

# Museen in Sachsen 2030

## Handlungsfelder und Perspektiven





# Inhaltsverzeichnis

<b>1. VORWORT DER STAATSMINISTERIN</b> .....	<b>3</b>
<b>2. EINLEITUNG</b> .....	<b>5</b>
<b>3. THESEN ZUR LAGE UND ENTWICKLUNG DER MUSEEN IN SACHSEN</b> .....	<b>8</b>
<b>4. DIE MUSEEN IM FREISTAAT SACHSEN IN ZAHLEN UND FAKTEN</b> .....	<b>12</b>
<b>5. HANDLUNGSFELDER UND ENTWICKLUNGSSCHWERPUNKTE</b> .....	<b>30</b>
5.1. Profilbildung durch Leitbildentwicklung .....	30
<i>Expertenstatement David Vuillaume, Geschäftsführer des Deutschen Museumsbunds, Berlin</i> .....	31
5.2. Gesellschaftliche Öffnung fördern! .....	32
<i>Expertenstatement Dr. Stefan Weppelmann, Direktor des Museums der bildenden Künste, Leipzig</i> .....	36
<i>Expertenstatement Dr. Jan Gerchow, Direktor des historischen Museums der Stadt Frankfurt</i> .....	37
5.3. Besuche, Besucher und Besucherforschung .....	38
<i>Expertenstatement Prof. Dr. Markus Walz, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig, Fakultät Informatik und Medien</i> .....	43
5.4. Tourismus-Marketing ausbauen und proaktiv informieren! .....	44
<i>Expertinnenstatement Veronika Hiebl, Geschäftsführerin der Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen</i> .....	47
5.5. Grundauftrag: Bildung und Vermittlung weiter stärken .....	48
<i>Expertinnenstatement Dr. Carola Rupprecht (Leiterin Abteilung Vermittlung), Susanne Weckwerth, Cornelia Reichel, Deutsches Hygiene-Museum Dresden</i> .....	51
5.6. Sammlungserschließung und Sammlungsmanagement .....	52
5.7. Provenienzforschung .....	57
<i>Expertinnenstatement Leontine Meijer-van Mensch, Direktorin der Staatlichen Ethnographischen Sammlungen Sachsen, Teil 1</i> .....	64
<i>Expertenstatement Prof. Dr. Gilbert Lupfer, Vorstand des Deutschen Zentrums Kulturgutverluste</i> .....	64
5.8. Sicherheit im Blick behalten! .....	65
5.9. Nachhaltigkeit umsetzen .....	68
<i>Expertenstatement Thomas A. Geisler, Direktor des Kunstgewerbemuseums Dresden</i> .....	73
5.10. Digitalisierung breiter ausbauen! .....	75
<i>Expertinnenstatement Katja Margarethe Mieth und Johanna Jürgens, Staatliche Kunstsammlungen Dresden - Sächsische Landesstelle für Museumswesen</i> .....	78
5.11. Museumskooperationen vertiefen und umsetzen! .....	79
<i>Expertinnenstatement Leontine Meijer-van Mensch, Direktorin der Staatlichen Ethnographischen Sammlungen Sachsen, Teil 2</i> .....	80
<i>Expertinnenstatement Friederike Koch-Heinrichs, Leiterin des Museums der Westlausitz</i> .....	82
5.12. Arbeiten im Museum .....	83
5.13. Museumsqualifizierung/Qualitätssiegel .....	85
<b>6. BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE MUSEEN IN SACHSEN</b> .....	<b>90</b>
6.1. Identität und Heimat – Museen als Identitätsanker? .....	90
<i>Expertenstatement Dr. André Thieme, Geschäftsführer der Festung Königstein gGmbH</i> .....	91
6.2. Kulturelle Bildung – politische Bildung .....	92
<i>Expertinnenstatement Dr. Birgit Sack, Leiterin der Gedenkstätte Münchner Platz Dresden</i> .....	93
6.3. Ländliche Regionen: Netzwerke regionaler Kulturarbeit bilden, Ehrenamt fördern, Freilichtmuseen .....	94
6.4. Privates Engagement, Sponsoring .....	95
<b>7. ABSCHLIESSENDE BEMERKUNGEN</b> .....	<b>97</b>

<b>ANHANG: STAATLICHE MUSEEN UND MUSEEN MIT STAATLICHER BETEILIGUNG</b> .....	<b>I</b>
<b>I. Staatliche Kunstsammlungen Dresden (Selbstdarstellung)</b> .....	<b>I</b>
<i>Interview Prof. Dr. Marion Ackermann, Generaldirektorin der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden</i> .....	<b>II</b>
<i>Interview Dr. Sabine Wolfram, Direktorin des Staatlichen Museums für Archäologie Chemnitz</i> .....	<b>V</b>
<b>II. Staatliches Museum für Archäologie Chemnitz (Selbstdarstellung)</b> .....	<b>V</b>
<b>III. Museen und museumsähnliche Einrichtungen mit staatlicher Beteiligung sowie Bundesträgerschaft (Selbstdarstellungen)</b> .....	<b>VII</b>
III.I. Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen .....	<b>VII</b>
III.II. Stiftung Deutsches Hygiene-Museum .....	<b>VIII</b>
III.III. Stiftung Sächsische Gedenkstätten .....	<b>IX</b>
III.IV. Schlesisches Museum zu Görlitz .....	<b>IX</b>
III.V. Serbski muzej – Sorbisches Museum .....	<b>X</b>
III.VI. Senckenberg Naturhistorische Sammlungen Dresden .....	<b>XI</b>
III.VII. Senckenberg Museum für Naturkunde Görlitz .....	<b>XI</b>
III.VIII. Zweckverband Sächsisches Industriemuseum .....	<b>XII</b>
<i>Expertinnenstatement Dr. Susanne Richter, Geschäftsführerin des Zweckverbands Sächsisches Industriemuseum</i> .....	<b>XIII</b>
III.IX. Militärhistorisches Museum der Bundeswehr .....	<b>XIV</b>
<b>IV. Landesausstellungen</b> .....	<b>XVI</b>
IV.I. Einleitung .....	<b>XVI</b>
IV.II. Die Landesausstellungen im Kloster Marienstern, in Torgau und Görlitz .....	<b>XVI</b>
IV.III. Die 4. Sächsische Landesausstellung „Boom. 500 Jahre Industriekultur in Sachsen“ .....	<b>XVI</b>
IV.IV. In Vorbereitung – die 5. Sächsische Landesausstellung .....	<b>XVII</b>
<b>V. Museale Fachausbildung, Museumsberatung und Museumsförderung</b> .....	<b>XVIII</b>
V.I. Bachelorstudiengang Museologie und Weiterbildungs-Masterstudiengang Bildung und Vermittlung an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig .....	<b>XVIII</b>
V.II. Sächsische Landesstelle für Museumswesen .....	<b>XVIII</b>
V.III. Sächsischer Museumspreis .....	<b>XIX</b>
<b>VI. Selbstorganisation der Museen – Sächsischer Museumsbund</b> .....	<b>XX</b>
<b>VII. Stellungnahme des SMB zur vorliegenden Museumskonzeption Sachsen 2030</b> .....	<b>XXI</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XXII</b>

# 1. Vorwort der Staatsministerin

Sie suchen Orte der Begegnung und der Gemeinsamkeiten? Sie wollen den roten Faden und die großen Zusammenhänge? Sie wollen Verlässlichkeit und fundierte Fakten? Gibt es verlässliche Institutionen, die uns dazu Wissen und Anregungen geben können? Ja, es gibt sie – die Museen sind lange schon *die* Institutionen, denen Menschen vertrauen, dies zeigen aktuelle Untersuchungen abermals. Museen haben spezifische Qualitäten, die andere Institutionen oder Medien nicht haben oder nicht haben können. Aber nicht nur die wissenschaftlich fundierte Verlässlichkeit macht die Museen heute noch wertvoller: Museen haben auch eine gesellschaftliche Rolle, wenn sie ihre Arbeit in einem umfassenden Sinne auf die Gegenwart ausrichten, die Gegenwart als Bezugspunkt ihrer kuratorischen, wissenschaftlichen und vermittelnden Arbeit sehen. Unsere Museen sind hervorragend dafür geeignet, diese Rolle einzunehmen, denn sie bilden die ganze Vielfalt unserer Gesellschaft ab, in der Geschichte und in der Gegenwart. Die Museen geben uns kein Lernprogramm vor, das es zu erfüllen gilt: Sie machen uns Angebote und geben Anregungen, als Einzelne, als Familien, als Gesellschaft um geeignete Wege in die Zukunft einzuschlagen.

Doch was macht die Museen so einzigartig? Für mich ist es immer wieder die Möglichkeit der Schaffung von Distanz zum Alltag, des temporären Rückzugs zur Besinnung, die Ermöglichung eines ästhetischen Erlebnisses, einer unverhofften Anregung, einer sinnlichen Freude. Aus der so gewonnenen Distanz heraus können neue Sichtweisen auf Zusammenhänge und eigene Handlungsspielräume entstehen.

Unsere Museen, so attraktiv wir sie wahrnehmen, sind heute vielfach herausgefordert: So geht es oftmals um die Erforschung der eigenen Geschichte und Verantwortung als Institution. Umfassende Inklusion wird – zurecht – eingefordert. Gut nutzbare Digitalisierung sollte selbstverständlich sein, ebenso wie Angebote, die möglichst viele Menschen aus allen Teilen der Gesellschaft ansprechen. Engagierte Bürgerinnen und Bürger wünschen sich Möglichkeiten der Partizipation. Die Museumsarbeit soll auch auf die Fläche des Landes ausstrahlen. Und nicht zuletzt steht für die

Institution Museum die Nachhaltigkeit ganz oben auf der Tagesordnung. Diese Prüfsteine für die Öffnung der Traditions-Institution Museum sind herausfordernd – und sie werden von den Häusern angenommen. Die großen Museen können diese neuen Anforderungen bereits bis zu einem gewissen Grad erfüllen, die kleineren Museen in aller Regel etwas weniger. Sie brauchen Unterstützung und Ermutigung. Hier sieht sich der Freistaat Sachsen gemeinsam mit den Trägern in gemeinsamer Verantwortung einer kooperativen Kulturpolitik.

Doch bei aller Öffnung und allen gewachsenen Ansprüchen gilt schon lange und auch heute: Museen sind tradierte und bewährte Lernorte, Orte der außerschulischen Bildung. Das hört sich nicht gerade innovativ an, aber gute Bildungserlebnisse zu ermöglichen – das ist das maßgebliche Pflichtprogramm, das die Museen trotz aller Veränderungsbegeisterung nicht über Bord werfen sollten. Mit dem Charakter des außerschulischen Lernorts können auch mehr und mehr jüngere Gäste erreicht werden. Die Museen müssen alles dafür tun, diese jungen Menschen als Besucherschaft zu erreichen und den Lernort zum Erlebnisort werden zu lassen. Das geht am besten durch qualifizierte personale Vermittlung, die durch nichts auch nur annähernd zu ersetzen ist, nicht durch Screens, durch Apps oder Avatare – so sehr diese neuen Möglichkeiten zu begrüßen sind.

Doch zum Wissen kommt ein weiteres: Die Wertevermittlung. Im Museum geht es um Wissen und um Werte. Die Arbeit an und mit Themen der Gegenwart bedeutet zugleich eine ständige Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Werten wie Meinungsfreiheit, Gerechtigkeit und Verantwortung für die Gesellschaft – und für die Mit- und Umwelt. Museen können durch die Wahl ihrer Objekte, ihrer Themen und Vermittlungsformate Werte vermitteln und stärken. Doch Museen können noch mehr.

Museen selbst können verantwortliche oder sogar vorbildliche Akteure sein, indem sie in ihrer eigenen Organisation und in ihren Verfahrensweisen, auch als Arbeitgeber und Betriebe, gesellschaftliche Werte mit Leben füllen. Etwa im Bereich des nachhaltigen Arbei-



**Barbara Klepsch**  
Sächsische Staatsministerin für Kultur  
und Tourismus

tens. Aber auch die Beschäftigung mit der eigenen Geschichte, z.B. mit dem Sammlungserwerb in den Totalitarismen des 20. Jahrhunderts und im Kolonialzeitalter, gehört zur Verantwortung.

John F. Kennedy sagt in seiner Antrittsrede 1961 den berühmt gewordenen Satz: "Fragt nicht, was euer Land für euch tun kann – fragt, was ihr für euer Land tun könnt". Wenn wir den Sinn dieses Satzes auf die Museen wenden, kann das heißen: Ja, unsere Museen brauchen Wertschätzung, aber sie brauchen auch Mittel und Ressourcen – und die sind auch im Freistaat Sachsen knapp. Aber die Museen engagieren sich für unser Land, unsere Gesellschaft, und das kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Unser Ziel als SMWK ist es, mit dieser Veröffentlichung die Museen dabei zu unterstützen, ihre wichtigen Aufgaben für die Gesellschaft in Gegenwart und Zukunft leisten zu können.



## 2. Einleitung

Die vorliegende Publikation mit dem Titel "Museen in Sachsen 2030. Handlungsfelder und Perspektiven" ist die dritte Konzeption, die das zuständige Fachministerium in seiner Verantwortung herausgibt. Die Vorläufer wurden im Jahr 2001 und 2009 veröffentlicht.

Warum nun eine weitere Version? Es gibt zunächst den formellen Auftrag aus dem sächsischen Koalitionsvertrag 2019 bis 2024: "Wir schreiben die Museumskonzeption fort". Doch selbstverständlich besteht auch die fachliche Notwendigkeit, die Entwicklung und Aktivitäten der Museen und der Kulturverwaltung immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. So wie die Gesellschaft vor immer neuen Herausforderungen steht, so gilt dies auch für die Museen, wenn sie weiterhin eine gesellschaftliche Rolle spielen wollen. Daher ist es zwingend erforderlich, die Museumskonzeption, nun mit einem aktualisierten Titel, immer wieder zu überarbeiten.

Am Beginn aller Überlegungen steht eine geraffte Bestandsaufnahme der sächsischen Museumslandschaft in den Jahren 2022/2023. Diese Bestandsaufnahme erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, jedoch kann man schon an dieser Stelle sagen: Grundsätzlich sind die Museen im Freistaat Sachsen, bei allen noch ausstehenden und zum Teil auch drängenden Aufgaben, gut aufgestellt. Sie bieten ein enormes Angebot für viele Menschen, für die Wissenschaft und für die Gesellschaft im Ganzen. Dennoch: mit einer bloßen Bestandsaufnahme hätte diese Veröffentlichung ihre Aufgabe verfehlt.

Die Welt der Museen steht vor einer Vielzahl von internen und externen Herausforderungen, die weit über die ständigen Konfliktlinien und Grenzen im Bereich der wirtschaftlichen Ressourcen hinausgehen. Viele Grundlagen des Selbstverständnisses der Museen werden lebhaft, ja leidenschaftlich, erörtert. Auch die Museen in Sachsen stellen sich immer mehr den aktuellen Diskussionen. Insofern kann diese Museumskonzeption keine bloße Bestandsaufnahme sein. Sie stellt wichtige aktuelle Handlungsfelder der Museumswelt vor und beschreibt deren Status in Sachsen, ebenso wie den Stand der dauerhaften Aufgaben der Museen. Ergänzt wird dies durch einige, keineswegs abschließend gedachte, perspektivische Vorschläge für Schwerpunkte der Diskussion und des Handelns. Und vor dem Hintergrund, dass der Freistaat Sachsen selbst nur Träger einiger weniger Museen ist, können hier nur Entwicklungsoptionen dargestellt werden. Denn die Mehrzahl der Museen befindet sich im Freistaat Sachsen in kommunaler Trägerschaft.

Schon die Museumskonzeption 2020 hat neben den staatlichen und staatlich mitgetragenen Museen die nichtstaatlichen Museen in den Blick genommen. Dieser Blick auf die gesamte Museumslandschaft ist in der aktuellen Konzeption noch breiter angelegt, denn die Herausforderungen der Zukunft stellen sich, unabhängig von der Trägerschaft, grundsätzlich allen Museen. Es obliegt jedoch der kommunalen Selbstverwaltung, inwieweit sie den dargestellten Handlungsempfehlungen für ihre Museen folgt. Der Freistaat Sachsen kann die Diskussion nur anregen und Hilfestellungen anbieten, z.B. mit der Landesstelle für Museumswesen.

Bei den eigenen Museen ist der Freistaat Sachsen aufgrund der in Art. 5 Absatz 3 Grundgesetz festgelegten Wissenschafts- und Kunstfreiheit grundsätzlich auf seine Rechtsaufsicht beschränkt. Er kann zwar den Rahmen für seine Museen setzen, ist aber in konkreten fachlichen Fragen zur Zurückhaltung aufgerufen.

