

MUSEUMSPOLITISCHE INITIATIVE 2007

Grundsatzpapier der AG Bundesmuseen

Oktober 2007

INHALTSVERZEICHNIS

Ausgangsposition.....	3
Museumspolitik als Gesellschaftspolitik.....	3
Reformprozess: Methode und Ablauf	4
Kultur- und museumspolitische Leitbildentwicklung.....	6
<i>Braucht der Bund eine Museumsvision?</i>	6
<i>Was fehlt?</i>	8
<i>Gibt es eine oder mehrere Sammlungen des Bundes?</i>	9
<i>Zukunft der Forschung?.....</i>	10
<i>Was ist Erfolg?.....</i>	10
Strukturelle und organisatorische Handlungsfelder	10
<i>Rechtsverhältnis Bund – Museen.....</i>	11
<i>Koordination und Kooperationen</i>	12
<i>Autonomie und Governance</i>	12
<i>Qualitätssicherung</i>	13
<i>Neue Akteure</i>	14
Finanzierung	15
<i>Basisfinanzierung</i>	15
<i>Sponsoren</i>	16
Konsequenzen.....	16

Ausgangsposition

Die Ausgliederung der Bundesmuseen Ende der neunziger Jahre war ein Erfolg. Vollrechtsfähigkeit und wirtschaftliche Autonomie lassen die Museen heute besser dastehen als vor zehn Jahren. Die Republik Österreich als letztendlicher Eigentümer der Museen und deren Sammlungen, vertreten nicht nur durch das bm:ukk (Ministerium), sondern durch die Bundesregierung in ihrer Gesamtheit, will diese Erfolgsgeschichte fortsetzen.

Zur weiteren Verbesserung der Akzeptanz und kulturpolitischen Rolle der Bundesmuseen bedarf es - nach zehn Jahren - der Analyse von Schwächen, Problemen und Defiziten. Damit sind aber nicht nur finanzielle Fragen gemeint, sondern in erster Linie inhaltliche Fragen, deren Beantwortung den Ausgangspunkt für Lösungsansätze betreffend Struktur, Organisation und Governance bilden soll.

Es soll also nicht die hervorragende Arbeit der Museen in Frage gestellt, sondern deren weitere positive Entwicklung abgesichert werden.

Das Ministerium will unter Einbindung von Fachleuten auf Grundlage von Problemanalysen und nach intensiver Diskussion mit den Direktoren und ihren Teams sowie Einbeziehung an der Zukunft der Bundesmuseen interessierter Teile der Bevölkerung bestmögliche konzeptuelle, gesetzliche, strukturelle und nicht zuletzt finanzielle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Bundesmuseen schaffen. Um den dafür erforderlichen, möglichst umfassenden kulturpolitischen Konsens zu erzielen, gilt es, alle Entscheidungs- und Verantwortungsebenen in den Dialog einzubeziehen: Eigentümerversorger, Kuratorien, Direktion, Verwaltung ...

Museumspolitik als Gesellschaftspolitik

Museum ist ein meinungsbildender gesellschaftspolitischer Faktor, dessen Einfluss weiter über den Kulturbetrieb hinausgehend auch soziale, wirtschaftliche und politische Denk- und Aktionsfelder betrifft. Bundesmuseen sind einflussreiche Kulturvermittler in einer pluralistischen und demokratischen Gesellschaft und sind deshalb als nicht zu

unter-schätzender politischer Faktor zu betrachten. Bundeskulturpolitik sieht daher Museen als wichtige Impulsgeber in einer sich verändernden Gesellschaft. Als Folge des Strukturwandels in der Bevölkerung, durch Globalisierung, erhöhte Mobilität sowie die ständig wachsenden Möglichkeiten, auf Information zuzugreifen, sind Gewähr-leistung von Identifikation, Teilhabe und Inanspruchnahme der Museumsangebote für alle Teile der Bevölkerung Österreichs und für die vielen Besucherinnen und Besucher des Landes immer wieder neu zu überprüfen. Die Aktivierung und Optimierung der Teilhabe der Bevölkerung an der „Sammlung Österreich“ sollte daher noch vor den traditionell definierten Aufgaben der Museen – Sammeln, Bewahren, Erforschen, Präsentieren – an der Spitze der Museumsleitbilder stehen.

Darüber hat es in Österreich noch keine qualifizierte, alle Bundesmuseen umfassende Diskussion gegeben, weder intern noch in der Öffentlichkeit. Das Ministerium sieht sich hier als Initiator eines Prozesses, durch den es zu einem intensivierten Bewusstsein über den Beitrag der Bundesmuseen zur Entwicklung der Gesellschaft kommen könnte - mit allen Konsequenzen für die Formulierung der kulturpolitischen Rahmenbedingungen des Ministeriums und für die einzelnen Museen.

