

**Übersicht Arbeitskreis 3: Governance und Strukturfragen**  
**Zusammenfassung aller Arbeitsgruppen und Direktorenstatements**

Kuratorien: Besetzung, Aufgaben	Seite 2
Beirat zur Beratung der Museen	Seite 5
Koordinierungsgremium	Seite 7
Direktorenkonferenz	Seite 10
Rahmenzielvereinbarungen	Seite 12
Übergreifende Aufgaben, Budgets	Seite 15

## Kuratorien

Die Zusammensetzung des Kuratoriums ist unsinnig; z.B. BMF Vertreter, sie haben kein inhaltliches Pouvoir, sind daher keine wirklichen Ansprechpartner, treffen keine inhaltlichen Entscheidungen. Rechtliche und finanzielle Straffung der Kompetenzen der BMF und BMUKK Vertreter daher notwendig. Lauf des Genehmigungsverfahrens BMUKK zu BMF ändern.

Seitens des Kuratoriums soll die Möglichkeit eröffnet werden, auf Beiräte zurückzugreifen, die die Basis für Entscheidungen ermöglichen. Falls im Kuratorium weiter Vertreter des BMF und BMUKK sitzen, sollte es keine weitere Genehmigung mehr durch das BMUKK/BMF geben.

Das Kuratorium ist ein rechtliches und wirtschaftliches Aufsichtsorgan; es sind wirtschaftlich kompetente Leute notwendig, die Zugang zu Sponsoren haben. Auch inhaltliche Kompetenz ist die Voraussetzung für eine rechtliche und wirtschaftliche Prüfung.

An das Kuratorium sollten auch inhaltliche Informationen gegeben werden; die Frage ist aber, wie weit die inhaltliche Verantwortung abgegeben werden kann. Im Kuratorium sollen nur mehr die offenen Fragen geklärt werden.

Das Kuratorium ist kein Beirat, sondern Aufsichtsorgan. Es muss als wirtschaftliches Aufsichtsorgan gestärkt werden, ebenso die Entscheidungsbefugnis der BMUKK/BMF Vertreter.

Die Stärkung des Kuratoriums ist eine Illusion.

Aufwertung des Kuratoriums: es müssen kompetente Leute des BMUKK/BMF hinein, die das Haus in wirtschaftlicher Hinsicht unterstützen, aber nicht inhaltlich.

Das Vetorecht muss abgeschafft werden; das kann nicht in Einklang mit dem Aufsichtsrat gebracht werden. Nur bei Zusatzmitteln soll das BMUKK/BMF entscheiden, sonst soll die Entscheidungsbefugnis beim Kuratorium liegen.

Das Kuratorium hat die wirtschaftliche Aufsicht und soll daher den Vorsitzenden ernennen.

Politische Mandatare gehören nicht ins Kuratorium. Politischer Einfluss im Kuratorium darf nicht sein.

Längerfristige Planungen werden idealerweise in Abstimmung mit dem Aufsichtsrat erstellt.

Kuratorien müssen gestärkt werden, in Richtung „informiertes“ Kuratorium.

Das Kuratorium muss die Gesamtaufsicht über das Unternehmen haben. Soll hinterfragen, ob die Umsetzung auf das Leitbild des Hauses passt.

Das Kuratorium muss anders zusammengesetzt sein.

Das Kuratorium sollte das Gelenk zwischen Museum und Ministerium sein. Es ist zu klären: Wer spricht mit wem? Jetzt ist das Kuratorium nicht sprachfähig zum Ministerium.

Wir wollen eine Vereinbarung (Rahmenziele) zwischen Direktoren und Kuratorien; weil das Kuratorium näher am Geschehen ist. Die Besetzung der Kuratorien Richtung mehr Eigentümervertretung ist eine Frage der Kompetenz.

Die Geschäftsführer der Museen sollen keine Kuratoriumsmitglieder vorschlagen dürfen. Zu diskutieren ist auch, ob und wie derzeit andere Ministerien Mitglieder entsenden sollen. Die derzeitige Bestellung der Kuratorien ist verwässert.

Die Entsendung aus anderen Ressorts dient der Nutzung von Know How. Die derzeitige Organisationsstruktur ist ganz gut; problematisch sind aber die Auswahl (Art der Bestellung) und die Arbeit der entsendeten bzw. bestellten Mitglieder. Bei den Museen als wissenschaftliche Anstalten öffentlichen Rechts gibt es bei den Organisationen eine Anlehnung an das GmbH Recht. Über das Organ der Generalversammlung könnte der Eigentümer steuernd tätig werden; das wird derzeit aber nicht wahrgenommen.

