



Zukunft der Museen – Wege aus der Finanzkrise

Dokumentation zum Symposium vom 20.10.2003

Inhalt

	Seite
Grußwort	
Marie Hüllenkremer	5
Vorträge (Mitschriften)	
Museen, Macher und Moneten – Lösungen für mehr Ökonomie und Effektivität im Museumsmanagement Christian Bügel, Rheinland-Verlag- und Betriebsgesellschaft	9
Museen – Experimentierfeld der Politik Prof. Dr. Martin Roth, Staatl. Kunstsammlungen Dresden	11
Vom Staat in die Stiftung. Die Hamburger Erfahrungen Prof. Dr. Uwe Schneede, Hamburger Kunsthalle	13
Plus- und Minuserfahrungen in der Stiftung Schloss Gottorf Prof. Dr. Herwig Guratzsch, Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen	17
Kulturbetriebe Dortmund – ein innovatives Konzept für die Zukunft? Jörg Stüdemann, Dezernat für Kultur, Sport, Freizeit der Stadt Dortmund	19
Niederschrift der Podiumsdiskussion	21

Grußwort

Was Not tut hat Neil McGregor, Direktor des British Museum, im Zusammenhang mit den Berliner Museumssammlungen einmal treffend auf den Punkt gebracht: "Rereading the Berlin Collections". Also das Überlieferte mit dem Bewusstsein der Gegenwart lesen und für die Besucher wieder lesbar machen, das ist die Herausforderung der kommenden Jahre. Wenn wir heute über die Zukunft der Museen diskutieren und dabei den Fokus auf Struktur- und Organisationsfragen legen, müssen wir uns immer vor Augen führen, was alle Museen gemeinsam haben und das ist eben nicht das Strukturelle und Organisatorische, sondern der Beweggrund ihrer Existenz. Ohne die Sammlungs- und Forschungstätigkeit von Museen wären wir nicht auf dem heutigen Wissensstand und wüssten wenig oder gar nichts über unsere Wurzeln. Angelegt auf die Ewigkeit bewahren die Museen die Schätze unserer Kultur und machen Erinnerung lebendig. Das ist jenseits jeder Finanzkrise eine Aufgabe, die nicht der Tagesaktualität oder kurzfristiger Politik unterworfen sein darf. Die schönste Jahresrechnung – der Kämmerer wird mir hoffentlich diese Worte verzeihen – ist reine Makulatur, wenn das kulturelle Erbe zu verstauben, ja zu zerfallen droht. Kunst und Kultur zu präsentieren und damit der Öffentlichkeit zugänglich zu machen bedeutet erst einmal sie zu bewahren. Und dafür braucht es Geld.

Geld, das zunehmend nicht mehr für die Museen da zu sein scheint oder das gewährt zu bekommen im beinharten Verteilungskampf immer schwieriger wird. Ein Blick in den Haushaltsplan der Stadt Köln genügt um festzustellen, dass 7 von 8 Kölner Museen ab 2004 keinen einzigen Cent für die Unterhaltung der Sammlungen haben. Mir wird Angst und Bange, wenn ich daran denke welche Auswirkungen dies haben muss – und ohne Gegensteuerung wäre es ein Schlag in das Gesicht all derer, die in dieser Stadt mit ihrer Sammelleidenschaft und ihren Stiftungen als Ausdruck kultureller und gesellschaftlicher Verantwortung dazu beigetragen haben, dass gerade Köln unwiederbringliche Schätze sein eigen nennen darf. Schätze, ob deren Bedeutung im Übrigen auch mancher Kölner und manche Kölnerin stolz sind, selbst wenn sie vielleicht noch nie ein Museum von innen gesehen haben. Das viel zitierte bürgerschaftliche Engagement, das Köln erst zu dem gemacht hat, was es heute ist, darf – so meine ich – nicht enttäuscht werden.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich möchte nicht missverstanden werden, wenn ich angesichts der unzweifelhaft bestehenden Finanzkrise eine auskömmliche Finanzierung der Museen einfordere. Mir ist bewusst, wie viel die Stadt (und), der Rat der Stadt Köln für seine Museen tut. Als alleiniger kommunaler Träger von insgesamt 8 Museen und 2 angeschlossenen Instituten hat Köln trotz mancher Projektförderung weder die Finanzen des Landes noch die des Bundes im Rücken. Andererseits beherbergt Köln so einzigartige Sammlungen wie die des Rautenstrauch-Joest-Museums, das als einziges Völkerkundemuseum in Nordrhein-Westfalen eigentlich eine nachhaltige Finanzierung durch das Land rechtfertigen würde. Dass dies nicht geschieht, erfreulicherweise aber die Investition für den Neubau gefördert wird, zeigt beispielhaft das Dilemma auf, in dem sich gerade kommunale Museen befinden. Für Neues vor allem äußerlich Repräsentatives lassen sich eher Finanzmittel generieren als für die wenig glanzvolle Alltagsarbeit.

Jeder im Museum Tätige weiß um die durch Mangelwirtschaft hervorgerufenen täglichen Probleme, die zwar mitunter durch Kreativität gelöst werden können – aber eben nur mitunter! Was macht der verantwortliche Kurator, wenn eine soeben als „echter Rubens“ enttarnte Arbeit aus der eigenen Sammlung, die zuvor einem anderen Künstler zugeschrieben war, der Öffentlichkeit vorgestellt werden soll und kein säurefreier Passepartoutkarton finanzierbar ist? Greift er dann zu minderwertigem Packpapier?! Sicher nicht, das wäre verantwortungslos. Möglicherweise fände sich ja sogar ein Sponsor, schließlich geht es um einen Rubens. Aber wenn es um dringend notwendiges Archivmaterial geht oder um Personal für längst überfällige Bestandsüberprüfungen – dann sind die Grenzen erreicht!

Das ist einerseits verständlich und macht deutlich, dass Sponsoren nicht das Problem unterfinanzierter Museen lösen können. Die Nachfrage gerade kultureller Einrichtungen ist sicher größer als die Zahl potentieller Sponsoren, die selbst unter den schwierigen ökonomischen Bedingungen zu kämpfen haben und deshalb zwangsläufig Zurückhaltung üben. Und es macht den Eindruck als sei die Globalisierung bei der Sponsorensuche nur für diejenigen förderlich, die ein MegaEvent vorzuweisen haben. Hinzu kommt, dass der Museumsboom der 80er Jahre, der sich in zahlreichen Museumsgründungen, Museumsneubauten und erfreulichen Publikumserfolgen ausdrückte, vorbei zu sein scheint. Das merken wir besonders in Köln, wo mit der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland in Bonn und der Kunstsammlung NRW gleich zwei durch Bund und Land reichlich ausgestattete Häuser in unmittelbarer Nachbarschaft um die Gunst des Publikums in der Region buhlen. Mehr als 1 Mio. Menschen besuchen jährlich die Kölner Museen. 2002 waren es 1,178 Mio. Die Zah-

len schwanken je nach Anzahl und Attraktivität unserer Sonderausstellungen, sind aber im Wesentlichen stabil. Dafür tun wir einiges – mache sagen, nicht genug und verweisen auf die Besuchszahlen der Museen in den 80er Jahren. Aber ist es wirklich realistisch anzunehmen, diese je wieder zu erreichen. Tutanchamun brachte es 1980 als bestbesuchte Kölner Ausstellung auf 1,3 Mio. Besucher. Solche Besuchszahlen erreicht heute nur noch Von Hagens Gruselshow, die hier wohl keiner ernsthaft zum Vergleich heranziehen will. Ansonsten müssen Ausstellungen mit 40.000 bis 50.000 Besuchern mittlerweile als gut bis sehr gut besucht gelten. Damit lässt sich aber kein Geld verdienen, wie es immer wieder gefordert wird. Unsere Kölner Museen – mit Ausnahme des Museum Ludwig allesamt ohne Ausstellungsetat – können sich zwischenzeitlich glücklich schätzen, wenn sie ihre Projekte mit großem Kraftakt finanziell ausgeglichen gestalten können.

Gleichzeitig ist das Bemühen groß, durch eine Reihe gezielter museumseigener und übergreifender Veranstaltungen bestehende Besucherkreise an die Museen zu binden und neue Freunde zu gewinnen. Mit dem Museumsfest, der mittlerweile schon 4. Langen Nacht der Kölner Museen und dem Kunstfrühstück sind Eckpfeiler in der Museumsarbeit gesetzt, die die Aktivitäten der einzelnen Museen, ihre Zielgruppen zu erreichen, bestens ergänzen. Damit werden aber auch die Grenzen der personellen Ressourcen erreicht. Und auch damit lässt sich kein Geld verdienen. Überhaupt scheinen die Vorstellungen, wie Museen ihren Zuschussbedarf senken können, diametral zu den faktisch vorhandenen Möglichkeiten zu stehen. Abseits der eigenen Kernkompetenzen haben die Kölner Museen bereits fast alles unternommen um Mehreinnahmen – wie es haushaltstechnisch heißt – zu erzielen. Da wo möglich sind Cafes oder Restaurants eingerichtet worden, werden Museumshops betrieben und Museumsräumlichkeiten vermietet. Ich erinnere in diesem Zusammenhang daran, dass das Kölnische Stadtmuseum gerade einen Kooperationsvertrag mit der KölnKongress Betriebs- und Service GmbH zur Vermarktung der Sammlungsräume geschlossen hat. Die Suche nach mehr käme dem Streben eines Wirtschaftsunternehmens gleich, nicht nur neue Märkte zu erschließen – das tun die Museen ja bezogen auf mögliche Zielgruppen auch –, sondern ganz neue Produkte zu entwickeln. Aber Museum bleibt Museum! Egal ob Museum für Ostasiatische Kunst oder Museum für Angewandte Kunst – alle haben einen inhaltlichen Auftrag der sich deutlich von der Ausrichtung eines Wirtschaftsunternehmens, welches letztlich immer nur seines Profits wegen betrieben wird, unterscheidet. Dennoch wäre es geradezu fahrlässig, nicht auf die Wirtschaft mit ihren bewährten Strukturen zu reflektieren und zu überlegen, welche Erkenntnisse auf die Museen und deren Arbeit übertragen werden können. Die wesentlichen sind für mich Flexibilität und Handlungsfreiheit! Dabei ist mir bewusst, dass in Zeiten, wo Korruptionsprävention schon ein Wert an sich darzustellen scheint, Handlungsfreiheit schnell missverstanden werden kann. Es geht aber um die Motivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Führungspositionen genauso wie in allen anderen Bereichen eines Museums. Die Befreiung von unnötigen Verwaltungsfesseln, von Vorschriften, die für ein Steueramt oder ein Amt für öffentliche Ordnung noch sinnvoll sein mögen, aber im Museum die benötigte Flexibilität behindern, tut not. Umgekehrt müsste die Verantwortung derer, die mit einem Mindestmaß an Entscheidungsfreiheit agieren können, deutlich gesteigert werden. Eben auch so, wie es in Unternehmen üblich ist.

Als ich 1998 das Amt der Kulturdezernentin übernahm, fand ich eine dezentral ausgerichtete Museumslandschaft vor als Folge eines seit der Abschaffung der Generaldirektion im Jahre 1993 laufenden Prozesses hin zu mehr Transparenz und Eigenverantwortlichkeit. Dank der Bemühungen des als übergreifende Organisationseinheit gebildeten Museumsreferates wurden aus dem Sonderbudget der Museen erstmals Budgets für jedes einzelne Museum erarbeitet, die sich nach hartem Ringen mit dem damaligen Kämmerer schließlich in eigenen für jedermann nachlesbaren Unterabschnitten im Haushaltsplan der Stadt Köln niederschlugen. Wer die Undurchsichtigkeit früherer Haushalte zu beklagen hatte, weiß um die Wichtigkeit solcher für die Förderung der Eigenverantwortlichkeit unabdingbaren Neuerungen, die leider auch heute noch nicht überall Usus sind. Beispiel München: Fragt man nach den Betriebskosten der drei Pinakotheken, stellt man fest, dass dort nicht einmal bekannt ist, welches Haus welche Energiekosten verursacht. Gerne hätte ich deshalb auch im Rahmen dieses Symposiums mit dem Generaldirektor der Bayerischen Staatsgemäldesammlungen, Herrn Prof. Baumstark diskutiert, der jedoch leider absagen musste.

Zurück zu den Kölner Museen: Diese haben aus den „neuen Freiheiten“ durchaus etwas gemacht. Unterstützt durch die Instrumentarien moderner Haushaltswirtschaft wie Mittelfristige Finanzplanung, Deckungsringe, KLR usw. sowie dem Wissen um die Übertragbarkeit von Haushaltsmitteln wurden in den Jahren 1998 bis 2000 erstmals nach Museen getrennt nachweisbare Überschüsse erwirtschaftet. Dass diese zwischenzeitlich aufgebraucht sind und die Mittelfristige Finanzplanung der Museen insgesamt defizitär verläuft, dürfte wohl niemanden wundern, der um die starken Kürzungen vergangener Jahre weiß.

Andererseits hatte mich die jahrelang recht vielversprechende Arbeit der Kölner Museen darin bestärkt, den eingeschlagenen Weg der Dezentralisierung weiter zu gehen. So erklären sich auch meine Bestrebungen, die Museen in rechtlich selbstständige Stiftungen überzuführen, wie es Hamburg mit seinen 7 Museen im Jahre 1999 bereits getan hat. Kommunalverfassungsrechtliche Bedenken haben es einstweilen verhindert, ohne echtes Stiftungskapital und nur projektiert mit einem städtischen Betriebskostenzuschuss einen ähnlichen Weg wie die Hamburger zu gehen. Deren Vorteil war es, mit der der Hamburger Bürgerschaft innewohnenden Gesetzgebungskompetenz öffentlich rechtliche Stiftungen per Gesetz zu beschließen. Und das, obwohl auch in Hamburg bei der Gründung der Stiftungen offensichtlich kein Kapital vorhanden war, aus deren Erträgen eine Finanzierung der Museen nachhaltig möglich gewesen wäre. Ich bin sehr gespannt, was uns Herr Prof. Schneede, der Direktor der Hamburger Kunsthalle, den wir zusammen mit dem Kulturausschuss im Jahre 2000 bereits einmal in Hamburg besucht hatten, an neuen Erfahrungen mit dem sogenannten Hamburger neuen Rechtsformmodell zu berichten hat. Seine Erfahrungen, ebenso die der anderen Referenten des heutigen Symposiums werden in unsere Überlegungen einfließen, wie wir uns in Köln für die Zukunft aufstellen. Weiterhin dezentral oder wie es vor der Umstrukturierung in den 90er Jahren war, eher zentral? Weiter als Regiebetrieb in städtischer Trägerschaft oder doch in einer privatisierten Rechtsform? Fragen, auf die es nach der Theorie möglicherweise klare Antworten gibt, nicht aber wenn Finanzstärke, Finanzsituation und die gewachsenen Strukturen die Entscheidung notwendigerweise beeinflussen. Lässt sich durch eine geschickt gewählte Neustrukturierung tatsächlich ein Weg aus der Finanzkrise ebnen?

Ich hoffe, dass wir bis zum Ende der Veranstaltung am heutigen Abend wichtige Erkenntnisse gewonnen haben werden. Schon jetzt möchte ich mich bei allen Vortragenden und allen, die später auf dem Podium sitzen werden, ganz herzlich für ihre Teilnahme bedanken. Dank auch an das Museumsreferat, das diese Veranstaltung organisiert hat und natürlich an Sie, meine Damen und Herren, die sie so zahlreich erschienen sind.

Marie Hüllenkremer, Kulturdezernentin der Stadt Köln

„Museen, Macher & Moneten. Lösungen für mehr Ökonomie und Effektivität im Museums-Management“

Vortrag Christian Bügel, Geschäftsführer der Rheinland-Verlag- und Betriebsgesellschaft

Zusammenfassende Mitschrift des Vortrages

Die Rheinland- Verlag- und Betriebsgesellschaft (RVBG) ist ein Tochterunternehmen des Landschaftsverbandes Rheinland. Seit ihrer Gründung betreut sie neben den großen Museen des Landschaftsverbandes zahlreiche (insgesamt 20) Häuser in kommunaler Trägerschaft. Mit einer Belegschaft von 340 Mitarbeitern nimmt die RVBG folgende Aufgaben wahr:

- Besuchereinlass
- Besucherführungen
- Bereitstellung von Servicepersonal
- Bewachungsleistung
- Entwicklung und Verkauf von Shop-Artikeln
- Instandhaltungs- und Reinigungsdienste
- Verpachtung von gastronomischen Einrichtungen
- Schulungsprogramme

Neben diesen Aufgaben berät und betreut die RVBG Museen und Kommunen in vielen Bereichen des modernen Museumsmarketings. Dazu zählen beispielsweise das Erstellen von Marketingkonzepten, Kommunikationsmaßnahmen, Eventmanagements und Messepräsentationen.