Reformprozess: Methode und Ablauf

Nach dem erfolgreichen Abschluss vorbereitender interner Gespräche einer Arbeitsgruppe während der Monate Juli bis September 2007 und der in dieser erfolgten Definition eines Rahmens für die nachfolgende interne und öffentliche Diskussion initiiert das Ministerium die Entwicklung eines inhaltsbezogenen Modernisierungsprogramms. Den Ausgangspunkt dafür bilden die zahlreichen spannenden, wenn auch nicht selten widersprüchlichen Aussagen der MuseumsdirektorInnen in der von ihnen seit Monaten geführten medialen Debatte über Grundsatzfragen der Museumspolitik sowie ihre Antworten auf eine Reihe daraus abgeleiteter Fragen des Ministeriums. Diese hochinteressante Auseinandersetzung kann aber, weil - nicht unerwartet - aus der persönlichen Interessenlage der Betroffenen unkoordiniert und nicht ergebnisorientiert betrieben, zu keinen schlüssigen politischen Entscheidungsgrundlagen führen. Gefordert ist daher die Überführung in einen professionell organisierten strukturierten Prozess, an dessen Ende entscheidungs- und umsetzungsfähige Lösungsvorschläge stehen.

Geplant ist ein Ablauf in zwei Phasen:

- Phase 1 besteht aus einem moderierten Dialog zu drei strukturierten Themenkreisen mit den MuseumsdirektorInnen und ihren MitarbeiterInnen unter Hinzuziehung von Impulsgebern aus dem In- und Ausland, die zu einzelnen Themen über weiterführendes fachspezifisches Wissen verfügen. Ziel ist das Erarbeiten strukturierter Problemfelder und Lösungsmöglichkeiten.

Der Ablauf der Phase 1 ist wie folgt geplant:

1. Formulieren von 10 bis 15 Thesen, die aus der laufenden Diskussion gewonnen werden.
2. Organisation von bis zu drei moderierten Diskussionsrunden mit jeweils drei Museumsfachleuten als Impulsgeber und ca. 30 bis 40 TeilnehmerInnen aus Museen, politischen Parteien, öffentlichen Medien, der Kulturabteilung der Stadt Wien etc. Wesentlich ist, dass dieser Personenkreis an allen Gesprächsrunden aktiv teilnimmt. Jede Diskussionsrunde widmet sich primär einem der drei großen Themenkreise, behandelt aber, ausgehend vom zentralen, auch die anderen Fragenkomplexe.
3. Am jeweils nächsten Tag erfolgt ein Follow-up-Gespräch im kleinen Kreis - Bundesministerin, ModeratorInnen, ImpulsgeberInnen, Sektionsleiter - zur Präzisierung wesentlicher Fragen und Antworten.
4. Veröffentlichen der Thesen und strukturierten Diskussionsbeiträge im Internet als Grundlage für eine öffentliche Diskussions- sowie kleine Gesprächsrunden mit den Museen etc.
5. Herausfiltern und Initiieren möglicher Sofortmaßnahmen.
6. Herausfiltern zentraler Konfliktpunkte und Erarbeitung erster Lösungsvarianten in einem Redaktionsteam unter Federführung der zuständigen Sektion.
7. Wiederholung der Prozesspunkte 2 und 3, die der Diskussion der Zwischenergebnisse dienen.

- Phase 2: Aufbauend auf den Ergebnissen der ersten Phase und der bis dahin geleisteten Vorarbeiten entwickelt das Redaktionsteam einen Katalog von unmittelbaren, mittel- und längerfristigen Maßnahmen. Diese dienen als Impuls für vertiefende Gespräche und Analysen und bilden letztlich die Grundlage für kulturpolitische Grundsatzentscheidungen des Ministeriums.

Kultur- und museumspolitische Leitbildentwicklung

Die Diskussion über die Ausgliederung der Bundesmuseen ebenso wie die ihr vorausgegangene Vergabe der „Museumsmilliarde“ lief vor allem über die – dringend notwendige – räumliche und technische Erneuerung der musealen Infrastruktur. Bestimmend waren Schlagworte wie „Professionalisierung“, „Verselbständigung“, „Neubauten“ und „Service“. Ziel war damals die längst überfällige Transformation der weitgehend staatlich bestimmten Betriebs- und Organisationsform in moderne und effiziente Institutionen. Die Ausgliederung der Bundesmuseen führte zu einer Professionalisierung und Profilierung der einzelnen Häuser und brachte operative Vorteile mit sich.

