



Freie und Hansestadt Hamburg Kulturbehörde

21. Juli 2011

Vertraulich!

Eckpunkte für das weitere Verfahren zum Gesamtkonzept für die Stiftung Historische Museen Hamburg

Im Juni hat Frau Prof. Baumann ihr Konzept zur Neugliederung der SHMH vorgelegt. Es besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass das Konzept eine gute Grundlage für die weiter zu konkretisierende Planung darstellt. Unabhängig von der detaillierten Bewertung der einzelnen konzeptionellen Überlegungen macht das Konzept deutlich, dass es grundlegender Entscheidungen der Fachbehörde über die Eckpunkte bedarf, in deren Rahmen der Umstrukturierungsprozess auf den Weg gebracht werden soll. Folgende Fragen sind jetzt zu entscheiden und dem Stiftungsrat in seiner Sitzung am 17.08.11 zur Beschlussfassung vorzulegen:

1. Soll die SHMH als Gesamtstiftung erhalten bleiben? ✓
2. Soll die SHMH in ihrer jetzigen Struktur erhalten bleiben? *ja! (außer 8) mit ELV*
3. Ist die Weiterentwicklung des Hafensemuseums zurzeit realistisch? *[nein]*
4. Welche Organisations- und Führungsstruktur ist sinnvoll? *nein!*
5. Wie hoch ist der Mittelbedarf für die strukturelle Neuordnung der SHMH?

1. Soll die SHMH als Gesamtstiftung erhalten bleiben?

Mit ihrem Konzept hat Frau Prof. Baumann dargelegt, dass durch neue Instrumente, Strukturen und Initiativen nach der Gründung der Gesamtstiftung bereits erste Erfolge bei der Koordination von Inhalten und der Umsetzung von Querschnittaufgaben der SHMH erzielt werden konnten. So ist die Vernetzung und Abstimmung der Wissenschaftler, Bibliothekare und Restauratoren der unterschiedlichen Häuser bereits gut entwickelt. Die Einrichtung der Querschnittfunktion „Vermittlung“ ist ebenfalls weit vorangeschritten. Auch im Hinblick auf die Stärkung des nationalen und internationalen Kulturtourismus sowie die gestiegene Anforderung, Drittmittel bei überregionalen Fonds und Stiftungen zu akquirieren, kommt dem Zusammenschluss der stadt- und kulturgeschichtlichen Museen Hamburgs in der SHMH eine entscheidende Bedeutung zu. Unter Beibehaltung der deutlich voneinander abgegrenzten inhaltlichen Profile der einzelnen Häuser, ermöglicht der Museumsverbund:

- eine abgestimmte Vermittlung der Stadtgeschichte Hamburgs,
- den Zugriff auf die gesamten Sammlungsbestände (ein gemeinsames Sammlungskonzept wurde bereits erarbeitet),
- die Durchführung von zentralen Aufgaben wie z.B. Provenienzforschung, Digitalisierung der Sammlungen, Errichtung eines Kulturspeichers,
- die Einführung von Querschnittfunktionen, um die vorhandenen wissenschaftlichen, restauratorischen, betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Kompetenzen stärker zu nutzen und Ressourcen zu bündeln,

- ein gemeinsames Marketing, Vermietungs- und Veranstaltungsmanagement sowie abgestimmte Fundraisingkonzepte,
- die Koordination in den Bereichen Personalentwicklung, Verwaltung, Controlling, u.a.m.

Demzufolge kann die Gesamtstiftung weiterhin als die geeignete Struktur zur Modernisierung und Attraktivitätssteigerung der historischen Museen Hamburgs bewertet werden.

Die mit der Gründung der SHMH verbundenen Ziele erkennt die Kulturbehörde nach wie vor als richtig an. Seit dem Zusammenschluss zur Gesamtstiftung 2008 bestand die Aufgabe, diese Ziele zu erreichen, und es wäre auch bereits möglich gewesen, einzelne davon umzusetzen oder ihre Umsetzung mit differenzierten Maßnahmen zu planen. Mangelhafte Vorbereitung der Umstrukturierung und fehlende dauerhafte Unterstützung beim Entwicklungsprozess, aber primär mangelndes Engagement seitens der ihren jeweiligen Häusern verpflichteten Direktoren im Interesse der Gesamtstiftung zu agieren, führten jedoch dazu, dass die Ziele nicht oder nur ungenügend umgesetzt wurden. Beiden von der Fachbehörde beauftragten Stiftungsvorständen war es aufgrund der Partikularinteressen einzelner Häuser nicht möglich, wichtige Weichenstellungen vorzunehmen. Es hat sich zudem gezeigt, dass die bisher gewählten Strukturen der Stiftungsleitung – bis 2010 Kollegialorgan der Direktoren mit einer prima inter pares (Prof. Dr. Kosok) und ab 2010 Generaldirektion von Prof. Dr. Baumann in Doppelfunktion mit ihrer Direktorenverantwortung für das Museum der Arbeit – ungeeignet sind, um den erforderlichen Veränderungsprozess glaubhaft zu vertreten und durchzusetzen. Dadurch kamen die Modernisierungsaspekte des Zusammenschlusses gar nicht erst zum Tragen.