Die vorgestellten Handlungsfelder und Perspektiven sind daher weder abschließend noch verbindlich. Die Publikation gibt in ausgewählten Statements von Expertinnen und Experten Einschätzungen zum Stand und zur Entwicklung von spezifischen Aspekten der Museumsarbeit. Kontroverse Standpunkte sollen sichtbar gemacht und verständlich erklärt werden. Neben den Beiträgen externer Expertinnen und Experten werden auch wichtige Einrichtungen bzw. ihre Vertreterinnen und Vertreter und weitere Beteiligte und Akteure zu Wort kommen. Nicht zuletzt ist dieser Publikation, analog zur Museumskonzeption aus dem Jahre 2009, eine unabhängige Stellungnahme des Sächsischen Museumsbundes beigefügt (siehe Anhang, VII.). So ist diese Untersuchung als Diskurs-Papier zu verstehen, in dem eine Vielzahl von Standpunkten vorgestellt wird, darüber hinaus aber auch Position bezogen wird – immer im Bewusstsein, dass gerade auf den Feldern von Wissenschaft und Kunst eine lebhaft Auseinandersetzung die Bedingung für eine gute Entwicklung ist.

Verbunden mit dieser breiten Ausrichtung sind Überlegungen zu den Adressaten dieser Schrift. Zuerst sind das die Museen in aller ihrer Vielfalt und Selbstorganisation, namentlich durch den Sächsischen Museumsbund. Zum anderen ist es die Kulturpolitik in ihrer ganzen Breite von den Damen und Herren Abgeordneten in den Parlamenten bis hin zum Kultursenat als Beratungsgremium. Schließlich ist diese Konzeption auch an alle kulturinteressierten Bürgerinnen und Bürger gerichtet, und zwar nicht nur, weil die übergroße Mehrzahl der Museen ganz wesentlich aus öffentlichen Mitteln, d.h. aus Steuergeldern finanziert wird. Vielmehr ist die Herausgeberschaft der Überzeugung, dass die Fragen, die sich den Museen stellen, grundsätzlich die Fragen sind, die auch die Gesellschaft als Ganzes bewegen. Die Zukunft der Museen als gesellschaftlich getragene Kulturinstitutionen geht uns alle an, um letztlich den hohen Anspruch erfüllen zu können, der am Japanischen Palais in Dresden, im Giebelbereich der Hauptfassade über dem Eingang angebracht ist: "MUSEUM USUI PUBLICI PATENS" – "Museum zur öffentlichen Nutzung offenstehend".







# THESEN ZUR LAGE UND ENTWICKLUNG DER MUSEEN IN SACHSEN



# 3. Thesen zur Lage und Entwicklung der Museen in Sachsen

Die Museen, nicht nur in Sachsen, stehen heute vor großen Herausforderungen – wie so oft in der Geschichte dieser Institutionen. Zu denken ist dabei etwa an die Zeit der Museumsreformen in den 1920/30er Jahren<sup>1</sup>. Noch gravierender war die sogenannte „Stunde Null“ nach dem Ende des zweiten Weltkriegs 1945. Ausbombungen, Plünderungen, die Einziehung sowjetischer Beutekunst – die Schwierigkeiten waren wie in allen anderen Lebensbereichen immens. Doch erfolgten damals auch Neugründungen von Museen, und gleichzeitig kam es in der sowjetischen Besatzungszone und der späteren DDR zu Indoktrination und Ausstellungsverböten. Ganz anders gelagert waren die Herausforderungen nach 1968, insbesondere in der Bundesrepublik, als die bis heute oft zitierte „Denkschrift zur Lage der Museen“ von 1970<sup>2</sup> entstand. Mit der friedlichen Revolution 1989 und der deutschen Wiedervereinigung ergaben sich auch für die Museen in den vormaligen drei Bezirken des wieder entstehenden Freistaats Sachsen existenzielle Herausforderungen, die sich zwischen Aufbruch und Zerschlagung, zwischen Chancen und Chaos bewegten. Viele engagierte Bürgerinnen und Bürger machten sich innerhalb und außerhalb der Museen in dieser Zeit und bis heute um den Erhalt und die Entwicklung der sächsischen Museumslandschaft verdient.

Der Freistaat Sachsen bekennt sich in seiner Verfassung zu seiner Rolle als Kulturstaat. Aus dieser Verpflichtung heraus, die sich auch im Koalitionsvertrag der aktuellen Staatsregierung manifestiert, zielen die hier vorliegenden Ausführungen darauf ab, die offensichtlichen Herausforderungen proaktiv anzugehen. Die nachfolgenden zentralen Thesen wollen also keine vordergründige Leistungsschau betreiben, sondern die in den nächsten Jahren anstehenden Anforderungen darstellen und einordnen.

- 1. Sachsens Museen haben Zukunft.** Museen blicken zurück und nach vorn. Sie können helfen, die Gegenwart zu verstehen und die Zukunft zu gestalten. Die Institution Museum hat sich immer wieder verändert und als Ort der Selbstverständigung der freiheitlich-demokratisch verfassten Gesellschaft bewährt. Das Museum verfügt durch die Arbeit mit originalen Objekten, durch deren Zeugenschaft und Authentizität, über ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Wissen vermittelnden Institutionen. Der Freistaat Sachsen schützt und fördert deswegen die Museen.
- 2. Sachsens Museumslandschaft ist reich und vielfältig.** Insbesondere unter Berücksichtigung seiner Einwohnerzahl verfügt Sachsen über eine große Zahl von Museen. Sie sind in den Metropolen, in größeren und kleineren Städten, aber vielfach auch in ländlichen Gebieten vorhanden. Gerade dort sind Museen manchmal die einzigen kulturellen Institutionen. Der Freistaat setzt sich auch in Zukunft für eine attraktive und vielfältige Museumslandschaft ein.

- 3. Sachsens Museen ermöglichen positive Identitätserlebnisse.** Sachsen steht nicht nur für ein glanzvolles Renaissance- oder Barockzeitalter, es ist auch ein Industrieland, dessen Geschichte maßgeblich durch Wissenschaft und Forschung, Handwerk, Technik und Industrie („Industriekultur“) geprägt wird. Identitätserlebnisse für Menschen in und aus Sachsen finden sich darum nicht nur in den großen Flaggschiffmuseen, sondern auch in den mittleren und kleinen Museen mit all' ihrer thematischen Vielfalt. Dazu gehört auch der kritische Blick auf geschichtliche Epochen und Ereignisse.
- 4. Sachsens Museen haben Profil.** Im Wettbewerb um breite Besucherschichten, um Aufmerksamkeit und Ressourcen können Museen besser bestehen, wenn sie ihr Profil klar herausarbeiten. In einem Leitbild werden die Grundlagen der Arbeit des Museums beschrieben, in einer Museumskonzeption werden sie näher ausgeführt. Profilierung und Leitbildentwicklung sind für die Formierung des Museumsteams auch in kleineren Museen maßgebliche Orientierungen.
- 5. Die Arbeit in den Museen in Sachsen ist Arbeit für die Gesellschaft.** In Zeiten, in denen die funktionierende Demokratie von Manchen in Frage gestellt wird, spielen die Museen durch ihre große Zahl, ihre Attraktivität und ihre Zugänglichkeit eine besondere und wichtige Rolle. Die in ihnen geleistete kulturelle Bildung kann auch politische Bildung für die Demokratie sein. Dazu gehört wesentlich der kritische Blick auf die eigene Geschichte. Gleichzeitig dürfen die Museen nicht mit Erwartungen überfordert werden. Ihre Leistungen für die Gesellschaft können sie nur erbringen, indem sie ihre Kernqualitäten sichtbar machen.
- 6. Die Museen in Sachsen sind für die Menschen da.** Museen beziehen ihre Legitimation aus ihren faszinierenden Beständen, aber auch aus ihrer Funktion als Ort der Vermittlung von Wissen und Werten an eine vielfältige Besucherschaft. Die Museen sind gehalten, sich in allen Aspekten ihrer Arbeit einem breiten Publikum zuzuwenden und in einem umfassenden Sinne zugänglich zu sein. Wissen über die Besucher und die Nichtbesucher ist dazu unerlässlich.
- 7. Die Museen in Sachsen orientieren sich an professionellen Standards von ICOM<sup>3</sup>:** „Ein Museum ist eine nicht gewinnorientierte, dauerhafte Institution im Dienst der Gesellschaft, die materielles und immaterielles Erbe erforscht, sammelt, bewahrt, interpretiert und ausstellt. Öffentlich zugänglich, barrierefrei und inklusiv, fördern Museen Diversität und Nachhaltigkeit. Sie arbeiten und kommunizieren ethisch, professionell und partizipativ mit Communities. Museen ermöglichen vielfältige Erfahrungen hinsichtlich Bildung, Freude, Reflexion und Wissensaustausch.“<sup>4</sup>

1 In dieser Zeit fallen bedeutende Museumseröffnungen, wie etwa die „Reichsmuseen“ Deutsches Museum (München 1925), Reichsmuseum für Gesellschafts- und Wirtschaftskunde (Düsseldorf 1928) und das Deutsche Hygiene-Museum (Dresden 1930). Auch die Professionalisierung der Museumspädagogik begann in Deutschland in der Zwischenkriegszeit.

2 Auer, Hermann [Hrsg.]; Deutsche Forschungsgemeinschaft [Hrsg.]: Denkschrift Museen: zur Lage der Museen in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West); Boppard, 1974

3 ICOM – International Council on Museums (Internationaler Museumsrat), mit Sitz bei der UNESCO-Hauptverwaltung in Paris.

4 Offizielle deutsche Übersetzung der neuen ICOM-Museumsdefinition, verabschiedet auf der 26. ICOM General Conference in Prag am 24. August 2022 im Rahmen der ICOM Extraordinary General Assembly.

- 8. Vermittlung ist der Schlüssel für nachhaltige Museumsbesuche.** Vermittlung muss der erste Anspruch der heutigen Museen sein. Für ihre künftige Akzeptanz in der Gesellschaft wird es entscheidend sein, dass die Museen ihre Wissensbestände mit einer Vielzahl von Methoden erschließen – mit traditionellen und technisch gestützten oder auch mit spezifischen für einzelne Zielgruppen. Dabei darf die Vermittlung nicht als Schlussstein anderer Arbeiten gesehen werden, sondern ist bei allen Aktivitäten von Anfang an mitzudenken.
- 9. Touristische Besuche mit Entwicklungspotenzial: Museen werben für unser Land, seine Geschichte und seine Gegenwart.** Die bekannten Werke der Kunst und des Kunsthandwerks in den großen Häusern sind Magneten für Gäste aus aller Welt. Doch auch die Museen abseits der urbanen Zentren spiegeln die vielen Facetten des Freistaats wider. Unausgeschöpfte Potentiale für touristische Zielgruppen können durch ein konzertiertes Vorgehen aller Akteure besser genutzt werden.
- 10. Museen müssen sich Ziele setzen, sie müssen planvoll und verantwortlich agieren.** Museen müssen sich in geeigneter Weise mit ihrem Auftrag und mit ihren Methoden beschäftigen und ihre Ziele im Bewusstsein ihrer Rolle für die Gesellschaft formulieren. Dieser Selbstverständigungsprozess erfolgt in thematisch-inhaltlicher Freiheit, die durch die Verfassung geschützt ist, und im Wissen um die notwendige gesellschaftliche Rückbindung.
- 11. Museen arbeiten ökonomisch und brauchen verlässliche Finanzierung.** Der Betrieb der Museen erfordert klare interne Regelungen, Abläufe, Strukturen und Kontrollmechanismen. Moderne, IT-gestützte Management-Methoden sind auch für mittlere und kleinere Häuser sinnvoll. Die Träger der Museen sind gehalten, die Einrichtungen dabei zu unterstützen. Für eine gute Entwicklung der Museen ist nicht nur die Höhe der Förderung entscheidend. Insbesondere mittel- und langfristige Finanzierungszusagen sind für die Planungen der Institutionen und ihrer Beschäftigten wichtig.
- 12. Museen lernen Kooperation.** Die Vielfalt der Museen kann langfristig nur erhalten bleiben, wenn Ressourcen durch intensive Kooperationen gebündelt eingesetzt werden. Dabei sind ökonomische Gründe nur ein Motiv. Aktiv gesuchte Kooperationen erweitern die Handlungsmöglichkeiten und verstärken die Stimme der Museen. Sparten denken, Landes- und Staatsgrenzen sollen Wille und Wege zur Zusammenarbeit nicht verstellen. Kooperationen zur weiteren positiven Entwicklung brauchen die vertrauensvolle Unterstützung der Träger.
- 13. Museen arbeiten digital – und bleiben dabei authentisch und anschaulich.** Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern erweitert die Möglichkeiten der klassischen Museumsarbeit, für Beschäftigte und Besucherschaft. Dazu muss Digitalität als Prinzip verstanden werden, nicht als mitunter lästige Zusatzaufgabe: es geht nicht um einzelne Maßnahmen, sondern um die Digitalisierung des Museums. Als Daueraufgabe braucht Digitalisierung Ressourcen, erschließt jedoch neue Handlungsmöglichkeiten in vielen Bereichen. Entgegen allen Befürchtungen: Digitalität schafft die Museen nicht ab, sondern macht sie zukunftssicher.
- 14. Museen sind so leistungsfähig wie die Menschen, die dort arbeiten.** An Museen arbeiten Menschen haupt- oder nebenberuflich, ehrenamtlich oder als Dienstleistungspersonal. Nicht nur eine allgemeine Wertschätzung ihrer Tätigkeit, sondern auch angemessene<sup>6</sup> und tarifgebundene Bezahlung, gute Arbeitsbedingungen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind notwendig, um die Attraktivität für fähige Kräfte zu erhalten. Die ehrenamtliche Tätigkeit, die für kleinere Museen unerlässlich ist, bedarf dabei einer besonderen Wertschätzung durch die Museen und die Gesellschaft. Das Ehrenamt ist jedoch kein Ersatz für professionelle Fachkräfte.
- 15. Museen sind vertrauenswürdig durch ihre professionellen, wissenschaftlich fundierten Arbeitsweisen.** Museen brauchen qualifizierte Fachkräfte, Weiterbildungsmöglichkeiten, Zeit und Ressourcen, um ihr hohes fachliches Niveau halten oder ausbauen zu können. Ohne die Basisarbeit im wissenschaftlichen Bereich können sie keine fundierte Ausstellungsarbeit leisten und verlieren an Attraktivität und Glaubwürdigkeit. Insbesondere mit den Museumsstudiengängen an der HTWK Leipzig leistet Sachsen einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung.
- 16. Museen sind nicht nur Sacharchive, sondern offene Diskursorte, Werkstätten und Labore für Zukunftsfragen.** Museen brauchen Raum und Ressourcen für Experimente, Versuche, Erprobung, mitunter auch für Schwieriges, Peripheres und Gewagtes. Offenheit, Neugier und Mut zu Neuem bieten die Gewähr für die notwendige Ergänzung zur bewährten Museumsarbeit.
- 17. Museen öffnen sich zur Mitwirkung.** Die Museen in Sachsen erproben in vielen Projekten und Arbeitsbereichen bereits heute Modelle einer partizipativen Teilhabe und verbreitern mit diesen Erfahrungen die Basis ihres Wissens. Sie fördern damit ihren Rückhalt in einer zunehmend differenzierten Gesellschaft. Partizipation ersetzt allerdings nicht die Professionalität des musealen Fachpersonals, sondern ergänzt diese.
- 18. Museen tragen Verantwortung für ihre Objekte.** Die Sicherung und Erschließung ihrer Sammlungen für Wissenschaft und Öffentlichkeit ist eine zentrale Aufgabe der Museen. Eine besondere Verantwortung besteht dabei für Bestände wie menschliche Überreste, NS-Raubkunst, SBZ- bzw. DDR-Entzug, koloniale Raubkunst und weitere Objekte aus Unrechtszusammenhängen, deren Provenienzen bestmöglich erforscht sein müssen. Rückführungen sind in konkreter Zusammenarbeit mit den Vertretungen der Herkunftsgesellschaften einvernehmlich und mit Zustimmung und Unterstützung der Träger umzusetzen. Daneben sind andere Formen der Zusammenarbeit mit den Herkunftsgesellschaften oder einer sensibilisierenden Präsentation von Objekten möglich und wünschenswert.
- 19. Museen stellen sich dem Klimawandel und agieren nachhaltig.** Nachhaltigkeit im Museum ist mehr als Energiesparen. Museumsarbeit als Ganzes muss neben der ökologischen und ökonomischen auch der sozialen Verantwortung für die Zukunft gerecht werden. Das Bemühen um Nachhaltigkeit kann nicht nur Sache einzelner Verantwortlicher sein, sie muss im Leitbild verankert und durch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getragen werden. Ein besonderes Problem stellt der Schutz der wertvollen Sammlungsbestän-

de dar, die bei ansteigenden Durchschnittstemperaturen angemessene klimatische Bedingungen benötigen. Bauliche und technische Anpassungen können meist nur zusammen mit den Trägern und durch das Einwerben zusätzlicher Fördermittel umgesetzt werden. Ein verbessertes technisches Betriebsregime oder eine Gliederung der Bestände hinsichtlich ihres Gefährdungsgrades können Entlastung schaffen.