Die Republik Österreich bzw. das sie vertretende Ministerium hat sich selbst in den Diskussionen über die Ausgliederung bzw. seit der Ausgliederung inhaltlich in Bezug auf die von den Bundesmuseen verwalteten Sammlungen viel zu wenig positioniert. Konzept-fragen beschränkten sich bisher auf einzelne Institutionen, auf Personen oder die Verschiebung von Sammlungen. Die Frage nach dem „Bestimmungsgrund“ der Bundesmuseen wurde nicht gestellt. Eine kontinuierliche interne und vor allem öffentliche /mediale Museumsdebatte unter den in und mit Museen beschäftigten Fachleuten fehlte bzw. wurde abseits der entscheidenden Verantwortlichen in weitgehender Absenz des zuständigen Ministeriums geführt. Dieses Manko gilt es auszugleichen.

Das Ministerium will der Diskussion einen wesentlich neuen Akzent verleihen, indem es das Ganze *und* die Teile thematisiert und diesem Ganzen eine Bedeutung gibt, die mehr sein sollte als die Summe der Teile und dabei alle Museen umfasst, nicht nur die Kunstmuseen. In diesem umfassenden Sinn ist Museumspolitik *ein* wichtiger Schwerpunkt der Bundeskulturpolitik. Die nun begonnene Museumsdebatte eröffnet dem Ministerium die Chance, thematische Schwerpunkte zu setzen. Diese inhaltliche Weichenstellung betrifft Definition und Umsetzung von Kulturpolitik, beides zweifelsfrei Bundesaufgaben. Die durch eine Fehlinterpretation der Ausgliederung verstärkte Selbst-

Bezogenheit der Museen führte zu einer Museumsdebatte, in der sich deren LeiterInnen offensichtlich in einem Gegeneinander wohler fühlen als in einem konstruktiven Dialog. Dies hat der mediale Schlagabtausch der letzten Monate in aller Deutlichkeit gezeigt.

Braucht der Bund eine Museumsvision?

Die Kernfrage, die am Anfang der ersten Phase des Diskussionsprozesses steht und laufend weiterentwickelt werden muss, lautet: Welche Gesamtvision vertritt der Bund in Bezug auf das durch die Bundesmuseen betreute kulturelle Erbe der österreichischen Bevölkerung („Sammlung Österreich“)?

Unter sich über die Jahre wandelnden Verhältnissen hat sich der Bund immer wieder zu fragen, mit welchem Bestimmungsgrund er in seiner Letztverantwortung für das kulturelle Erbe dessen Bewahrung und Nutzung durch die Museen der Öffentlichkeit gegenüber vertritt. Es reicht nicht aus, dass er den Museen ausreichende finanzielle Mittel zur Verfügung stellt, wenn er ihnen und der Bevölkerung nicht gleichzeitig eine tragfähige Gesamtvision anbietet. Denn eine Argumentation, die sich gegenüber der Öffentlichkeit auf die Aufzählung der wichtigsten Kunstschatze und die Behauptung ihrer kulturellen Bedeutung oder auf quantitative Wirtschaftsargumente wie „Umwegrentabilität“ beschränkt, greift ebenso zu kurz wie ein trockener Verweis auf das Bundesmuseengesetz.

Wenn der Bund von Museen Leitbilder und daraus abgeleitete Strategien verlangt, dann muss er selbst beispielhaft vorgehen und in einem transparenten Diskussionsprozess seine museumspolitischen Leitlinien und mehrjährigen Strategien entwickeln und den Museen sowie der Öffentlichkeit vermitteln. Ohne inhaltliche Reflexion der Rahmenbedingungen der den Museen gewährten Autonomie stößt verantwortliches Handeln auf allen Ebenen rasch an seine Grenzen. Bundesmuseen brauchen nachvollziehbare und überprüfbare inhaltliche und strukturelle Rahmenbedingungen als Grundlage für die Entwicklung einer unverwechselbaren Identität, die sich als eine Stimme in einem Orchester versteht.

Diese Reflexion auf einer Meta-Ebene ist letztlich auch eine wesentliche Voraussetzung für die Durchsetzung und öffentliche Vertretung der jährlich erforderlichen Bundesmittel für die Erhaltung und Vermittlung der „Sammlung Österreich“.

Das Ministerium initiiert diesen Diskussionsprozess ohne drängenden Anlass und versieht ihn mit dem notwendigen zeitlichen Spielraum. Auf Grundlage dieses

institutions-übergreifenden kulturpolitischen Verständnisses der Museumsarbeit bekennt sich der Bund zu seiner Verantwortung für die Sicherstellung einer positiven mittel- und langfristigen Entwicklung der Bundesmuseen unter Beachtung ihrer konzeptionellen und wirtschaftlichen Autonomie. Er bekennt sich damit langfristig auch zu seiner Verantwortung, die Tätigkeit der Bundesmuseen als Hauptfinanzier sicherzustellen.