Aus Sicht der Fachbehörde ist die Gesamtstiftung mit einigen entscheidenden strukturellen Anpassungen nach wie vor das geeignete Instrument, um die historischen Museen in eine gesicherte Zukunft zu führen und Veränderungsprozesse in diesem Sinne voran zu bringen. Deshalb verfolgt die Kulturbehörde das Ziel, den Stiftungsverbund SHMH in seiner gegenwärtigen Form beizubehalten und die weiteren Schritte der Umstrukturierung in diesem Rahmen vorzunehmen. Um die begonnenen Prozesse erfolgreich fortzuführen, bedarf es der Neustrukturierung der Leitungsebene der SHMH. Dafür wird die Kulturbehörde zusätzliche Mittel einwerben.

Die Kulturbehörde empfiehlt, wie auch im Konzept von Frau Prof. Baumann vorgeschlagen, die SHMH als Gesamtstiftung zu erhalten.

2. Soll die SHMH in ihrer jetzigen Struktur erhalten bleiben?

Diese Frage umfasst:

- die Klärung der künftigen inhaltlichen Schwerpunkte und Ausrichtung der SHMH,
- die Definition der passenden Organisationsstruktur der SHMH und die Festlegung der Trägerschaft und Organisationsform, in der die einzelnen Standorte weiterbetrieben werden,
- die Definition von betrieblichen Abläufen und Querschnittsaufgaben und deren Zuordnung innerhalb der neuen Struktur der SHMH.

Zur Qualitätssteigerung der Angebote der einzelnen Museen braucht es, wie dargelegt, eine starke Gesamtstiftung. Dafür ist einerseits eine Konzentration auf Kernaufgaben und übergreifende Themen notwendig, damit die Stiftung handlungsfähiger wird. Andererseits muss konkret geklärt und festgelegt werden, wie die einzelnen Haupthäuser und die Außenstellen inhaltlich entwickelt werden sollen. Dabei ist die regionale Verankerung der Museen in den jeweiligen Stadtteilen sowie ihre Bedeutung für deren kulturelle Entwicklung zu berücksichtigen.

In seinem Arbeitsprogramm hat der Senat beschlossen, kein Museum zu schließen. Dies verbietet jedoch nicht, dass einzelne Standorte unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen anders ausgerichtet oder auch in einer anderen Trägerschaft oder Betriebsstruktur weitergeführt werden könnten. Das Ziel ist, wie im Konzept von Frau Prof. Baumann angeregt, die bestehende Vielfalt des Angebots zu erhalten. Es wird jedoch auch darum gehen, Nutzungsformen zu finden, die unter Aufrechterhaltung von qualitativ hochwertigen Besucherangeboten einen wirtschaftlichen Betrieb der Gesamtstiftung und ihrer einzelnen Einheiten ermöglichen. Dies inhaltlich und organisatorisch zu prüfen und die notwendigen Strukturpassungen vorzubereiten und umzusetzen, wird eine zentrale Aufgabe einer neuen Generaldirektion sein.

Die Kulturbehörde empfiehlt, die SHMH so aufzustellen, dass sie befähigt wird, sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren und ein inhaltlich attraktives museales Angebot zu bieten. Es ist daher zu prüfen,

- **wie die Angebote inhaltlich aussehen sollen,**
- **in welcher thematischen Zuordnung und Struktur alle jetzt im Verbund befindlichen Häuser und Außenstellen diesem Ziel dienen können,**
- **welche zentralen Querschnittsfunktionen eingerichtet werden und wo sie angesiedelt werden sollen.**