**20. Museen sind gut, wenn sie ihre Kernqualitäten erhalten, aber auch durch neue Kompetenzen erweitern.** Viele Museen sind bereits auf einem guten Weg und offen für neue Medien, neue Besucherschichten und -gruppen, für plurale Blickweisen und Bewertungen oder innovative Arbeitsformen. Wo dies nicht so ist, braucht es Beratung und die stetige Ermunterung, Neues nicht als Bedrohung zu sehen. Aus diesem Grunde gilt: Museen sind gut und werden noch besser, wenn sie ihre Werte und Praktiken immer wieder selbst hinterfragen und den kritischen Blick der Öffentlichkeit nicht scheuen.



# DIE MUSEEN IM FREISTAAT SACHSEN IN ZAHLEN UND FAKTEN





# 4. Die Museen im Freistaat Sachsen in Zahlen und Fakten

## Zur gegenwärtigen Situation der Museen in Sachsen – ein statistischer Überblick

Die nachfolgenden Daten geben einen grundlegenden Überblick über die Situation der Museen in Sachsen. Die Zahlen beruhen zum einen auf der Statistischen Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland des Instituts für Museumsforschung Berlin (IfM). Aus dem IfM Berlin standen zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Museumskonzeption Daten bis einschließlich des Jahres 2020<sup>6</sup> zur Verfügung. Damit kann zwar der negative Einfluß der Covid-19-Pandemie auf die Museen abgebildet werden, nicht jedoch die nachfolgende Erholung.

Zum anderen beruhen die Daten auf der aktuellen Umfrage der SLfM, der Sächsischen Landesstelle für Museumswesen („Große Museumsbefragung Sachsen 2022/23“). Wenn nicht anders ausgewiesen, beruhen die Darstellungen auf dieser Datengrundlage. Die Umfrage der SLfM kann in dieser Museumskonzeption nicht zur Gänze abgebildet werden. Die Gesamtdarstellung ist auf der Website der SLfM unter folgendem Link abrufbar: [\[Link\]](#)

Die Umfrage wurde als Online-Erhebung durchgeführt. Vorgegangen wurde in zwei Phasen: Ein erster Aufruf erging allgemein an Museen, Heimatstuben, technische Denkmale und weitere museumsähnliche Einrichtungen, der zweite Aufruf erfolgte fokussiert auf die in der Museumsstatistik des IfM aus dem Jahr 2020 beteiligten Häuser (ca. 400 Museen). Alle Aufrufe erfolgten per E-Mail. Von Oktober 2022 bis Januar 2023 erfolgte zudem eine individuelle und direkte Ansprache der Häuser per Telefon, E-Mail und durch persönliches Gespräch, um diese zur Teilnahme zu motivieren.

Der Befragungszeitraum lag zwischen dem 15.09.2022 und dem 31.01.2023. Von 206 Museen erfolgte ein Rücklauf, das entspricht 51,5 % der 400 angefragten Einrichtungen; alle prozentualen Angaben beziehen sich auf diese Bezugsgröße. Alle Ergebnisse beruhen auf Angaben und Selbsteinschätzungen der Museen. Nicht alle Museen haben immer alle Fragen beantwortet. Aufaddierte Nennungen bei bestimmten Sachverhalten können Beträge von über 100 % ergeben, wenn Mehrfachnennungen möglich waren.

---

6 Rahemipour, Patricia (Hrsg.); Grotz, Kathrin (Hrsg.); Institut für Museumsforschung (Hrsg.): Zahlen & Materialien aus dem Institut für Museumsforschung / Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland 2020. [\[Link\]](#) Abruf (08/2023)

## Anzahl der Museen im Freistaat Sachsen<sup>7</sup>

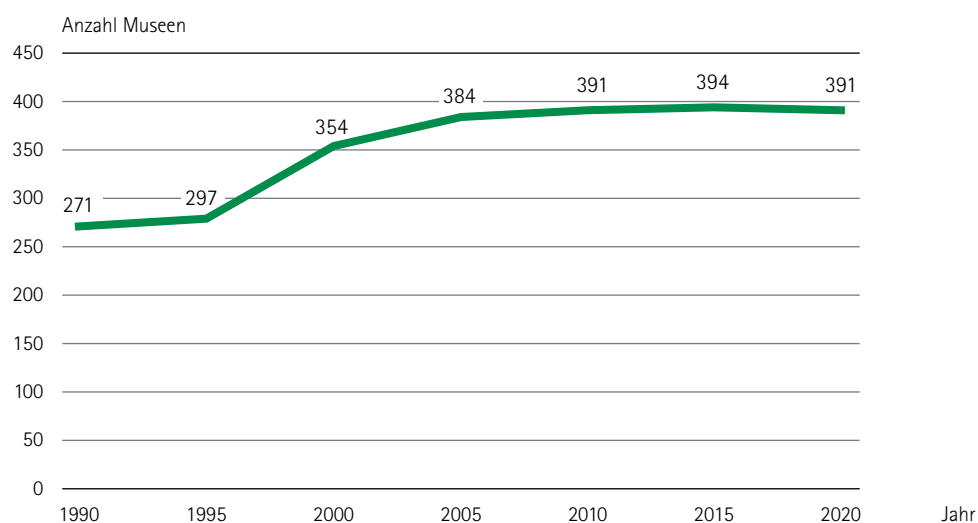
Das Institut für Museumsforschung, das bundesweit die zentrale Museumsstatistik führt, hat für das Jahr 2020

### 391 Museen

im Bundesland Sachsen erfasst<sup>8</sup>.

## Anzahl der Museen im Zeitverlauf 1990 – 2020

Abb. 1: Museen in Sachsen



Betrachtet man die Anzahl der Museen in Sachsen über den Verlauf der letzten dreißig Jahre, so kann festgestellt werden, dass die Zahl der Museen bis 2010 zwar stetig gestiegen, seitdem aber recht konstant geblieben ist.

<sup>7</sup> Wie Fußnote 6, div. Jahrgänge, zuletzt Heft 76 (2020).

<sup>8</sup> Wie Fußnote 6, Beim Vergleich bzw. bei der Beurteilung der Entwicklung der Museen empfiehlt sich der Rückgriff auf die langjährig geführte Statistik des IfM.

## Anzahl Museumsbesuche

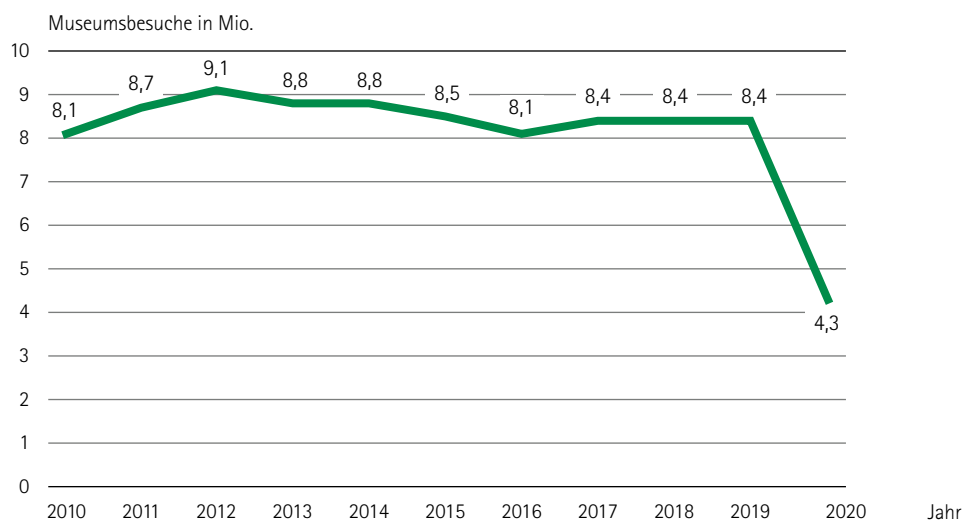
Im Jahr 2020 wurden

**4.366.899<sup>9</sup> Museumsbesuche**

in Sachsen gezählt. Im Vergleich zu 2019 (8.417.957 Mio.<sup>10</sup>) sind dies nur rund halb so viele Besuche. Dies ist auf die pandemiebedingten Schließzeiten der Museen zurückzuführen.

## Anzahl Museumsbesuche im Zeitverlauf<sup>11</sup>

Abb. 2: Museumsbesuche in Sachsen



Bei den Museumsbesuchen lässt sich ein deutlicher Einbruch der Zahlen beobachten, der vermutlich auf die im Rahmen der Corona-Pandemie verhängten Einschränkungen des öffentlichen Lebens zurückzuführen ist. In den vorhergehenden Jahren blieb die Anzahl der Museumsbesuche recht stabil im Bereich zwischen 8 und 9 Millionen Besuche pro Jahr, woraus sich ein gleichbleibend hohes Interesse an Sachsens Museen ableiten lässt. Aktuelle Rückmeldungen aus Museen wie anderen Kultureinrichtungen zeigen, dass sich die Besucherzahlen wieder deutlich nach oben gerichtet haben, auch wenn sie noch nicht ganz an das Rekordjahr von 2019 heranreichen und die Situationen auch unterschiedlich sind.

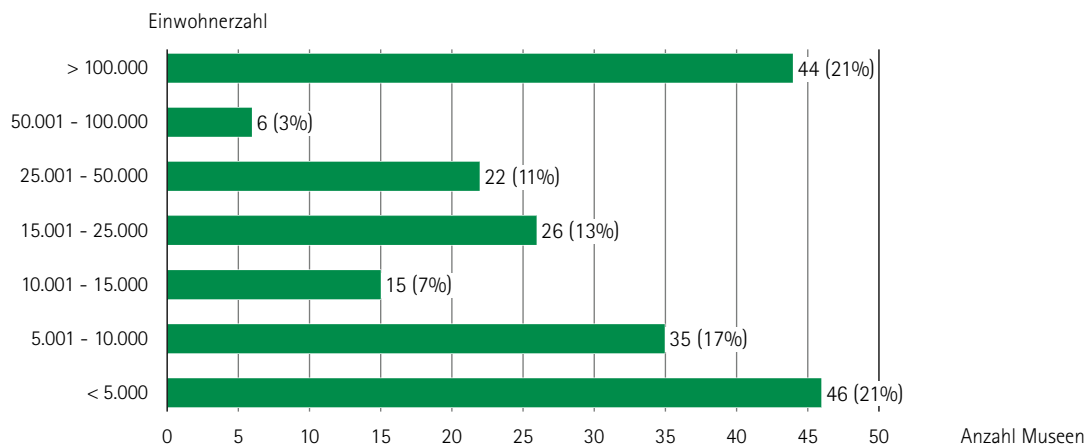
<sup>9</sup> Wie Fußnote 6,

<sup>10</sup> Wie Fußnote 6,

<sup>11</sup> Wie Fußnote 6, Hdiverse Jahrgänge, zuletzt 76 (2020).

## Einwohnerzahl der Sitzgemeinden von Museen<sup>12</sup>

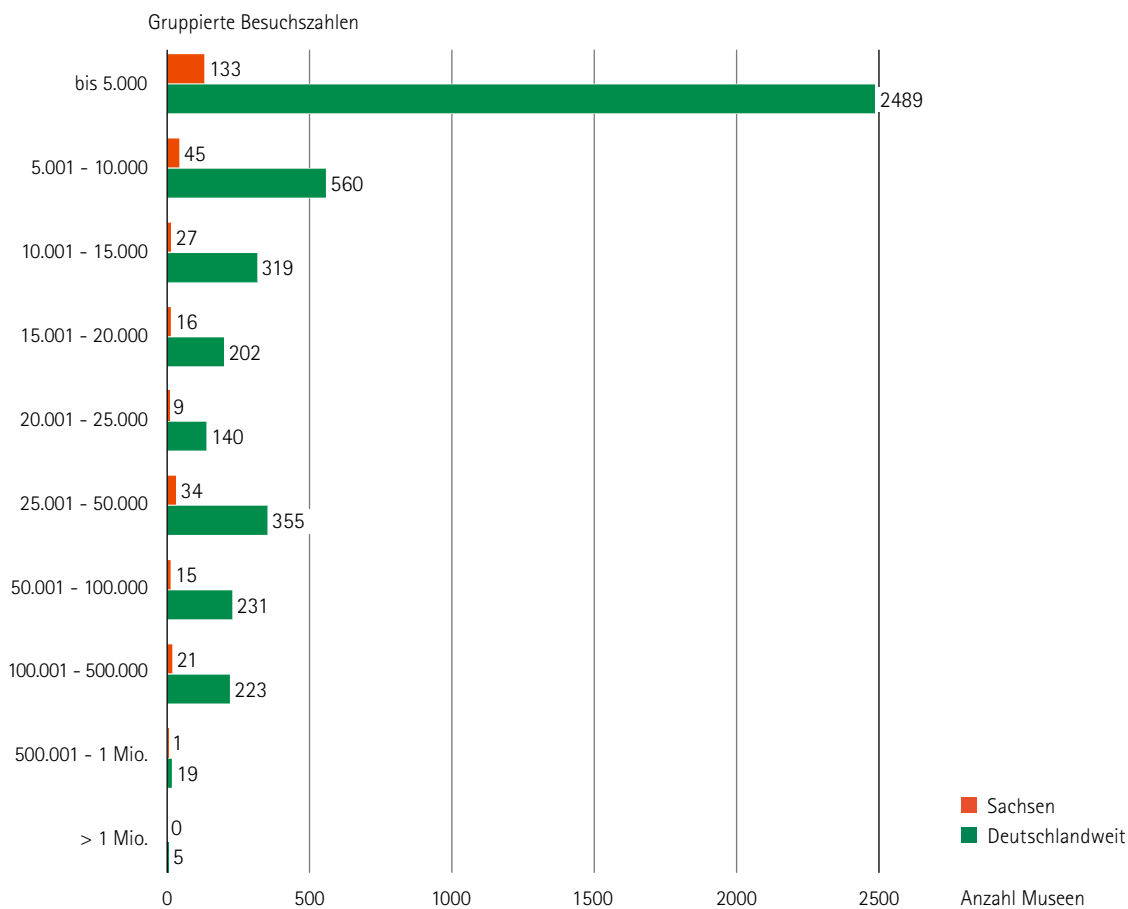
Abb. 3: Einwohnerzahl der Sitzgemeinden der teilnehmenden Institutionen (Einfachauswahl)



Von 206 Häusern, welche an der Umfrage Sachsen 2022/2023 teilnahmen, befinden sich fast die Hälfte (43 %) entweder in urbanen Ballungsgebieten mit mehr als 100.000 Einwohnern oder in Kleingemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern. Alle anderen Häuser verteilen sich auf Städte und Gemeinden mit Einwohnerzahlen zwischen 5.000 und 100.000 Einwohnern, wobei auch hier die Mehrheit in Gemeinden mit 5.001 bis 10.000 Einwohnern zu finden ist

## Besuchszahlen der Museen<sup>13</sup>

Abb. 4: Gruppierte Besuchszahlen der Museen für das Jahr 2019 – Vergleich Sachsen–Deutschlandweit



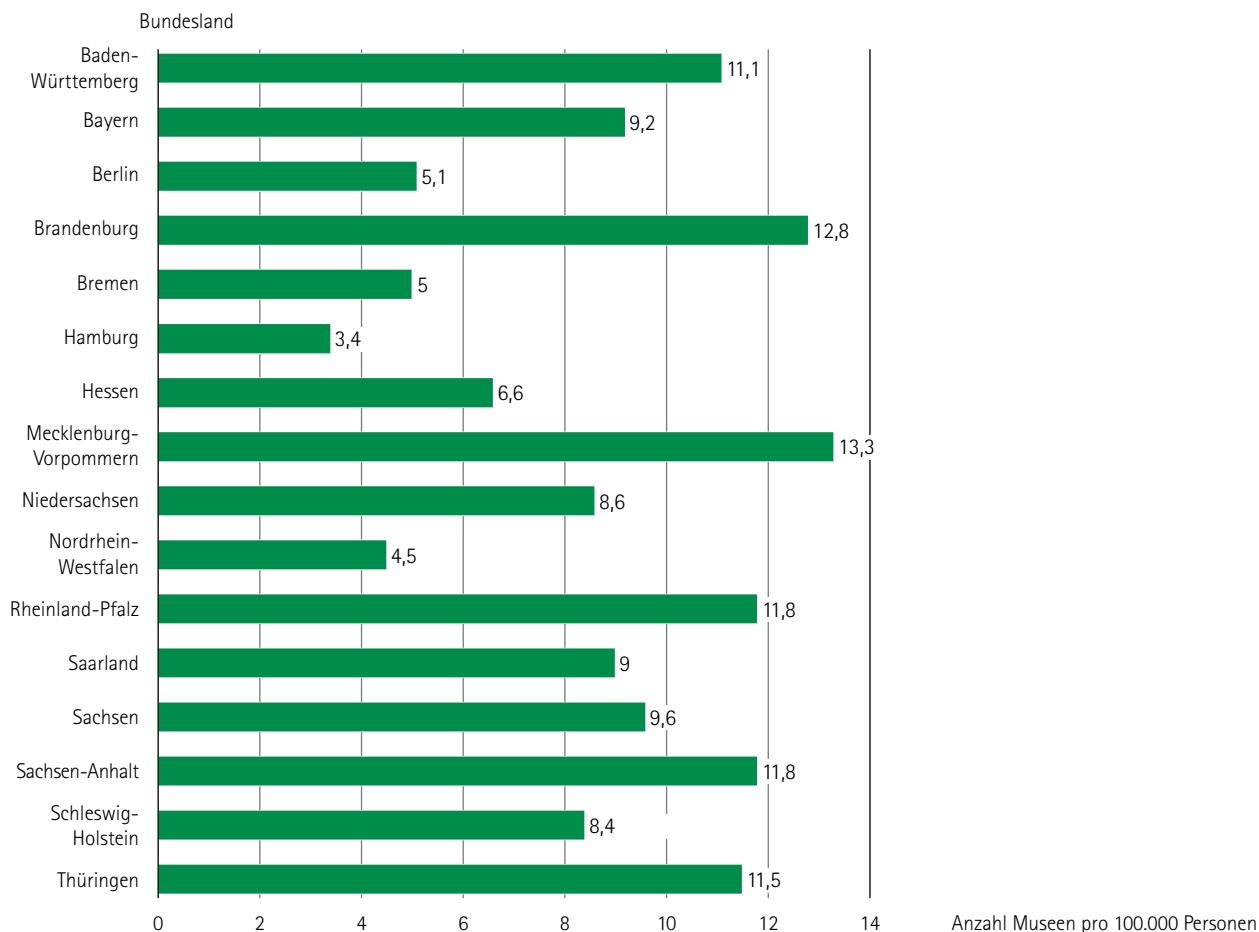
<sup>12</sup> Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.1.4

<sup>13</sup> Wie Fußnote 6, Heft 75 (2019), S. 58 f.