Der Bund soll sich in den Museen eher zurückhalten und die Organe arbeiten lassen; Bestellung der Mitglieder des Kuratoriums nur von einem Ministerium; aber die Arten der Vertreter (KünstlerInnen, Finanzexperten etc.) muss vorher genau bestimmt werden.

Bestellung der Kuratoriumsmitglieder nach dem Beispiel der Universitätssenate bzw. –räte, wo Bestellungen auf Vorschlag der Direktoren erfolgen usw. Es wäre als Variante die Einbeziehung der Direktoren zu überlegen.

Der Vorsitzende des Kuratoriums ist der verlängerte Arm der Politik; das soll wie bei den Unis abgehandelt werden.

Das Kuratorium sollte auch auf die Entscheidungen in der strategischen Planung Einfluss nehmen.

Die inhaltliche Seite der Kuratorien soll gestärkt werden.

Wie kann vermieden werden, dass die Vertreter des Eigentümers so personenbezogen ausgewählt werden wie in der Vergangenheit? Wie sinnvoll ist es, wenn eine Vielzahl der Ministerien vertreten ist? Wie ist in Österreich, wie im Ausland, eine weniger politisch bestimmte Besetzung eines solchen Gremiums zu erreichen?

Die Eigentümerfunktion wird von BMUKK/BMWA wahrgenommen; die politische Ebene sollte das BKA sein und das BMF; der Kulturteil hat durch das BMUKK Schwergewicht; nicht vertreten: Vertreter der Interessensgruppen wie Bevölkerung und Künstler.

Die Besetzung des Kuratoriums und die Aufwertung der Kuratorien ist ganz wichtig. Das Kuratorium der Entsandten (da gibt's verschiedene) soll den Direktor natürlich in wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht kontrollieren; aber nicht nur kontrollieren, sondern auch ihm beiseite stehen. Um ihm beiseite stehen zu können, müssen sie (die Kuratoriumsmitglieder) über entsprechende Qualifikationen verfügen; nicht nur in wirtschaftlicher Hinsicht, sondern auch, dass sie für dieses Haus, in welches sie entsandt sind, wirklich auch brennen und den Wunsch haben, dieses Haus zu unterstützen. Beamte sollen nicht mehr Teil des Kuratoriums sein.

Nötig sind eine Stärkung des Kuratoriums und ein Abkürzen der Wege. Das heißt, wenn der Staat den Kuratoren das Vertrauen schenkt, dann sollte mit der Genehmigung eines Budgets oder eines Dreijahresprogramms die Sache auch wirklich erledigt sein und nicht durch mehrere Rückkoppelungen mit Ministerien, Beamtenwegen, monatelangen Vorgängen, provisorischen Budgets etc. verzögert werden. Wenn man ein Kuratorium bestellt, sollte es dazu in der Lage sein.

Mit den Kuratorien wird nicht nur über Geld geredet. Denn um ein Haus wirtschaftlich zu beurteilen, muss man sich auch identifizieren können mit seinen Programmen, Zielen, Sonderausstellungen etc. Die Kuratorien sind unsere Gesprächspartner, aber auf freiwilliger Basis, nicht im Sinne einer Untersagung, einer Programmänderung oder Ähnlichem.

Die Entscheidungsbefugnis in den Kuratorien muss dahingehend erhöht werden, dass die Entscheidungen nicht noch einmal als Dublette im Finanzministerium und Bildungsministerium wiederholt werden. Die Zusammensetzung des Kuratoriums sollte tunlichst politisch unabhängig gemacht werden, keine politischen Mandatare in den Kuratorien sein. Politische Mandatare haben die Möglichkeit, den Kulturausschuss zu gebrauchen, die Möglichkeit der parlamentarischen Anfrage. Man sollte auf einer kollegialen Ebene nicht nur den Kollegen der Direktorenkonferenz, sondern auch den anderen Kuratoriumsvorsitzenden begegnen können, ohne gleichzeitig jemand gegenüber zu stehen, der einem vielleicht in einer ganz anderen Funktion im Parlament begegnet.

Das Vetorecht soll abgeschafft werden. Bei einer verantwortlichen Zusammensetzung der Mitglieder eines Kuratoriums mit einer hohen wirtschaftlichen Kompetenz ist das Vetorecht zweier Beamter obsolet und letzten Endes ein Anachronismus. Mit der inhaltlichen und wirtschaftlichen Kompetenz brauchen wir auch die Leidenschaftlichkeit der Kuratoriumsmitglieder.