3. Ist die Weiterentwicklung des Hafensemuseums zurzeit realistisch?

Die im Konzept von Frau Prof. Baumann entwickelte Vision, langfristig eine Neuordnung der historischen und maritimen Museumslandschaft in Hamburg vorzunehmen und sich dabei auf die Schwerpunkte „Stadtgeschichte“ und „Hafen“ zu konzentrieren, ist grundsätzlich überzeugend. Für den Ausbau eines vollwertigen Hafensemuseums muss jedoch mit einem hohen zweistelligen Millionenbetrag gerechnet werden. Angesichts der Haushaltslage und den damit verbundenen Konsolidierungserfordernissen wenigstens bis 2020 ist derzeit davon auszugehen, dass dieses Projekt von Hamburg zumindest nicht allein getragen werden kann. Der Ausbau des Hafensemuseums zu einem Erlebnis-Museum, wie er im zu erwartenden Masterplan des Studios Andreas Heller vorgeschlagen wird, lässt sich in absehbarer Zeit – allein aus öffentlichen Mitteln der FHH – nicht umsetzen.

Die Weiterentwicklung des Hafensemuseums zu einem Erlebnismuseum ist nur möglich, wenn es gelingt, überregionale Partnerschaften herzustellen und Bundesmitteln einzuwerben. Dies, gemeinsam mit dem Einwerben des Hamburger Anteils an der Gesamtfinanzierung, kann nur langfristig geplant und vorbereitet werden.

Hinsichtlich der von Frau Prof. Baumann im Cluster „Hafen“ angestrebten Kooperation sämtlicher mit der Historie von Hafen und Schifffahrt befasster Hamburger Museen ist zu berücksichtigen, dass die zukünftige Entwicklung des Internationalen Maritimen Museums und des Auswanderermuseums Ballinstadt derzeit nicht vorhergesagt werden kann.

Die dringend für die Kernaufgabe der SHMH erforderliche inhaltliche und strukturelle Neuausrichtung schließt die Übernahme einer erweiterten Verantwortung der FHH für diese beiden Privatmuseen zumindest mittelfristig aus.

Für das Hafensemuseum kann es daher kurzfristig nur um eine Bestandssicherung als Abteilung des Museums der Arbeit gehen. Hierfür ist ein inhaltlich und wirtschaftlich tragfähiges Konzept zu entwickeln. In der gegenwärtigen Situation ist es von vorrangiger Bedeutung, für die SHMH eine wirtschaftlich und strukturell solide Basis zu schaffen, die die Voraussetzungen dafür bietet, dass das Hafensemuseum weiterentwickelt und zu einem späteren Zeitpunkt innerhalb der SHMH neu positioniert werden kann.

Die KB empfiehlt, sich kurz- und mittelfristig auf die Errichtung einer strukturell, museal und wirtschaftlich starken SHMH zu konzentrieren und den umfangreichen Ausbau des Hafensemuseums im Rahmen einer langfristigen Planung weiter zu verfolgen.

4. Welche Organisations- und Führungsstruktur ist sinnvoll?

Stiftungsleitung bzw. Generaldirektion

Im Konzept von Frau Prof. Baumann stellt die Neueinrichtung der Position eines Stiftungsdirektors eine tragende Säule in der organisatorischen Gesamtentwicklung dar. Eine übergeordnete und von den einzelnen Häusern unabhängige Leitungsposition ist auch aus Sicht der Kulturbehörde unabdingbar. Die Entwicklung seit dem Zusammenschluss zur SHMH am 01.01.2008 hat gezeigt, dass es nicht erfolgversprechend ist, aus dem bestehenden Kreis der Direktoren heraus einen wirklichen Reformprozess zu initiieren, der möglicherweise für einzelne Häuser mit schmerzhaften Einschnitten in die bestehende Wirtschafts- und Personalstruktur verknüpft ist.

Um die SHMH dauerhaft zum Erfolg zu führen, ist die externe Besetzung der Stiftungsleitung notwendig. Eine anerkannte und kompetente Persönlichkeit gäbe dem Zusammenschluss der stadthistorischen Museen Hamburgs ein Gesicht und dem schwierigen Umstrukturierungsprozess das notwendige Gewicht sowohl innerhalb als auch außerhalb der Stiftung. Das Ziel des Gesamtprozesses ist die Qualitätssteigerung der Museumsarbeit sowie die deutliche Profilschärfung der einzelnen Häuser. Dies ist nur von einer Person zu leisten, die sich dem Gesamtkomplex verpflichtet fühlt und keine Partikularinteressen vertritt.

Eine klare Aufgabenteilung zwischen der Stiftungsleitung, mit der Verantwortung für die Zentralfunktionen, und den Museumsdirektoren, mit ihrer inhaltlichen Verantwortung für die einzelnen Häuser, ermöglicht es den Direktoren zudem, sich auf die inhaltliche Entwicklung ihrer Häuser, die Inventarisierung und konservatorische Behandlung ihrer Sammlungen, die Überarbeitung der Dauerausstellungen, die zielgruppenadäquate Vermittlung der Inhalte sowie die Besucherbindung u.a.m. zu konzentrieren.