Mit Abstand die meisten Museen in Sachsen geben eine Besuchszahl bis 5.000 pro Jahr an. Damit wird offensichtlich, dass die kleineren Museen mit einer geringeren Besuchszahl in der deutlichen Mehrheit sind und die Typik der sächsischen Museumslandschaft erheblich mitbestimmen. Doch ergibt sich, siehe nachfolgende Statistik, auch bundesweit gesehen ein ähnliches Bild.

## Museen pro 100.000 Einwohner<sup>14</sup>

Abb. 5: Museumsdichte in den Bundesländern – Anzahl der Museen pro 100.000 Einwohner nach Bundesland



Auf den ersten Blick zeigt sich, dass Sachsen bei der Zahl der Museen pro 100.000 Einwohner im Ländervergleich im oberen Mittelfeld angesiedelt ist. Bemerkenswert ist, dass alle Bundesländer in Ostdeutschland eine im Vergleich hohe Museumsdichte haben. In den Stadtstaaten, auch in Berlin, ist dagegen die Museumsdichte, entgegen der Erwartung, weniger hoch<sup>15</sup>.

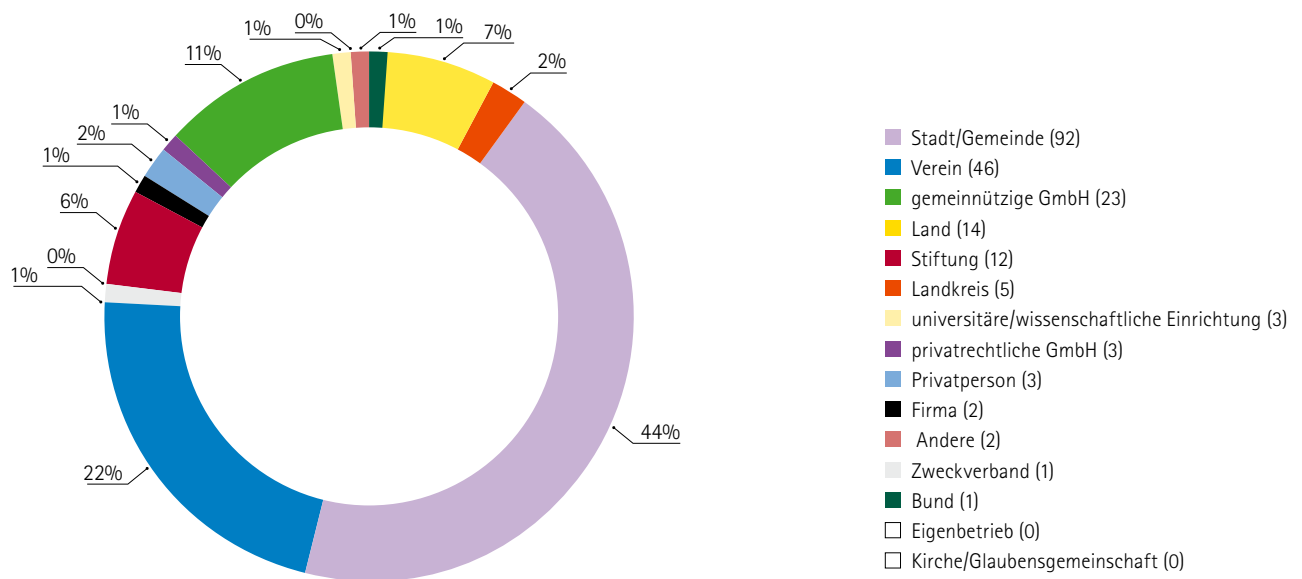
<sup>14</sup> Wie Fußnote 6,

<sup>15</sup> Ebd.,



## Träger des Museums<sup>16</sup>

Abb. 6: Trägerschaft des Museums  
(Einfachauswahl)



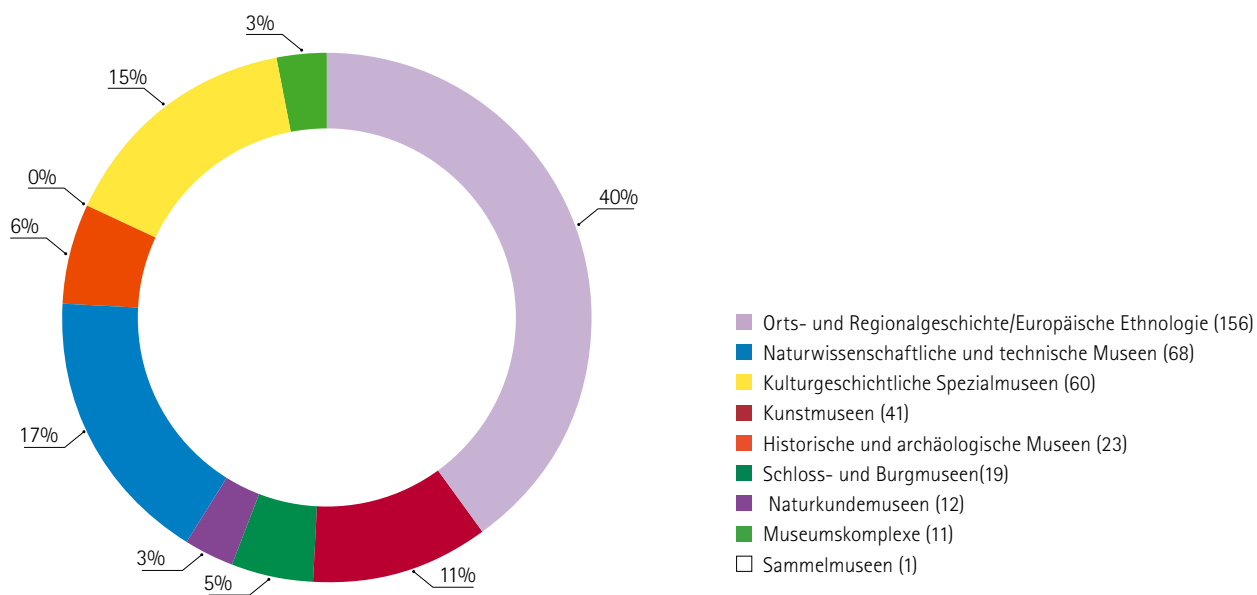
Aus der Gesamtheit der öffentlich-rechtlichen Organisationsformen stechen besonders die der kommunalen Trägerschaften hervor. Mit einem Anteil von 44 % an den 206 Institutionen, die an der Umfrage Sachsen 2022/2023 teilnahmen, bilden sie die größte Gruppe, was den regionalen Bezug vieler Museen unterstreicht. Überregional organisierte Museen in Trägerschaft des Landes, Landkreises oder Bundes sind in der Unterzahl.

Unter den privatrechtlichen Trägerschaften überwiegen die Vereine vor den gemeinnützigen Gesellschaften mit begrenzter Haftung und den Stiftungen. Der Anteil der gemeinnützigen Organisationsformen überwiegt somit auch im privatrechtlichen Sektor gegenüber denen ohne institutionell festgelegte gemeinnützige Interessen, wie etwa Firmen oder Privatpersonen.

<sup>16</sup> Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.2.2.

## Museumsarten in Sachsen<sup>17</sup>

Abb. 7: Museumsarten

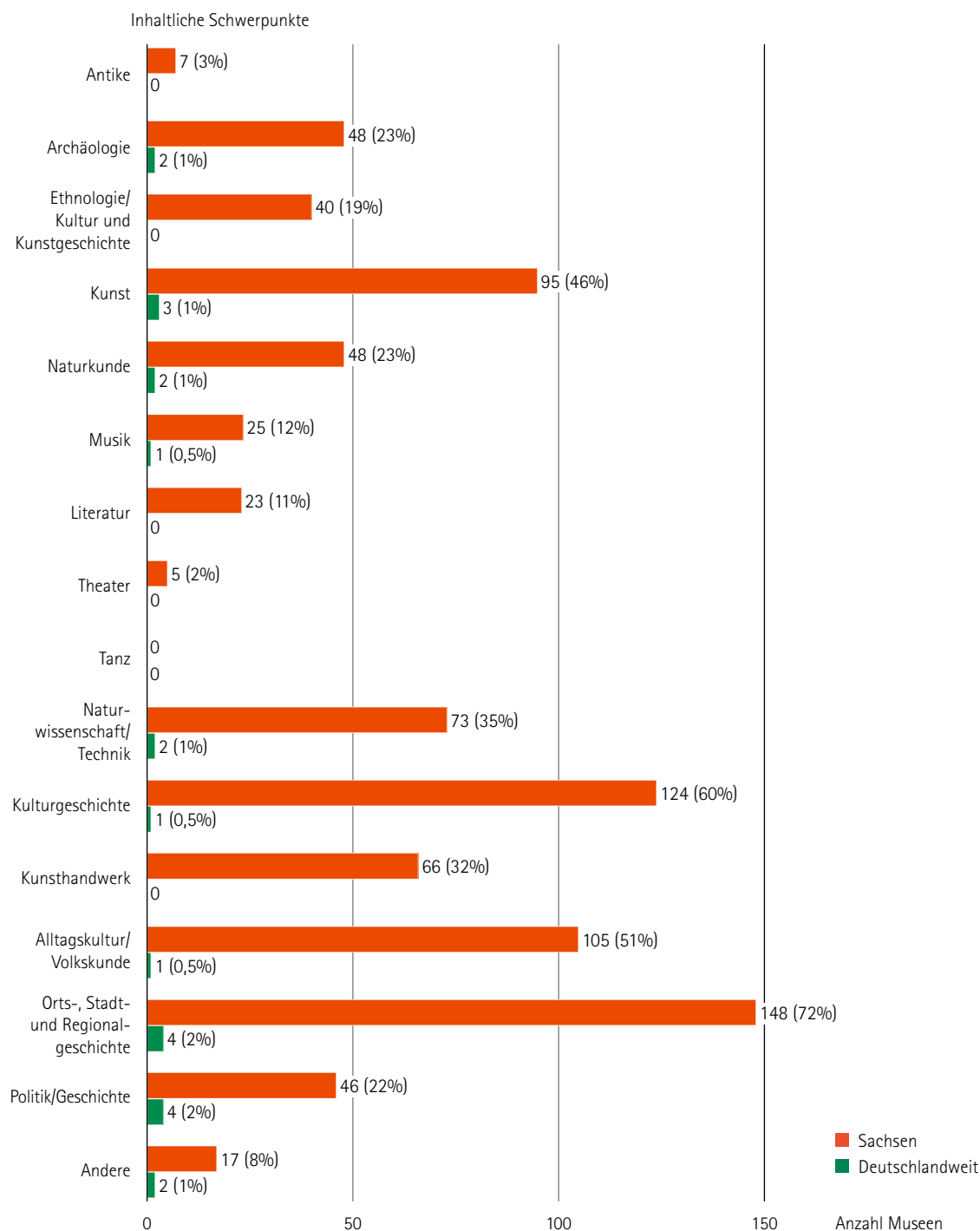


Bei der Betrachtung der Museumsarten in Sachsen zeigt sich: Die Mehrheit der Museen in Sachsen widmet sich der Orts- und Regionalgeschichte/Europäische Ethnologie. Eine konkrete Unterscheidung ist hier leider nicht möglich. Es lässt sich aber folgern, dass sich nicht nur die 92 kommunal getragenen Museen aus der vorhergehenden Darstellung der Orts- bzw. Regionalgeschichte widmen. Das Kunstmuseum, sozusagen die „klassischste“ Museumsform, hat, statistisch betrachtet, einen eher überschaubaren Anteil – deutlich überrundet z.B. von den naturwissenschaftlichen und technischen Museen.

<sup>17</sup> Wie Fußnote 6,

## Inhaltliche Schwerpunkte der Sammlungen in sächsischen Museen<sup>18</sup>

Abb. 8: Inhaltliche Schwerpunkte der Sammlungen  
(Mehrfachauswahl)

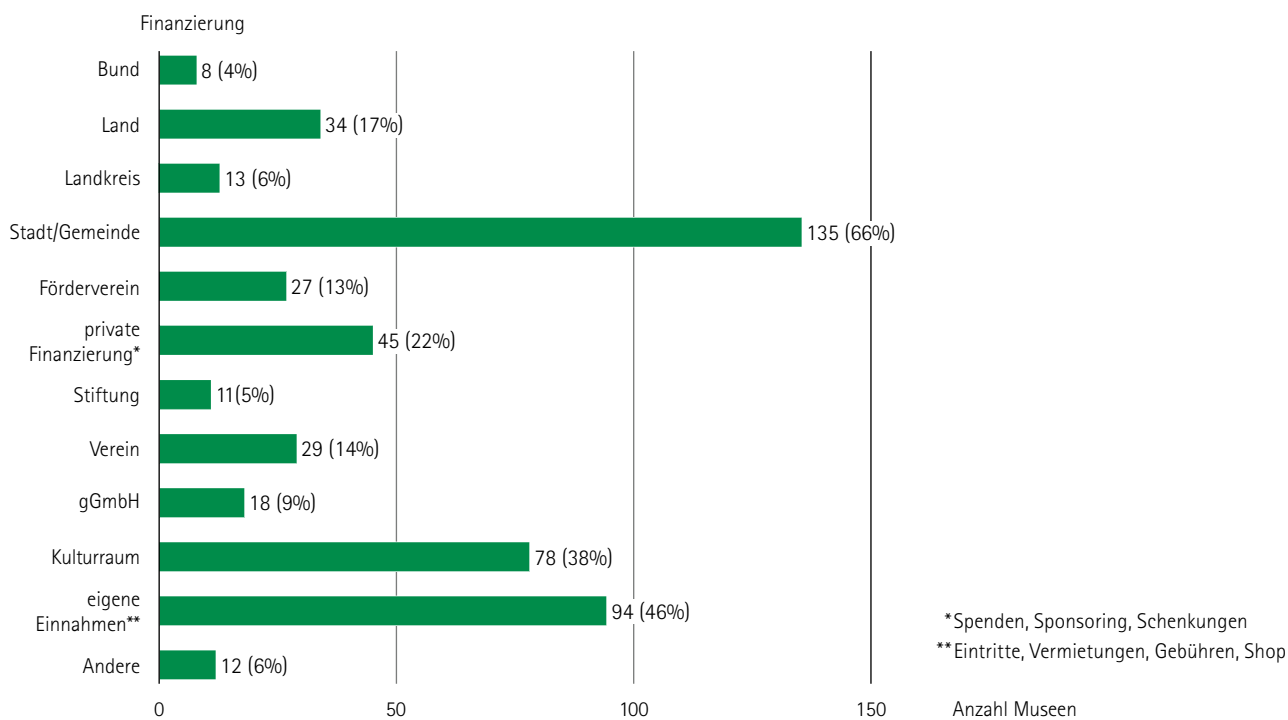


Der aus der vorhergehenden Grafik gewonnene Eindruck spiegelt sich auch in der Frage nach den Sammlungsschwerpunkten wider. So zeigt sich, dass 72 % der 206 an der Umfrage mitwirkenden Häuser einen Schwerpunkt ihrer Sammlung in orts-, stadt- und regionalgeschichtlich relevanten Sammlungsgütern sehen. Kein anderer Schwerpunkt ist öfter vertreten, lediglich Sammlungsbe-  
reiche aus dem Schnittmengenfeld der Orts-, Stadt- und Regionalgeschichte wie Kunst, Kul-  
turgeschichte und Alltagskunde/Volkskunde kommen auf annähernd vergleichbare Werte. An-  
merkung: Mehrfachnennungen sind möglich.