In der ersten Phase des vom Ministerium initiierten und für sechs Monate geplanten Arbeitsprozesses gilt es, ein tragfähiges museumspolitisches Leitbild des Bundes zu entwickeln. Erst auf Grundlage eines solchen Leitbildes lässt sich die Rollenverteilung zwischen dem Ministerium als Vertreter des Eigentümers und den Bundesmuseen in ihrer treuhändischen Verwaltung der „Sammlung Österreich“ präzisieren. Je transparenter und nachvollziehbarer die Verteilung von Verantwortung und der Ablauf von Entscheidungsprozessen gestaltet ist, desto unabhängiger und kreativer können Museen ihre Autonomie leben und ausbauen. Welche Sammlung oder Sammlungsteile welchem Museum neu zugeordnet werden, oder welches Museum mit welchem organisatorisch verbunden oder welches aus einem bestehenden Verbund herausgelöst wird, ist daher, wenn überhaupt, ein Thema, das nur auf Grundlage einer kultur- und museumspolitische Vision und Reflexion des Bundes zielführend bearbeitet werden kann.

Was fehlt?

Im sich wandelnden gesellschaftlichen und kulturellen Umfeld fehlt bei der aktuellen öffentlich geführten Debatte über Ausstellungs-, Programm- oder Sammlungsfelder der österreichischen Museumslandschaft ein wesentlicher Punkt: die Frage nach inhaltlichen Defiziten und Wegen, diese zu beheben. So intensiv phasenweise in der Öffentlichkeit diskutiert wird, was Museen nicht sammeln oder nicht ausstellen und wie sie sich voneinander abgrenzen sollen, so wenig wurde bisher gefragt, was denn fehlt. Dabei geht es nicht nur um einzelne Ausstellungsthemen, sondern um die Institution als Ganzes mit ihren Sammlungen, Ausstellungen, Forschungs- und Publikationsarbeiten und Vermittlungsprogrammen, also ganz prinzipiell um fehlende „Profile“. Welche „Hand“ fühlt zum Beispiel den Puls im Bereich innovativen Designs, Mode, Medien oder „Kulturen“? Welche bestehende oder zu gründende Institution wäre primär zuständig für die „Orientierung“ der Bevölkerung innerhalb der globalisierten Wissensgesellschaft?

Eine sich verändernde Gesellschaft braucht veränderte und sich verändernde Museen. Strukturell und programmatisch werden in Zukunft vermehrt Anstrengungen notwendig sein, die Orientierung von Bildungs- und Forschungseinrichtungen an einer vermeintlich homogenen – im weitesten Sinn bürgerlichen – Publikumsschicht (zu der auch Touristen gezählt werden können) und deren Vorlieben zu überwinden und die Programme und sonstigen Angebote in Hinblick auf neue Bevölkerungsgruppen (etwa MitbürgerInnen mit Migrationshintergrund) zu öffnen. Diese Herausforderung scheint umso dringlicher, als verhindert werden muss, dass die großen Kultureinrichtungen unter veränderten kulturpolitischen Rahmenbedingungen für eine defensive, rein national orientierte Identitätspolitik funktionalisiert werden.

Vor allem in Hinblick auf neue Bevölkerungsgruppen und eine auch weiterhin tendenziell nicht unproblematische Inanspruchnahme des „Erbes“ als exklusives Merkmal einer „Nation“ wird eine separate Diskussion der Begrifflichkeit unter Hinzuziehen von ausgewiesenen KulturwissenschaftlerInnen angeregt.

Neben den inhaltlichen Defiziten im Ausstellungsangebot (welche Ausstellungen passieren nicht?) stehen auf der Agenda des Ministeriums Themen wie (zivil-) gesellschaftliche Einbindung, neue Publikumsstrukturen, Publikumsbindung, neue und alte Zielgruppen. Dafür sind ganzheitliche (d.h. nicht auf Teilgruppen wie Kinder und Jugendliche beschränkte) Untersuchungen in Auftrag zu geben und auf Basis der Ergebnisse Ziele und Strategien zu formulieren.

Gibt es eine oder mehrere Sammlungen des Bundes?

Das brachliegende Potential in den Sammlungen des Bundes ist schwerpunktmäßig zu analysieren, vor allem, wenn diese Bestände als *eine* große Sammlung betrachtet werden, auf die alle Häuser faktisch auf Basis einer einheitlichen Datenbank Zugriff haben.

Die im Bereich der Kunstmuseen überwiegend medial ausgetauschten Vorschläge zur Bereinigung der Sammlungen basieren vielfach auf individuellen Ideen der Direktoren, es mangelt aber an schlüssigen Gesamtkonzepten, die argumentiert und in Bezug auf Durchführungs- und Nachfolgekosten durchdacht sind. Es wäre falsch, eine Abgrenzung von Sammlungen schematisch entlang einer fiktiven Linie vorzunehmen. Zu sehr bestimmen heute künstlerische Ausdrucksformen und kulturwissenschaftliche Konzepte das Geschehen, für die die traditionellen Grenzen zwischen Gattungen, Medien oder

Materialien verschwimmen. Überschneidungen zwischen Sammlungen sind daher keineswegs von Grund auf abzulehnen, müssen aber immer wieder argumentiert und bewusst angelegt werden. Es kommt auf die Perspektive an, unter der Kunstwerke gleicher Perioden, Künstler etc. als Teil der *einen* großen Sammlung des Bundes in zwei oder sogar mehr Museen mit unterschiedlicher Sammlungstradition und unterschiedlichem Sammlungsauftrag in einer durchaus positiv zu beurteilenden „Grauzone“ erworben und gezeigt werden.