## Beirat zur Beratung der Museen

Unterhalb des Direktors gibt es kein Gremium, das ihn überstimmen könnte. Welche Gremien zur Beratung und Evaluierung gibt es, oder sollte es geben?

Es gibt bereits Beiräte, etwa für Ankäufe. Die Entscheidung liegt beim Direktor, aber der Beirat hat die Fachkompetenz.

Beiräte sollen nicht ins Ausstellungsprogramm hineinreden; da könnte man gleich alles ins Ministerium schicken. Was würden Fachgremien ändern? Nehmen wir das Flächenproblem; kein Expertengremium wird das Flächenproblem lösen.

Eine Teilhabe kann nur so konkretisiert werden, dass sie eine Art Sounding Board sein kann; keinesfalls aber mitentscheidend. z.B. ein Restaurator soll beraten, nicht entscheiden, ob ein Gemälde ausgestellt werden darf oder nicht.

Wenn ein Direktor ergebnisverantwortlich ist, wird er die Verantwortung auch übernehmen und damit muss die Entscheidungsbefugnis verbunden sein. Für die Anhörung der Experten gibt es Organisationsrichtlinien; die Informationen müssen auch dokumentiert werden.

Vorschlag: wie bei der Generali Foundation; drei, vier internationale Experten. Das wäre für jedes Haus eine Bereicherung.

Ein solcher Beirat kann jetzt schon eingerichtet werden; er kann aber nur beratend sein, nicht entscheidungsbefugt.

Das kann man nicht institutionalisieren. Vergleich Publikumsrat ORF; ist ein negatives Beispiel.

Vergleich ORF ist unpassend: ein Beirat dient auch der Vernetzung international. Die Personen müssen von den Museen gewählt werden können.

Zu einzelnen Themen wird das bereits gemacht.

Es muss institutionalisiert werden. Die Personen müssen Kapazitäten sein.

Zu Einzelthemen werden internationale Leute dazu genommen. Das muss gemacht werden, muss aber flexibel bleiben. Zwei Jahre einen Beirat mitzuschleppen, ist nicht vorstellbar.

Bei Kunstmuseen ist es vorstellbar.

Pro Haus ein künstlerischer Beirat.

Ein Beirat ist ja jederzeit möglich; dabei sollte man es auch belassen. Das Ergebnis institutionalisierter Beiräte ist eher negativ.

Es könnte ein Board of Trustees geben, wie bei Tate. Leute, die ehrliche Advokaten sind.

Wenn es ein Expertengremium gibt, muss das von einer freiwilligen Direktorenkonferenz getrennt gesehen werden.

Ein Gremium wäre positiv, in dem Experten vertreten sind, die eine inhaltliche Ahnung haben. Das kann nicht jedes Museum mit dem Ministerium ausmachen.

Diese Experten sollten in den Kuratorien sitzen; es braucht kein neues Gremium.

Wenn es einen Beirat oder Ähnliches gibt, dann sollten es Personen sein, die konstant zur Verfügung stehen und das Vertrauen der Direktoren genießen; und auch von der Direktorenkonferenz gehört werden.

Neben einem ständigen Gremium kann es Sondergremien für spezielle Aufgaben, ev. zeitlich befristet geben.

Beratendes Gremium; entscheidendes Gremium? Was hat man von einem beratenden Gremium? Ohne konkretes Prozedere wird es keine Entscheidungen geben. Schon jetzt hat das Ministerium Störungsmomente ohne Ende – es kann immer eingreifen.

Übergeordnete Entscheidungen brauchen punktuell Fachberatung; dazu genügt die Auswahl kompetenter Personen für das jeweils aktuelle Problem. Das Gremium soll Alternativen präsentieren.

Der künstlerische Bereich ist derzeit im Kuratorium vertreten (Fachexperte, Freundeskreis), die Frage ist nur, wie sehr das im Kuratorium wahrgenommen wird. Und es bleibt die Frage: Wer entscheidet und verantwortet dann wirklich?

Ein formelles Informationsgremium ist nicht gut; eine flache Struktur ist gefordert.