Die Beziehungen zwischen Landschaftsverband und RVBG sind über einen Rahmenvertrag (Geschäftsbesorgung) und zwischen den Museen und der RVBG über Einzelverträge geregelt.

Für die von der RVBG betreuten Museen liegen die Vorteile dieser Dienstleistungen auf der Hand. Einerseits erhalten sie die benötigten Infrastrukturleistungen nebst Personal einschließlich dem hierauf bezogenem Management. Sie partizipieren kostenseitig von der Ressourcen-Bündelung, die entsprechende Synergien freisetzt. So können Funktionen zusammengefasst und der Personaleinsatz flexibel und bedarfsorientiert gestaltet werden. Andererseits reduziert sich in den Museen der Verwaltungsaufwand für den Personaleinsatz, z.B. für die Gehaltszahlung und für die Personaleinsatzplanung. Wesentlicher fällt in letzterem Zusammenhang jedoch der Aspekt der Risikominimierung im Personaleinsatz ins Gewicht, da etwaige Leistungs- und Ausfalldefizite im Infrastrukturpersonal von der RVBG zu tragen sind.

Im Fazit ist also festzuhalten, dass der Einsatz eines externen Dienstleisters mindestens eine Kostensenkung über die Reduzierung des eigenen Verwaltungs- und Personalsteuerungsaufwandes und über die entfallenden Personalrisiken bringt. Neben der Kostenfrage zeigt sich zudem der durchaus gewichtige Positiveffekt, die Personalressourcen des jeweiligen Museums voll und ganz auf das museale Kerngeschäft richten zu können.

(aufgezeichnet von Frank Michael Troost, Museumsreferat)

„Museen - Experimentierfeld der Politik“

Vortrag Prof. Dr. Martin Roth, Generaldirektor der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden

Zusammenfassende Mitschrift des Vortrages

Mit der Eingangsbemerkung „Konservativ ist ziemlich revolutionär, wenn es um Veränderungen geht, die jetzt anstehen“, geht Herr Prof. Dr. Roth auf den Veränderungsdruck ein, dem öffentliche Museen derzeit unterliegen. Er vergleicht die Situation mit der Französischen Revolution („Es geht in der jetzigen Zeit darum, ob Kultur zerschlagen wird oder nicht.“) sowie mit Schweizer Autobahnraststätten. Dort werde man beim Bezahlen der Tankrechnung so geleitet, dass man von Teddybären über die Tasse Kaffee bis hin zum Schweizer Käse alles kaufen könne, was nicht zum Kerngeschäft gehöre.

Die Kultur stelle eine sehr wichtige Säule in einem Staat dar. Sie sei Staatsangelegenheit und insofern bestehe die Gefahr, dass die Kultur wegbreche, wenn der Staat sich aus dem Kulturgeschäft immer weiter zurückziehe.

Museen haben einen eigenen Wirtschaftswert, der nicht ausschließlich auf die Besucherzahlen zu reduzieren oder mittels Zahlenwerks zu erfassen ist. Die wirtschaftliche Krise schlage sich auch deutlich im Kultursektor nieder, die dort auch bewältigt werden müsse. Dennoch sei Wettbewerbsfähigkeit nicht Zweck der Museen.

Es werden mehrere Fehler/Probleme beleuchtet. Ein Fehler sei nach Ansicht von Herrn Prof. Dr. Roth der Mangel an kulturellem Nachwuchs, der durch Kürzungen und Verhängung von Wiederbesetzungssperren auf Dauer eine Verringerung der Qualität der kulturellen Arbeit mit sich bringen werde.

Aufgrund der finanziellen Krise seien die Museen immer darum bemüht, von verschiedenen Seiten Gelder zu organisieren, um überhaupt weiterhin ein attraktives Angebot an Sonderausstellungen erstellen zu können. Durch Erfolge bei der Gewinnung von Sponsoren könne der Staat entlastet werden. Er sieht darin aber die Gefahr, dass dieser sich dadurch immer weiter aus der Kulturverantwortung zurückziehe.

Ein weiteres Problem sei, dass gute Ausstellungen nicht 100%-ig im Voraus geplant werden können, dass die verwendeten Kennziffern nur bedingt wertvoll seien und Überraschungen, die in diesem Aufgabenbereich mitunter eintreten, nicht abgedeckt oder vorher bestimmt werden können.

Ferner müsse vorsichtig im Bereich Eintrittsgelder vorgegangen werden (Gefahr der „Eintrittsgelderschraube“). Zwar dürfe Kultur und Qualität seinen Preis haben, jedoch darf der Bildungsauftrag trotz der Finanzkrise nicht aus den Augen verloren werden. Hier sei dringend eine genauere Definition des Begriffes Bildungsauftrag in Bezug auf Museen notwendig.

Aus seinem eigenen Bereich berichtet er, dass er 30% des Personals entlassen müsse. Ein Überleben der Museen mit noch weniger Personal gehe kaum noch.

Herr Prof. Dr. Roth greift die Thematik der Rechtsformänderung auf. Es gebe vielerlei Konzepte, beispielsweise die Änderung der Rechtsform in eine Stiftung, die auch kein Heilsbringer sei. In Hamburg funktioniere dieses Konzept nach seiner Auffassung gut, aber er gibt auch zu Bedenken, dass die Änderung der Rechtsform nicht alleine aus der Krise führen könne, dass eine neue Rechtsform womöglich eine nur neue Hülle für bestehende Probleme werden könne.

Eine Rückbesinnung auf die Kernaufgaben in Kultur und speziell bei den Museen sei notwendig. Herr Prof. Dr. Roth glaubt nicht, dass die Zeiten der Generaldirektoren vorbei sei, vielmehr werden zur Bewältigung der Probleme charismatische Führungskräfte benötigt. Es sei schwierig, aufgrund von Trägerstruktur, Kameralistik und vielen Zuständigkeiten deutliche Einspareffekte zu erzielen. Dennoch sollte ein qualitätsorientiertes und wirtschaftliches Arbeiten im Museumsbetrieb möglich sein. Hierzu sei in erster Linie eine größere Eigenständigkeit der Einrichtungen notwendig. Schließlich sei die Kultur auch stets eine Art Bollwerk gegen politische Fehlleistungen gewesen. Wie Hamburg aufgrund der gestiegenen Aufmerksamkeit zeige, seien die durch die Änderung der Rechtsform gewonnenen Freiheiten ein erster guter Schritt in die richtige Richtung.

Es bestehe allerdings auch in vielen Bereichen Nachholbedarf. Beispielsweise könne man über die Bündelung von Aufgaben und Kräften ohne Qualitätsverlust Einsparungen erzielen. Unter anderem nannte Herr Prof. Dr. Roth hier die Zuständigkeit eines Restaurators für nicht ausschließlich ein be-

stimmtes Museum sowie die Zusammenlegung von Transport- oder Fahrdiensten. Eine zentrale Erledigung der „Alltagsarbeit“ könne die Museen vor Ort entlasten.

Letztlich nannte Herr Prof. Dr. Roth zwei Hauptbedingungen, die erfüllt sein müssen, um der Kultur aus der aktuellen Krise zu helfen:

Charismatische Führungskräfte, die das Wegbrechen der Kultur verhindern und Kultur muss auch weiterhin politisch gewollt sein.

(aufgezeichnet von Jennifer Zey, Museumsreferat)

„Vom Staat in die Stiftung. Die Hamburger Erfahrungen“

Symposium zum Thema „Zukunft der Museen – Wege aus der Finanzkrise“

Vortrag von Prof. Dr. Uwe M. Schneede

Zusammenfassende Mitschrift des Vortrages

Einleitend stellt Herr Prof. Schneede die Arbeit der Kunsthalle Hamburg vor. Insbesondere das Sammeln sollte bei aller Überlegung der Verselbständigung nicht in den Hintergrund rücken. Das Jahrbuch der Kunsthalle Hamburg weist beispielsweise für das Jahr 2002 etliche Ankäufe aus. Dazu gehören Werke von Otto Runge, Max Liebermann, Emil Nolde, Richter, Andy Warhol u. a. Von allen Ankäufen wurde nur ein Werk aus dem Etat der Kunsthalle finanziert, alle anderen Werke waren drittmittelfinanziert.

In der wissenschaftlichen Arbeit der Kunsthalle Hamburg wird zur Zeit an 4 Bestandskatalogen gearbeitet, ein Katalog über die Provenienz eigener Werke, drei Bestandskataloge über die französische, niederländische und deutsche Schule. Die Vermittlungsarbeit erfolgt über die Museumspädagogen und im Bereich Kunsterziehung.

Die Aufgabe der Museen besteht in der Erhaltung von Kunstwerken alter und neuer Zeit und zur Bildung des Menschen.

3. Geschichte der Stiftungen

Die Hamburger Museen waren 1995 von einer erheblichen Finanzkrise betroffen, es stellte sich daher die Frage nach der Zukunft der Museen. Hierbei waren zunächst zwei wichtige Fragen zu beantworten:

- 1) Welche inhaltlichen Aufgaben haben die Museen zukünftig ?
- 2) Wie können die Aufgaben wahrgenommen und die Museen attraktiver werden ?

4. Voraussetzungen

Um die Grundlagen zur Erfüllung der musealen Aufgaben zu schaffen, waren daher die folgenden Voraussetzungen zu schaffen:

- Abschied von der Kameralistik
- mehr Flexibilisierung in den einzelnen Museen
- weniger und schlankere Verwaltung
(Beispiel: Verlust von Skonti durch lange Verwaltungswege)
- Verbleib der Gewinne in den Museen
- Selbstbestimmung der Museen
(Beispiel: Stellenstreichung nach fachlichen Kriterien)
- gegenseitige Deckungsfähigkeit von Personalkosten und Sachkosten
- Steigerung der Attraktivität der Museen für Stifter/Mäzene

5. Schlussfolgerung

Aus den vorgenannten Gründen kam daher nur eine Trennung vom Stadtstaat Hamburg in Betracht. Durch ein eigenes Museumsstiftungsgesetz wurden die staatlichen Museen Hamburg in sieben eigenständige Stiftungen umgewandelt. Der Überleitungsprozess für die Hamburger Museen dauerte ca. 4-5 Jahre. Die staatlichen Museen der Niederlande wurden 1995 in die Selbständigkeit entlassen.

6. weitere Voraussetzungen

Um die staatlichen Museen in die Selbständigkeit zu entlassen, waren weitere Voraussetzungen zu schaffen:

- Kostenneutralität für die Stadt Hamburg, diese verbleibt aber aufgrund der Wahl der Rechtsform weiter in der Pflicht für die Museen
- erworbene Rechte der Mitarbeiter werden nicht angetastet
- Präzisierung der Ziele
- Suche nach der geeigneten Rechtsform
- keine halben Schritte (Eigenbetriebe) sondern der ganze Schritt in die Selbständigkeit, Frage: eine Stiftung oder sieben Stiftungen
- Eigenständigkeit für jedes Museum
- Stärkung der Profile der einzelnen Museen
- engere Anbindung der Freundeskreise
- Verbesserung der Zusammenarbeit der Museen z. B. gemeinsame Ausschreibungen

- Stärkung der Lobby gegenüber Verwaltung und Politik durch 14 Direktoren
- Prüfung der Rechtsform ‚Betreiber-gesellschaft‘

7. Organisation der Stiftung:

Die Hamburger Museen sind seit 1999 in sieben Einzelstiftungen organisiert. Der jeweilige Museumsdirektor und kaufmännische Direktor bilden den Vorstand. Der Stiftungsrat entspricht dem Aufsichtsrat. Er hat die Aufgabe zur Wahrung der Stiftungsaufgaben und Einhaltung der gesetzlichen Rechte und Pflichten.

8. Stiftungskapital

Die Museen besitzen kein eigenes Stiftungskapital, sie erhalten eine jährlich festgelegte Zuwendung durch die Stadt Hamburg.

9. Probleme der Stiftungen

Die Museumsgebäude waren sehr sanierungsbedürftig. Beispielsweise wies die Kunsthalle einen Sanierungsbedarf von rd. 16 Mio. € aus. Die Gebäude wurden daher an eine 100%ige Tochter der Stadt Hamburg verkauft. Durch dieses (Steuerspar-) Modell erfolgt die Behebung der baulichen Mängel über einen Zeitraum von sechs Jahren.

10. Vorteile der Stiftung

Durch die Einrichtung der Stiftungen sind die Museen aktiver und beweglicher in der Erfüllung musealer Aufgaben. Die Stellenpläne sind im Museumsstiftungsgesetz verankert und werden fortgeschrieben.

11. Konkrete Auswirkungen der Stiftungen

Durch die Wahl der Stiftung als Rechtsform haben sich gegenüber der bisherigen Organisation in der Vergangenheit die konkreten Vorteile ergeben:

- das Kostendenken hat sich bei den Mitarbeitern durchgesetzt
- das Verantwortungsgefühl ist gestiegen
- der Ideenreichtum ist größer
- die Nach-/Unterordnung in der Hierarchie der Kulturbehörde ist aufgegeben
- es besteht Freiheit in allen Belangen des Publikumsverkehrs
- es bestehen spezielle Partnerschaften mit Museen/Unternehmen
- Besucherbefragung werden regelmäßig durchgeführt
- Entwicklung und Einsatz von Marketingkonzepten
- Steigerung des Interesses für Mäzene und Stifter

12. Probleme bei der Überführung in die Rechtsform der Stiftung

Die Überführung in die Rechtsform blieb nicht ohne Probleme. Es fielen zusätzliche Kosten an, die bei der Festlegung der Einzelbudgets nicht berücksichtigt wurden. Es handelte sich beispielsweise um Kosten wie die jährlichen Tarifsteigerungen, Nutzungsgebühren der Sammlungen, Kosten Telefonanlage, Steuern etc.

Darüber hinaus ist der Neubau der Kunsthalle nicht in Gänze mit den erforderlichen Betriebskosten ausgestattet. Zu dem sind die Stiftungen weiterhin an das starre Tarifsysteem gebunden.

13. Hauptweg Verselbständigung

Der Hauptweg für die Museen ist die Verselbständigung, hierbei ist jedoch der jeweilige Kontext, in dem die Häuser sich befinden, zu beachten. Die Verselbständigung führte bei den Hamburger Museen zu einem neuen Denken und Aufschwung in den Häusern. Zudem wurden zusätzliche Kräfte mobilisiert.

14. Nebenwege bei der Verselbständigung

Die Selbständigkeit führt zu einer engeren Zusammenarbeit mit Partnern und Freunden der Museen, insbesondere auch der Finanzierung durch Dritte. Heute finanziert sich der Etat der Kunsthalle zu ca. 40-50% durch Drittmittel, in 2002 lag der Anteil sogar bei 2/3 des Budgets.

15. Partner

Die Partner stellen einen wichtigen Bestandteil der Museumsarbeit der Kunsthalle dar. Es sind drei verschiedene Gruppen zu unterscheiden:

Zunächst sind die Freundeskreise zu nennen. Der Freundeskreis der Kunsthalle besteht aus 12.000 Mitgliedern. Darüber hinaus gibt es noch den Kreis der Berufstätigen, der rund 800 Mitglieder hat. Beide stellen Mittel für Ankäufe zur Verfügung. Des Weiteren ist der Kunsthalle noch angeschlossen der Freundeskreis Musterzeichner und der Malschulverein.

Die zweite wichtige Gruppe sind die alten und neuen Stiftungen. Hier sind zu nennen die Kamp'sche Stiftung, die F+W- Stiftung, die Zeitstiftung, die Hubertus-Waldstiftung und die Mont-Blanc-Stiftung. Stellt beispielsweise die F+W-Stiftung Mittel für Ankäufe bereit, so kümmert sich die Hubertus-Waldstiftung um den Umbau des museumseigenen Theatersaales.

Als dritte Gruppe sind die der Unternehmen und Banken aufzuführen, diese stellen u.a. Mittel für die Sammlungen zur Verfügung.

Einlassung von Herrn Dr. Schneede:

Die Entlastung des Staates durch die Einwerbung von Drittmitteln wird von Herrn Dr. Schneede im Gegensatz zu Herrn Prof. Dr. Roth, GD Staatliche Kunstsammlung Dresden nicht negativ gesehen.