Sammlungsbereinigung kann nur auf Grundlage einer präzisen Darlegung der Sammlungskonzeption und dort artikulierten Abgrenzung zu anderen Museen erfolgen. In diese Diskussion wird das Ministerium auf Grundlage theoretischer und praktischer Argumentationen der Teams der Bundesmuseen externe Museumsfachleute einbinden. Es ist daher die Absicht des Ministeriums, eine umfassende zukunftsorientierte Konzeptentwicklung zu initiieren, die nicht kurzfristigen Wunschvorstellungen entspringt.

Zukunft der Forschung?

Die kontinuierliche wissenschaftliche Aufarbeitung der Sammlungsbestände - auch im Sinn einer viel zu seltenen Grundlagenforschung - ist mit Recht eine der klar definierten Sammlungs- und Ausstellungsaufgaben der Bundesmuseen. Es ist daher von den Museen sicherzustellen, dass diese Arbeit von der Öffentlichkeit, speziell aber auch von allen Geldgebern (wie öffentliche Hand, Wirtschaft, Förderer, Sponsoren etc.) wahrgenommen wird und die damit verbundenen mittelfristigen Programme und letztendlich die Ergebnisse als sinnvoll verstanden und von generellem, über die reine Bewunderung des erforschten Objekts hinausgehenden Wert positiv besetzt werden.

Dafür bedarf es der notwendigen finanziellen Vorsorge in den Museumsbudgets, die berücksichtigt, dass es sich um ein weniger vermarktbare Segment der Museumsarbeit handelt als etwa Sonderausstellungen. Derzeit werden Museen und Universitäten in der Öffentlichkeit – mit Recht - viel zu wenig als produktive Partner empfunden.

Was ist Erfolg?

Was ist Erfolg, und woran wird er gemessen? Dominant ist – nicht nur in Österreich – eine rein quantitative, an Besucherzahlen orientierte Konkurrenz. Über Qualitäten wird viel zu wenig und fundiert gesprochen. Welche Bedingungen müssten geschaffen werden, um eine Vergleichbarkeit der Arbeit experimenteller und konventioneller Akteure, großer und kleiner, im Zentrum oder an der Peripherie

agierender Institutionen sowie Sammlungen mit weltberühmten Werken gegenüber solchen mit kulturgeschichtlich interessanten, aber wenig bekannten Objekten herzustellen? Wünschenswert wäre ein produktives Verhältnis zwischen einer bis jetzt von Politik, Medien und auch Museen bevorzugten quantitativen Erfolgsbeurteilung und qualitativen Kriterien, die viel schwieriger zu bestimmen und zu vergleichen sind.

Strukturelle und organisatorische Handlungsfelder

Ungeachtet der inhaltlichen Debatte ist es nach zehn Jahren hoch an der Zeit, Erfolge und Misserfolge der Ausgliederung zu verstehen und daraus Maßnahmen zur rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Weiterentwicklung des begonnenen Wegs zu definieren und zu beschließen:

Hat der Bund die Chancen und Möglichkeiten, Verpflichtungen und Verantwortungen, die sich aus der Ausgliederung der Museen ergeben haben, genutzt? Welche Schritte in Bezug auf Strukturen wären zu diskutieren? Welche Aufgaben soll das für Museen zuständige Bundesministerium mittelbar und unmittelbar wahrnehmen, um seine Verantwortung gegenüber der Bevölkerung bzw. gegenüber den Bundesmuseen zu erfüllen?

In welchen Fragen besteht bei Museen übergreifender Koordinations-, Organisations- oder anderer Handlungsbedarf? Wer soll diesen erfüllen, und wie? Dabei muss es sich nicht nur um Aufgaben handeln, die das Ministerium ohnedies wahrnimmt. Besucherforschung, Controlling, ...