## **Koordinierungsgremium – zwischen den Museen und Ministerium und Museen**

Wenn es eine koordinierende Instanz gibt; wer zahlt diese? Zum Beispiel Koordination der Egger-Lienz Ausstellungen: Die Kulturministerin ist gut beraten, diese Entscheidung nicht zu treffen. Eine freiwillige Kontrolle ist der beste Weg. Bisher schaut das aus Sicht der Museen (auch aus dem Ausland betrachtet) gut aus. Nur kleine Adjustierungen sind nötig – Zitat der Expertin aus Belgrad.

Es dürfte aber zwischen den DirektorInnen keinen permanenten Medienkrieg geben; nur so entstehen diese Diskussionen ja.

Kulturjournalisten interessieren keine Inhalte; davon sollte man sich nicht unterbuttern lassen. Was zählt, ist der Inhalt der Museen und die Leute, die dort gezeigt werden.

Soll eine Gruppe von Personen das Ministerium beraten?

Ein Koordinationsgremium ist nötig.

Zur Kommunikation Ministerium – Museen: Das Ministerium will nicht verstehen, was gerade wichtig ist. Ist es daher nicht sinnvoll, Fachdiskussionen auf der Ebene eines Expertengremiums zu führen?

Was geschieht mit den Vorschlägen der Museen im Ministerium? Wie soll hier der Entscheidungsprozess laufen? Man hat Museen ausgegliedert, aber das Ministerium nicht bedacht. Wie wird der Entscheidungsprozess auf der obersten Ebene geführt?

Das Ministerium hat einen inhaltlichen Mangel an Know How die Pläne der Museen zu beurteilen und zu gewichten. Probleme gibt es aber dann, wenn ein Gremium auch eine inhaltliche Abstimmung macht.

Das Ministerium soll sich der Geschäftsführer und anderer Fachleute als Experten bedienen.

Die Auseinandersetzung der Kunstmuseen soll nicht auf alle anderen Museen übertragen werden. Es ist kritisch zu hinterfragen, ob die Museen wieder auf klassische Kernbereiche ganz ohne Überschneidungen zurückgehen können (Stichwort: Auseinandersetzung mit zeitgenössischer Kunst).

Es gibt starke Bedenken bis hin zur Ablehnung gegen das Einführen einer neuen Ebene in der Entscheidungsstruktur. Ein gewisser Bedarf an Koordination wird nicht bestritten, jedoch wird in Frage gestellt, ob ein zusätzliches Gremium dazu das richtige Instrument ist bzw. in der Lage dazu ist.

Ein Koordinierungsgremium soll keine Entscheidungsbefugnis haben; sondern ausschließlich sich beschränken z.B. auf Treffen organisieren, Beratungen durchführen, gemeinsame Vorgehen der Museen organisieren.

Wenn es ein zusätzliches Gremium geben soll, dann im Sinne eines Kulturrats nach Vorbild der Niederlande.

Beispiel NL: Die Mitglieder des Kulturrats haben beratene Funktion für die Politik. Es gilt als Ehre, Mitglied in einem derartigen Gremium zu sein (vor allem in den großen Häusern). Die Planvorlagen der Museen dienen als Grundlage für die Förderungen. Entscheidungen des Kulturrats können nur schwer vom Ministerium ausgehebelt werden. Der Kulturrat umfasst den ganzen Bereich der Kultur: Film, Museen, Literatur usw. Hat nur Empfehlungsrecht, hat Expertenstatus, ist unabhängig und hat eine starke, gewachsene Autorität. Die Politik enthält sich Qualitätsurteile abzugeben.

Soll es künftig eine Durchsicht wegen Überschneidungen geben (Zusammenschau), oder soll es eine eigene Stelle für eine Zusammenschau geben und wenn ja – mit Einvernehmen der Museen oder nur auf Freiwilligkeit? Soll mit externer Beratung auch ein regulierendes Eingreifen möglich sein?

Eine paritätische Besetzung eines Koordinierungsorgans wäre nötig und eine Abgrenzung zwischen Direktorenkonferenz und Koordinierungsorgan. Erstere ist eher ein operatives Organ, letzteres für strategische Angelegenheiten zuständig.

Derzeit gibt es kein strategisches Vorgehen des Ministeriums. Ein verbindliches Vorgehen des Ministeriums gegenüber den Museen wäre aber notwendig. Das Ministerium muss sagen, was es mit den Museen tun will – und dann, mit den Museen zusammen, wie das auszuführen ist – unter Nutzung möglicher Synergien.

Die Ausstellungen sollen ohne Einfluss des Ministeriums geplant werden können.