Die Verselbständigung führt zu einer Lebendigkeit der Museen. Für Sponsoren werden Veranstaltungen in der Kunsthalle für Freunde und Geschäftsleute durchgeführt. Diese sind Multiplikatoren für die Arbeit der Kunsthalle. Das Fundraising wurde an eine kleine Agentur abgegeben. Es bedarf zu dem der ständigen Pflege der Sponsoren.

16. Derzeitige Situation der Museen in Hamburg

Das Jahr 2002 war durch ein schweres strukturelles Defizit gekennzeichnet und auch in 2003 wird ein Defizit erwartet. Es wurde daraufhin ein hartes Konsolidierungsprogramm erarbeitet und eine Imagekampagne gestartet. Des weiteren werden neue Partner gesucht. Die Arbeit in den Museen zeichnet sich durch ein starkes Selbstbewusstsein der Mitarbeiter aus.

(aufgezeichnet von Antje Zupp, Museumsreferat)

„Plus- und Minuserfahrungen in der Stiftung Schloss Gottorf“

Prof. Dr. Herwig Guratzsch, Ltd. Direktor der Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen

Zusammenfassende Mitschrift des Vortrages

Die Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf weist sowohl Ähnlichkeiten als auch Unterschiede zu den Hamburger Stiftungen auf.

Ein gravierender Unterschied bei der Gründung bestand darin, dass es aufgrund der Pensionierung des ehemaligen Direktors in der Umbruchphase keinen Verantwortlichen wie in Hamburg für die Vorbereitung gab. Somit war zu Beginn weder eine personelle Kontinuität vorhanden noch konnte beispielsweise frühzeitig auf die kaufmännische Buchhaltung umgestellt werden.

Die Umwandlung der Rechtsform war in Schleswig-Holstein mehr ein politischer Akt des Landtags. Nach dem niederländischen Vorbild sollte auch hier die Verantwortung verlagert, die Effizienz gesteigert und Einsparungen besser platziert werden.

Da Schleswig-Holstein insgesamt nicht reich an Kultur ist, kommt den Museen eine besondere Bedeutung zu. Allerdings funktioniert die touristische Zugkraft nur mit Einschränkungen, da durch die Maueröffnung viel Konkurrenz an der Ostsee entstanden ist.

Die Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf setzt sich aus folgenden Einrichtungen zusammen:

Landesmuseum für Kunst- und Kulturgeschichte,
Archäologisches Landesmuseum,
Kloster Cismar,
Wikinger Museum Haithabu,
Eisenkunstguss-Museum Büdelsdorf,
Völkerkundliche Sammlungen,
Volkskunde Museum Hesterberg,
Jüdisches Museum Rendsburg sowie
Gottorfer Globus und Nydam-Schiff.

Trotz der großen Vielfalt, die eine von vielen Einzelinteressen individuell geprägte Situation zur Folge hat, bilden sich immer wieder Schnittflächen, die zahlreiche Möglichkeiten zur gemeinsamen Gestaltung und zur Nutzung von Synergieeffekten eröffnen, um wirtschaftlich effizient zu sein.

So hat sich die Einrichtung der ‚Zentralen Dienste‘ für alle Museen als sinnvoll erwiesen. Diese umfassen neben der Verwaltung die Werkstätten und die Museumspädagogik. Die ehemals fünf Holzwerkstätten konnten zu einer zusammengefasst und die Museumspädagogik gebündelt werden, wobei unter Berücksichtigung der fachspezifischen Ausbildung der Mitarbeiter darauf geachtet wurde, den verschiedenen Fachrichtungen (Kunst- und Kulturgeschichte, Archäologie, Ethnologie etc.) nach wie vor gerecht werden zu können.

Die Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen beschäftigt 150 Mitarbeiter (120 festangestellte, 30 temporär arbeitende). Es stehen 23.500 qm für Ausstellungen sowie 35.000 qm Fläche für Depots, Archive u.a. zur Verfügung. Die Landflächen betragen 500.000 qm.

Die Finanzierung der Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf erfolgt zu 75 % aus Landesmitteln, zu 25 % aus eigenen Einnahmen. Dieser Anteil lag vor Stiftungsgründung bei 12 %.

Ein Problem der besonderen Art stellte in Schleswig-Holstein die Verpflichtung dar, in schlechtem Zustand befindliche Immobilien, eigenverantwortlich übernehmen zu müssen. Aufgrund der Tatsache, dass der Baumittelbedarf schon vorher drastisch reduziert worden war, bestand großer Restaurierungsbedarf – hierbei schlugen vor allem die zunächst unsichtbaren Reparaturen ins Gewicht. Da die Stiftung für diese nicht haftbar gemacht werden konnte, fiel die Verantwortung an die Landesregierung zurück und man erhielt (bei einem Stau von 10 Millionen) ‚Impulsspritzen‘ in Höhe von 2,1 Millionen. Eine Kosten-Leistungs-Bilanz erweist sich demnach besonders bei den Immobilien als schwierig.

Drittmittel

Wenn auch ein Teil der Drittmittel (mit Privatgeld, nicht mit Landesmitteln) aus europäischen Töpfen kommt, so ist es offensichtlich, dass es ohne eine Unterstützung durch die öffentliche Hand und eine Steuervergünstigung für Sponsoren nicht gehen kann. Allein die im Zuge von Erwerbungen entstehenden Folgekosten für Pflege etc., die veraltete Infrastruktur, Telekommunikation und IT sowie der hohe Energiebedarf stellen nicht zu bewältigende Kosten dar.

Da sich die Höhe der finanziellen Zuwendungen nicht am Erfolg oder am Personalbedarf, sondern am Vorjahr orientiert, ist nur eine kurzfristige Planung möglich. Sinnvoll erscheint ein auf die Dauer von fünf Jahren ausgerichtetes Finanzabkommen, wie es in Weimar praktiziert wird.

Im Gegensatz zum Hamburger Modell mit Stiftungsvorstand und Geschäftsführer setzt sich die Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen aus einem Dreiervorstand mit Verwaltungsleiter zusammen, um so die Hauptverantwortung in einer Hand zu belassen. Auch ist der Stiftungsrat als Aufsichtsorgan mit Kultusministerin, bildungspolitischen Sprechern, Vertretern privater Stiftungen und dem Direktor kleiner als in Hamburg.

Eine Aufgabenteilung wie in Hamburg wird in Schleswig-Holstein nicht angestrebt, da sie die Gefahr birgt, dass die ‚Ideologie‘ dem Finanziellen unterliegt. Befinden sich hingegen beide Potenzen in einer Leitung, am besten in einer Person, gelangt auch die Ideologie zu ihrem Recht.

Anders als die Hamburger Stiftungen ist die Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf an die Landeshaushaltsordnung gebunden. Dieser ‚Geburtsfehler‘ hat den Nachteil, dass beispielsweise Nachverhandlungen nicht möglich sind oder Vergünstigungen wie Skonto nicht genutzt werden können.

(aufgezeichnet von Viktoria Sondermann, Museumsreferat)

„Kulturbetriebe Dortmund – ein innovatives Konzept für die Zukunft?!“

Vortrag Jörg Stüdemann, Beigeordneter für Kultur, Sport, Freizeit der Stadt Dortmund

Zusammenfassende Mitschrift des Vortrages

Vorbemerkung von Herrn Stüdemann:

Grundsätzlich sollte bei einer Änderung der Rechtsform ausreichend Zeit für die sorgfältige Vorbereitung eingeplant werden. Bei Neuordnungen handelt es sich stets um Not- und Zweckbündnisse, nicht um zwingende Veränderungen. Die Frage, ob eine Stiftung, öffentlich-rechtlich oder privat, ob ein eingetragener Verein, ein Eigenbetrieb oder eine GmbH die beste Lösung ist, ist sekundär.

Der Weg zum Dortmunder Modell

- Ausgangssituation war ein Haushaltskonsolidierungskonzept für die Stadt Dortmund in 1993/94 aufgrund der dramatischen Verschlechterung der kommunalen Finanzen Anfang der 90er Jahre.
- Folgen für den Kulturbereich waren
 - Haushaltssperre
 - Einstellungstopp
 - Einzelmaßnahmen der Haushaltssicherung
- 1993 wurden im Zuge des angestrebten Reformprozesses folgende alternative Betriebsformen für Dortmund geprüft:
 - privatwirtschaftliche GmbH
 - optimierter Regiebetrieb
 - kommunaler Eigenbetrieb

Ziele des Reformprozesses waren:

- mehr Kundenorientierung
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit
- Verbesserung des Managements
- Höhere Mitarbeiterbeteiligung

Die Entscheidung fiel für den kommunalen Eigenbetrieb, weil dieser ausreichende Handlungsmöglichkeiten für eine wirtschaftliche Betriebsführung bietet und den Rat bzw. seine Ausschüsse nicht aus der politischen Verantwortung entlässt. Folglich wurden alle Dortmunder Kultureinrichtungen in einen Eigenbetrieb überführt.

Ab September 1993 wurde die Gründung des Eigenbetriebs vorbereitet. Die Schritte:

- Satzungstext und allgemeine Regeln entwerfen
- notwendige Beschlüsse in der Verwaltung und im Rat herbeiführen
- Organisationsstrukturen entwickeln
- Entflechtungen vornehmen
- Budget festsetzen
- Mitbestimmungsverfahren nach dem Landespersonalvertretungsgesetz durchführen

Zum 01.01.1995 konnte der kommunale Eigenbetrieb „starten“.

Die Kulturbetriebe Dortmund sind Eigenbetriebe neuer Art

- Die Mitarbeiter gehören zur Stadtverwaltung, Dienststelle ist die Stadtverwaltung
- Alle Kultureinrichtungen werden unter dem Dach der Kulturbetriebe gebündelt
- Die einzelnen Kultureinrichtungen werden innerhalb der Kulturbetriebe als eigenständige Geschäftsbereiche geführt
- Die Leitung der Kulturbetriebe besteht aus dem Geschäftsführer und den Geschäftsbereichsleitern der einzelnen Kultureinrichtungen
- Die Kulturbetriebe verfügen über ein Büro der Geschäftsleitung für Grundsatz-, Koordinierungs-, und Querschnittsaufgaben. Dazu gehören, „Personal und Organisation“, „Rechnungswesen“, „Informationsverarbeitung“
- Berichtswesen und Controlling sind dem GF zugeordnet
- Personalvertretungsorgan ist der Personalrat der Stadtverwaltung
- Aufsichtsgremium ist der Kulturausschuss als Werksausschuss

- Jeder Geschäftsbereich innerhalb der Kulturbetriebe wird wie ein Eigenbetrieb geführt

Vorteile

- Fach- und Ressourcenverantwortung werden zusammen gelegt
- Der Austausch von Personal- und Sachkosten ist möglich
- Durch Vereinbarungsmanagement zwischen Betrieben-Werkleitung und Dezernat wird jeweils festgelegt, welche Leistungen für welches Geld zu erbringen sind. Ein Arbeitsprogramm für 1 Jahr wird festgelegt => Budgetsicherheit und Planungssicherheit
- Das Immobilienmanagement kann von den Betrieben unter kaufmännischen Gesichtspunkten selbst vorgenommen werden
- Selbständiges Personalmanagement
- Der Prozess einer permanenten Organisationsentwicklung ist gewährleistet
- Es erfolgt ein permanentes Qualitätsmanagement nach innen und außen
- Insgesamt mehr Motivation und Flexibilität der Mitarbeiter, aktiverer Außenauftritt
- Mehr Aktivität bei der Drittmittelwerbung
- Besseres Marketing durch erfolgreichere Einbindung der Wirtschaft vor Ort

Schwierigkeiten

- Aufteilung der Budgets unter den einzelnen Kultureinrichtungen innerhalb des Eigenbetriebs
- Ausstellungsprojekte müssen frühzeitig exakt berechnet und beschrieben werden
- Kaufmännische Themen stehen im Vordergrund und dominieren die künstlerischen und konzeptionellen

Nachteile

- Die eigenverantwortliche wirtschaftliche Steuerung erfordert entsprechende fachliche Qualifikation und finanzielle Mittel
- Auf die Mitarbeiter kommt eine Mehrbelastung durch neue Aufgaben zu
- Die Geschäftsführung muss transparent gemacht werden durch Controlling, Monatsberichte, betriebswirtschaftliche Auswertung und Evaluierung
- Ein hoher Begründungs- und Pflegeaufwand ist erforderlich

Häufige strukturelle Fehler:

- Aufgabenkritik wird vergessen
- Sanierungsbedarf und entsprechende Investitionskosten für den baulichen Erhalt der Museumsimmobilien werden nicht im Vorfeld geklärt (=> Beachtung der Abschreibungsnotwendigkeiten)
- Die Trennung von künstlerischer und betriebswirtschaftlicher Leitung wird nicht beachtet

(aufgezeichnet von Marie-Luise Höfling, Museumsreferat)

Protokoll der Podiumsdiskussion zum Symposium „Zukunft der Museen – Wege aus der Finanzkrise

Teilnehmer/innen:

Theresa Elisa De Bellis, Mitglied des Rates der Stadt Köln

Almuth Eichner, Mitglied des Rates der Stadt Köln

Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff,
Stadtdirektor und Kulturdezernent der Stadt Düsseldorf

Marie Hüllenkremer, Kulturdezernentin der Stadt Köln

Peter Sörries, Mitglied des Rates der Stadt Köln

Prof. Dr. Christoph Stölzl,
Kultursenator a.D. und Generaldirektor a.D.

Ulrich Wackerhagen, Sachkundiger Bürger im Ausschuss für Kunst und Kultur / Museumsneubauten

Moderation:

Jörg Jung, Kulturjournalist beim WDR Köln

Beginn: 17.40 Uhr

Moderator Jörg Jung: Guten Tag, meine Damen und Herren! Wir beginnen nun mit der Podiumsdiskussion. Ich schlage vor, weil ich mir sicher bin, dass es viele Fragen von Ihrer Seite geben wird und wir die Chance nutzen sollten, dass viele Museumsleute anwesend sind, die ihre Erfahrungen einbringen können, dass wir die Ausführungen hier oben recht kurz halten, um auf Fragen Ihrerseits Antworten von der Politik zu bekommen, denn schließlich wollen wir versuchen, Ergebnisse zu erzielen.

Ich begrüße auf meiner ganz rechten Seite Herrn Prof. Dr. Stölzl. Wir wissen natürlich alle: Er ist Kultursenator a. D., mittlerweile Politiker, aber vor allem langjähriger Museumsdirektor. Sie haben das Historische Museum in Berlin aufgebaut, lange Zeit geleitet und von daher sehr viele Erfahrungen erwerben können. Für uns in Köln sind Sie von ganz besonderem Interesse, und deshalb frage ich Sie direkt, bevor ich die Runde weiter vorstelle. Sie wurden als neuer Generaldirektor der Museen gehandelt. Dies hatten Sie schon einmal dementiert, als es im „Kölner Stadtanzeiger“ zu deutlich formuliert wurde. Wie ist Stand der Dinge?

Prof. Dr. Christoph Stölzl: Wir bräuchten einen Theoretiker der kapitalistischen Gesellschaft, der uns erzählt, ob das Objekt, das gehandelt wird, eine Stimme hat. Handeln tun mit dem Objekt immer die anderen. Ich bin, wie jeder weiß, ein alter Freund Kölns. Wenn die Union, der ich angehöre und in der ich einer der nicht so zahlreichen kulturpolitischen Sprecher bin, fragt, welche Meinung ich dazu habe, was sie tut, dann sage ich meine Meinung. Alles weitere ist aus dem Bereich der Spekulation.

Ich finde es spannend, was Sie hier tun, denn Rechtsformänderungen können ein Expresswagon in eine gute Zukunft sein, aber nur dann, wenn vorne eine Lokomotive ist. Das heißt, derjenige, der sagt, Rechtsformänderungen seien Zauberei, um aus einem Euro vier zu machen, irrt. Nichtsdestoweniger sind alle Institutionen zeittauglich und werden dann manchmal weniger tauglich. Die Rechtsform der nachgeordneten Behörde war in Zeiten, als Kommunen ehrgeizig waren und sagten, wir drücken uns in Kulturinstitutionen aus, wunderbar, weil alle Beteiligten das Gleiche wollten. In dem Moment, als die Geldknappheit kam und man sich gegenseitig piesackte, wurde die nachgeordnete Behörde oft eine ungeheure Blockade für Kreativität, für wissenschaftliches und künstlerisches Handeln.