Rechtsverhältnis Bund – Museen

Wenn Bundesmuseen als selbständige Kulturunternehmen organisiert und geführt werden, sollte die Gesamtverwaltung der Bundesmuseen nicht ebenfalls diesen Kriterien entsprechen und beispielgebend strukturiert werden? Managementstrukturen in den Museen sollten sich im Ministerium spiegeln (bzw. umgekehrt). Notwendig ist eine Präzisierung des Verhältnisses: Zentralisierung vs. Eigenprofil, Selbststeuerung vs. kulturpolitische Steuerung bzw. sind Überlegungen zur Öffnung für andere Trägerschaften anzustellen. Dazu einige Szenarien:

- Verzicht auf Gesamtverwaltung und individuelle Überführung der einzelnen Museen in selbstgesteuerte Organisationseinheiten mit dem Staat als Förderer, Hauptfinanzier, Stifter, Eigentümer, Mehrheitsgesellschafter etc. (GmbHs, Stiftungen o.ä.)
- Ausgelagerte Gesamtverwaltung in Form von Holding, Stiftung, AG, Anstalt öffentlichen Rechts o.ä.
- Derzeitige Situation (Ministerielle „Gesamtverwaltung“) oder modifizierte ministerielle Gesamtverwaltung.
- Rein selektive Gesamtverwaltung im Bereich der Sammlungen (Bundessammlung) oder anderer definierter Teilbereiche (Technik o.ä.)

Auf Basis dieser potentiellen Möglichkeiten will das Ministerium im Rahmen des anlaufenden Diskussionsprozesses Strukturen herausarbeiten, welche die Erfüllung des kulturpolitischen Auftrags an die Museen bestmöglich unterstützen und das zweifache Erscheinungsbild der öffentlichen Hand als Eigentümer und Kunde der Museen widerspiegeln und transparent machen.

Für das Verhältnis zwischen Kulturpolitik und Institutionen sollen jene Kommunikations- und Zusammenarbeitsformen weiterentwickelt werden, die sich den Grundsätzen moderner transparenter Verwaltung ebenso verpflichtet fühlen wie den Notwendigkeiten professionellen Managements im Non-Profit-Sektor. Die Aufsichts- und Leitungsebenen der Institutionen, die interne Arbeitsorganisation und – vor allem – die Beziehung zum Publikum und anderen „Stakeholdern“ müssen daher von Transparenz, Fachkenntnis und Verantwortung gegenüber der Bevölkerung geprägt sein.

Koordination und Kooperationen

Die letzten Jahre haben immer wieder gezeigt, dass zwischen den Museen Abstimmungsbedarf unterschiedlicher Intensität und Form in finanzieller und organisatorischer Hinsicht besteht. Vor allem in den Themenbereichen Sicherheit, personelle Ressourcen, EDV, Controlling, Revision, Durchführung von Lager- und Transportleistungen, Steuer- und Rechtsberatung sowie bei der Staatshaftung für Leihobjekte und ständige Schausammlungen lassen sich gemeinsame Aufgaben und Schnittstellen zwischen den Museen identifizieren. Unter dem Schirm der definierten

wirtschaftlichen und organisatorischen Selbständigkeit der Museen ist der durch eine verstärkte Zusammenarbeit bei diesen und eventuell weiteren Aufgaben mögliche Mehrwert zu definieren und anzustreben.

In Rahmen des von Regierung und Ministerium formulierten Leitbilds für die „Sammlung Österreich“ haben die Museen im Rahmen ihrer Autonomie untereinander ihre Sammlungs-, Ausstellungs- und Vermittlungsprogramme zu koordinieren. Es obliegt jedoch dem Ministerium, mit den von ihm eingesetzten fachspezifischen Instrumentarien die Entwicklungen zu beobachten und in seiner Gesamtverantwortung dann einzugreifen, wenn sich unbegründete Veränderungen oder unlösbare Konflikte abzeichnen. Die jeweiligen Vorgaben sind in den Museumsordnungen, Sammlungsentwicklungsplänen sowie darauf abgestimmten Ausstellungsstrategien formuliert.

Autonomie und Governance

Bei aller Individualität der einzelnen Museen müssen die Grundverhältnisse für alle gemeinsam gelten. Eine von allen nachvollziehbare Definition der Aufgaben, Verantwortungen und Beziehungen untereinander auf allen Ebenen (Governance), d.h. für das Bundesministerium, das Kuratorium, die Geschäftsführung und nicht zuletzt für die innere Organisation der Häuser ist daher die notwendige Konsequenz.

Dem Kapitel Governance wurde von Museen und Ministerium bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Das Ministerium will daher gemeinsam mit Kuratorien und Museen in einem moderierten und strukturierten Prozess die dafür notwendigen Voraussetzungen schaffen. Nur wenn klare Verhältnisse in Bezug auf Entscheidungskompetenz, Verantwortung, Kontrolle bestehen, kann Einmischung in die Autonomie verhindert, zurückgedrängt, aber auch unnötiges Involvieren des Ministeriums in interne Probleme zwischen den Leitungsebenen ausgeschaltet werden.

Autonomie kann sich nur entwickeln, wenn es klare Spielregeln zwischen dem Eigentümer, dem zuständigen Aufsichtsorgan und der Geschäftsführung der einzelnen Häuser gibt. Sie sind die unabdingbare Voraussetzung für rasche und transparente Entscheidungswege. In diesem Bereich bestehen derzeit schwerwiegende Mängel.