Überschneidungen gibt es immer wieder, es ist aber keine Lösung, hier das Ministerium

eingreifen zu lassen. Besser ist es, dass sich die DirektorInnen absprechen. Hilfreich wäre vielleicht eine Förderung der Koordination durch das Ministerium.

Der Vorschlag des MUMOK sieht vor, dass das Ministerium übergeordnete Aufgaben zu erfüllen hat (Finanzierung, Verteilung der Sammlung). Der Sektionschef und seine MitarbeiterInnen brauchen Beratung – die Beratungsaktivität kann über Kommissionen erfolgen; diese haben die Drei-Jahres-Pläne und Leistungsvereinbarungen zu behandeln. Die Besetzung soll paritätisch erfolgen: Vorsitz hat das Ministerium, das Ministerium bestimmt externe Experten und die Direktoren entsenden aus ihrer Gruppe Mitglieder (ev. jeweils drei Personen, also insgesamt sieben Mitglieder).

In den Niederlanden werden die Mitglieder der Kulturräte immer weniger im politischen Umfeld besetzt.

Ein kulturpolitischer Beirat kann nach Vorlage der Pläne der Museen Vorschläge für Entscheidungen des Ministeriums machen.

Ein Kulturrat ist zukunftsorientiert: soll sich mit Schwerpunktthemen befassen; und die Museen können zu diesen Punkten etwas beitragen; soll Anlaufstelle für diverse Anfragen sein.

Es soll keine übergeordneten Beiräte geben, das untergräbt das Vertrauensverhältnis. Beiräte soll es nur für Bereiche geben, wo intern die Kompetenz fehlt.

Der Eigentümer muss seine strategischen Ziele darstellen: präzise Darstellung der Ziele in den Museumsordnungen der Anstalten, dazu die Absicherung der Finanzierung der Tätigkeit der Museen. Erst dann kann ein Gremium für die Museen arbeiten.

Die Direktorenkonferenz als Berater für das Ministerium: als Sammlung von Kompetenzen.

Die Direktoren werden die Durchsetzung ihrer Interessen als „Beratung“ des Ministeriums verkaufen. Ein Beratungsorgan für das Ministerium muss grundsätzlich ohne die direkt Betroffenen zusammengesetzt sein.

Es ist zu unterscheiden zwischen Entscheidungen des Alltags – da braucht es eine bessere Kommunikation und ein entsprechendes Szenario (z.B. Direktorenkonferenz) und

institutionalisierter Beratung; ein erweiterter Kreis von ausgewählten Personen, wobei die Frage der Durchsetzbarkeit noch offen ist.

Es soll in den Häusern eine eigene „interne“ Ebene geben und eine übergeordnete Ebene für „Visionen“ als Gremium des Ministeriums.

Wo beginnt die visionäre Planung in Abgrenzung zum Alltagsgeschäft?

Wir hätten gerne einen Dialogprozess, Guidelines, wie wir uns besser orientieren können. Das gab es bisher nicht. Kein Problem, wenn es auf Zustimmung von beiden Seiten beruht; wir wollen aber keine neue Institution. Kooperationen auf selbstverwalteter Ebene, weil hier auch die Umsetzung erfolgt.

Pläne sollen abgestimmt werden; dafür wäre das Gremium (wie vom MUMOK vorgeschlagen) nötig, das vergleichend vorgeht. Jemand muss inhaltlich agieren.

## Direktorenkonferenz

Die Direktorenkonferenz war bisher mangelhaft. Wir brauchen eine Direktorenkonferenz mit Statuten, einem Regelwerk und regelmäßigen Treffen. Der Vorsitz muss rotierend sein.

Eine institutionalisierte Direktorenkonferenz ist abzulehnen. Eine Geschäftsordnung ist tödlich, der Individualismus nach der Ausgliederung war das Ende der Direktorenkonferenz, bitte keine Ordnung der Direktorenkonferenz.

Eine gemeinsame Investitionsplanung in der Direktorenkonferenz wird nicht explizit angestrebt: „Man soll das nicht so eng sehen“.

Direktorenkonferenzen sollen regelmäßig stattfinden, aber keinen verpflichtenden Charakter haben.

Die Direktorenkonferenz soll Pläne zu den Ausstellungen koordinieren.

Wir brauchen eine konzeptuelle Direktorenkonferenz.

Die Direktorenkonferenz sollte mit Tagesordnungen stattfinden mit einem eigenen Regelwerk: als Informations-, Abstimmungs- und Realisierungsgremium; etwa in der Frage über ein Zentraldepot. Niemand sollte aber zwangsverpflichtet werden.