Stiftungen können, wenn es eine Stifterkultur gibt, das richtige Modell sein. Trotzdem ist man dadurch um keinen Pfennig reicher. Die GmbH, mit der ich sehr viele Erfahrungen habe – das Historische Museum war als solche gegründet, und zwar nicht weil jemand sagte, dies sei die beste Rechtsform, sondern weil vom politischen Beschluss im Mai 1987 bis zur 750-Jahr-Feier im Herbst nicht genügend Zeit war, eine Stiftung zu errichten –, hat sich als überaus tauglich erwiesen, ist eine prima Rechtsform, wenn alle Beteiligten das richtig nutzen.

Ich möchte gerne heute meine Erfahrungen mitteilen, und zwar auch zu der Frage, ob man Generäle braucht oder nicht. Ist ein General sozusagen eine Spinne im Netz, die die anderen am Zügel nimmt und in Gang bringt, oder lähmt ein solcher das Ganze? Ich bin dezidiert der Meinung: Wenn das Binnenverhältnis stimmt, dann ist die Rolle einer Person, die an der Front spricht, kämpft und dafür auch Zeit hat, etwas sehr gutes. Die Vermittlung der Arbeit, die wir alle tun, in die Medien, in die Politik, in das Unterholz von Kreisparteierversammlungen ist eine tages-, abend- und nachtfüllende Beschäftigung, die wir nicht von jeder Museumschefin und jedem Museumschef abverlangen können. Es gibt viele Leute, die aus guten Gründen die Welt der Medien- und Parteipolitik abstoßend finden. Wenn man sich in der Rollenverteilung einig ist, dass die Scheinhierarchie eine Rollenverteilung ist, dann ist das ein gutes Amt, über das man in solchen Krisenzeiten nachdenken sollte. Aus der Zeit als Senator ist mir eine Erfahrung geblieben: Je weniger Geld vorhanden ist, desto mehr Zeit braucht die kleinste Entscheidung. Die Rolle des Kulturdezernenten oder der Kulturdezernentin der Städte – früher begehrt – ist eine ungeheure Knochenarbeit geworden, weil die kleinste Entscheidung unendlich viel Zeit braucht. Das heißt, die Verteilung der Sprecherrollen auf verschiedene Schultern ist nützlich und keine Frage von Machtverteilung oder Machtverlust.

Moderator Jörg Jung: Kann ein solches Amt eines Sprechers, Generaldirektors oder wie immer man das nennen mag in Köln nach Ihrer wirklich großen Karriere für Sie reizvoll sein?

Prof. Dr. Christoph Stözl: Man merkt, dass Sie Journalist sind: Sie kommen auf den Punkt. Ich würde ja auch in diesen Gefilden.

Ich möchte dazu nichts sagen. Meine Erfahrung ist: Höchstens im Theaterbetrieb, aber nicht einmal dort, sind Personen Lösungen für ungelöste Fragen. Man muss zunächst einmal klären, was das Gemeinwesen Köln mit dem Teil einer ererbten, unglaublich glanzvollen Kultur, die Museum heißt, will. Ich habe mich bei internationalen Kollegen umgehört, bevor ich hierhin fuhr, die immer noch in Ehrfurcht vor der gewaltigen metropolitanen Landschaft das Haupt neigen. Köln ist so etwas wie das Metropolitan. Herr Roth hat Recht: Köln ist auf der globalen Landkarte von Kunstverdichtung eine der wichtigsten Regionen.

In einer Krisensituation wie der unsrigen, in der in einer medialen Öffentlichkeit die Kölner Schatzkammern nicht so viel wiegen wie das neue Buch von Dieter Bohlen –das können wir beklagen, ist aber so –, müssen sich zunächst die Politik dieser Stadt und die Demokratie darauf vereinbaren, ob Kultur das Ergebnis von Wohlstand ist, sozusagen das Damenprogramm der Industriegesellschaft, das man sich dann leistet, wenn die Männer mit rauchenden Köpfen den Mehrwert geschaffen haben, oder ob Kultur etwas ganz anderes ist, nämlich sozusagen ein Kugellager in der Mitte einer demokratischen Industriegesellschaft, das, wenn man es herausnimmt oder Sand hineinstreut, alles zum Erliegen bringt. Alle Erfahrungen, soziologisch erhärtet, aus uns bekannten Diskussionen und Bestandsaufnahmen besagen: In der weltweiten Konkurrenz der großen Regionen – das sind gar nicht so viele: unter anderem Kalifornien, Rhein-Ruhr, Berlin, Großraum München, Mailand - sind der Inhalt des Containers die Schatzkammern, die Bilder, von denen, die dort wohnen, sagen: Ich schaue, also bin ich; ich besitze, also bin ich; ich bin Berliner, weil die Nophretete dort ist; ich bin Pariser, weil dort alle zum Eiffelturm müssen. Das ist also eine Binsenweisheit. Die Frage ist, ob die Kölner Politik und das Gemeinwesen wieder dahin zurückfinden und sagen: Ja, das ist so.

Dies kostet natürlich eine gewisse Minimalsumme, weil das Betreiben von Kunstschatzen, von Kultur unter den Bedingungen des Sozialstaats stattfindet. Wir können nicht sagen: In diesem Jahr ist es schlecht, deshalb entlassen wird drei Viertel der Mitarbeiter und sperren zu, und im nächsten Jahr, wenn wir wieder mehr Geld haben, sperren wir wieder auf. In Köln gibt es ein strukturelles Defizit von etwa 2 Millionen Euro. Etwa 25 Millionen Euro benötigt man in den nächsten Jahren. Köln muss sich darauf vereinbaren, wenn es in der globalen Konkurrenz, die das beste aus Regionen herausbringt, weiter mitspielen will, zu sagen, dass sie es will. Wie man das macht, ist eine ganz andere Frage. Es ist ein Unterschied, ob man sagt, ihr Kulturmenschen drängt euch nur um den Blechnapf, wo wir das Futter auswerfen, oder ob man sagt, ihr seid zwar schwierig, und es ist ein hochspezialisiertes Gewerbe, aber es ist sozusagen der Eckstein, der Tragebalken. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass erstens derjenige, der diesen Eckstein herausnimmt, die Eliten beschädigt. Die Eliten, die diese Gesellschaft weitertragen, sind inzwischen flüchtig, sie sind migrationswillig, sie wandern rund um die Welt. Das Zweite finde ich aber noch viel wichtiger. Wir leben in einer Migrationsgesellschaft. Kultur ist in einer atomisierten Gesellschaft von Migranten vermutlich die letzte Bindung, sozusagen die Freundschaftshand, die man zwischen Leuten strecken kann, die an sich von der natürlichen Abneigung jedes Menschen gegen jeden Menschen getrieben werden. Das heißt, wer das herauszieht und

glaubt, dies sei ein Luxusprodukt, der sägt die Wurzeln einer zukünftigen friedlichen Migrationsgesellschaft ab.

(Beifall)

Moderator Jörg Jung: Dies war ein starkes Plädoyer für eine Stadt Köln, die sich für die Kultur entscheidet. Wir alle haben es mit Freude gelesen, dass der Oberbürgermeister vor etwa drei Wochen das Gleiche laut und deutlich gesagt hat.

Frau de Bellis, Sie haben nun als Vertretung all der hier nicht anwesenden CDU-Politiker die unangenehme Aufgabe, uns zu sagen, welche finanziellen Spielräume es gibt.

Teresa Elisa de Bellis: Natürlich sind die Spielräume sehr begrenzt. Wir Ratsmitglieder sind ja nicht nur für die Kultur zuständig, und nicht alle Ratsmitglieder empfinden Kultur so wie die Kulturpolitiker. Wir müssen versuchen, uns durchzusetzen. Nichtsdestotrotz muss auch die Kultur einsparen. Diese Diskussionen haben die Vertreter aller Fraktionen erlebt. Wir wollen ja nicht nur sparen, sondern wir brauchen neue Konzepte und Visionen, die wir umsetzen, für einen sicheren Weg, um die Kultur zukünftig zu erhalten. Wir haben uns ja hier nicht zusammengetroffen, um zu überlegen, welche Einrichtung geschlossen wird, sondern wir wollen überlegen, wie wir die Museen neu ausrichten können. Aufgrund dessen hatten wir in der letzten Kulturausschusssitzung einen Antrag behandelt, uns hier zu einem Symposium zusammenzufinden, um Fachleute anderer Bereiche zu hören und die Anliegen der Direktoren zu diskutieren. Die Ergebnisse werden hoffentlich nicht verschwinden, sondern sollen in weiteren Schritten in ein Konzept eingearbeitet werden, das uns die Verwaltung vorlegen wird. Anschließend müssen wir Politiker in gemeinsamen Gesprächen entscheiden, ob es eine Stiftung des öffentlichen Rechts, des privaten Rechts, eine GmbH oder eine andere Rechtsform sein wird. Es könnte ja auch sein, dass unterschiedliche Konzepte zum Tragen kommen. Das müssen wir bewerten, wenn wir die Vorlage der Verwaltung haben und in gemeinsamen Gesprächen weitergekommen sind.

Moderator Jörg Jung: Sie sagten, in den Fraktionen gibt es noch andere Schwerpunkte außer Kultur. Der Oberbürgermeister hat aber die Pace vorgegeben und gesagt: Kunst ist Kultur. – Wie wollen Sie innerhalb der Fraktion diesen Anspruch umsetzen? Wir haben heute erfahren: Egal welchen Weg die Verwaltung in der Strukturveränderung der Museen gehen wird, eine Hoffnung wird auf jeden Fall nicht erfüllt, nämlich die, dass man kurzfristig Gelder sparen kann. Im Zweifelsfall braucht man sogar eine gewisse Investitionsbereitschaft für ein tragfähiges Konzept für die Zukunft. Wir erleben im Moment die CDU in Köln in einer völlig unsicheren, unklaren Situation. Wir wissen nicht, wie es weitergeht, wollen aber natürlich Garantien haben. Es ist klar, dass bei der Haushaltsaufstellung viele Interessen berücksichtigt werden müssen. Welche Spielräume gibt es?

Teresa Elisa de Bellis: Das, was der Oberbürgermeister gesagt hat, können meine Fraktion und ich nur unterstreichen. Wenn Sie sich unseren Koalitionsvertrag mit den Grünen ansehen, dann stellen Sie fest, dass die Kultur einen sehr hohen Stellenwert hat. (Wir wissen sehr wohl in welche Richtung wir wollen.) Uns ist auch bewusst, dass eine Neuausrichtung der Museen nicht kostenneutral sein wird. Die Frage, wie hoch die Kosten sein werden, müssen wir gemeinsam mit dem Kämmerer besprechen. Ich kann Ihnen jetzt nicht sagen, wie hoch die Summe sein wird. Das wäre hypothetisch. Es ist schwierig, weil jeder für seinen Bereich Geld braucht. Deshalb ist sehr viel Geschick nötig, um die nötigen Mittel für die Kultur bereitzustellen. Sie können aber versichert sein: Wir kämpfen mit unserem Oberbürgermeister, wir stehen hinter unserem Oberbürgermeister, denn wir alle streben das Ziel an, Kulturhauptstadt 2010 zu werden.

Moderator Jörg Jung: Herr Grosse-Brockhoff, Sie sind langerfahrener, langgedienter Kulturdezernent in einer Konkurrenzstadt zu Köln, nämlich in Düsseldorf. Nichtsdestotrotz arbeiten wir in gewisser Weise in einem Boot zusammen. Ich sehe eine Trennung zwischen Köln und Düsseldorf nie als sehr sinnvoll an. Aus der Perspektive Berlin sind wir sehr nahe beieinander, was meiner Meinung nach in Zukunft stärker betont werden müsste. Was können Sie uns hier in Köln empfehlen?

Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff: Empfehlungen zu geben ist immer schwierig, weil man die eigenen Beispiele nie auf eine andere Stadt übertragen sollte. Darüber hinaus ist die Situation bei jedem Museum anders. Ich bin auch nicht der Meinung, dass das Stiftungsmodell, das ich in Düsseldorf häufig entwickelt habe, das einzig richtige ist. Auch die gemeinnützige GmbH, der herkömmliche eingetragene Verein oder der Geschäftsbesorgungsvertrag mit einem Verein kann die richtige Rechtsform sein. In Düsseldorf – das habe ich Herrn Prof. Dr. Stölzl bereits gesagt, den ich überaus schätze –

käme ich nicht auf die Idee, eine Generaldirektion einzurichten, weil ich entschieden der Meinung bin, dass wir endlich – das haben wir bei den größeren und manchen kleineren Häusern in Düsseldorf getan – die Häuser in die Lage versetzen müssen, selbständig zu handeln und Aktivitäten zu entwickeln. Es geht nicht an, dass irgendwann jemand aus der Kämmererei oder dem Hauptamt sagt: Nun streichen wir euch die Klofrauen. – Das ist in einer Dienstleistungsgesellschaft nicht machbar, und das bekommt der Kunst und Wissenschaft nicht gut. Deswegen muss meines Erachtens Köln die Entscheidung treffen, seine Häuser zu verselbständigen, möglichst zu dezentralisieren, was allerdings ein stringentes Berichtswesen, Controlling und ein Geben von Vorgaben erfordert. Ich verwende, seitdem ich das eingeführt habe, sehr viel Zeit darauf, genau das zu tun. Ich habe in meinem Dezernat eine eigene Beteiligungsverwaltung – das ist ein Referent, der aber auch noch andere Aufgaben hat – und fast jeden Tag irgendeine Gremiensitzung.

Das wichtigste ist also Selbständigkeit für die Museen bei einem vernünftigen Berichtswesen. Das setzt klare Zielvereinbarungen voraus, an die sich auch der Rat einer Stadt zumindest mit einer Vorlaufzeit von mindestens dem laufenden und dem nächsten Jahr gebunden fühlen muss. Darüber hinaus muss es eine 5-Jahres-Planung geben, die naturgemäß nicht immer eingehalten werden kann. Das allerwichtigste ist: Für jede Wohltat, die hereingeholt wird, darf es keine Bestrafung geben. Das hat mit mir ein Kämmerer ein einziges Mal gemacht. Daraufhin habe ich ihm so fest auf die Finger gehauen, dass er es nie mehr gewagt hat, nämlich mir einige hunderttausend Mark, die ich hereingeholt habe, nicht im laufenden, aber im darauffolgenden Jahr im Etatentwurf zu streichen. Wer das tut, der darf nicht mehr auf das Engagement der Bürger hoffen.

Was ich offen gestanden nicht verstehe, ist, dass es in Köln – das ist für mich nicht nur eine Frage an die Politik, sondern auch an das Bürgertum in dieser Stadt – nicht gelingt, sich einzelnen Museen als Partner anzubieten und damit die leider Gottes in Nordrhein-Westfalen sonst nicht mögliche Überführung in eine Stiftung herbeizuführen. Es macht meines Erachtens nur Sinn, mit Partnern Stiftungen und gemeinnützige GmbH zu gründen. Diesen Weg sind wir gerade in Düsseldorf auf dem Gebiet der Opern gegangen. Der Freundeskreis hat sich mit 5 % an der Gesellschaft beteiligt und sich rechtlich verpflichtet, immerhin – das ist bei einer Oper nicht viel – mindestens eine halbe Million Euro und im Ziel in wenigen Jahren 1 Million Euro jährlich für ganz bestimmte Zwecke zur Verfügung zu stellen. Ein solches bürgerschaftliches Engagement müsste in dieser Stadt, in der das doch eigentlich eine Tradition von 2.000 Jahren hat, viel eher möglich sein als in einer Stadt wie Düsseldorf, in der es ein Bürgertum in der Form, wie es das in Köln gibt, erst seit etwa 200 Jahren gibt. Das ist aus meiner Sicht, aus Sicht eines Outsiders, in Köln am allermeisten gefordert. Dazu gehört ein Konzept und ein Engagement in jedem Museum. Hierfür benötigt man einige wenige Personen, die mit dem Direktor und der Dezernentin ein solches Projekt vorantreiben. Es müsste doch mit dem Teufel zugehen, wenn das in dieser Stadt, die für mich in Deutschland die Stadt des Bürgertums ist, nicht möglich wäre. Das ist mein dringlichster Appell. Dann kann man irgendwann für den Bereich der Museen eine Beteiligungsverwaltung einführen, was durchaus eine Generaldirektion sein kann, aber in meinen Augen ist das eine sekundäre Frage.

(Beifall)

Moderator Jörg Jung: Vielen Dank. – Frau Hüllenkremer, Sie haben heute das gesamte Programm verfolgt. Eingedenk auch dessen, was Herr Grosse-Brockhoff gesagt hat, frage ich Sie: Welche Lehren haben Sie bislang gezogen?

Marie Hüllenkremer: Es ist nicht so, dass wir erst heute mit der Neuausrichtung der Museen beginnen. Dies versuchen wir schon seit fünf Jahren. Im Einzelfall gibt es bereits Erfolge.