Das Ministerium beginnt diesen Reflexions- und Veränderungsprozess daher zuvorderst bei sich selbst, indem es sich eine Hausordnung für die Wahrnehmung seiner Pflichten gegenüber der Sammlung des Bundes und den damit befassten Bundesmuseen

erarbeitet und, als Voraussetzung dafür, eine offene Diskussion über die optimale Organisationsform und Struktur für die Wahrnehmung seiner Aufgaben initiiert.

Gleichzeitig ist es das Ziel, Grundsätze der Führung der Museen festzulegen und allen Entscheidungsebenen (Geschäftsführung, Kuratorien, Ministerium) über Satzungen, Museums- und Geschäftsordnungen sowie letztendlich Rahmenzielvereinbarungen eindeutige Kompetenzen zuzuweisen. Diese eindeutigen Kompetenzen öffnen erst den Raum, in dem sich inhaltliche Prozesse, Visionen und Strategien entfalten können.

Die Verankerung von Governance und das Vier-Augen-Prinzip gewährleisten die Umsetzung eines schlüssigen Konzepts der einzelnen Häuser, sowohl in künstlerisch-wissenschaftlicher als auch in wirtschaftlich-kaufmännischer Hinsicht. Ziel ist daher die langfristige Absicherung des Museumsbetriebs mit voller Budgetselbständigkeit und Ergebnisverantwortung.

Qualitätssicherung

Eng mit diesem Ziel verbunden ist die Etablierung von Programmen zur Qualitätssicherung, ein Eckpfeiler des die Autonomie der Museen fördernden Programms des Bundesministeriums. Die Vorschläge dazu werden vom Ministerium und von den Museen für ihre jeweiligen Tätigkeitsfelder erarbeitet, untereinander abgestimmt und gemeinsam beschlossen.

Grundlage der Qualitätssicherung und Evaluierung sind Transparenz und Vergleichbarkeit von Quantitäten und Qualitäten und deren Verhältnis zueinander.

Strategische Entwicklungen, mittel- und langfristige Finanzierungs- und Investitionskonzepte setzen eine rasche und präzise Durchschaubarkeit der betriebs-wirtschaftlichen Gegebenheiten voraus. Ministerium und Museen müssen die für eine Gesamtsicht notwendigen Grundlagen schaffen und gemeinsam beschließen.

Jedes Museum muss ein eigenes klares Profil entwickeln. Dies geschieht aber im Bewusstsein, dass jedes Museum sich als Verwalter eines Teils der „Sammlung des Bundes“ versteht und auf Grundlage dieses Bewusstseins kooperativ mit den anderen Museen zusammenarbeitet. Die Entwicklung eines positiven Gesamtimages der „Sammlung Österreich“ und der diese treuhändisch verwaltenden Bundesmuseen muss zu den wichtigsten Anliegen jedes Museums gehören.

Neue Akteure

Die – letztendlich aus der höfischen Tradition rührende und aus dieser relativ unreflektiert übernommene – Beschränkung der kulturpolitischen Landschaft auf Direktoren einzelner Institutionen und die dafür zuständigen Bundesdienststellen führte zu einer Verengung des Diskurses und zu einer oftmals unproduktiven Pattstellung zwischen den Polen „Autonomie“ und „Zentralisierung“.

Dem Vorbild anderer Länder folgend sollte die Notwendigkeit zur Einrichtung neuer, zusätzlicher Organisationsformen bzw. Funktionen für die Wahrnehmung übergreifender kultur- und museumspolitischer Aufgaben diskutiert werden. So fehlen in der derzeitigen Debatte z.B. die Stimmen unabhängiger Institute und ihrer ExponentInnen. Museumsinstitute, permanente Beratungskommissionen des Bundes, Fachjurien, Gesamtaufsichtsräte oder andere – möglicherweise neu zu gründende – spezialisierte Organisationen oder Gremien könnten in dieser Hinsicht eine Bereicherung darstellen.

Neben den – ausschließlich zur wirtschaftlichen Kontrolle berufenen – Kuratorien der Bundesmuseen bestehen derzeit nur wenige Foren, in denen Fach- und Zivilgesellschaft ihre Interessen und Ansprüche an eine öffentlich finanzierte Museumslandschaft formulieren, einbringen und – gegebenenfalls – auch durchsetzen könnten.

Sowohl auf der Ebene der Gesamtverwaltung wie auf der Ebene der einzelnen Museen ist daher ein Nachdenkprozess über strukturelle Verankerung der verschiedenen Anspruchsgruppen notwendig, um Identifikation und Teilhabe zu stärken.