<sup>18</sup> Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.13.2.2.

## Finanzierung<sup>19</sup>

Abb. 9: Finanzierung der Museen (Grundbetrieb ohne Drittmittelprojekte)  
(Mehrfachauswahl)

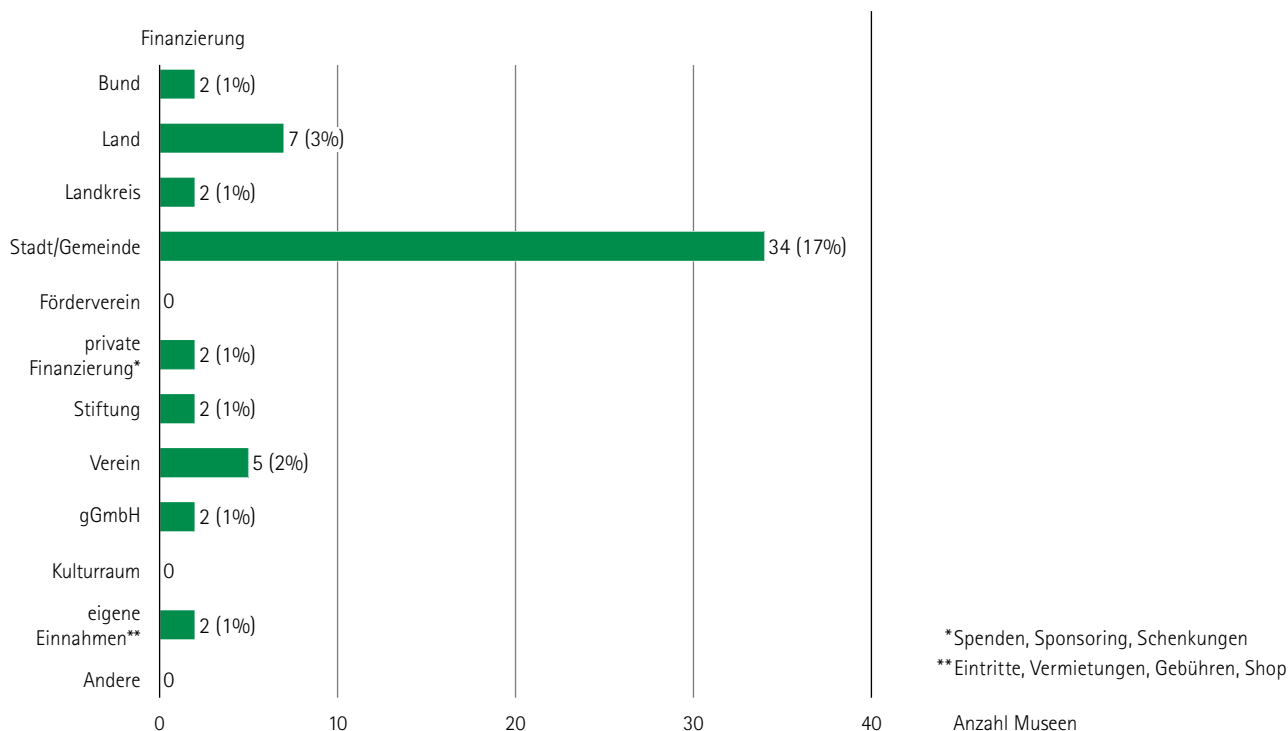


In der Auswertung der Finanzierungsstrukturen zeigt sich ein stark ausgeprägter regionaler Bezug der 206 an der Umfrage Sachsen 2022/2023 mitwirkenden Häuser. So geben rund zwei Drittel der befragten Museen an, von der Stadt bzw. Gemeinde finanziert zu werden. Dabei fällt auf, dass fast die Hälfte angab, auch auf selbst erwirtschaftete Einnahmen zurückgreifen zu können. Genauere Angaben über den Anteil der Eigenfinanzierung am Haushalt lassen sich daraus jedoch nicht ableiten.

<sup>19</sup> Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.2.3.

## Hauptfinanzierung<sup>20</sup>

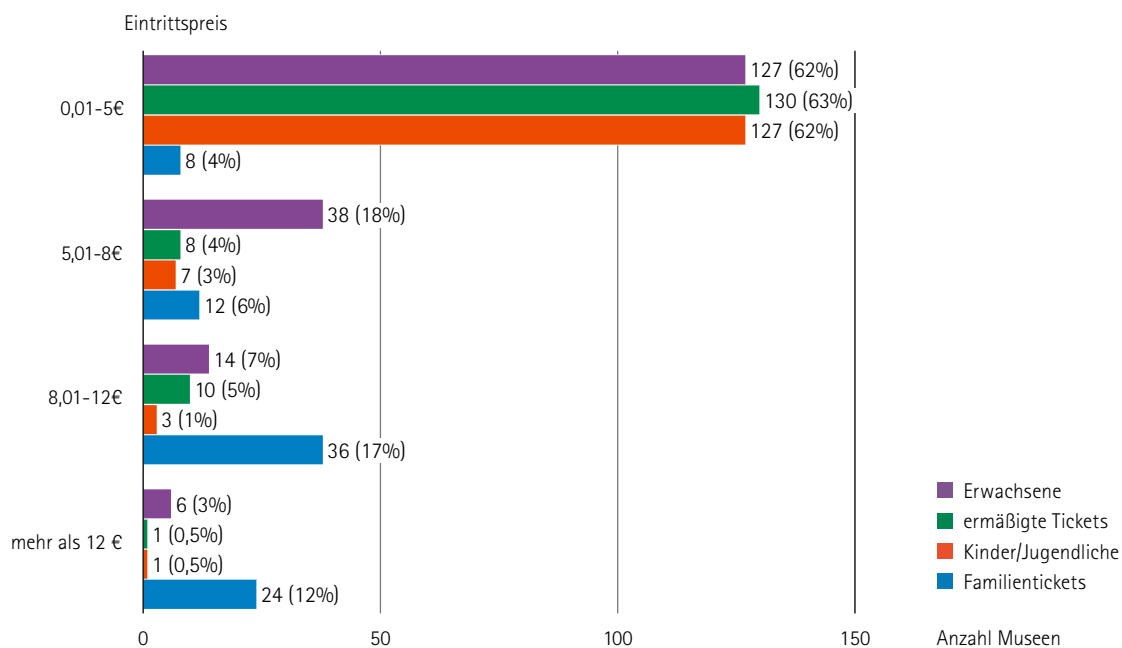
Abb. 10: Finanzierung durch ausschließlich einen Geldgeber



Von den 58 Museen, die sich aus einer einzelnen Quelle finanzieren, wird mit 47 Häusern eine überwiegende Mehrheit öffentlich-rechtlich gefördert. Die ausschließliche Finanzierung durch Stadt oder Gemeinde überwiegt dabei deutlich im Vergleich zu den anderen öffentlich-rechtlichen Geldgebern. Die alleinige Finanzierung durch Spenden, Vereinseinnahmen oder selbst erwirtschaftete Gewinne bleiben die Ausnahme.

## Eintrittspreise<sup>21</sup>

Abb. 11: Höhe der Eintrittspreise



20 Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.2.3.

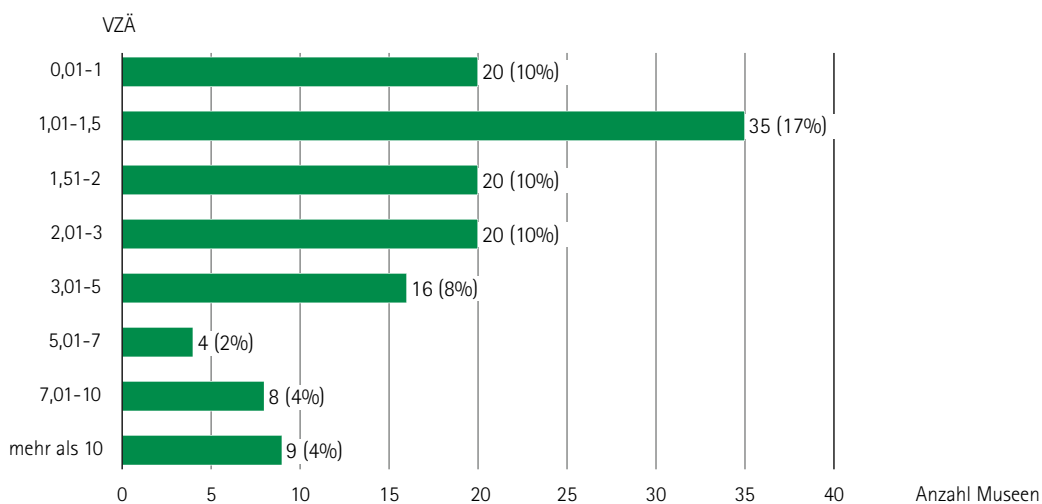
21 Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.2.4.



Die über die Eintrittspreise getätigten Aussagen sprechen eine klare Sprache: Die Mehrheit der 206 an der Umfrage teilnehmenden sächsischen Museen ist im Sektor bis 8 Euro angesiedelt. In über 60 % der Museen sind Tickets für nicht mehr als 5 € zu erwerben. Familientickets können in den meisten Museen nicht unter 8 € erstanden werden. In vereinzelt Fällen sind Museen im Sektor über 8 Euro anzufinden. So geben 6 Museen an, Erwachsenentickets nicht unter 12 € zu verkaufen.

## Hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vollzeit-Äquivalente)<sup>22</sup>

Abb. 12: Vollzeit-Äquivalente (VZÄ) für die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Offene Frage)



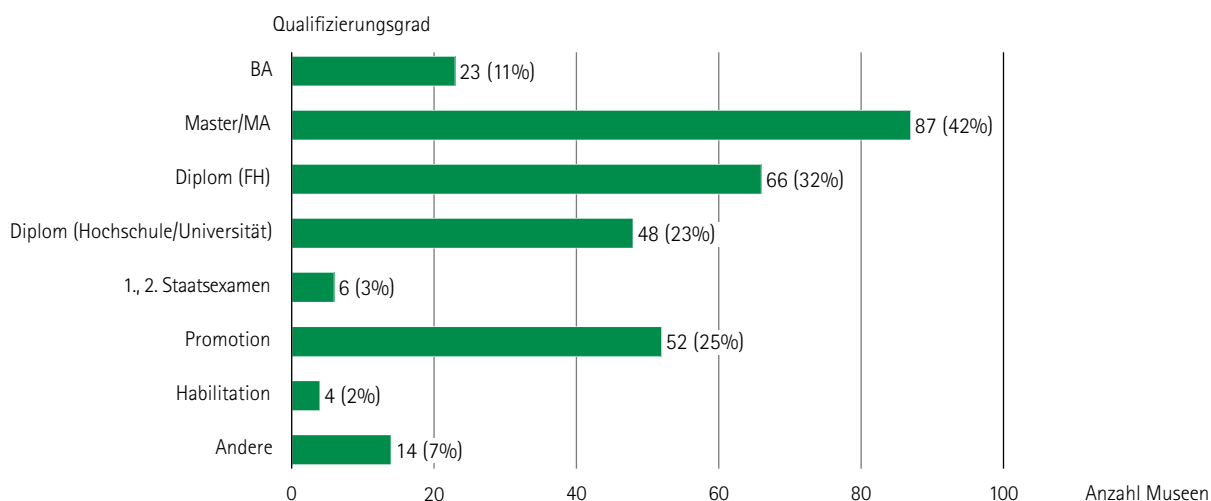
Die absoluten Zahlen im Diagramm geben die Anzahl der Museen wieder, welche konkrete und verwertbare Angaben bei dieser Frage abgegeben haben. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtzahl der teilnehmenden Institutionen an der Umfrage zu Situation in sächsischen Museen, die vom SMWK zusammen mit der Sächsischen Landesstelle für Museumswesen durchgeführt wurde („Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“).

Einem erheblichen Teil der Museen stehen weniger als zwei vollzeitäquivalente Stellen für hauptamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Verfügung. Besonders häufig gaben die Museen dabei an, über mehr als ein, jedoch weniger als 1,5 VZÄ zu verfügen. Zwanzig der Museen gaben dabei an, über nicht mehr als eine vollzeitäquivalente Stelle zu verfügen, neun Institutionen hingegen mehr als 10 hauptamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Verfügung.

<sup>22</sup> Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.3.1.1.

## Wissenschaftliche Qualifikation<sup>23</sup>

Abb. 13: Höchster Qualifikationsgrad des Fachpersonals (bezogen auf die Gesamtanzahl der wissenschaftlichen VZÄ) (Mehrfachauswahl)

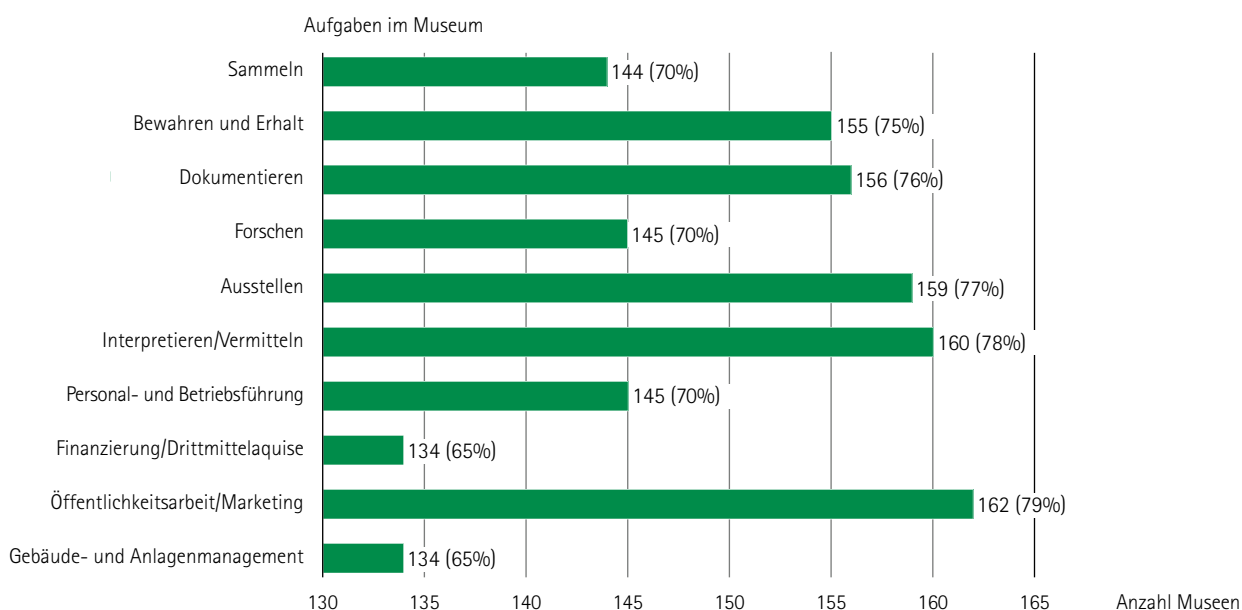


Der meistgenannte Qualifikationsgrad im eigenen Fachpersonal ist nach Angaben der 206 an der Umfrage beteiligten Museen der Abschluss MA (Master of Arts)/M.A. (Magister Artium).

Darüber hinaus gab jedes vierte Museum an, Fachpersonal mit Promotion hauptamtlich zu beschäftigen. Unterrepräsentiert in der Museumsarbeit sind Staatsexamen und Habilitation. Über die tatsächliche Anzahl der in den Museen arbeitenden Personen mit entsprechendem Titel kann jedoch keine Aussage getroffen werden.

## Facetten der Museumsarbeit<sup>24</sup>

Abb. 14: Facetten der Museumsarbeit (Mehrfachauswahl)



Die Kernaufgaben eines Museums, nach neuer ICOM-Definition: Erforschen, Sammeln, Bewahren, Interpretieren/Vermitteln und Ausstellen, werden der Umfrage zufolge von rund drei Vierteln der 206 bei der Umfrage mitwirkenden Museen als Bestandteil ihrer täglichen Arbeit wahrgenommen.

<sup>23</sup> Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.3.1.3.