Ich würde gerne auf Herrn Stölzl eingehen, denn ich glaube, er ist derjenige, auf den sich die Neugierde am stärksten fokussiert. Ich habe mich mit ihm in Berlin getroffen. Das Gespräch war sehr angenehm. Von der Direktorenschaft war überwiegend heftiges Murren zu hören, aber ich habe gesagt: Wenn es Herrn Prof. Stölzl gelingt, für die Museen etwas zu erreichen, dann bin ich uneitel genug, dieses zu akzeptieren und mit ihm zusammenzuarbeiten. Es geht hier um die Häuser und nicht um persönliche Eitelkeiten. Ich glaube, dass ich mit Herrn Stölzl jemanden an meiner Seite habe, der sich – das habe ich bei unserem Gespräch gespürt – sehr für die Museen einsetzt. Es ist ja nicht so, dass jeder in dieser Stadt versteht, welche Bedeutung die Museen für die Stadt Köln haben. Von daher ist jeder Kämpfer mehr auf unserer Seite ein Gewinn.

An einer Stelle, Herr Stölzl, muss ich Ihnen aber widersprechen: Es handelt sich nicht um 2 Millionen Euro, die nötig wären. Bisher haben wir im Budget 2002 für die acht Häuser und zwei angeschlossenen Institute etwa 22 Millionen Euro. Die Haushaltskonsolidierung sieht vor, dass wir bis 2005 5.200.000 Euro einsparen müssen. Das ist eine Kürzungsquote von 23 %. Es ist ja nicht so – das

wissen Sie alle -, als ob wir derzeit in Saus und Braus leben. Vorangegangen ist eine jahrzehntelange Einsparung. Insofern sprechen wir davon, dass es für die Kölner Häuser nicht fünf vor zwölf, sondern mindestens zehn nach zwölf ist. Darin eingeschlossen sind noch nicht einmal irgendwelche Summen für Ankäufe und ähnliches. Von daher ist die Situation sehr viel desolater, als es im allgemeinen Bewusstsein ist. Deshalb würde es eine ganz heftige Anstrengung der Politik bedürfen, um die Museen zumindest ansatzweise dorthin zu bringen, wo sie einmal waren. Auch ich habe natürlich gegen die Kürzungen gekämpft, und einiges ist mir gelungen, aber der Druck war sehr groß. Ich finde, es muss klar sein, welche Bedeutung die Kultur, die Museen und das gesamte bürgerschaftliche Engagement für diese Stadt haben. Ohne das sind wir nichts. In 100 Jahren werden wir daran gemessen werden, was wir in den Häusern und für diese Häuser getan haben. Natürlich kann man sich für die Provinz entscheiden – das gilt auch für andere Bereiche -, aber dann muss das eine klare Entscheidung sein. Ich weiß, dass ich das nicht will.

Ich bin heute noch einmal in meiner Auffassung bestärkt worden, dass Stiftungen à la Hamburg auf Köln gut anzuwenden wären. Schon als ich designierte Kulturdezernentin war, habe ich dieses Modell favorisiert. Leider ist es bisher nicht zustande gekommen. Es gibt natürlich noch andere Möglichkeiten - ich will mich nicht daran festbeißen -, aber ich meine schon, dass die zunehmende Verselbständigung der Häuser, die ja ein sehr unterschiedliches Profil haben, richtig ist. Es ist auch der Weg in die Zukunft, den Menschen mehr Eigenverantwortung zu geben und sie damit für ihre Häuser sehr viel stärker einstehen zu lassen. Kasper König hat bei seinem Arbeitsbeginn Folgendes gesagt: 1 Million DM gibt die Stiftung Ludwig, 1 Million DM gibt die Stadt, und ich besorge eine weitere Million. Aufgrund dessen haben wir heute ein Ankaufsetat in Höhe von 1,5 Millionen Euro. Darum steht dieses Haus – er wird mir heftig widersprechen – für Kölner Verhältnisse relativ gut da. Es gibt in den Kölner Häusern eine Kostendeckung zwischen 10 und 28 %. Es ist also nicht so, dass wir nicht kostenbewusst denken und arbeiten. Es ist aber so: Mit dem, was wir jetzt haben und in den kommenden Jahren nicht mehr haben werden, kann man die Häuser nicht wirklich attraktiv führen. Hinzu kommt, dass die Unterfinanzierung meistens der Verwaltung angelastet wird, obwohl wir dazu am allerwenigsten können.

Wie dramatisch die Situation ist, zeigt sich an Folgendem – der Kämmerer muss jetzt sehr genau zuhören oder weghören -: Dieses Symposium ist nicht finanziert. Ich stehe also mit einem halben Fuß im Gefängnis oder wo auch immer. Wir haben das aber für so wichtig gehalten, dass wir das machen, woher wir auch immer das Geld holen werden.

(Beifall)

Moderator Jörg Jung: Umso mehr geht an uns alle der Auftrag, mit Fragen dazu beizutragen, Anregungen zu finden, die ins weitere Denken Einzug nehmen.

Herr Sörries, Sie haben ebenfalls die heutige Debatte verfolgt und gehört, dass für weitere Finanzmittel kein Spielraum ist. Eigentlich müssten wir ohne herumzureden ganz klar sagen: Die Politik muss sich etwas anderes überlegen. So wird es nicht gehen. - In diesem Zusammenhang erinnere ich an einen Bericht des Kölner Kulturrates über die Situation in der Kulturstadt Köln. Auch dem ist zu entnehmen, dass es in einigen Bereichen Einsparmöglichkeiten gibt, dass aber eines klar sein muss: Wenn man einigermaßen sinnvoll arbeiten will, muss der Kulturetat um mindestens 5 % erhöht werden. Lassen Sie uns nun nicht um den heißen Brei reden und nur sagen, dass wir sparen müssen. Wir sind im Moment in der Situation, dass bei einem Etat von 22 Millionen Euro die Museen eigentlich unterfinanziert sind, viele Bestandsbasisaufgaben nicht mehr erfüllt werden können und dass bis 2005 noch einmal 5 Millionen Euro eingespart werden müssen. Das wollen Sie doch hoffentlich nicht machen.

Peter Sörries: Ich persönlich will das bestimmt nicht machen, aber wir müssen uns darüber Gedanken machen, wie wir den gesamten Kulturbereich aus dem seltsamen Bereich der freiwilligen Leistungen herausbekommen, die es ermöglichen – mit Verlaub, Herr Soënius -, dass ein Kämmerer uneingeschränkt über das Geld verfügen kann, weil es halt freiwillige Leistungen sind. Das geht nur durch eine Verselbständigung der Einrichtungen. Hier präferieren wir – wir haben dazu schon mehrere Veranstaltungen durchgeführt – das Dortmunder Modell, egal in welcher Ausfärbung. Das muss kein Eigenbetrieb sein. Man könnte sich auch vorstellen, dass man die Institutionen in Anstalten öffentlichen Rechts umwandelt. Dann hat man im Endeffekt alle GmbH-Vorzüge, allerdings hat der Stadtrat, der eine Aufsichtspflicht gegenüber der Verwaltung hat, den Zugriff darauf und das finde ich auch richtig.

Deshalb ist für mich die Stiftung nicht sehr zu empfehlen. Erstens ist eine Einrichtung des öffentlichen Rechts in NRW nicht möglich. Zweitens hat eine Stiftung privaten Rechts viele Nachteile. Man muss sehr große Konstrukte erfinden, damit diese zum Tragen kommen. Des Weiteren hat der Regierungspräsident etwas dagegen, öffentliche Werte in eine Stiftung privaten Rechts zu überführen. Darüber hinaus benötigt man eine Zustimmung jedes Mitarbeiters. Wenn einer nicht zustimmt, ist die Sache erledigt, dann gibt es keine Stiftung privaten Rechts.

Wenn man eine Verselbständigung haben will, dann muss man tabufrei damit umgehen. Man muss auch darüber nachdenken, ob jede Einrichtung ein eigenes Haus benötigt und wo Überschneidungen sind. Das, was Hamburg gemacht hat, muss jedoch vor dieser Diskussion stehen, die wir heute führen, nämlich eine Leitbilddiskussion, wohin es für die Museen gehen soll. Das Rautenstrauch-Joest-Museum hat es gemacht. Im Rahmen des Neubaus des Museums wurde ein Projekt entwickelt, wie sie sich die Zukunft als Museum vorstellen. Das Stadtmuseum hat ebenfalls etwas vorgelegt, allerdings mit dem Nachteil eines Neubaus. Das muss nicht schlecht sein; es stellt sich nur die Frage der Finanzierung. Bei den anderen Museen vermisste ich bisher die Leitbilddiskussion innerhalb des Hauses. Sie wird vielleicht innerhalb der Verwaltung geführt; aber es ist noch nicht mit der Politik diskutiert worden. Das muss vorangehen. Zunächst müssen wir wissen, wohin es gehen soll. Erst dann können wir entscheiden, wie wir es machen wollen. Es darf aber nicht passieren, dass das eine Museum eine GmbH und das andere Museum eine Stiftung werden will. Dann wäre keine Zusammenarbeit möglich. Wir müssen uns jetzt mit der Verwaltung, auch mit den Museumsdirektoren, zusammensetzen und ein Leitbild für die Museumslandschaft in Köln entwickeln. Dies muss schnell gehen, denn ich will die Diskussion mit dem Kämmerer nicht mehr führen, die wir in diesem Jahr geführt haben. Einsparmöglichkeiten sehe ich nicht. Ich weiß nicht, wo der Kulturrat welche gesehen hat.

Wenn man eine Verselbständigung der Museen haben will, dann ist es kontraproduktiv, im Vorfeld über einen Generalmuseumsdirektor nachzudenken. Das muss man im nachhinein machen.

Moderator Jörg Jung: Herr Wackerhagen, für Sie ist die Situation etwas einfacher, da Sie in der Opposition sind. Sie könnten es sich leicht machen und einfach Forderungen aufstellen. Was empfehlen Sie uns in der Stadt Köln im Umgang mit den Museen?

Ulrich Wackerhagen: Ich möchte mich zunächst bei den Referenten herzlich bedanken, die heute zu uns gesprochen haben. Es sind die Highlights eines Kulturpolitiker, wenn man einmal nach Hamburg fahren kann, wie damals im Jahre 2000, um sich dort die Stiftungen anzusehen, oder wenn man von Museumsdirektoren und Dezernenten erfährt, welche Probleme in anderen Städten bestehen und wie es dort gemacht wird. Es ist für uns sehr wichtig, dass wir uns nicht immer nur im Kreise drehen und unsere eigenen Probleme sehen. Ich danke Ihnen, dass Sie dafür einen ganzen Tag oder mehr geopfert haben.

Ich möchte an die Ausführungen von Herrn Grosse-Brockhoff bezüglich des bürgerschaftlichen Engagements anknüpfen. Um dem Bürger wieder Interesse an der Politik zurückzugeben, braucht man einen Partner, der nicht unbedingt eine Kommune ist. Ich habe den Eindruck, dass man einer Kommune viele Dinge nicht zutraut. Es gibt das deutsche Stiftungsrecht, weil wir wissen, dass wir ohne den Einsatz der Bürger die großen Zukunftsaufgaben vor allem im Bereich der Kultur, der Wissenschaft und Bildung nicht erledigen können. Das heißt, wir wollen die Bürger dazu ermutigen, Stiftungen zu gründen oder durch Zustiftungen zu unterstützen. Wir können nicht auf der einen Seite die Vorschriften lockern, steuerlich attraktiver machen, wenn es auf der anderen Seite für die potenziellen Stifter Verwaltungen gibt, die sehr unbeweglich sind, die nicht dieselbe Sprache sprechen wie diejenigen, die eine Stiftung machen wollen. Ich meine, dass man auf gleicher Augenhöhe stehen sollte. Aus diesem Grunde ist für mich eine Stiftung, und zwar, weil die öffentlich-rechtliche Stiftung in NRW rechtlich nicht möglich ist, die treuhänderische Stiftung, die richtige Art und Weise, die Bürger noch stärker als bisher in das gemeinsame Boot zu bekommen.

Wenn ich die Ausführungen von Herrn Bügel, der ein ganz anderes Modell vorgestellt hat, das für mich nicht tragfähig ist, von Herrn Roth und Herrn Schneede Revue passieren lasse, dann kommt für mich eigentlich nur die Stiftung infrage, und zwar aufgrund der Besonderheit in NRW eine treuhänderische Stiftung, d. h. die Stadt bliebe zwar Eigentümer, könnte aber die Aufgabe, das Museum zu betreiben, einer Stiftung übertragen. Man könnte auch an andere Modelle denken, bei denen eine Stiftung zwischengeschaltet ist. Ich glaube, man muss beginnen, ganz konkret und schnell zu handeln, allerdings nicht für alle Museen gleichzeitig, weil die Museen völlig unterschiedliche Möglichkeiten und Finanzausstattungen haben. Ich bin mir sicher und würde jede Wette darauf eingehen, dass wir sehr viel mehr Stifter und Mäzene finden würden, wenn es neue Rechtsformen gäbe und wenn die

Stifter sähen, dass es selbständige Partner gibt, die von der Politik nicht unmittelbar abhängig sind. Ich finde es schrecklich, dass man als Politiker für alles den Kopf hinhalten muss, und zwar auch für Dinge, die man selbst nicht will. Wir Politiker könnten die Angelegenheiten besser begleiten, wenn wir eine andere Rechtsform finden würden. In der jetzigen Form können wir unsere Kultur nicht mehr organisieren. Ich begrüße es sehr, dass nicht nur sehr viele Museumsdirektoren anwesend sind, sondern auch der Stadtkämmerer, weil auch er ein solches Modell mitentwickelt hat. Es gibt auf einigen Seiten einen Konsens. Die SPD und die Grünen sehen das offensichtlich anders. Ich meine, wir sollten den Tag nutzen, alle Kräfte zu bündeln und diese Idee weiterzutragen. Es wäre interessant gewesen, nicht nur die Kulturpolitiker auf dem Podium zu haben, sondern vor allem auch die Museumsdirektoren, um sie zu fragen, was sie von diesem Tag mitgenommen haben.

Moderator Jörg Jung: Ich werde später das Wort auch an die Museumsdirektoren geben, damit auch sie sich zu dem heutigen Tag äußern können, denn darauf kommt es vor allem an. – Frau Eichner.

Almut Eichner: Ich schließe mich zunächst dem Dank an. Leider konnte ich heute Vormittag nicht anwesend sein. Was ich allerdings heute Nachmittag gehört habe, hat mich sehr zum Nachdenken gebracht. Ich werde meinen Kollegen im Arbeitskreis mitteilen, was heute alles berichtet worden ist. Beispielsweise werde ich berichten, dass eine Stiftung ausschließlich dann funktioniert, wenn es verlässliche, vertragliche, schriftliche Verpflichtungen gibt. Mir fiel die Betonung der Referenten auf „schriftlich“ auf. Dies kann ich mir in Köln nur schwer vorstellen.

Ein weiterer Punkt, dessen Bedeutung ich noch nicht kannte und der auch nicht in dem Antrag der CDU- und Grünen-Fraktion enthalten ist, ist das Thema „Bauerhaltung und Investitionen“. Dieses Problem ist bislang auch hier nicht angesprochen worden. Es ist wichtig, festzuhalten, dass eine Verselbständigung ohne genaue Planung dazu nicht funktioniert.

Für mich war auch der Hinweis wichtig, dass es transparent sein muss. Deswegen geht auch meine persönliche Präferenz zu dem Dortmunder Modell mit dem Eigenbetrieb und dem Werksausschuss. Dort ist eine Transparenz enthalten. Die Stiftung, die Herr Dr. Schneede angesprochen hat, ist mir ein bisschen weit weg von der Öffentlichkeit. Ich sehe meine Rolle als Politikerin nicht dahingehend, dass wir nur hineinreden. Ich bin eine gewählte Vertreterin des Volkes und damit auch eine Vertreterin der Museumsbesucherinnen und Museumsbesucher. Ich habe mich richtig darüber geärgert, dass sich ein Unternehmer ein Bild über den Steuerzahler hat finanzieren lassen. Im Museum hängt dann aber ein Schild mit dem Namen des Unternehmers und nicht, dass das der Steuerzahler bezahlt hat. Ich appelliere an den Bund, dieses Gesetz dringend zu ändern.

Bezüglich der Stiftungen bin ich sehr dafür, dass es steuerliche Erleichterungen gibt. Aber es kann nicht im Sinne der Steuergesetzgebung sein, dass ein Bild komplett vom Steuerzahler bezahlt wird.