Für die Leitung der Stiftung wünschenswert wäre eine Persönlichkeit, die sowohl über ausgewiesene Managementkompetenzen insbesondere für den Entwicklungsprozess und die betriebswirtschaftliche Zusammenhänge sowie über museumsspezifische Erfahrungen und Qualifikationen verfügt. Die Berufung sollte nach Abschluss der politischen Entscheidungsfindung und unter Berücksichtigung der vorgeschriebenen Verfahrenswege zum nächstmöglichen Zeitpunkt erfolgen. Als Zeitraum für die Berufung wären 5 Jahre sinnvoll.

Projektteam

Zur Operationalisierung und Steuerung des Umstrukturierungsprozesses wird dem Generaldirektor ein Projektteam befristet auf ca. 2 Jahre an die Seite gestellt. Das Team unterstützt die neue Leitung u.a.

- bei der Projektsteuerung und Prozessplanung einschließlich der Einbindung der Verwaltung und der Fachleute aus der SHMH;
- bei der Definition der generellen inhaltlichen Schwerpunktsetzung der Gesamtstiftung sowie der inhaltlichen Abgrenzung der einzelnen Häuser bis hin zur Sammlungsneu- und Ressourcenzuordnung;
- bei der Definition der Aufgabenstellung und dem organisatorischen Zuschnitt der als sinnvollen erachteten Querschnittsfunktionen einschließlich deren organisatorischer Integration in die SHMH;

- bei der Entwicklung einer mittelfristigen Personalbedarfsplanung der veränderten SHMH unter Berücksichtigung der Aufgaben und des in der SHMH verfügbaren Personals;

Das Konzept von Frau Prof. Baumann bietet zu diesen -nicht abschließenden Aufgabenstellungen- eher cursorische Vorstellungen, jedoch nicht die erforderliche Aufarbeitung und nur eingeschränkte Daten für die Entscheidungsfindung. Es bietet somit nicht die notwendige Analysebreite und -tiefe, die erforderlich wäre, um belastbare Entscheidungen treffen zu können. Daher ist aus Sicht der Kulturbehörde ein Projektteam notwendig, welches alle betriebswirtschaftlichen und entscheidungsrelevanten Rahmendaten als Voraussetzung für die vorgenannten Aufgaben erhebt und analysiert und gemeinsam mit der Generaldirektion die erforderlichen Entscheidungen vorbereitet.

Übergangsphase

Für eine Übergangszeit bis zur Besetzung der Position des Generaldirektors wird Frau Prof. Baumann gebeten, die SHMH als Alleinvorstand weiter zu führen.

Die Kulturbehörde empfiehlt, die Stiftungsleitung mit einem/r Generaldirektor/in zügig neu zu besetzen und mit dem Umstrukturierungsprozess der Stiftung zu beauftragen. Zudem soll in enger Abstimmung zwischen Kulturbehörde und neuer Stiftungsleitung ein Projektteam eingesetzt werden. Frau Prof. Baumann soll gebeten werden, die Position des Stiftungsvorstands bis zur Besetzung der Generaldirektion weiter zu führen.

5. Wie hoch ist der Mittelbedarf für die strukturelle Neuordnung der SHMH?

Für eine inhaltliche und organisatorische Neuordnung der SHMH sind zusätzliche Mittel erforderlich, die von der Kulturbehörde eingeworben werden. Im Einzelnen entfallen auf Kosten für die Generaldirektion ca. 150 Tsd. EUR (p. a. ab 2012) sowie auf Kosten für das Projektteam ca. 150 Tsd. EUR p. a. in 2012 und 2013. In den Jahren 2012 und 2013 sind somit in jedem Fall zusätzliche Mittel von je 300 Tsd. EUR erforderlich. Über die weitere finanzielle Ausgestaltung des Projekts - insbesondere auch der Umsetzungsphase - kann erst nach der Analyse durch die neue Leitung und das Projektteam zu einem späteren Zeitpunkt entschieden werden. Die Finanzbedarfe für die Strukturanpassung, die Neueinrichtung der Dauerausstellungen, das Marketing etc. müssen für die spätere Beschlussfassung durch die Bürgerschaft ermittelt und aufbereitet werden.

Die Kulturbehörde empfiehlt, die erforderlichen finanziellen Mehrbedarfe von jeweils 300 Tsd. EUR in den Jahren 2012 und 2013 bereitzustellen.