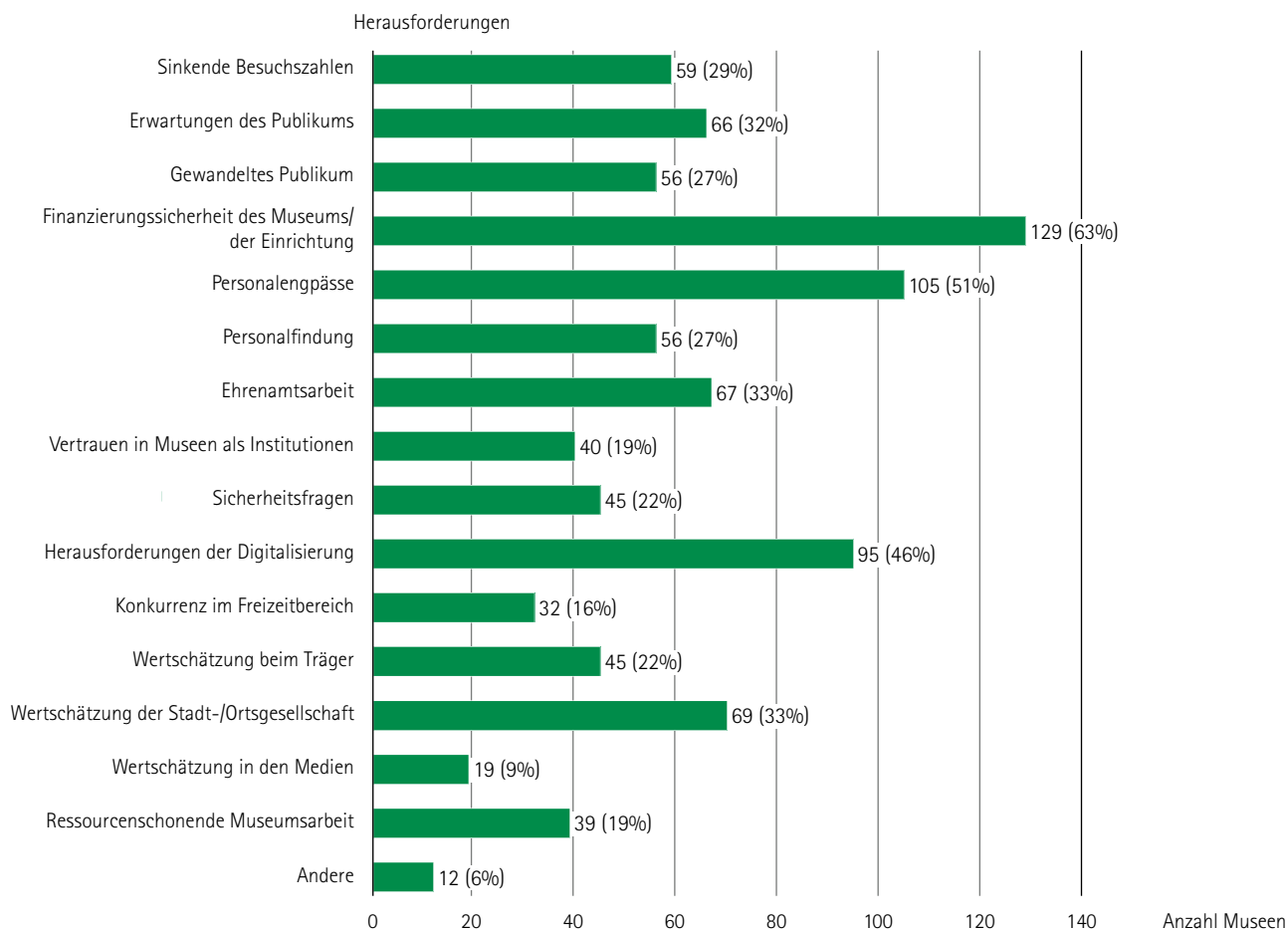
<sup>24</sup> Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.13.

Neben diesen sticht besonders das Tätigkeitsfeld der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings aus der Menge der Aufgaben heraus: 79 % der Museen zählen dies zu ihrem ständigen Aufgabenfeld.

Auch das Gebäude- und Anlagenmanagement gehört bei 70 % der Institutionen zum Arbeitsalltag, weist damit allerdings den vergleichsweise niedrigsten Prozentsatz auf.

## Aspekte guter Museumsarbeit<sup>25</sup>

**Abb. 15: Wichtigste Herausforderungen, vor denen die Museen bis 2030 stehen, um gute Museumsarbeit zu leisten. (Mehrfachauswahl)**



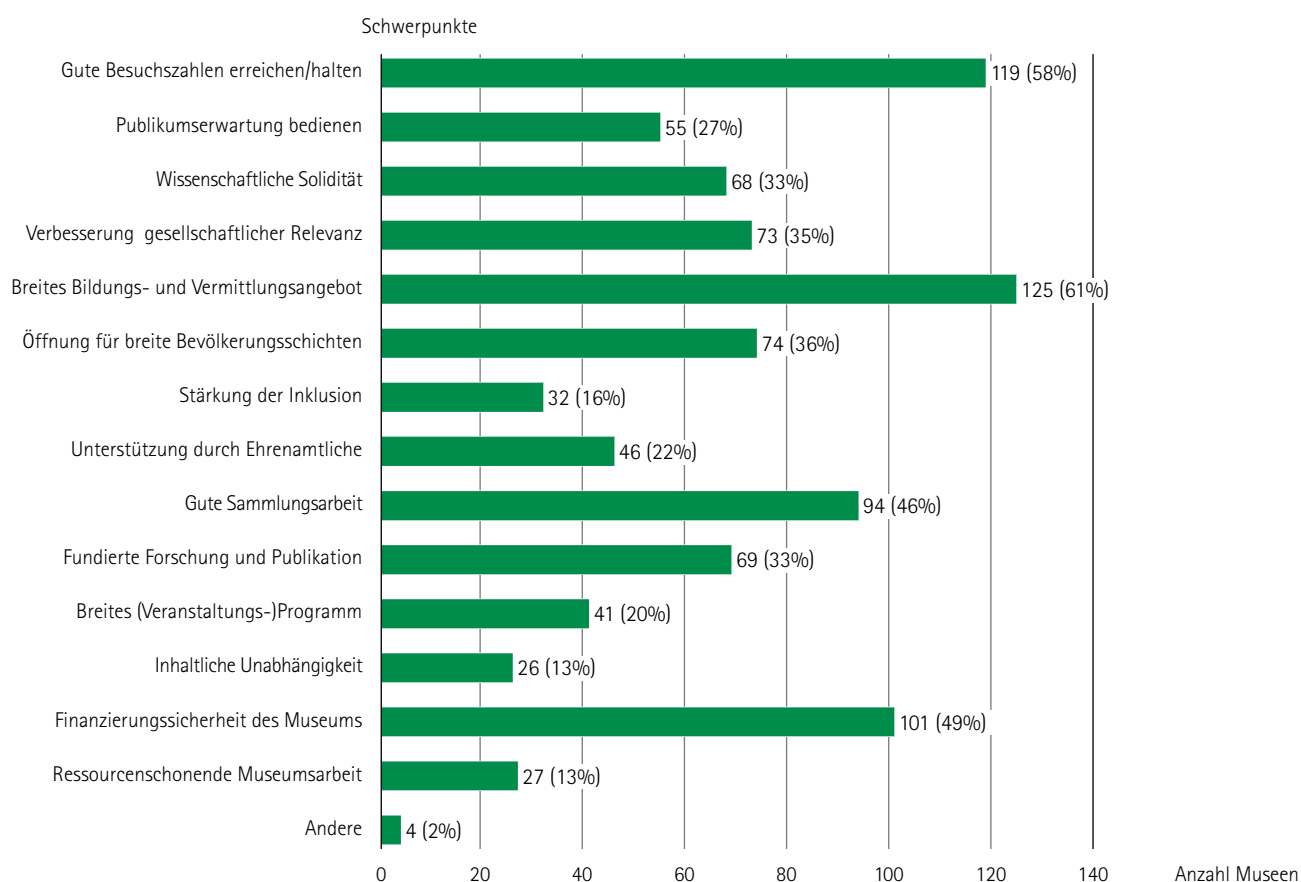
Als wichtigste Herausforderung für gute Museumsarbeit wurde von den 206 in der Umfrage beteiligten Museen die Finanzierungssicherheit der Einrichtung angesehen. In der vorherigen Statistik zu den Facetten der Museumsarbeit wurde allerdings der Bereich Finanzierung und Drittmittelaquise nicht bevorzugt benannt. Auch Personallengpässe und die Herausforderungen der Digitalisierung wurden von vielen als Hürde zu guter Museumsarbeit angesehen.

Weniger wichtig war den Museen die Konkurrenz aus dem Freizeitbereich sowie die Wertschätzung in den Medien. Letzteres kann im Zusammenhang mit der vorgehenden Statistik gesehen werden, bei der Öffentlichkeitsarbeit und Marketing als wichtigste Facette der Museumsarbeit beschrieben wird.

<sup>25</sup> Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.14.1.

## Schwerpunkte der Museumsarbeit<sup>26</sup>

Abb. 16: Schwerpunktbereich bzw. Themenfelder der Museumsarbeit (Mehrfachauswahl)



Im Zentrum der Museumsarbeit steht für eine Mehrzahl der 206 an der Umfrage teilnehmenden Museen das Bereitstellen eines breiten Bildungs- und Vermittlungsangebots, das Erzielen bzw. Halten guter Besucherzahlen sowie die Finanzierungssicherung des Museums. Auch gute Sammlungsarbeit wurde von vielem Museen als Schwerpunkt ihrer Arbeit genannt.

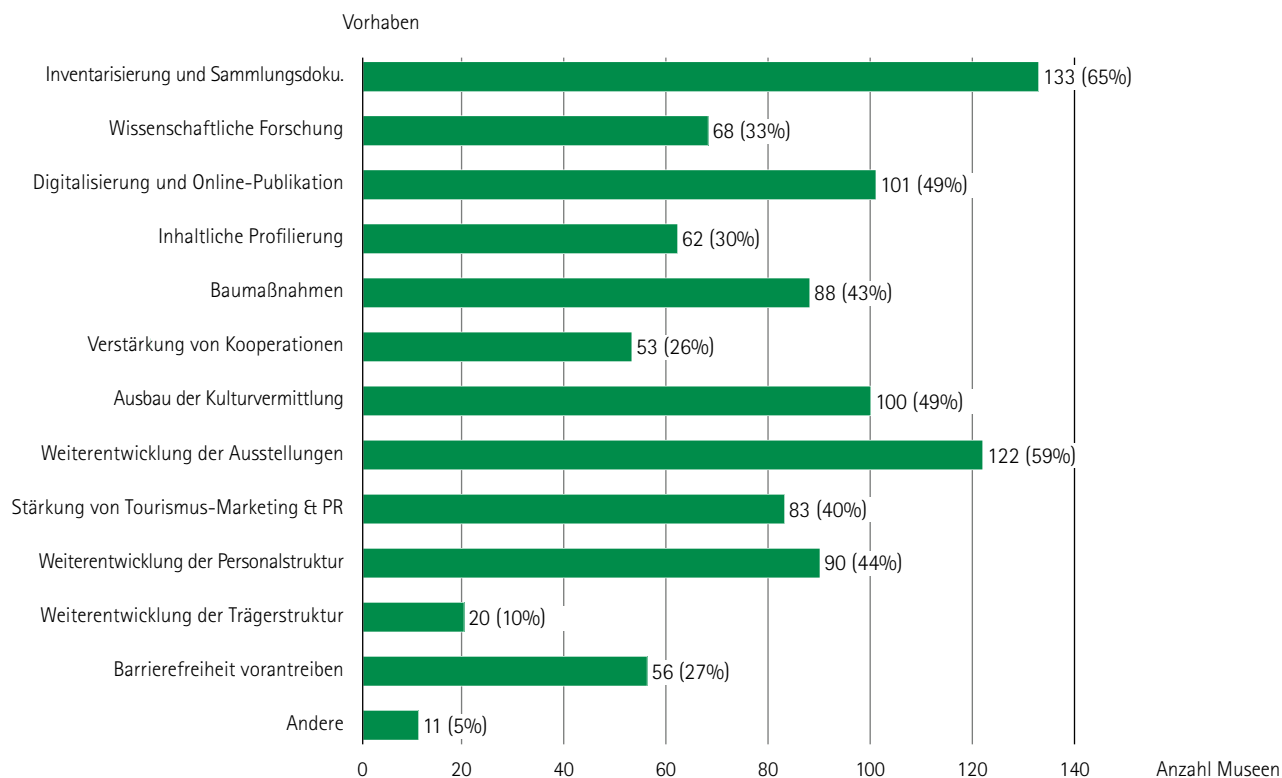
Weniger legten die Museen Wert auf die Stärkung der Inklusion, die ressourcenschonende Museumsarbeit oder die inhaltliche Unabhängigkeit.

Interessant ist auch, dass das Erreichen/Halten guter Besucherzahlen (58 %) offensichtlich nicht mit der Bedienung von Publikumerwartungen korreliert (27 %).

<sup>26</sup> Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.14.2.

## Wichtigste Vorhaben bis 2030<sup>27</sup>

Abb. 17: Wichtigste Vorhaben der Museen bis 2030  
(Mehrfachauswahl)

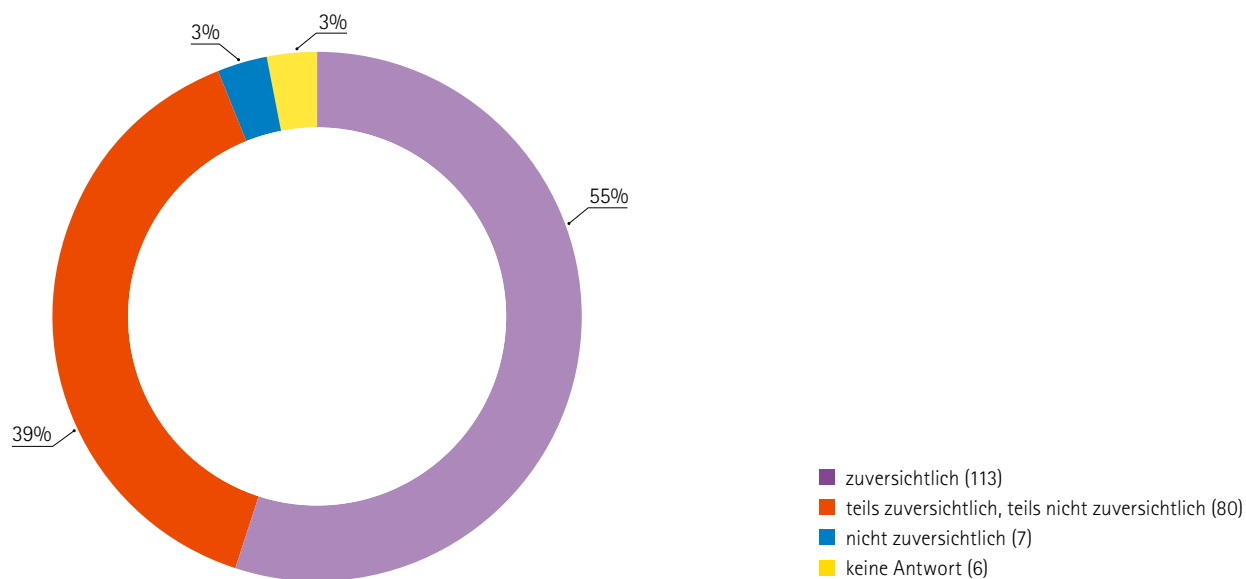


Fast zwei Drittel der 206 an der Umfrage beteiligten befragten Museen nannten die Inventarisierung und Sammlungsdocumentation als eines ihrer wichtigsten Vorhaben bis 2030, dicht gefolgt von dem Wunsch zur Weiterentwicklung der eigenen Ausstellungen. Doch auch Digitalisierung und Online-Publikation wurde von fast jedem zweiten Museum als Ziel genannt. Überschaubar ist die Zahl der Museen, die Kooperationen anstreben (26 %) – das ist die Ausgangslage für die Überlegungen in Kapitel 5.11. Die Trägerstruktur hingegen scheint in den meisten Museen zufriedenstellend zu sein: nur 10 % der befragten Museen nannten deren Weiterentwicklung als wichtiges Vorhaben der kommenden Jahre.

<sup>27</sup> Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.14.3.

## Zukunftszuversicht<sup>28</sup>

Abb. 18: Zukunftsaussichten der Museen in den nächsten fünf Jahren  
(Einfachauswahl)



Die allgemeine Grundstimmung in den 206 Museen Sachsens, die an der Umfrage teilnahmen, fällt grundsätzlich positiv aus, nur 3 % der Museen sehen der Zukunft mit überwiegender Sorge entgegen. Während 39 % gemischte Gefühle hegen, blicken mehr als die Hälfte der befragten Institutionen zuversichtlich auf die kommenden fünf Jahre.

28 Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.14.4.





# HANDLUNGSFELDER UND ENTWICKLUNGS- SCHWERPUNKTE





# 5. Handlungsfelder und Entwicklungsschwerpunkte

## 5.1. Profilbildung durch Leitbildentwicklung



### KONKRET: Leitbilder – eine Aufgabe für alle Museen!

#### Ziele:

Grundsätzlich sollten alle Museen, auch die kleineren, in einem konzentrierten Prozess ein eigenes Leitbild entwickeln. Leitbilder dienen der Profilbildung des jeweiligen Museums und der Schärfung seiner programmatischen Arbeit, der besseren Sichtbarkeit durch das Publikum und der fokussierten Verwendung der Ressourcen, aber auch der Teambildung in der Einrichtung selbst.