Ein weiterer Punkt war, dass eine Verselbständigung nur funktionieren kann, wenn man ein wirkliches Mäzenatentum in der Stadt hat, das sich dauerhaft in den Stiftungen engagiert.

Meine Frage an Herrn Dr. Schneede lautete, was das mit den sieben Museen, den sieben Verwaltungen und Geschäftsführern kostet. Wir haben immer nur ihn gehört, also den Vertreter des größten Institutes. Die Frage ist, wie es in dem kleinsten der sieben Institute aussieht. Wie viele Unternehmen gibt es, die bei diesem Institut Schlange stehen, um in den Räumen z. B. ein Festessen zu veranstalten? Ich habe mir vorgestellt, welche der vielen Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftler Frau Westermann-Angerhausen entlässt, um einen hochbezahlten Profigeschäftsführer einzustellen. Es ist völlig unreal, sich dieses für Köln vorzustellen. Für mich ist klar geworden, dass die Stiftungen nach dem Hamburger Modell sehr viel Geld kosten. Das kann für uns derzeit nicht die Lösung sein. Ich werde also meiner Fraktion vieles zu berichten haben und bin gespannt, welche Vorschläge die Verwaltung unterbreitet.

Moderator Jörg Jung: Herr Dr. Schneider.

Dr. Klaus Schneider: Ich bin Leiter des Rautenstrauch-Joest-Museum. Ich möchte auf das Hamburger Modell eingehen, weil ich dem in gewisser Weise verbunden bin. Ich hatte 1995 als stellvertretender Direktor des dortigen Völkerkundemuseums das Glück, an den ersten Gesprächsrunden teilnehmen zu können. Damals war die Wunderwaffe für Hamburg das niederländische Modell. Es drehte sich vor allem darum, in welcher Bewunderung man nach Holland blickte, mit welchem gigantischen finanziellen Aufwand dieses Projekt zu Beginn angeschoben wurde. Das hat sich, wie wir wissen, mittlerweile ein wenig relativiert. Aber die Anfangsphase war ganz entscheidend geprägt von einer

ungeheueren Investitionsbereitschaft. Hamburg hat das auch gemacht. Ich wollte bereits heute morgen fragen, wie hoch die so genannte Mitgift war. Was war nötig, um diese Häuser in Stiftungen umzuwandeln? Wie mussten sie zusätzlich ausgestattet werden, damit das funktionierte? Wenn ich mich recht entsinne, war es in Hamburg eine Entscheidung der Politik, das zu tun. Die Zusatzfinanzierung war wichtig, damit das überhaupt anlaufen konnte. Das ist auch für mich das aktuelle Problem in Köln. Ich kann mir nicht vorstellen, wie wir in einer solchen Dimension zu diesen Basisverhältnissen kommen, damit eine Stiftung funktioniert.

Es gibt aber auch ein positives Zeichen: Wir sollen nach einhelligem Beschluss der Politik den Neubau bekommen. Der Neubau des Rautenstrauch-Joest-Museum mit all den Konsequenzen ist für mich ein Wendepunkt in dem ganzen Dilemma, zumindest in Bezug auf die Politik, dass sie etwas machen will. Warten wir einmal ab, ob wir nach den Zahlen und Prüfungen wirklich den Baubeginn zeitnah erleben. Wir meinen, dass es möglich ist. Wenn das geschieht, sind wir im nächsten Jahr ein ganzes Stück weiter.

In dem Zusammenhang, Herr Sörries, sage ich Folgendes: Leitbild ist etwas anderes als das, was wir gemacht haben. In Hamburg lautete für das Völkerkundemuseum das Ergebnis: Alle Kulturen unter einem Dach. – Das ist der entscheidende Satz. So hat jedes Museum sein Leitbild entwickelt. Das fehlt bei uns. Ich bin sehr dafür, diese Aufgabe, die sehr viel Arbeit erfordert, anzugehen. Wir haben ein Konzept entwickelt, wie man einen Neubau betreiben kann. Dieses Konzept ist visionär und natürlich teuer. Das ist klar. Wir reden hier ja nicht über Sparmaßnahmen im Neubaubereich, sondern über das, was idealerweise bei einem solchen Projekt der Öffentlichkeit geboten werden kann. Unter dem Strich finde ich persönlich die Möglichkeiten innerhalb einer Stiftung, wenn die Ausstattung stimmt, die beste.

Moderator Jörg Jung: Herr Stüdemann, Sie wollten direkt auf Herrn Dr. Schneider antworten.

Jörg Stüdemann: Ich will mich nicht in die Kölner Meinungsbildung einschalten, sondern nur auf einen Punkt hinweisen: Egal welche Verselbständigung man organisiert, man hat ohne immobilienbezogene Kosten ungefähr 8 bis 10 % mehr in das Budget einzusetzen. Das sind die Leistungen, die normalerweise von der Versicherung bis zur Querschnittsverwaltung erbracht werden und die sich kameralistisch regulär nicht abbilden. Wenn Sie das nicht einsetzen, dann haben Sie neben den Vorgaben der Haushaltskonsolidierung ein Riesenproblem. Das zweite ist: Wenn Sie die immobilienbezogenen Kosten verankern, brauchen Sie ebenfalls eine Tranche, die Sie aufrechnen müssen. Das muss man von vorneherein wissen. Mit der strukturellen Unterfinanzierung starten viele Verselbständigungen, und dann führt das unweigerlich zu Verlusten in den ersten Jahren.

Moderator Jörg Jung: Frau Westermann-Angerhausen.

Dr. Hiltrud Westermann-Angerhausen: Herr Sörries, ich möchte auch auf das Leitbild eingehen. Wenn Sie das als Vorleistung für irgendetwas, was daran anschließend die Politik für die Kultur tun könnte, fordern, dann finde ich das unfair. Alle Kölner Museen arbeiten seit langem in der Selbständigkeit, die sie haben und sicherlich nicht in Frage gestellt ist, daran, ihr Profil zu definieren. Wenn Sie an den Neubau des Wallraf-Richartz-Museums und an unsere Neueröffnung denken, dann sehen Sie, dass es Profile gibt. Alle acht Museen produzieren ständig dieses Profil in dem, was sie tun. Ich möchte wissen, was Sie sich unter zusätzliche Definition von Leitbild vorstellen. Was jeder einzelne in dieser großen Diversifikation, die die Kölner Museumslandschaft hat, für sich als Profil entwickelt, das fällt für mich unter Leitbilddiskussion.

Ich habe noch eine Frage, die nicht unbedingt in Richtung Podium geht, und zwar an Herrn Schneede, auch wenn er nicht mehr anwesend ist. Seine Vorstellung des Hamburger Modells endete mit dem Satz: Wir müssen dazu kommen, dass wir ganz viel aus unserem Stiftungskapital und aus unserem Vermögen mit unserer Energie, mit unserer Sach- und Personalleistung darstellen können und damit die Kommune bzw. den Stadtstaat entlasten und damit auch die Kultur ein Stückweit aus der Verantwortung entlassen. Die Haltung von Herrn Schneede war: Sei es drum, wenn es nur für die Kultur gut ist. – Ich erkenne das Engagement und den Enthusiasmus für die Sache, die darin steckt, an. Trotzdem meine ich, dass man mit diesem Enthusiasmus die Kultur nicht aus der Verantwortung entlassen sollte.

Moderator Jörg Jung: Herr Stölzl, an Sie möchte ich eine Frage stellen. Es steht zur Debatte: Stiftung, Eigenbetriebsmodell, Kontrolle der Politik, Eigenständig der Museen. Was würden Sie präferieren?

Prof. Dr. Christoph Stölzl: Ich möchte zunächst eine Lanze für so wenig Staat wie möglich brechen. Ich bin froh, dass in Deutschland das literarische Leben von Verlagen finanziert wird, die Kapital einsetzen und dabei manchmal pleite gehen, und dass nicht die öffentliche Hand unser literarisches Leben tragen muss, denn dann gäbe es fast keines. Die Aufwendungen für Literaturhäuser und Literaturpreise sind ein Sandkörnchen in einem Riesenberg dessen, was ganz normale Kapitalverwertungsbetriebe, um es soziologisch zu sagen, für die Literatur tun. Ich kann sehr gut mit einer Kultur leben, die fast keinen Staat mehr hat, außer dass sie die grundgesetzliche Ordnung und die Freiheit von Zensuren durchhält und für menschenwürdige Tarif- und Arbeitsbedingungen sorgt. Ich weiß, dass das Utopie ist. Aber man könnte sich doch eine bürgergesellschaftliche Kultur vorstellen, in der von den Elementarschulen bis zu den Opernhäusern die Gesellschaft sich selbst in die Hand nimmt, reguliert, kontrolliert und von der Demokratie beäugt wird.

Ich finde, wir verrennen uns ein wenig. Ich verstehe die Parlamentarier, dass sie kalte Füße haben und sagen: Jetzt entlaufen die uns in Stiftungen, und wir sollen nur noch das Geld geben, aber niemand fragt uns mehr. – Das ist der Sinn des Artikel 5 des Grundgesetzes. Dort steht nicht, dass Parlamentarier über Kunst befinden, sondern dort heißt es: Eine Zensur findet nicht statt. – Das ist eine Negativdiskussion. Es gibt – manche sagen leider – keine Kulturpflichtigkeit. Aber an sich hat das, wenn das Prinzip der freiwilligen Leistungen ernstgenommen wird, und zwar – ich beharre darauf – aus schnöden egoistischen Gründen des Lebens und Überlebens, nicht so schlecht funktioniert.

Jetzt zur konkreten Frage. Ich habe viele Erfahrungen mit einer GmbH. Ich finde, dass in den Aufsichtsorganen selbstverständlich diejenigen vertreten sein sollten, die das bezahlen – das ist der Volkssouverän –, indem sie die Aufsicht über das ordnungsgemäße Gebaren führen, was selbstverständlich auch auf die Inhalte zielt. Wenn das nordrhein-westfälische Kommunalrecht die Stiftung verbietet, dann wählt eine andere Form. Entscheidend ist doch nur, dass die gesamte Kameralistik, d. h. die Nachprüfung des Volkssouveräns, möglichst wenige Menschen beschäftigt und möglichst wenig das Walten der Kunst, das Sammeln, Bewahren, Ausstellen, Forschen, behindert. Das ist doch das Problem. Hier bin ich ein wenig anderer Meinung als Herr Grosse-Brockhoff. Es gibt sozusagen Untergrenzen von Museumsgrößen. Ich sage: Überlegt euch größere Gesellungen, Verbündungen. Bei der Frage, wie die aussehen, bin ich völlig offen.

Das Gerede, Kölns Museumsstern würde sinken, ist dummes Zeug. Die Schatzhäuser sind die gleichen, und die Ausstellungen sind exzellent im Verhältnis zu dem, was man kann. Die großen Blockbuster, dass man 10 Millionen einsetzt und 11,5 Millionen verdient, gehen nicht, wenn einem niemand 10 Millionen in die Hand drückt. Ich bin immer dagegen, Krisenzeiten herbeizureden, sondern ich finde, Köln täte gut daran, das fix über den Tisch zu bringen.

Ich finde die Leitbilddiskussion gut, die aber die Stadt an den Ohren packen muss. Denn die Stadt muss die Leitbilddiskussion führen und sagen, was man will. Die Frage, was Köln mit seinen Museen will, müssen die Parteien beantworten. Museen sind altmodisch und etwas anderes als private Fernsehmedien.

Moderator Jörg Jung: Herr Grosse-Brockhoff.

Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff: Ich weiß gar nicht, warum mich heute Herr Prof. Stölzl ständig zum Widerspruch reizt, denn sonst bin ich mit ihm einer Meinung.

Es hieße, das Kind mit dem Bade auszuschütten – das sage ich als ein unbedingter Anhänger von Public Private Partnership in der Kultur und im Museumswesen –, wenn wir uns in der Bundesrepublik ein Beispiel am Literaturbetrieb nähmen und den Fehler machen würden, den die Amerikaner machen, nämlich das Verhältnis von Sponsoring und öffentlicher Trägerschaft umkehren. Für mich wäre – auch hier würde ich je nach Institut differenzieren – ein fifty-fifty-Verhältnis und kein Rückzug der öffentlichen Hand ein Idealzustand. Oberstes Prinzip der Düsseldorfer Modelle ist die vertragliche Zusage der Stadt, dass sie mindestens den Status Quo plus Lebenshaltungskostenindex rauf oder gegebenenfalls runter, was wir ja noch nicht erlebt haben, trägt. Das ist die Geschäftsgrundlage aller Stiftungen und aller gemeinnützigen GmbHs, die wir gegründet haben.

Ich möchte die Kölner davor warnen, immer das Klagelied anzustimmen. Ich sage Ihnen: Vor elf Jahren war ich in Düsseldorf, als ich dort hinkam, in der gleichen Situation. Damals gab es nur eine Devise: Wenn es mir schlecht geht, dann muss ich mir Partner suchen. An dieser Stelle möchte ich mit einem Gerücht aufräumen, das hier heute ständig kursiert. Es ist sehr wohl auch in Nordrhein-

Westfalen möglich, als Stadt eine Stiftung zu machen. Man muss nur jemanden haben, der einen kleinen Beitrag dazu leistet. Eine halbe Million kann je nach Einrichtung völlig ausreichen. Es ist dann keine öffentlich-rechtliche Stiftung, sondern eine privat-rechtliche Stiftung, und damit beginnt erst der Segen. Das wichtigste ist, dass sie bilanzieren, dass sie eine Gewinn- und Verlustrechnung machen und dass sie zumindest ihre neuen Mitarbeiter – so haben wir es in allen Fällen gemacht – nicht zwingend nach BAT bezahlen müssen, sondern dies frei aushandeln können, und zwar auch die Spitzenfunktionen. Damit kann man so viel Segen bewirken, dass es sich lohnt, einen Partner mit hineinzunehmen. Das wichtigste ist – wir haben über Stiftungen in Düsseldorf in den letzten acht bis neun Jahren etwa 110 Millionen DM an Kapital zusammenbekommen -, dass man weiß, dass man für die einzelnen wirtschaftlichen Schritte Verantwortung trägt und man dafür Rede und Antwort stehen muss. Dies gereicht der Kunst zum Segen und keinesfalls zum Schaden. Die Politik will gar nicht hören, was das und das kostet. An meinem Tisch finden einmal jährlich Zielvereinbarungen und Zielerreichungskontrollen statt. Hierbei geht es hart zur Sache, wenn Ziele nicht erreicht wurden. Dabei kommt man zu guten Erkenntnissen sowie zu klaren Absprachen und Vereinbarungen. Das ist in einer Stiftungsform des privaten Rechts, einer GmbH oder eines eingetragenen Vereins viel zwingender als in unseren herkömmlichen öffentlich-rechtlichen Strukturen, die für die Führung von modernen Dienstleistungsunternehmen nicht mehr geeignet sind.

(Beifall)

Moderator Jörg Jung: Ich glaube, es vergisst in Köln niemand mehr, dass Stiftungen wahrscheinlich doch möglich sind. Diese Anregung wird sicherlich weiter verfolgt werden.

Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff: Jeder Förderverein sollte sich überlegen, ob er nicht zum Stifter wird. Ich habe es nie verstanden, warum in Köln diejenigen, die viel Geld gegeben haben, nie Stiftungen angeregt haben, um auch mitzureden. Es gibt Instrumentarien, um zu verhindern, dass sie Mehrheitseinfluss haben, aber dass sie mitreden, finde ich begrüßenswert. Es ist doch gut, dass unser Generalintendant einmal im Jahr auf der Hauptversammlung die Meinung von seinen Kunden gesagt bekommt, die zugleich seine Aktionäre sind. Aber deshalb haben die Kunden noch längst nicht den Spielplan zu bestimmen. Das macht der Intendant im Rahmen seiner künstlerischen Freiheit, die in der Satzung garantiert ist. Nirgendwo im öffentlichen Bereich ist die Freiheit der Kunst für die Direktoren der Museen garantiert. Ich könnte das sehr wohl anweisen. In unseren Stiftungen steht das im ersten Paragraphen.

(Beifall)

Moderator Jörg Jung: Herr Fischer.