Die Direktorenkonferenz bereitet vor; das Ministerium entscheidet über z.B. Investitionen.

Eine Direktorenkonferenz braucht eine Perspektive für ganz Österreich und nicht nur für die Bundesmuseen; es braucht eine gesamtösterreichische Koordination.

Aktuell ist die Direktorenkonferenz ein informelles Gremium, sie sollte sich mindestens vierteljährlich treffen. Dazu müssen auch die Landesmuseen eingebunden werden, um „Porzellan“ zu erhalten. Es soll eine schlanke Organisation haben.

Das Museum für Völkerkunde – eines der international fachlich größten Museen seiner Art – verfügt über keine eigenen Organe; wer vertritt also die Interessen solcher Museen und grundsätzlich jener Museen, die kein „Kunstmuseum“ sind?

Für die Beteiligten muss eine win-win Situation entstehen, sie müssen einen Nutzen daraus ziehen. Förderlich wäre etwa ein „Prämiensystem“ als Anreiz zum Umsetzen von Ideen und nutzstiftendem Verhalten der beteiligten Museen.

Zuerst muss man ein gemeinsames Interesse finden, erst dann kann eine funktionierende Direktorenkonferenz aufgebaut werden. Die Teilnehmer müssen gleichwertig sein.

Die Direktorenkonferenz ist derzeit eine Informationsbasis für die Direktoren.

Es ist vorstellbar, dass die Direktorenkonferenz ein übergeordnetes Beratungsgremium sein könnte und bei Mehrheitskonsens besprochene Projekte umgesetzt werden.

Inhaltlich-strategische Fragen zu klären ist zu problematisch; es gibt zu viele Widersprüche und Differenzen (beginnend mit den Unterschieden Kunst zu Nicht-Kunst-Museen). Inhaltliche Entscheidungen sind in der Direktorenkonferenz nicht möglich.

Eine Direktorenkonferenz wie auf Ebene der Universitäten; als Abstimmungsorgan bezüglich Personalpolitik, Auftreten nach außen usw. Das wäre auch gut als Koordination gegenüber dem Ministerium. Die Museen würden im Lauf der Zeit besser zusammenarbeiten und dann wären auch Synergien im kaufmännischen Bereich möglich.

Eine Direktorenkonferenz wie auf Uni-Ebene ist nicht möglich; hat ganz andere Aufgaben als im Zusammenhang mit den Museen diskutiert und ist ganz anders geregelt.

Die Direktoren sollen miteinander reden, einen Informationsaustausch pflegen, auch wenn das Ministerium die Grundregeln dafür bestimmen kann.

Direktoren müssen für die strategische Planung der Anstalten zuständig bleiben; aber: eine Synchronisierung, Abstimmung der Drei-Jahres-Pläne der Direktoren soll erfolgen. In Bezug auf die Ausstellungsplanung, die oft lange Vorläufe hat, ergibt sich die Frage: Sind drei Jahre ein ausreichender Zeitraum?

## Rahmenzielvereinbarungen

Rahmenzielvereinbarungen – Begriff konkretisieren: was sollen sie enthalten, wer entwirft sie, wie erfolgt die Diskussion? Ein neues kulturpolitisches Instrument wurde hier eingeführt, aber die Modalitäten, wie es gestaltet wird, sollten hier eingebracht werden, ebenso eine Präzisierung des Papiers der kaufmännischen DirektorInnen.

Zu den Rahmenzielvereinbarungen gibt es ein großes Fragezeichen; wir sehen sie im Rahmen eines Businessplans in den operativen Bereichen. Das BMUKK sollte bei den gesetzlichen Regelungen angesiedelt sein und darunter das Kuratorium – dort, im Kuratorium, sollten auch die Rahmenzielvereinbarungen stattfinden.

Es fehlt die Definition, was das Wort überhaupt bedeutet.

Es geht um Vereinbarungen zwischen Ministerium und Museen über deren mittelfristige Amtsführung: Inhalte, Wünsche nach Höhe der Besucherzahlen, Vermittlungsziele; kulturpolitische Weichenstellungen, aber kein Eingriff etwa in die Ausstellungsplanung.

Es gibt diese Vereinbarung; sie heißt nur nicht so. Wir erstellen 3-Jahresvorschauen; diese wurden vom Ministerium aber nicht ernst genommen. Kein Unternehmen kann ohne das arbeiten und planen. Sollen wir hier jetzt etwas Neues erfinden?