Das Leitbild eines Museums sollte schriftlich gefasst und formell verabschiedet werden, um eine größere Verbindlichkeit zu erlangen. In den Entwicklungsprozess sollten auch die Träger der Einrichtungen mit einbezogen werden.

Weil sich wesentliche Rahmenbedingungen oder die inhaltliche Ausrichtung von Museen ändern können, sind Anpassungen und Überarbeitungen von Leitbildern möglich und sinnvoll.

Insbesondere für mittlere und größere Einrichtungen empfiehlt es sich, aufbauend auf dem Leitbild, detailliertere Konzeptionen für einzelne Arbeitsbereiche zu formulieren, etwa für den Sammlungsbereich oder für Maßnahmen der Digitalisierung.

#### Engagement:

Die SKD und das smac verfügen als staatliche Einrichtungen bereits über verabschiedete Leitbilder. Das SMWK begrüßt und unterstützt Profilbildungsprozesse auch bei den nichtstaatlichen Museen.

en vor<sup>29</sup>. Dabei sind auch die jeweiligen Träger gefordert, die dem verabschiedeten Leitbild ebenfalls verpflichtet sind.

Grundsätzlich sind die Museen in Sachsen in dieser Hinsicht schon recht gut aufgestellt: Rund 75% geben an, dass sie auf Basis schriftlicher Konzepte arbeiten. Konkret benannt werden vor allem Museumsleitbilder (47%) und Museumskonzeptionen (54%). Allerdings gaben nur 28% der Museen an, dass ihr Grundsatzpapier auch vom Träger beschlossen wurde<sup>30</sup>.

Die Profil- und Leitbildentwicklung eines Museums sollte nicht als eine Agenturleistung komplett nach außen delegiert werden. Grundlage eines überzeugenden Leitbildes sollte vielmehr immer ein Prozess sein, der im Museum selbst gemeinsam mit der Mitarbeiterschaft und zusammen mit weiteren Akteuren, insbesondere den Trägern oder Gremienvertretern, durchgeführt wird. Sinnvoll kann es sein, diesen Prozess mit einer externen Beratung zu organisieren; ggf. können dafür Fördermittel akquiriert werden.

Es ist nicht nur ein Nebeneffekt, sondern ein bewusst angestrebtes Ziel eines gelingenden Leitbildprozesses, dass die Mitarbeitenden das Museum durch ihre aktive Beteiligung als *ihre* Institution wahrnehmen und sich stärker mit der Einrichtung identifizieren. Am Ende des Profilbildungsprozesses steht das Leitbild als eine schriftlich formulierte Festlegung, die den öffentlichen Auftrag des Museums beschreibt und in das Selbstverständnis der Organisation transponiert: Welche Ziele verfolgt das Museum, auf welchem Wege will es diese erreichen, von welchen Werten geht es aus, wo sieht es seinen gesellschaftlichen Standort, wie agiert es nach außen und nach innen?

Die Profilbildung dient zwar der Herausarbeitung der Spezifik der jeweiligen Einrichtung, es sollten dabei aber auch auf andere Einrichtungen in der näheren Umgebung, etwa im ländlichen oder städtischen Kulturraum, Bezug genommen werden. So verstanden ist Profilbildung nicht der Versuch einer Abgrenzung, sondern dient auch der Kooperation mit anderen Akteuren (siehe Kapitel [\[5.11.\]](#)).

Das Leitbild selbst umfasst nur wenige Druckseiten und kann der Leitung und den Beschäftigten des Museums, aber auch dem Träger und ggf. den Gremien in kritischen Entscheidungssituationen eine inhaltliche

Museen befinden sich in einem permanenten Wettbewerb – nicht nur um materielle Ressourcen, sondern auch und vor allem um Aufmerksamkeit. Sie stehen dabei in Konkurrenz mit anderen Museen und Kulturinstitutionen, mit den Medien und vielen weiteren Freizeit- und Bildungsangeboten. Als Basis für eine engagierte Öffentlichkeitsarbeit sind Museen darum gehalten, ihr eigenes, ganz spezifisches Profil herauszuarbeiten und zu kommunizieren. Dieser Aufgabe müssen sich die großen Häuser stellen, die im nationalen und internationalen Wissenschaftsbetrieb wie im Kulturtourismus mithalten wollen, aber auch die mittleren und kleineren Museen. Nur mit einem klar erkennbaren Profil kann dem potentiellen Publikum der Mehr-Wert eines Museumsbesuchs vermittelt werden – das trifft für Stadt- oder Heimatmuseen ebenso zu wie für ohnehin bereits profilierte Spezialmuseen. Die Rolle des eigenen Museums für die Gesellschaft, für die Region, die Stadt, die dörfliche Gemeinschaft und die Bürgerinnen und Bürger darstellen zu können, ist grundlegend für alle weiteren Prozesse.

Die Entwicklung eines Leitbildes ist ein sinnvolles und etabliertes Instrument eines solchen Profilbildungsprozesses. Nicht umsonst sieht der ICOM-Code of Ethics dezidiert die Erstellung von Leitbildern für Muse-

29 ICOM Schweiz (Hrsg.): Ethische Richtlinien für Museen von ICOM. 2. überarb. Aufl. Zürich 2010. [\[Link\]](#) (Abruf 03/2024), S. 9, Statuten und Leitbilder für Museen: „1.1 Grundsatzdokument. Der Museumsträger hat sicherzustellen, dass das Museum über eine schriftliche und publizierte Satzung, ein Statut oder ein anderes allgemein veröffentlichtes Dokument verfügt, das seinen rechtlichen Status, seinen Auftrag, seine Dauerhaftigkeit und seine Gemeinnützigkeit – in Übereinstimmung mit nationalen Gesetzen – klar darlegt. 1.2 Aufgabenbeschreibung, Ziele und Vorgehensweisen. Der Träger soll eine eindeutige Erklärung über Aufgaben, Ziele und Vorgehensweisen des Museums und über seine eigene Rolle und Zusammensetzung ausarbeiten und veröffentlichen. Diese Erklärung soll dem Träger als Richtlinie dienen.“


30 Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.1.13.

che Orientierung bieten. Das erfordert jedoch, dass das Leitbild auch eine gewisse formale Verbindlichkeit hat, also in geeigneter Weise verabschiedet bzw. beschlossen werden muss.

Es wichtig festzuhalten, dass ein Museumsleitbild nicht dazu dient, konkrete Einzeltätigkeiten aufzuführen. Vielmehr muss es in einem anschließenden Prozess erst ins Praktische überführt werden. Zumindest für größere und komplexere Museen empfiehlt es sich daher, dem Leitbild eine Museumskonzeption an die Seite zu stellen. Darin werden einzelne Tätigkeitfelder, Abteilungen, Schwerpunkte, Arbeitsformen, Strategien und Maßnahmen beschrieben. Da diese sich in Interaktion mit der Außenwelt dynamisch verändern können, muss auch eine solche Museumskonzeption immer wieder angepasst werden.

Aufbauend darauf werden insbesondere in den mittleren und größeren Häusern Konzeptionen oder Strategien für einzelne wichtige Bereiche entwickelt, etwa Sammlungs- und Marketingkonzepte, Finanzierungs- und Personalkonzepte, aber auch Nachhaltigkeits- und Sicherheitskonzepte sowie Digital-Konzepte (mehr dazu jeweils in den nachfolgenden Kapiteln zu einzelnen Fachfragen).

Wichtig bleibt festzuhalten, dass die Erstellung eines Leitbildes und die damit verbundene Profilierung für *alle* Museum empfohlen wird. Die Rolle des eigenen Museums für die Gesellschaft, für die Region, die Stadt, die dörfliche Gemeinschaft und die Bürgerinnen und Bürger schlüssig darstellen zu können, ist grundlegend für alle weiteren Schritte. Die Erarbeitung des Leitbildes, wie auch die Überarbeitung und Anpassung des Museumsprofils bei Änderung der Rahmenbedingungen ist als ein nicht abschließbarer Prozess zu verstehen, der immer wieder kritisch überprüft und erneut aufgenommen werden muss. Sehr sinnvoll ist es darum, wenn ein Leitbild auch zu diesem Mechanismus Aussagen trifft.

- 
- Fortbildungsinstitutionen wie etwa die Bundesakademie für kulturelle Bildung [\[Link\]](#) (Abruf 01/2023) oder die Museumsverbände veranstalten Fachtagungen und Fortbildungen zum Thema Leitbildentwicklung.
  - Der Deutsche Museumsbund stellt auf seiner Webseite einen Leitfaden zur Entwicklung von Leitbild und Museumskonzeption zur Verfügung: [\[Link\]](#) (Abruf 01/2023).
  - Auch der Schweizer Museumsverband hat eine kurz und prägnant gefasste Anleitung entwickelt: [\[Link\]](#) (Abruf 03/2024). Dort findet sich auch eine kurze gefasste, tabellarische Unterscheidung von Leitbild und Museumskonzept.



## Expertenstatement David Vuillaume,

### Geschäftsführer des Deutschen Museumsbunds, Berlin

#### Zur Profilbildung:

*Der Ort, wo das Museum steht, seine Geschichte und seine Sammlung, machen jedes Museum grundsätzlich einzigartig. In der Wahrnehmung der Politik, der Medien oder der Nutzerinnen und Nutzer, kann jedoch vorkommen, dass die Besonderheiten der jeweiligen Museen nicht deutlich genug zum Ausdruck kommen. Das liegt oft daran, dass die betroffenen Museen zwar ihre Aktivitäten bekannt machen, dabei aber zu wenig über ihre Funktionen, ihre Ziele und ihre Haltung kommunizieren.*

*Die Identität einer lebendigen Institution ist selbstverständlich dynamisch und vielschichtig. Nichtsdestotrotz kann man sie konstruieren und schlüssig kommunizieren. Viele Faktoren gehören zur Identität. Das Profil ist der Basisgrundriss von außen betrachtet, die Positionierung ist die Stellung des Museums in der Beziehung mit seinem Umfeld. Um die Funktionen des Museums zu beschreiben, muss die Frage der Notwendigkeit gestellt werden: Warum existiert das Museum und welche Mission verfolgt es? Die langfristigen Ziele des Museums sind ein sehr wichtiger Bestandteil der*

*Identität: Wo will die Institution in Zukunft sein, wie soll sich das Museum verändern, um seine Vision zu realisieren. Bei der Haltung des Museums geht es darum festzulegen, woran es glaubt, welche Werte es vertritt und wie es arbeitet.*

*Diese Fragen müssen in einem Leitbild beantwortet, immer wieder verhandelt und angepasst werden. Profil, Positionierung, Funktionen, Ziele und Haltung sollten dann, ob sanft erwähnt oder frontal ausgedrückt, jede Handlung des Museums kommunikativ prägen.*

*Eine glaubwürdige Kommunikation basiert immer auf Grundlagen, die sich innerhalb der Institution befinden. Ein Profilbildungsprozess beginnt mit der Sammlung der wichtigsten Merkmale, die das Museum aus der Sicht der relevanten Stakeholder ausmachen. Dabei spielen die Mitarbeitenden eine Schlüsselrolle: Ihre Sichtweise zählt zwar genauso wie die von den Träger-schaften (z.B. Vorstand), den Besuchenden (z.B. anhand einer Fokus-Gruppe) oder von Medienschaffenden (durch Befragungen oder Analyse der Beiträge). Der Vergleich der unterschiedlichen Sichtweisen dient als Basis für künftige Kommunikationsrichtlinien. Das Museumsteam soll beim Prozess eng einbezogen werden, auch wenn unterschiedliche Akteure es begleiten und die Ergebnisse mit externen Dienstleistern umgesetzt werden. Die Mitarbeitenden stellen*

*die erste Visitenkarte der Institution dar und werden die Funktionen, die Ziele und die Haltung der Institution erst verkörpern können, wenn sie diese kennen und davon überzeugt sind.*

*Ein Museum, das weiß, wofür es steht und was es will, ist in seinen Fundamenten stark und bereit für Transformationsprozesse.*

#### Zum Vergleich mit anderen Museumssektoren:

*Erfolgreiche Museen im Sinne von starker Profilierung und Wahrnehmung sind von einem ausgeprägten Bewusstsein für unternehmerisches Denken und Handeln gekennzeichnet. Sie sind gleichzeitig in einem System eingebettet, das alle Stakeholder berücksichtigt. Dies ist selbstverständlich möglich, ohne dabei seinen Non-Profit-Charakter aufzugeben.*

*Unternehmerisches Denken und die Offenheit, alle zur Verfügung stehenden Ressourcen zu nutzen, setzt Potenziale frei und wirkt innerhalb eines Museums innovationsfördernd. In der Schweiz und in den Niederlanden zum Beispiel wird Bürokratie und Verwaltungsaufwand auf das Minimum verringert, um sich auf das Wesentliche zu fokussieren, nämlich den Besucherinnen und Besuchern ein ganzheitliches, hochqualitatives und inspirierendes Be-*

suchserlebnis anzubieten. Das bedeutet eine erlebnis- und dienstleistungsorientierte Erfahrung, die beim Empfang beginnt und alle Services umfasst, online-Angebote oder Restaurantbesuch inklusive.

Die relativ geringe Zahl von deutschen Museen, die für einen europäischen Museumspreis nominiert werden, zeigt, dass in den Bereichen Service und Erlebnis ein Handlungsbedarf besteht.

#### Zur Kooperation zwischen Museen:

Auch wenn zwischen Museen ein Wettbewerb um Aufmerksamkeit herrscht, ist das

Fördern von Gemeinsamkeiten essenziell. Kooperationen zwischen den Museen sowohl auf lokaler, nationaler wie auch internationaler Ebene erhöhen sowohl die Arbeitsqualität wie auch die öffentliche Wahrnehmung der Museen.

Die Zusammenarbeit bei publikumsorientierten Events wie z.B. dem Internationalen Museumstag, erhöht die Wahrnehmung des Museumssektors in der Öffentlichkeit und macht die Museen in ihrer Pluralität für die Nutzer greifbarer und lebendiger.

Weniger sichtbar, aber genauso wichtig, ist der Fachaustausch zwischen Museums-

fachleuten. Kaum ein Arbeitsbereich eignet sich nicht für Kooperationen, zum Beispiel gemeinsame Depots, Vermittlungsangebote, Administration, etc. Voneinander lernen, Best Practices kennen und gemeinsame Lösungen finden, das erhöht die Qualität und die Effizienz der Museumsarbeit.

Ich bin überzeugt, dass ein starker Museumssektor das ideale Fundament bildet, wo sich die einzelnen Institutionen entfalten können.

## 5.2. Gesellschaftliche Öffnung fördern!



### KONKRET: Gesellschaftliche Öffnung fördern!

#### Ziele:

Unsere Überzeugung ist: Museen sind für ihre Besucher da! Die Besucherbasis der Museen in Sachsen soll noch stärker verbreitert werden, um möglichst vielen Menschen ein positives Besuchserlebnis oder auch weitergehende Möglichkeiten des Engagements zu bieten.

Wir empfehlen, die Zuwendung zu einem breiten Publikum im Leitbild des Museums zu verankern und damit verbindlich zu machen. Besucherforschung hilft, diesem Ziel näher zu kommen.

Ziel ist es, ein breiteres und diverseres Publikum zu erreichen und die Inklusion zu verbessern. Hierbei ist an vielen Museen schon ein guter Stand erreicht worden. Partizipative Maßnahmen und das Bemühen um Verständlichkeit in allen Tätigkeitsfeldern sind weiterhin notwendig. Handlungsbedarf besteht insbesondere bei fremdsprachlichen Angeboten, wobei vor allem Englisch als weit verbreitete und verbindende Sprache zu beachten ist.

Bei der Einführung von gendergerechter Sprache wird empfohlen, die Resonanz beim Museumspublikum zu evaluieren, um die gesellschaftliche Debatte fundierter führen zu können. Von oben verordnete und von Besuchern und/oder Personal nicht mitgetragene Lösungen können nicht nachhaltig sein.

Grundsätzlich soll der Ansatz der Museen sein, Themen zu bearbeiten, die für die Besucher erkennbar relevant sind – doch sind auch Ressourcen für Experimente, für Unerprobtes und Neues einzuplanen, die sich nicht „rechnen“ müssen, aber der Horizonterweiterung dienen.

Der breiteren Akzeptanz der Museen, auch und gerade bei einem bisher nicht angesprochenen Publikum, können partizipative Ansätze dienen. Praktisch anwendbaren Formen ist hier der Vorzug zu geben, mit dem Mut, neue Wege zu erproben.

Durch geplante Besucherentwicklung (Audience Development) können insbesondere größere Häuser gezielte Maßnahmen zur Hinwendung an die Besucherschaft umsetzen.

#### Engagement:

Die SLfM wird gesellschaftliche Öffnungsprozesse einschließlich der Inklusion zu einem Schwerpunkt der Beratungspraxis machen.