Winfried Fischer: Ich möchte auf Herrn Sörries eingehen. Herr Sörries, Sie haben dadurch, dass Sie die Frage von Herrn Jung nach der Finanzierung der Museen umgangen haben, provoziert und gleichermaßen Konzepte eingefordert. Das kennen wir ja schon lange. Es ist problematisch, wenn Sie über die Finanzierung nicht reden wollen, die ein ganz entscheidender Bestandteil aller Rechtsformmodelle ist. Von jedem Referenten habe ich die Worte „Budgetsicherung“ und „Zuschussbedarf“ gehört. Wenn wir nicht von der reinen Kapitalstiftung ausgehen, die sich ja aus den Erträgen finanziert, dann ist nun allen klar, dass wir bei jedem Modell einen Zuschuss des Trägers benötigen. Insofern können wir über Konzepte reden so viel wir wollen – die Kölner Museen haben in den letzten Jahren übrigens sehr viel geleistet -, aber irgendwann stellt sich die Frage, ob Sie in der Lage und willens sind, für die Kölner Museen das zu tun, was nötig ist, um eine auskömmliche Finanzierung sicherzustellen.

Im Übrigen möchte ich Ihnen sagen. Die derzeitigen Finanzmittel für die Museen liegen deutlich unter denen, die wir vor 2002 hatten. Die Museen haben es jedoch geschafft, in der dezentralen Struktur mit einem auskömmlichen Budget zwei Jahre lang Überschüsse zu erwirtschaften, mit denen sie zwei weitere Jahre strukturelle Defizite aufgefangen haben. Das heißt, die Museen haben es in städtischer Trägerschaft mit den Instrumentarien einer ganz normalen Kameralistik geschafft, Überschüsse zu erwirtschaften. Dass wir im Jahre 2003 erstmals ein Defizit haben werden, liegt nicht an dem schlechten Wirtschaften der Museen, sondern daran, dass uns die Zuschüsse drastisch gekürzt worden sind. Auch wenn wir heute über Rechtsformmodelle sprechen, dürfen wir nicht vergessen: Bei jeder Rechtsformänderung, wie wir es hier verstehen, braucht man immer einen Zuschuss, und dieser kann nur durch die Politik gewährt werden. Insofern würde ich Sie bitten, sich an dieser Stelle etwas deutlicher zu den Museen zu bekennen.

(Beifall)

Peter Sörries: Herr Fischer, ich habe mich mit keinem Wort gegen die Museen geäußert. Ich habe eben auf Hamburg Bezug genommen. Die Hamburger haben gesagt: Wir haben, bevor wir eine Rechtsformänderung vorgenommen haben, intern mit den Museumsdirektoren ein Leitbild entwickelt, wie das Museumsbild in Hamburg aussehen soll. Das wünsche ich mir hier auch. Wenn ein solches entwickelt ist, hätte ich es gerne einmal gesehen. Bisher haben wir es im Ausschuss noch nicht zu Gesicht bekommen. Lediglich das habe ich vorhin gesagt. Ich habe nicht gesagt, dass ich das ins Negative ziehen will. Ich habe meine Ausführungen auf Hamburg bezogen und finde das auch richtig. Bevor man über eine Rechtsform diskutiert, muss man wissen, wohin die Museen gehen wollen. Man darf nicht das Pferd von hinten aufzäumen.

Herr Stölzl, Sie haben eben gesagt, dass sich die Abgeordneten nicht in Kunst einmischen sollen. Das tun sie auch nicht. Aber die Abgeordneten haben nun einmal die Pflicht, die Verwaltung und damit die Gelder, die sie ausgeben, zu kontrollieren. Dies kann man nicht damit abtun, wir sollten unsere Finger davon lassen. Das geht nicht.

Ein Museum ist auch nicht altmodisch, sondern kann wunderbar in die Zukunft ausgerichtet sein. Ich finde, das ist der falsche Ansatz, wenn man über die Museen redet.

Moderator Jörg Jung: Herr Dr. Mai.

Prof. Dr. Ekkehard Mai: Ich möchte mich gegen Klischees wehren, die hier verbreitet werden. Seit 20 Jahren bin ich in dieser Stadt. Vorher war ich in Berlin, Darmstadt und woanders. Seit 1969 gibt es die Diskussion um die Zukunft der Museen in unterschiedlichen Formen. Das betrifft Trägerschaft, Inhalte, Wirtschaftlichkeit. Wir haben mittlerweile einen Wandel von der ehemaligen Ideologiedebatte zur Wirtschaftlichkeitsdebatte vollzogen. Insofern fand ich es heute sehr positiv, dass Herr Schneede und Herr Roth ein Plädoyer für die Ausstellung um ihrer selbst willen gehalten haben. Dafür existieren zunächst einmal die Museen. Sie sind Archive, sie hüten Schätze, und sie bereiten diese auf. Wir Museumsleute denken seit Jahren darüber nach, an welcher Front wir stehen, welchen Schutz wir durch Politiker bekommen und mit welchen Möglichkeiten wir in die Zukunft blicken können. Manches kommt mir hier sehr schlicht vor. Wir sind sozusagen von vielen Imponderabilien abhängig und machen es immer wieder möglich. Es gab immer wieder Ausstellungen, die nicht finanziert waren. Man hat es immer möglich gemacht. Es ist immer gut gegangen. Jetzt sind wir aber an einem Punkt angekommen, an dem es offensichtlich nicht mehr weitergeht. Wir versuchen es aber auf vielerlei Möglichkeiten. Von daher brauche ich auch keine Leitbilddebatte. Die Leitbilder leben wir, wir stellen sie täglich vor. Es bekümmert mich wirklich, wenn man nicht sieht, was wir tun.

Zum bürgerschaftlichen Engagement und zu Stiftungen: In Düsseldorf läuft es sehr gut. Nicht nur E.ON ist sehr zufrieden. Sie können sich sogar Ausstellungen leisten, die nicht gut besucht sind. Das finde ich positiv. Die Frage ist, wer bürgerschaftliches Engagement hat. – Das sind die Freundeskreise, die Kuratorien und ähnliches, also nur ein bestimmter Teil der Gesellschaft. Wir wollen die gesamte Gesellschaft erreichen. Aber alle können nicht ins Boot gezogen werden. Das heißt, wir brauchen nach wie vor eine Grundrente. Jetzt komme ich auf das zu sprechen, was alle anderen Bereiche auch betrifft, z. B. Sozialgesetzgebung, Gesundheitswesen, nämlich auf die demografische Veränderung. Wir können es unmittelbar vor Ort festmachen. Vorhin fiel das Wort „Migrationsgesellschaft“. Die Frage ist jedoch, welche Identität die Migrationsgesellschaft hat. Museen galten immer als kollektives Gedächtnis, als identitätsstiftend, Kunst und Kultur als Ort der Stolzarbeit. Das sagen wir Theoretiker. Die Wirklichkeit sieht so aus, dass die Migrationsgesellschaft zum Teil nicht mehr unsere Klientel ist. Jetzt sagen Politiker: Ihr erreicht sie nicht, also müsst ihr andere Programme machen. – Irgendwo gibt es Grenzen des jeweiligen Museums und seines Inhaltes. Man kann nicht Bilder auf den Kopf stellen oder mit Rembrandt vor die Tür treten und sagen: Kommt her. Insofern sind Grenzen gesetzt. Wir haben eine demografische Veränderung; es ist nicht mehr als alte Publikum. Dasselbe zeichnet sich bei dem bürgerschaftlichen Engagement ab. Vor diesem Hintergrund müssen wir andere Wege finden.

Moderator Jörg Jung: Herr Bögner.

Hans-Georg Bögner: Sie hatten mich als Stiftungsfachmann eingeführt. Ich würde gerne zu diesem Thema etwas sagen und bin Herrn Grosse-Brockhoff sehr dankbar, dass er endlich dieser Mär entgegengetreten ist, dass man in NRW keine Stiftungen gründen könne. Man kann in NRW keine Stiftung des öffentlichen Rechts gründen. Das ist aus Stiftungssicht auch verständlich. Für mich sind die Ham-

burger Museen Stiftungen, wo zwar Stiftung drauf steht, aber keine Stiftungen drin ist, denn es ist nichts gestiftet worden. Man hat das Etikett „Stiftung“ benutzt, um eine andere Rechtsform herzustellen. Eine Stiftung hat ursächlich damit zu tun, dass Geld oder Besitz für einen Stiftungszweck zur Verfügung gestellt wird. Das ist in Hamburg nicht geschehen. Deshalb sagen wir aus Stiftungssicht: Das ist eine Mogelpackung.

Herr Grosse-Brockhoff hat in Düsseldorf vorexerziert, dass es auch eine andere Stiftungsform gibt. Beim heutigen Symposium hat mir ein weiteres positives Beispiel aus NRW gefehlt, nämlich Duisburg mit dem Lehmbruckmuseum. Was ist dort passiert? – Dort ist eine Stiftung mit einem kleinen Kapitalstock gegründet worden, der in den nächsten Jahren auf 10 Millionen Euro anwachsen soll. Im Moment haben die etwa 2 Millionen Euro zusammen. Dadurch ist das eine Stiftung des privaten Rechts geworden. Diese Stiftung ist in der Lage, mit der Stadt verbindliche Verträge abzuschließen. Der Museumsdirektor bekommt nicht für die Bewachung Personal zugewiesen, sondern kann sein Personal selber bewirtschaften, wie man so schön sagt. Das heißt, es geht um eine Verselbständigung. Vor einiger Zeit gab es im Landtag ein Symposium zur Änderung des Stiftungsrechts, bei dem ich ähnliches gesagt habe wie hier. Daraufhin kam ein Kölner Kommunalpolitiker, der heute nicht hier ist, auf mich zu und sagte, dass ich ihnen nicht gedient habe. Ich sagte: Das konnte ich aus Stiftungssicht auch nicht tun. Ich habe gefragt, warum man keine GmbH macht. Die Antwort lautete: Die ist zu teuer. - Hier kommen wir nun auf den Punkt. Die Verselbständigung – das haben fast alle Referenten gesagt – kostet im ersten Schritt Geld und wird die Stadt nicht aus der Verpflichtung nehmen. Wir dürfen nicht zulassen, dass sich die öffentliche Hand zurückzieht, sondern wir müssen mit Privaten Zusätzliches generieren, damit die Museen wieder andere finanzielle Möglichkeiten haben. Die Antwort, die GmbH koste zu viel Geld, war für mich entlarvend. Wenn wir die Selbständigkeit der Museen haben wollen, egal in welcher Rechtsform – Herr Stölzl hat ja über die GmbH positiv gesprochen -, dann müssen wir uns klar machen, dass das Geld kostet. Wenn wir mit einem Museum anfangen, wie Herr Wackerhagen sagte, dann habe ich einfach Angst, dass es die Großen schaffen und die Kleinen nicht. Es gibt in dieser Stadt kleinere Häuser, die das Potential des Akquirierens nicht in dem Maße haben. Das wird in diesem Haus und im Museum Ludwig wunderbar gelingen. Was ist aber mit den anderen Museen. Auch für diese muss es ein Modell geben. Herr Sörries hat Recht, wenn er sagt, dass man überlegen muss, ob man verschiedene Modell macht oder ob man sie zusammenfügt.

Moderator Jörg Jung: Herr Fischer.

Winfried Fischer: Ich möchte auf den letzten Punkt eingehen. Wir haben uns mit der Überführung der Kölner Museen in Stiftungen auseinandergesetzt, und zwar vor dem Hintergrund des Hamburger Modells, das öffentlich-rechtlich ausgerichtet ist. Wir wussten sehr schnell, dass so etwas in Köln, wo der Rat keine Gesetzgebungskompetenz hat, nicht umsetzbar ist. Insofern war von vornherein klar, dass das privat-rechtlich organisierte Modell gewählt werden müsse, das ja im Prinzip die gleichen Vorteile mit sich bringt. Inhaltlich kann man in einer privat-rechtlich organisierten Stiftung das Gleiche tun wie in einer öffentlich-rechtlichen Stiftung. Ein Unterschied besteht darin: Wenn im Falle des öffentlich-rechtlichen Modells Kapital eingebracht wird, dann weiß man, dass es hundertprozentig öffentlich-rechtlicher Natur ist; bei dem privat-rechtlichen Modell weiß man ja nie, wie weit die Einflussnahme privater Kapitalgeber geht, es sei denn, es gibt von vornherein eine richtige Mitstiftung. Letzteres kennen wir aus Duisburg. Wir hatten die große Hoffnung, dass ähnliches wie beim Lehmbruckmuseum auch in Köln machbar ist. Ich weiß, dass zu dem Zeitpunkt als in Duisburg mit der Diskussion begonnen worden ist, kein Kapitalstock vorhanden war und erst im Laufe des Prozesses Kapital über die Sparkasse usw. eingebracht wurde. Dieses Modell wurde von der Bezirksregierung Düsseldorf genehmigt. Dort gibt es einen sehr rührigen Anhänger des Stiftungsgedankens, den es in Köln nicht gibt. Hier findet man eine sehr konservativ ausgerichtete Bezirksregierung, die ein derartiges Modell, hinter dem kein echtes Kapital steht, nicht genehmigt. Das allerletzte Argument der Bezirksregierung ist in ähnlicher Weise auch von Herr Bögner vorhin vorgetragen worden, nämlich: Wo kein Stiftungskapital enthalten ist, darf auch nicht Stiftung draufstehen. Von daher ist es so schwierig, das, was in Hamburg über öffentlich-rechtliche Stiftungen ermöglicht wurde, in Köln flächendeckend für acht Museen umzusetzen. Hierfür werden wir mit Sicherheit die Genehmigung der Bezirksregierung nicht bekommen. Deshalb stellt sich die Frage, ob für einzelne Museen durch Mitstifter etwas sinnvolles geschaffen werden kann.

Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff: Ein weiterer Beweis dafür, dass man die Regierungspräsidenten abschaffen muss.

Moderator Jörg Jung: Herr König.

Prof. Kasper König: Ich war auch erstaunt über die Bedenken von unseren Kulturausschussmitgliedern, die sich ein wenig nach Sozialneid anhören. Wenn sich jemand engagieren – Sie kennen sicherlich das Zitat von Kurt Schwitters „Unsterblichkeit ist nicht jedermanns Sache“ – und sich durch ein Kunstwerk einbringen will, um sich möglicherweise in die Geschichte der Stadt einzuschreiben, dann ist das doch ein wunderbarer Transfer. Das Museum gehört allen und niemandem. Ich finde, es sind zu viele Worte über Ausschuss, Geld, Kontrolle, Bevormundung gefallen. Worum geht es? – Es geht um die Zukunft. Wir dürfen nicht vergessen: Die Kölner Museen leisten kontinuierlich ihre Arbeit. Die ästhetische Wahrnehmung passiert doch dort und nicht im Ausschuss. Der Ausschuss ist wichtig, um informiert zu werden. Aber wir sind doch täglich dabei, mit dem, was Künstler geschaffen haben, zwischen gestern und morgen zu operieren. Im Vortrag von Herrn Prof. Schneede wurde doch sehr deutlich, dass es immer um die Inhalte geht. An diesen Inhalten orientieren sich die Organisationsmodelle. Wenn sich das Organisationsmodell verselbständigt, dann erfüllt das Museum sozusagen keine Funktion mehr. Wir dürfen nicht vergessen: Hier im Museum sind die Kunstwerke und die Besucher.

Um an einem solchen Abend zu einem Ergebnis zu kommen, muss man – das ist Ihre Aufgabe als politisch legitimierte Persönlichkeiten - sich dazu bekennen und nicht sagen: Wir brauchen noch ein Papier, und wir werden das im Kulturausschuss beraten. Die Möglichkeit, die wir hier im Forum haben, sozusagen in einer Civitas, sollten wir unbedingt nutzen.

(Beifall)

Moderator Jörg Jung: Herr Wackerhagen.

Ulrich Wackerhagen: Wir sind bereit, eine Menge zu tun, und wir wollen mit Ihnen Gespräche führen. Meine Frage an Sie: Welche Rechtsform wünschen Sie sich für Ihr Museum Ludwig?

Prof. Kasper König: Es geht um eine Wertschätzung. In unserem Falle wäre es sinnvoll, das Angefangene fortzusetzen, d. h. eine größere Autonomie zu haben, nicht abhängig zu sein von fachfremden Instanzen, die weder Kontakt zu dem Publikum noch zu dem Verhandlungsgegenstand selber, nämlich der Kunst, haben. In unserem Falle wäre es sinnvoll, eine eigene schlanke Verwaltung zu haben. Ich würde jede Form von Unabhängigkeit begrüßen, in welcher Rechtsform auch immer. Wir können nicht immer um den heißen Brei reden. In unserem Fall ist es klar, aber es ist gut möglich, dass andere Kollegen, die kleine Häuser mit einer nicht so effizienten Verwaltung haben, sagen, dass es ihnen lieber ist, eine zentrale Verwaltung zu haben.