Die Rahmenzielvereinbarungen stehen im Gesetz; sind eine missglückte Angelegenheit durch den Begriff „kulturpolitisch“ = die Politik soll Politik machen. Wir machen längerfristige Planungen, idealerweise in Abstimmung mit dem Aufsichtsrat. Daraus abgeleitet erfolgen kurzfristige Maßnahmen. Wie es jetzt im Gesetz steht, kann es nicht funktionieren: Soll das Ministerium mit den Museen die Kulturpolitik ausmachen?

In den Niederlanden gibt es eine Vierjahresplanung. Es geht um grobe Weichenstellungen und wesentliche Ziele der nächsten (vier) Jahre; um einen bestimmten Zeitraum. Dann, am Ende dieses Zeitraumes, können die Museen gemessen werden – die Inhalte sind noch offen.

Jahres- und Vorhabensberichte konkretisieren nach einheitlichen Richtlinien würde vollkommen reichen; das gibt es derzeit ja nicht so. Aber nichts Neues erfinden, sondern auf vorhandenen Instrumenten aufbauen.

Der Staat muss sagen, was er will.

Rahmenzielvereinbarungen sind eine kulturpolitische Vision; was das Ministerium für eine bestimmte Zeit verfolgen will und dass die Museen diese Richtung einschlagen sollen. Das WIE ist die Aufgabe der Museen. Wie kommen diese Linien zustande, wie werden sie festgelegt; dafür gibt es keine Praxis.

Vielleicht ist es ein falscher Begriff; eher: Richtlinien.

Es gibt Planungen Top Down und Bottom Up. Die Dreijahresplanung erfolgt Bottom Up. Es fehlt aber die Top Down Planung. Das Ministerium genehmigt; das ist kein Top Down Prozess. In Unternehmen gibt es Top Down Vorgaben, das fehlt uns. Das war die Folge der Ausgliederung – hier wollen wir klare Vorgaben.

Die Vergleichbarkeit der Vereinbarung und des Tuns fehlt.

Die Museumsordnung ist der Ort für die Kulturpolitik. Falsch wäre sie in Dreijahresvorhaben, das wäre absurd (zieht Vergleich zu den Theaterprogrammen; würden sich nicht hineinreden lassen). Ich will nicht, dass das Ministerium sagt, ihr macht jetzt die Ausstellung XY, weil das mein Wille ist.

So kann's ja auch nicht sein. Sehr wohl aber: Wofür steht dieses Museum.

Das ist aber eine statische Angelegenheit – also verankert in der Museumsordnung.

Derzeit gibt es keine Vorgaben über inhaltliche und organisatorische Vorhaben. Das Ministerium genehmigt. Wenn das Ministerium klare Vorstellungen hat, wüssten wir diese gerne.

Das Wie ist die Museumsfrage; das muss über den Grad der Allgemeinheit hinaus formuliert werden. Beispiel: Kommt eine neue Regierung, die sagt, heute ist Migration ein Thema: WIE das abgehandelt wird (etwa anhand ägyptischer Plastik), ist Sache des Museums. Das Ministerium kann nicht sagen, WIE es umgesetzt wird. In den letzten Jahren fehlte aber diese politische Vision (im besten Sinn) und jedes Museum ist auch eine politische Institution.

Ein Museum kann kein Instrument der Kulturpolitik sein: Wenn sich die Politik wünschen kann, was in Museen gezeigt wird, dann sind wir instrumentalisiert. In der Wirtschaft kann auch nicht gesagt werden, es werden Schokoriegel mit Migrationshintergrund produziert.

Das ist jetzt ein One Way Prozess. Frage: Im Vorfeld Einigung durch Rahmenziele; z.B. zum Thema Partizipation. Es geht nicht darum, wie Ausstellungen gemacht werden. Die wesentlichen Aufgaben sollen mit den Häusern gemeinsam besprochen werden.

Das Problem ist: Zusammensetzen der Direktoren oder nicht Zusammensetzen der Direktoren? Das Formale lässt sich politisch nicht vom Inhalt trennen; z.B. die Regierung legt Schwerpunkte auf Museen als Forschungsinstitutionen oder das Museum muss mit der eigenen Sammlung arbeiten. Wie ich das inhaltlich umsetze, ist die Intelligenz des Museumsmannes. Bei Gewichtung der Kulturpolitik muss es aber auch budgetäre Konsequenzen haben; für Aufgaben, die nicht Mainstream sind, fehlt das Geld.

