andernorts in vergleichbaren Einrichtungen durchaus gängige Praxis sind, mit noch größerer Dringlichkeit,

- die betriebswirtschaftliche Steuerung allein auf Wirtschaftspläne zu stützen, die mit der hierfür erforderlichen Sorgfalt, Termintreue und Realitätsnähe erstellt wurden,

- ein professionell geführtes und von allen Museumsstiftungen in gleichem Maße eingesetztes Controlling einzurichten, damit Fachbehörde, Stiftungen und Museumsdirektion gesicherte und vergleichbare Daten für eine vorausschauende Steuerung erhalten,
- als Grundlage für das Zusammenwirken von Kulturbehörde und Museumsstiftungen umgehend und detailliert Ziel- und Leistungsvereinbarungen als verbindlichen Grundvertrag zu schließen.

### **Die Stiftung Historische Museen Hamburg**

Der Zusammenschluss der vier stadthistorischen Häuser zur Stiftung Historische Museen Hamburg ermöglicht die Koordination der hinsichtlich Geschichte, Wirtschaft und Kultur der Freien und Hansestadt reichen Sammlungsbestände und deren öffentlichkeits-wirksamen Einsatz. Die vier beteiligten Museen haben jedoch noch nicht abschließend zu einer effizienten Organisationsstruktur gefunden und nutzen die Möglichkeiten des Verbunds nicht mit der notwendigen Konsequenz und Zielstrebigkeit. Die Expertenkommission empfiehlt daher,

- die Führungsstruktur so zu verändern, dass zwar die konzeptionelle Entwicklung der jeweils hauseigenen Dauerausstellung bei den vier Direktorinnen/en verbleibt, diesen jedoch eine Generaldirektorin/ein Generaldirektor übergeordnet wird,
- die Teilbudgets der einzelnen Häuser zusammenzufassen, um einen gemeinsamen Wirtschaftsplan aufstellen zu können,
- die derzeitige Zuordnung der verschiedenen Außenstellen an einzelne Museen zu überprüfen und diese gegebenenfalls der Generaldirektorin/dem Generaldirektor direkt zu unterstellen,
- dem weiteren Ausbau des Hafenumuseums hohe Priorität einzuräumen und die beteiligten Vereine und Stiftungen zu gemeinsamem Handeln anzuhalten.

### **Bauleistungen**

Der Baubestand der Hamburger Museen bedarf trotz der bisher geleisteten beträchtlichen Investitionen in Ausbau und Renovation weiterer Anstrengungen. Nur so lassen sich Akzeptanz beim Publikum erreichen und die technischen Erfordernisse – zur angemessenen Lagerung der Sammlungen – sicherstellen. Die Expertenkommission rät daher,

- für die Hamburger Kunsthalle eine Studie in Auftrag zu geben, um damit die Rückgewinnung derzeit als Büros oder Depots genutzter ehemaliger Ausstellungsflächen für die Nutzung als Galerieraum zu prüfen,
- weitere Investitionsmittel für das Museum für Kunst und Gewerbe bereitzustellen und die inzwischen begonnene innerräumliche Neuordnung zunächst auf Mustersäle des Erdgeschosses auszuweiten, um mit erfolgreichen Beispielen künftige mäzenatische Unterstützung generieren zu können,

- die Anstrengungen des Museums für Völkerkunde zu stärken, um die Exponate den Erfordernissen einer modernen Präsentation gemäß einzusetzen und bislang leerstehende Ausstellungsräume wiederum nutzen zu können,
- Konzepte zur neuen Präsentation der Dauerausstellung des hamburgmuseums entwickeln zu lassen,
- die Bauarbeiten zur funktionsgerechten Erschließung des Altonaer Museums erfolgreich abzuschließen und dabei der Planung neuer Formen der Präsentation besonderes Augenmerk zu schenken,
- die kürzlich eröffnete Dauerausstellung des Helms-Museums um die Adaption des Hauptgebäudes für eine Ausstellung zur Harburger Stadtgeschichte auf zwei Geschossebenen zu erweitern,
- Voraussetzungen zur langfristigen Übernahme des auf dem Gelände befindlichen Torhauses für das Museum der Arbeit zu schaffen,
- die derzeitige ständige Ausstellung des Hafensemuseums weiter auszubauen.