Finanzierung

Basisfinanzierung

Der Bund als kulturpolitisch verantwortlicher Eigentümer hat gegenüber den Bundesmuseen zwei einander ergänzende Aufgabenstellungen. Zum einen übt er in jedem Fall seine Gesellschafterrechte im Sinn der in einer guten Corporate Governance festzulegenden klaren Spielregeln aus. In dieser Funktion sorgt er auch im Rahmen seiner finanziellen Möglichkeiten für die Finanzierung des Betriebes der Museen, die durch zusätzliche Initiativen der einzelnen Häuser ergänzt werden.

Darüber hinaus ist der Bund auch als öffentlichen Hand von Zeit zu Zeit „Auftraggeber im Namen der Bevölkerung“ für kulturpolitische Schwerpunktprogramme bzw. museums-übergreifende Initiativen, die neben dem Publikumsinteresse auch verstärkt rein wissenschaftliche und museologische Themenstellungen behandeln und sich jedenfalls teilweise - wenn nicht sogar überwiegend - einer kommerziellen Behandlung entziehen (müssen).

Die Basisfinanzierung sichert - valorisiert - den operativen Gesamtbetrieb (Personalkosten, Gebäudemieten, Betriebsmittel u.ä.) und gewährleistet die Durchführung eines *ausgewogenen* Programms zwischen Arbeit mit und an der Sammlung, Forschungstätigkeit, Ausstellungsprojekten und deren Vermittlung. Eine über die mittelfristig gesicherte finanzielle Grundausstattung hinausgehende Finanzierung des Ausstellungs- und Ankaufsetats kann und muss durch Beschaffung von Drittmitteln erfolgen. Im Sinne des oben beschriebenen dualen Rollenverständnisses des Bundes finanziert dieser die Erfüllung klar deklarerter mittel- und langfristiger kulturpolitischer Grundsatzaufträge vor allem im Bereich neuer, experimenteller und innovativer Handlungsfelder. Die Gewährleistung einer kontinuierlichen innovativen Entwicklung bedingt dynamisierende Förderungsimpulse, die auch über den Kreis der Bundesmuseen hinaus ausgeschrieben werden könnten. Thematische Sonderausschreibungen und Preise sind ebenso vorstellbar wie mehrstufige Exzellenzinitiativen, wie sie zuletzt etwa für bundesdeutsche Forschungseinrichtungen oder für niederländische Museen durchgeführt wurden.

Zur notwendigen Erweiterung der Finanzierungsbasis sollten Anreizsysteme wie „Matching Grants“ bzw. zweckgewidmete Impulsfinanzierungen für public-private Partnerships diskutiert werden.

Sponsoren

Die notwendige und willkommene Inanspruchnahme zusätzlicher Finanzierungsquellen aus dem privaten Sektor sollte nicht dazu führen, dass die großen öffentlichen Kultureinrichtungen nur mehr als repräsentativer Rahmen für gesellschaftliche Ereignisse wahrgenommen werden. Im Gegenteil: Die sukzessive Erweiterung der Möglichkeiten zur Beteiligung sollte weit über die bereits kultivierte Sponsoren- und Fördererbetreuung hinausgehen und programmatisch die Fülle der Zivilgesellschaft und ihren Anspruch auf Teilhabe an zeitgemäßen Kulturinstitutionen berücksichtigen. Dem Impuls zur Reduzierung der finanziellen

Zugangsbeschränkungen (freier Eintritt) werden daher weitere Initiativen folgen müssen.

In Wahrnehmung dieser Verantwortung ist eine Indexbindung der Basisabgeltungen ebenso vorstellbar wie der Abschluss mittel- und langfristiger Förderungsverträge. Dennoch sind alle Initiativen zur Verbreiterung der Finanzierungsbasis zu begrüßen, insbesondere wenn diese zu einer stärkeren Identifikation und Teilhabe der Zivilgesellschaft an den Institutionen führen. Daher sind steuerrechtliche und wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Förderung dieser Ziele zu erarbeiten.

Konsequenzen

Welche Auswirkungen könnten die Visionen und praktischen Vorschläge auf das Bundesmuseumsgesetz und die Museumsordnungen haben? Es scheint realistisch, dass sich ein großer Teil der echten und auch der vermeintlichen Probleme und die Einführung neuer Initiativen im Rahmen des aktuellen Gesetzes durchführen lassen. Es bedarf in den meisten dieser Fälle nur der Festlegung und Installierung entsprechender inhaltlicher und organisatorischer Prozesse. Erst danach ergibt sich möglicherweise die Notwendigkeit gesetzlicher Änderungen und sind die entsprechenden Prozesse in die Wege zu leiten.

Die Entwicklung einer dynamischen Balance zwischen der Autonomie der einzelnen Museen und der kulturpolitischen Gesamtverantwortung von Regierung und Ministerium - auf Grundlage geklärter Entscheidungsstrukturen - wird somit zur wichtigsten Folge des Reformprozesses.