Wenn ich die Republik als Kunden sehe, der mit zwei Drittel des Geldes gibt, bin ich interessiert, ihm zu geben was er will. Wenn der Kunde sagt, jetzt forscht doch mehr, kann ich sagen, das kostet so und so viel; das lässt sich nicht einfach aufzwingen.

Man muss langfristig denken, in Dezennien, nicht in Direktorenperioden.

Man kann Museumsordnungen nicht im Zyklus von Wahlen umbauen. Die Museumspolitik kann nur in gewissem Rahmen eingreifen, etwa im Fall von historischen Jubiläen. Wenn der Minister sagt, er legt mehr Wert auf Zeitgeschichte, ist das keine Bevormundung. Der Wunsch nach einer konkreten Ausstellung wäre allerdings eine. Die Umsetzung ist ein freier Ansatz. Ein Fehler wäre ein Eingriff in die Museumsordnungen, das wäre fatal.

Wo steht, dass man in den Museen Kulturpolitik machen soll?

Das hat ja mit der Kulturpolitik primär nichts zu tun. Ich sehe darin mehr die grundsätzlichen Aufgaben der Museen.

Das ist aber alles durch das Bundesmuseengesetz gedeckt.

Wir werden die Rahmenzielvereinbarungen gerne im Rahmen der Dreijahresvorschauen etablieren; als rollierenden Prozess: 1) Kuratorium: aufwerten; hier sind auch Vertreter des Ministeriums drin. Es sollte konkrete Aufträge des Entsenders an diese Mitglieder geben. Die Diskussion der Vorhaben mit den Kuratorien muss zuerst kommen.

Die Diskussion scheitert derzeit vielleicht, weil wir nicht wissen, welchen Abstraktionsgrad wir diesen Rahmenzielvereinbarungen geben sollen.

Mit den Rahmenzielvereinbarungen kann ich ja konkretisieren und dann kontrollieren.

Es ist unglaublich, dass diese Diskussion stattfindet mit einer derartigen Nicht-Bekanntheit, was da drin sein kann und was nicht. Wir sollten von hier entwickeln, WAS es sein soll. Derzeit reden wir nur darüber, was es NICHT sein soll.

Es steht im Raum: Wir wollen etwas ändern – Dinge, die sich bewährt haben, soll man nicht ändern. Nicht um des Änderns willen. Auf dem Papier kann man viel ändern; wenn es nicht gelebt wird nützt aber keine Änderung.

Die Rahmenziele sollen gemeinsam mit den Geschäftsführern und den Kuratoren entwickelt werden. Zusätzliche Berater sind dafür nicht nötig. Das Ministerium sollte Personen einladen, die ihre Meinung dazu abgeben.

Rahmenzielvereinbarungen zwischen Museen und Kuratorien abschließen; weil dort die Vertreter des Ministeriums ohnehin drin sind.

Ausgangspunkt für die Diskussion war die mediale Erregung über gleiche Ausstellungen und der Wunsch nach einer klaren Ausgangslage und Vergleichbarkeit für die Sektionsleitung.

Der Eigentümer muss in das Reglement eingebunden sein; trotzdem: Änderungen im System sind möglich.

Es muss eine Definition von Mindestanforderungen geben, etwa wie langfristig wirkende Schritte der Kulturpolitik gesetzt werden können. Wie ist das zu erreichen? Mehr Ministerium oder über die Geschäftsführung?

## **Übergreifende Aufgaben**

Besser als eine Direktorenkonferenz: eine Servicegesellschaft für wirtschaftliche Angelegenheiten, gegründet als Outsourcing-Betrieb der Museen. Angelegenheiten wie Lohnverrechnung und Innenrevision können in so einer Gesellschaft passieren.

Die Museen können auch jetzt schon gemeinsam agieren: bei Reinigung und Personal etwa. Eine zusätzliche Service-GmbH wäre nicht zielführend und zu schwerfällig.

## **Budgets**

Es geht immer auch ums Geld. Wir haben gesetzliche Aufgaben, für die wir bei weitem nicht genug Geld erhalten. Wenn es politisch Schwerpunkte gibt und dafür auch das Geld dazu, dann ist es okay.

Zielorientierte Budgets.

Das Ministerium kann etwas wollen von den Museen, wenn es das finanziell belegen kann und einen lückenlosen Ersatz z.B. für einen eintrittsfreien Tag bietet.

++++