Natürlich sollte die Aufsicht immer bei denen bleiben, die - politisch legitimiert - dafür gewählt werden. Man sollte uns aber so wenig wie möglich hineinreden, um unsere Arbeit effizient machen zu können. Mit weniger Geld müssen wir klar kommen. Es kann aber nicht gut gehen, wenn es dreimal so viel absurde Bürokratie gibt. Das ist kein Vorwurf an Sie, aber wir müssen irgendwann zu einer klaren Entscheidung kommen. Man muss uns arbeiten lassen und uns nicht immer mehr behindern.

Ulrich Wackerhagen: Wollen Sie dem Ausschuss vorwerfen, er würde Sie behindern?

Prof. Kasper König: Nein. Es ist unser Job, auf Zeit Verantwortung zu übernehmen. Wir sind daran interessiert, in den Museen zu einem kritischen Publikum einen direkten offenen Kontakt herzustellen. Wir arbeiten sozusagen in die Zukunft. Wir sind Mittler zwischen den Besuchern und der Kunst. Man muss uns nur machen lassen. Auch wenn es weniger Geld gibt, gibt es zusätzliche Gründe, uns mehr Verantwortung zu geben.

Moderator Jörg Jung: Wir sind jetzt in der Situation, dass wir einen langen Tag hinter uns haben. Wir sehen nun, dass es einen enormen Gesprächsbedarf gibt. Ich bitte die nachfolgenden Redner, ihre Ausführungen kurz zu halten. Ich würde gerne die Rednerliste schließen, damit wir langsam zum Ende kommen.

Dr. Hiltrud Westermann-Angerhausen: Es steht völlig außer Frage, dass wir hier über viele Themenfelder diskutieren. Es wäre sinnvoll, in Zukunft verschiedene Kreise zu bilden, in denen Einzelthemen angesprochen werden.

Ich möchte noch zwei Punkte ansprechen. Der eine Punkt betrifft das Leitbild und dass man wissen will, was man bereits getan hat. Am 23. März diesen Jahres ist das Schnütgen-Museum in Teilen neu eröffnet worden. Wir haben damals an sämtliche Ausschussmitglieder, Fraktionsvorsitzende und an alle Dezernenten eine Einladung geschickt. Es ist jedoch niemand gekommen.

Der andere Punkt sind Visionen. Hier wollte ich an die Ausführungen von Herrn Dr. Schneider und Herrn Sörries anschließen. Die Frage ist natürlich, wie sich die Kölner Museen organisieren wollen und ob es so genannte kleine und große Häuser gibt, die man unter Umständen in neue Formen überführen kann. Sie haben in dieser Stadt eine wunderbare Chance, zwei Sachen zusammenzulegen, die sich so bisher nicht zusammengefunden haben, die aber auch im Sinne der Migrationsgesellschaft wunderbar zusammenpassen, nämlich das Rautenstrauch-Joest-Museum und die Europäische Kunst der Vergangenheit im Schnütgen-Museum. Das ist eine Vision, und darauf freue ich mich.

Moderator Jörg Jung: Herr Soënius.

Peter-Michael Soënius: Ich wollte zum einen mit der Legendenbildung aufräumen, weil der Kämmerer so oft angesprochen ist, und zum anderen wollte ich die Frage von Herrn Fischer stellvertretend für die Politik beantworten.

Zur Legendenbildung: Nicht der Kämmerer greift in den Kulturetat ein. Das ist völlig falsch. Die Haushaltskrise zwingt den Oberbürgermeister und den Kämmerer dazu, der Politik bestimmte objektive Haushaltskürzungen vorzulegen. Wenn ich es anders gemacht und vorgeschlagen hätte, die Finanzmittel für den Kulturbereich z. B. um 2 % zu kürzen, dann hätte mir die Politik vorgeworfen, ich würde Politik machen, was ich natürlich nicht darf und auch nicht tue.

Es ist völlig klar: Wir wollen Kulturhauptstadt 2010 werden. Dafür benötigen wir starke kulturelle Institutionen. Diese sind stark – dieser Meinung schließe ich mich an -, wenn sie wirtschaftlich selbstverantwortlich handeln können. Das kostet Geld. Die Schlussfolgerung daraus ist: Wir müssen den Kulturetat in dieser Stadt stärken.

(Beifall)

Was bedeutet das? – Das bedeutet, dass die Politik in dieser Stadt gerade in finanziell schlechten Zeiten – es wird sogar noch schlimmer werden – etwas tun muss, was sehr schmerzlich ist: Sie muss klare Schwerpunkte setzen. Darum sage ich: Setzen Sie den Schwerpunkt auf die Kultur. Das bedeutet aber, dass Sie an anderer Stelle Aufgaben aufgeben müssen. Dies ist eine schwierige Entscheidung. Um diese Erkenntnis kommen wir aber nicht herum. Setzen Sie Schwerpunkte und dotieren Sie den Kulturetat auskömmlich, damit die Lösungen, über die wir heute sprechen, nicht nur dahergesagt sind, sondern dass wir das anpacken können.

(Beifall)

Moderator Jörg Jung: Das war von Ihrer Seite ein ganz klares Bekenntnis. Dazu möchte ich gleich von den ratsbestimmenden Fraktionen eine kurze Antwort haben. Es wäre schön, wenn als Ergebnis herauskommen könnte, das uns zumindest glaubwürdig macht, dass das nicht wieder nur eine Debatte um der Debatte willen war. – Herr Dr. Schäfke.

Dr. Werner Schäfke: Ich kann mir eigentlich jede Rechtsform, über die wir gesprochen haben, sinnvoll vorstellen, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind. Auf der einen Seite muss es klare Zielvorgaben und auf der anderen Seite eine auskömmliche Finanzierung geben.

Frau Hüllenkremer, Sie haben zu Beginn gesagt, dass jede Generation ihre Sammlungen neu sieht. Sie haben die leichte Verzweigung von Herrn Mai mitbekommen, der keine Chance sieht, alle Leute mit hineinzuziehen. Haben wir als Stadt, als Bürger, als Museumsleute nicht zunächst die Aufgabe – an diesem Wochenende ist in Köln über ein Migrationsmuseum debattiert worden, das wir heute nicht angesprochen haben -, unsere Sammlung neu anzusehen, um zu schauen, wie wir sie auf die Gesellschaft dieses Jahrhunderts ausrichten? Wie gehen wir mit Institutionen um, die im Durchschnitt über 100 Jahre alt sind? Beantworten diese noch die Fragen, die unsere Gesellschaft stellt?

Marie Hüllenkremer: Das ist natürlich die Aufgabe der Museumsleute. Sie können das jeden Tag in die Wege leiten.

(Beifall)

Moderator Jörg Jung: Frau de Bellis.

Teresa Elisa de Bellis: Bevor ich auf das Thema Finanzen eingehe, möchte ich auf zwei Punkte, die aus dem Publikum kamen, zu sprechen kommen. Herr Mai hatte beklagt, dass die Migranten nicht in die Museen gehen. Meine Familie und ich sind ebenfalls Ausländer, und bei uns Ausländern sieht es nicht anders aus als in einer deutschen Familie. Es gibt Menschen, die kulturinteressiert sind, und Menschen, die es nicht sind. Ich treffe in den Museen auch auf Menschen anderer Nationalität, und das sind nicht nur Touristen.

Frau Westermann-Angerhausen, Sie hatten beklagt, dass zu wenige Mitglieder des Kulturausschusses zur Eröffnung Ihres Museums gekommen sind bzw. nicht Ihr Angebot angenommen haben, sich ein Bild durch ihre persönliche Führung zu verschaffen. Ich war bei der Eröffnung und habe dort sehr viele Kollegen getroffen, was zeigt, dass es uns nicht egal ist, was in unserer Kulturstadt passiert. Sie wissen, unser Arbeitskreis steht Ihnen immer zur Verfügung. Es ist immer eine Möglichkeit der Kommunikation gegeben.

Ich komme nun auf die Finanzen zu sprechen. Wir haben damals in unserem Wahlprogramm und in unserem Koalitionsvertrag die Kultur ganz oben angesiedelt. Sie können versichert sein, dass ich sehr vieles von dem, was wir heute erfahren haben, in meine Fraktion nehme und dass der Arbeitskreis Kultur gemeinsam mit unserem Oberbürgermeister für die Kultur eintritt. Selbstverständlich kann ich keine Auskunft darüber geben, in welcher Höhe wir Finanzmittel bereitstellen werden. Wir dürfen nicht aus den Augen verlieren, wohin wir möchten. Dafür, wie wir das in der Politik umgesetzt bekommen, werden die Kulturpolitiker sorgen. Arbeiten Sie weiter daran. Überlegen Sie, welches Modell für sie in Frage kommt. Ich bin mir sicher, dass dies heute nicht die letzte Veranstaltung war, in der wir zusammensitzen. Es wird weiterhin Gesprächsbedarf geben. Ich kann nur hoffen, dass wir zügig zu Ergebnissen kommen.

Modertor Jörg Jung: Ich erinnere an die Ausführungen von Herrn Soënius. Wenn wir uns für die Kultur entscheiden, dann bedeutet das, dass draufgesattelt werden muss. Mit dem derzeitigen Etat geht es nicht. Das bedeutet Nachverhandlungen. Sie als Kulturpolitiker müssen eine Strategie entwickeln, wie Sie es mit der neuen Leitbilddefinition des Oberbürgermeisters innerhalb der Fraktion und innerhalb der Stadt hinbekommen, in dieser wirklich unerträglichen finanziellen Situation mehr Geld für die Kultur bereitzustellen.

Teresa Elisa de Bellis: Derzeit finden Gespräche zwischen den kulturpolitischen und finanzpolitischen Sprechern der Koalitionsfraktionen statt. Wir wollen eine Synergie zwischen Kultur und Finanzen schaffen, um gemeinsam Möglichkeiten zu überlegen. Zunächst finden die Verhandlungen im kleinen Kreis statt. Wir wissen, dass wir sehr wenig Zeit und Geld haben und sehr viel Druck besteht. Von daher müssen auch andere Möglichkeiten herausgearbeitet werden. Ich kann Ihnen versichern, dass die Kultur für meine Fraktion einen hohen Stellenwert hat.

Moderator Jörg Jung: Herr Sörries.

Peter Sörries: Ich möchte auf die Ausführungen des Kämmerers eingehen. Wir haben einen Schwerpunkt gesetzt, indem wir nämlich das verhindert haben, was der Oberbürgermeister und der Kämmerer für die Kultur vorgegeben haben. Wir sind einen ganz anderen Weg gegangen. Wir haben jede Menge Geld an Stellen eingesetzt, wo es nach der Verwaltungsvorlage nicht eingesetzt werden sollte. Was wir in Zukunft machen werden, hängt natürlich von der Rechtsform ab. Hierzu sollten sich die Direktoren mit den Verwaltungen zusammensetzen und überlegen, welche Rechtsform man wählen will, und zwar nicht jeder eine eigene, sondern wir hatten festgestellt, dass es zwingend notwendig ist, eine gemeinsame Rechtsform zu finden. Hierzu sollten Vorschläge gemacht werden, die dann gemeinsam diskutiert werden. Es bringt nichts, wenn von unserer Seite Vorschläge kommen.

Moderator Jörg Jung: Wenn ich es richtig verstanden habe, passiert das sowieso. Die Rechtsformdebatte ist eröffnet. Jetzt kommt es auf das weitere Signal an. Wir haben gehört: Egal welche Rechtsform gewählt wird, es wird auf jeden Fall teurer. Wir haben vom Kämmerer gehört, wenn ihr das Leitbild Kultur haben wollt, dann müsst ihr schlichtweg akzeptieren, dass es teurer wird. Von daher muss für die Kultur mehr Geld zur Verfügung gestellt werden.

Peter Sörries: Es wäre unseriös zu sagen, wir könnten für die Kultur mehr Geld zur Verfügung stellen. Ich habe den Kämmerer so verstanden, dass wir darüber diskutieren müssen, wie wir haushaltsmäßig innerhalb der Kultur die Schwerpunkte setzen. Wir können uns nicht im Sozial- oder Schulbereich Geld für die Kultur holen.

Moderator Jörg Jung: Wir sind jetzt wieder bei den Absichtserklärungen. Wenn ich den Kämmerer richtig verstanden habe, dann hat er gesagt: Wenn ihr im Kulturbereich vernünftig arbeiten wollt, dann braucht ihr mehr Geld. Jetzt sind die Politik und die Stadt gefordert, zu entscheiden. Der Kämmerer hat gesagt, wenn die Kultur ein Schwerpunktbereich sein soll, dem die entsprechenden finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt werden soll, dann muss auf andere Aufgaben verzichtet werden. So wie Sie, Herr Sörries, es gesagt haben, wird es dann nicht gehen.

Peter Sörries: Nein. Ich habe gesagt, dass wir abgemacht haben, dass wir innerhalb des Kulturbereiches umschichten. Wir haben es bei den Bühnen genauso gemacht. Wir haben sie in Eigenbetriebe umgewandelt, was auch Geld gekostet hat. Wenn es sinnvoll ist und langfristig Geld spart, dann ist es sinnvoll, diese Investition zu tätigen. Sie können aber nicht verlangen, dass ich preisgebe, woher wir das Geld nehmen werden.

Moderator Jörg Jung: Ich will von Ihnen nur hören, dass verstanden ist, dass es wahrscheinlich nicht ausreicht, nur innerhalb des Kulturetats neu zu verteilen. Es wird darum gehen, innerhalb des Haushaltes umzuschichten und gegebenenfalls auf andere Aufgaben zu verzichten. Daran werden Sie nicht vorbeikommen.

Peter Sörries: Darüber haben wir die ganze Zeit diskutiert, als wir den Haushaltsplan aufgestellt haben. Der Kämmerer meinte etwas ganz anderes.

Moderator Jörg Jung: Herr Soënius, Sie sind noch einmal gefordert.

Peter-Michael Soënius: Ich habe gemeint, was ich gesagt habe. Die Aufgaben, die wir alle gemeinsam angehen wollen, um Kulturhauptstadt 2010 zu werden, erfordern einen Einsatz in finanzieller Hinsicht. Allein wegen dieses Ziels, aber auch aufgrund des Stellenwerts, den die Kultur auch aus Sicht der Politik in Zukunft haben soll, müssen wir Mittel zusetzen. Das können wir jedoch nicht heute Abend regeln. Ich habe vorhin deutlich gemacht, dass die Situation der kommunalen Finanzen schlimmer werden wird. Insofern kann ich Ihnen als Kämmerer versichern, dass wir in dieser Stadt eine Diskussion darüber führen werden, welche Aufgaben wir zukünftig noch erfüllen. Wir haben in den letzten 15 Jahren lediglich Personal und nicht Aufgaben abgebaut. Wir werden zu dieser Diskussion kommen. Im Zusammenhang mit dieser Diskussion müssen wir auch darüber reden, wie wir die Mittel verteilen.

Moderator Jörg Jung: Dass wir heute Abend diesbezüglich keine Lösung erreichen, ist klar. Aber es geht um die Einsicht in die Dramatik. – Herr Stölzl.

Prof. Dr. Christoph Stölzl: Man kann in der Politik nicht alle Bereiche gleich behandeln. Die Aufstiege aller Kulturkommunen seit den 50er-Jahren waren der Ungerechtigkeit von Schwerpunktbildungen im Haushalt geschuldet. Anders geht es nicht.

Zum Begriff „altmodisch“. Wenn ich den Begriff „zeitlos“ verwende, werde ich hoffentlich besser verstanden. Das Museum ist ein altes und kein neues Medium. Wir bilden Schätze und stecken sie in Schiffe, die während unserer Lebenszeit mit uns gemeinsam fahren und nach unserem Tod von anderen weitergefahren werden, die diese Schätze für genauso wichtig halten wie wir. In die Museen müssen auch neue Schätze hinein. Wenn wir aufhören würden, zu sammeln, zerbrechen wir dieses alte, zeitlose Medium Museum. Darüber sollte sich eine Stadt klar sein. Das Museum ist ein Ort der Beharrung und der unverzichtbaren Humanität. Alle sollten sich über den Ernst der Lage klar sein, was man tut, wenn man sagt: Das können wir nicht mehr.

Moderator Jörg Jung: Das letzte Wort möchte ich Frau Hüllenkremer geben. - Ich danke allen, die an diesem Symposium teilgenommen haben.

Marie Hüllenkremer: Wir haben sehr viel Wissenswertes, Lernenswertes gehört. Es ist klar – das war auch der Grund für dieses Symposium -, dass wir daraus Schlüsse ziehen und nun verstärkt daran gehen, über die Verselbständigung der Museen zu sprechen. Ich finde, dass uns diese Veranstaltung sehr viel gebracht hat.

(Beifall)

Schluss: 19.45 Uhr