### **Hamburger Kulturspeicher**

In einer Stadt, die dem Handel ihre Tore zur Welt öffnet und hierzu des Speicherns von Gütern als lebensnotwendiges Element seiner Existenz bedarf, bilden auch die Stätten von Kunst, Geschichte und Kultur Speicher, nun zur Gewinnung der eigenen Identifikation. Der Angemessenheit des Lagerns und Wirkens der geistigen Güter Hamburgs in und aus diesen Speichern heraus sollten sich die Handelnden in den Museen und Behörden vorrangig zuwenden.

Nicht zuletzt der Zusammenschluss der vier stadthistorischen Museen zu einer Stiftung macht für die gegenseitige Befruchtung und gemeinsame Nutzung der Bestände ein gemeinsam geführtes Depot unabdingbar, erst recht im Hinblick auf die akute Raumnot und die derzeitige objektgefährdende Unterbringung.

Die Expertenkommission hatte schon 2006 ein zentrales, allen Hamburger Museen zur Verfügung stehendes Depot gefordert, einen Hamburger Kulturspeicher. Sie unterstreicht die Notwendigkeit und absolute Vordringlichkeit dieser Maßnahme und empfiehlt,

- Investitionsmittel vorerst nicht zur Ertüchtigung individueller Depoteinrichtungen der einzelnen Häuser („Tresorflächen“) einzusetzen, sondern die Kräfte für die dauerhafte Sicherung des Hamburger Kulturerbes zu bündeln und auf das gemeinsame Ziel eines gemeinsam genutzten Kulturspeichers zu richten,
- das Vorhaben pragmatisch und realitätsnah zu kalkulieren, um damit seine Umsetzungschance zu erhöhen,
- den Hamburger Kulturspeicher nicht nur als ein sicherheitstechnisch erforderliches Repositorium zu planen, sondern – insbesondere für die vier stadt- und kulturhistorischen Museen – unter Einschluss zentraler



Restaurierungsateliers und gemeinsam aufgestellter Bibliotheken gleichermaßen zu einer Stätte des Bewahrens und Erforschens zu entwickeln.

### **Inventarisaton**

Zur Wahrung des kulturellen Erbes gehören auch die Kenntnis und lückenlose Erfassung des Eigentums. Die Museumsstiftungen arbeiten derzeit Verfahren aus, um das digitale Aufzeichnen der hierzu erforderlichen Inventardaten zu erleichtern, sind aber noch nicht in das Stadium allseits befriedigender Ergebnisse gelangt. Die Expertenkommission rät daher,

- in der Erfassung angesichts nur begrenzt verfügbarer Finanz- und Zeitkapazitäten pragmatisch und realitätsnah vorzugehen – im ersten Schritt zunächst durch quantitative Ermittlung von Basisdaten, um das Ziel einer Erfassung des Gesamtbestandes aller Museen unter zeitlicher wie organisatorischer Praktikabilität zu erreichen, und erst im zweiten Schritt durch eine qualitativ begründete, detaillierte Erfassung ausgewählter Objekte,
- ausreichende finanzielle Mittel für diese zentrale Aufgabe der Museumsarbeit bereitzustellen.

### **Schlussbemerkung**

Das künstlerische und geschichtliche Erbe der Freien und Hansestadt Hamburg als kostbaren, weit über die Stadt hinausreichenden Besitz zu wahren, auszubauen und zu Anerkennung, Lebendigkeit und Attraktivität zu führen, ist vornehmste Aufgabe der Hamburger Museumsstiftungen. Hierzu sind sie auf die Unterstützung der öffentlichen Hand, der Bürgerschaft, des Senats und der Behörde für Kultur, Sport und Medien angewiesen, tragen aber auch selbst Verantwortung. Über die schon erreichten Stärkungen der Position sowie über die erfolgreichen Ansätze zur Konsolidierung von Bestand und Auftreten hinaus erweisen sich weitere Schritte als zwingend erforderlich. Ihnen dienen die hier gegebenen Empfehlungen.

---

## Impressum

---

Herausgeber: Freie und Hansestadt Hamburg  
Behörde für Kultur, Sport und Medien

Experten: Reinhold Baumstark, München  
Viola Beecken, Hamburg  
Steven Engelsman, Leiden  
Friedrich Looock, Hamburg  
Hartwig Lüdtke, Mannheim

Organisation: Rita Clasen, Hamburg

**Hamburg, 2. Oktober 2009**