Für interessierte Museen kann die SLfM Fachberater für Workshops vermitteln. Zudem soll eine öffentliche Fachtagung mit Beispielen guter Praxis veranstaltet werden, nach Möglichkeit zusammen mit dem SMB und weiteren interessierten Gruppen. In ihrer Beratungstätigkeit für die nichtstaatlichen Museen wird die SLfM die oben vorgestellten Schwerpunkte berücksichtigen.

In Kooperation mit der „Servicestelle Inklusion im Kulturbereich“<sup>31</sup> unterstützt die SLfM die Museen und vermittelt Kontakte zu Experten, Arbeitskreisen und erfahrenen Kolleginnen und Kollegen.

<sup>31</sup> Die „Servicestelle Inklusion im Kulturbereich“ ist beim Landesverband Soziokultur angesiedelt, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

Je nach Gattung, Standort und Attraktivität erreichen Museen mit ihren Angeboten bis heute nur einen mehr oder weniger großen – oder kleinen – Teil der Gesamtbevölkerung. Um das Ziel „Kultur für alle“<sup>32</sup> zu erreichen, braucht es darum noch große Anstrengungen. Doch welche

Bemühungen unternehmen Museen, Träger und andere Akteure, um eine weitere Öffnung der Museen zu erreichen?

Erfreulicherweise tut sich Einiges auf diesem Gebiet: So gibt es etwa in einigen Städten bzw. bei größeren Einrichtungen bereits erhebliche

<sup>32</sup> Hilmar Hofmann (1925-2018), Kulturpolitiker, u.a. langjähriger Kulturdezernent der Stadt Frankfurt am Main, Initiator des dortigen Museumsufers und Gründer des Museums für moderne Kunst Frankfurt am Main. Grundlagenwerk: Kultur für alle. Perspektiven und Modelle. Frankfurt am Main 1979

Bemühungen, Menschen mit Migrationshintergrund als Besucher zu gewinnen. Diese Zielgruppe ist durch organisierte Interessenvertretungen oft relativ zielgerichtet ansprechbar. Schwieriger gestaltet es sich, eine Diversifizierung des Publikums hinsichtlich des formalen Bildungshintergrunds (sog. „bildungsferne Schichten“) zu erreichen. Handlungsbedarf besteht aber durchaus, wenn, wie in der Sparte Kunstmuseum, rund 45% der Besucher über einen Hochschulabschluss verfügen (bei 23% in der Gesamtbevölkerung), während die ganz überwiegend öffentlich getragenen Museen aus Beiträgen aller Steuerzahler finanziert werden. Nicht in ihrem eigenen Anspruch, aber in der statistisch belegbaren Praxis, sind Museen also tendenziell nach wie vor elitäre Kultureinrichtungen. Durch gezielte Besucherforschung (siehe Kapitel [5.3.]), durch konsequentes Bemühen um Schwellenarmut und wohlüberlegte Outreach-Projekte (siehe mehr dazu in Kapitel [5.5.]) kann mittelfristig eine Veränderung erreicht werden.

Letztlich ist eine Zuwendung zum Publikum auch eine Frage der grundsätzlichen Haltung. Wie bereit sind Kuratoren und Museumsleitungen, eigene politische, programmatische und ästhetische Interessen und Vorlieben zurückzustellen zugunsten eines neugierigen Erkundens von Themen und Formaten, die für ein breites Publikum zugänglich und relevant sind? Oder generell gefragt: Sind alle Angebote und Medien so gestaltet, dass sie es Menschen ohne Abitur und Hochschulabschluss leicht machen, die Schwelle zum Museum zu überwinden?

Noch nie seit 1945 wurden Ressentiments gegen die als abgehoben bezeichneten Eliten, gegen Intellektuelle, Medien, Kulturschaffende oder gegen vermeintliches „Gutmenschentum“, „wokeness“ oder „Genderwahn“ so rabiati formuliert wie heute. Auch die Museen und ihre engagierte Mitarbeiterschaft dürfen sich hier angesprochen fühlen. Ein Rückzug in den musealen Elfenbeinturm wäre jedoch als Reaktion genau der falsche Weg. Denn Museen können und müssen sehr komplexe Themen aufbereiten, sie können und sollen auch intellektuelle und ästhetische Experimente wagen, aber sie müssen dabei immer auch an ihr Publikum, an ihre Empfängerinnen und Empfänger denken, nicht nur an sich selbst als Sender. Was also ist zu tun?

## Publikumsorientierung verbindlich machen

Am Anfang aller Überlegungen einer gesellschaftlichen Öffnung steht das innerhalb der jeweiligen Einrichtung erklärte Ziel der Publikumsorientierung und deren Priorisierung im Konzert der vielfältigen anderen Herausforderungen der Museumstätigkeit – etwa durch eine Fixierung im Leitbild oder in einem vergleichbaren Grundsatzpapier zur Profilierung des Museums (siehe Kapitel [5.1.]).

## Mehr wissen über Besucher – und Nichtbesucher

Um Maßnahmen zur gesellschaftlichen Öffnung zielgerichtet gestalten zu können, sollten Museen über ihre Besucher Bescheid wissen – und damit auch über die Nicht-Besucher. Besucherforschung erlaubt Aussagen über die Zusammensetzung des Publikums, über Herkunft und andere Merkmale, die für Planungsprozesse wichtig sind. (siehe Kapitel [5.3.]).


## Diversität fördern

Noch immer ist die Kernbesucherschaft der Museen relativ homogen, und die tatsächliche Heterogenität und Diversität und Gesellschaft spiegelt sich darin nur unzulänglich wider. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz<sup>33</sup>, auch als Antidiskriminierungsgesetz bekannt und seit 2006 in Kraft, berücksichtigt im Wesentlichen sechs Diversitätsmerkmale: Alter, Behinderung, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und sexuelle Identität. Schon vor dem Hintergrund dieses wichtigen Gesetzes sind die Museen aufgefordert, die Frage der Diversität in allen Aktivitäten und in der Institution selbst immer wieder zu stellen und sich dazu, etwa auch im Rahmen ihres Leitbildes (siehe Kapitel [5.1.]) Ziele zu setzen.

## Das Thema „Gendern“

Zu den Schutzziele des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes gehört auch die geschlechtliche Identität. Mehr und mehr wird gesellschaftlich anerkannt, was individuell längst Realität ist: Die Vielfalt gelebter geschlechtlicher Identitäten. Diese Vielfalt und die nicht immer gewünschte Eindeutigkeit von geschlechtlicher Identität findet ihren Ausdruck auch in Schreib- und Redeweisen, insbesondere beim sogenannten „Gendern“.

<sup>33</sup> Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), deutsches Bundesgesetz, inkraftgetreten am 18. August 2006, [Download] (Abruf 07/2023)



**BROSCHÜRE:** Diversität im Museum. Cura 2022. Herausgeber Historisches Museum Frankfurt, 2022. [Download] (Abruf: 01/2023)

**BROSCHÜRE:** Das inklusive Museum – Ein Leitfaden zu Barrierefreiheit und Inklusion. Herausgeber: Deutscher Museumsbund e.V., Bundesverband Museumspädagogik e.V. und Bundeskompetenzzentrum Barrierefreiheit e.V., 2013. [Download] (Abruf: 01/2013)

**LEITFADEN:** Museen, Migration und kulturelle Vielfalt Handreichungen für die Museumsarbeit. Herausgeber: Deutscher Museumsbund e.V., 2015. [Download] (Abruf: 01/2023)

Kontakt und Beratung: Fachgruppe „Inklusion und Diversität“ im Bundesverband Museumspädagogik, E-Mail: [kontakt@museumspaedagogik.org](mailto:kontakt@museumspaedagogik.org)

Dem verständlichen Wunsch von Betroffenen und engagierten Teilen der Gesellschaft nach einem sprachlich sichtbaren Ausdruck von geschlechtlicher Vielfalt steht jedoch die gute Lesbarkeit für möglichst viele Lesende entgegen, ebenso die amtlichen Regelungen zur Verwendung der Duden-Rechtschreibung. Die entsprechende gesellschaftliche Debatte ist in vollem Gange<sup>34</sup>, verbindliche Regeln spezifisch für Museen gibt es dazu aktuell nicht.

Den nichtstaatlichen Museen steht es in Abstimmung mit ihren Trägern, den Beschäftigten und den Besuchern frei, die hergebrachte Schreibweise beizubehalten oder – vielleicht zumindest als Praxis-Test in einigen Bereichen – eine gendergerechte Sprache einzuführen. Feste Regeln auch dazu gibt es nicht, insofern sind hier verschiedene Lösungswege möglich. Aspekte der Lesbarkeit und leichten Texterkennung müssen jedoch im Sinne von Inklusion und Barrierefreiheit beachtet werden. Grundsätzlich gilt, dass Sprache schon immer durch formale Regelungen wie durch die gelebte Sprachpraxis verändert wurde und wird. Insofern kann auch eine unterschiedliche Praxis der Museen toleriert werden, wenn sich gesellschaftliche Sichtweisen ändern.

## Inklusion ist mehr als Barrierefreiheit

Viele Museen haben deutliche Fortschritte dabei gemacht, Menschen mit spezifischen Bedürfnissen einen gelingenden Museumsbesuch zu ermöglichen. Bislang stand die Zugänglichkeit der Häuser und Ausstellungen für Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen, insbesondere für Gehbehinderte und Rollstuhlfahrende, im Vordergrund. Aber auch Menschen mit Seh- oder Hörbeeinträchtigungen sollten die Angebote der Museen besser nutzen können. Textangebote in einfacher Sprache können das inklusive Angebot ergänzen. Auch wenn nicht alle musealen Angebote in gleicher Weise inklusiv vorgehalten werden können, lohnen sich entsprechende Schwerpunktsetzungen, für die umfangreiche Beratungsangebote zur Verfügung stehen.

Tatsächlich hat sich in den Museen in Sachsen bereits Einiges bewegt. Für mobilitätseingeschränkte Besucher sind 83% der Museen ganz oder teilweise zugänglich, für sehbehinderte oder blinde Besucher haben nur 32% gar keine Angebote. Bei der Überwindung von Sprachbarrieren jedoch können nur 20% der Museen Angebote vorweisen.

Bei den Fremdsprachen gibt es zum Teil erhebliche Defizite: Englischsprachige Angebote haben 18% der Museen, danach folgt mit 10% Polnisch und mit 6% Tschechisch. Hier besteht, insbesondere bei der englischen Sprache als „lingua franca“ für fast alle fremdsprachigen Besucherinnen und Besucher deutlicher Handlungsbedarf<sup>35</sup>.

## Junge und ältere Besucherinnen und Besucher als spezifische Zielgruppen

Dass es sinnvoll, wichtig und zukunftsgerichtet ist, junge Menschen und auch gerade Kinder, idealerweise schon ab dem Vorschulalter, an die Institution Museum heranzuführen, ist mittlerweile Konsens, nicht nur unter den Verantwortlichen für Vermittlung, sondern auch bei den Museumsleitungen und in den Museumsteams. Mit anschaulichen Präsentationen, aber vor allem mit einer altersgruppenbezogenen personalen Vermittlung, die nicht vordergründig auf Lernerfolge zielt, sondern das Gesamterlebnis „Museumsbesuch“, können Kinder und Jugendliche zu regelrechten Museumsfans werden. Dabei kommen auch neue Ideen und Möglichkeiten in den Blick, wie etwa das Format „Kinder führen Kinder“.

Experimente lohnen sich und sind weniger mit Kosten als mit persönlichem Engagement verbunden. Ohnehin profitieren in den Museen fast ausnahmslos Kinder und Jugendliche (bzw. deren Eltern oder Begleitung) von Vergünstigungen beim Eintrittspreis oder von freiem Eintritt.

Während die Hinwendung zu Kindern und Jugendlichen als Besuchergruppe bereits gut geübte, aber noch intensivierbare Praxis ist, sind ältere Besucher („Seniorinnen, Senioren“) schon als Gruppe schwerer zu fassen. Der Status als Rentenbezieher oder -bezieherin sagt über das Interesse an Museen wenig aus. Vergünstigungen allein aufgrund des Rentenbezugs sind zusehends unüblich, so etwa in den Museen und anderen Kultureinrichtungen des Freistaats. Tatsächlich materiell schlecht gestellte ältere Menschen können ggf. von Vergünstigungen für sozial Bedürftige profitieren, wo diese praktiziert werden. Auch eine Altersgrenze, die den Status „Senior“ oder „Seniorin“ definiert, gibt es nicht. Überhaupt ist ein höheres Lebensalter nicht zwangsläufig mit Einschränkungen oder Desinteresse an Museen verbunden. Entsprechend werde einschlägige Bemühungen um ältere Menschen als Besucher in den Häusern eher kontrovers diskutiert und werden nur sporadisch umgesetzt. Teilweise bieten Museen erfolgreiche Programm- und Vermittlungsangebote auch für diese schwer fassbare Zielgruppe an. Unbestritten sinnvoll ist es in jedem Fall, alle Angebote so aufzustellen, dass sie von möglichst vielen Menschen ohne Barriere wahrgenommen werden können. Das Gebot etwa, Museumstext gut lesbar und deshalb in ausreichend großer Typographie und mit ausreichendem Kontrast zu präsentieren, hilft allen Besucherinnen und Besuchern, eine Missachtung des Gebots trifft ältere Besucher jedoch mehr als jüngere. Auch der Gebrauch bestimmter Modewörter oder Anglizismen kann ältere Menschen vor Herausforderungen stellen. Erprobt werden können dagegen Vermittlungsangebote zu Tageszeiten, die von Erwerbstätigen eher nicht wahrgenommen werden können. Die Diskussion zu spezifischen Museumsangeboten für Seniorinnen und Senioren ist nicht abgeschlossen.

## Partizipation – das Museum zur Sache der Besucher machen

Partizipation im engeren Sinne ist mit großem Aufwand verbunden, vor allem aber mit einer grundlegenden Haltungsänderung: Das Museum gibt Macht ab, beteiligt das Publikum an Entscheidungen, etwa hinsichtlich des Erwerbs von Sammlungsgut, des Vermittlungsangebots, der Sonderausstellungen und der Programmplanung. Das Ausmaß von Partizipation ist variabel gestaltbar – vom umfassenden Anspruch einer institutionalisierten Teilhabe und Mitwirkung, über projektgebundene Formen von Partizipation bis hin zu spezifischen Fragestellungen, die mit dem Publikum diskutiert werden. Gefunden werden müssen praktische Arbeitsformen, die die unterschiedlichen Kompetenzen aller Beteiligten, die Verantwortlichkeiten und die Ressourcen in den Blick nehmen und themenbezogene Fokusgruppen oder Besucherbeiräte einbinden.

Bei allen Beispielen für erfolgreiche Partizipationsvorhaben<sup>36</sup> ging es nicht darum, die wissenschaftlich ausgebildete und fachlich versierte Mitarbeiterschaft des Museums überflüssig zu machen, sondern um Kooperation mit engagierten Menschen mit ihren unterschiedlichen Hintergründen, Kompetenzen und Erfahrungen<sup>37</sup>. Dass Museen nicht allwissend sind und für Kritik offen sein müssen, gehört zur gesellschaftlichen Öffnung mit dazu. Die geeigneten Mittel und Wege dafür bereitzustellen, ist eine zentrale Aufgabe der Museen.

34 Als humorvolle Heranführung an das Thema kann ein YouTube-Video des Deutschen Panzer-Museums gesehen werden, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

35 Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.12.1.3.

36 Z.B. Stadtlabore zur Neukonzeption des Historischen Museums Frankfurt, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023). Siehe hierzu auch das Expertenstatement von Dr. Jan Gerchow in diesem Kapitel.

37 Citizen Science-Projekte können auch als besondere Form der Partizipation bezeichnet werden, siehe dazu auch Kapitel [\[5.6.\]](#)



Die Museen in Sachsen sind eingeladen, mit den verschiedensten, auch einfachen Formen von Partizipation zu experimentieren, die als wirkungsvolles Mittel der Öffnung zum Publikum und der Besucherbindung dienen können.

Allerdings möchten und können nicht alle Besucherinnen und Besucher sich aktiv im Museum einbringen. Wer „nur“ ein entspanntes, unterhaltendes und anregendes Besucherlebnis sucht, möchte nicht unbedingt an Beteiligungsprozessen teilnehmen – und sollte selbstverständlich trotzdem ein professionell kuratiertes Angebot vorfinden. Auch touristische Besuche, die in vielen Museen ganz erhebliche Teile der Besucherstatistik ausmachen, sind in aller Regel nicht auf Partizipation angelegt.

Umgekehrt sind Heimat-, Stadt- oder Regionalmuseen ohne eine Teilhabe der Bevölkerung am Standort heute schwer vorstellbar. Dass Museen ihre spezifischen Themen unter Beteiligung externer fachlicher Kompetenz und gemeinsam mit Betroffenen bearbeiten, muss musealer Standard sein oder werden<sup>38</sup>.

## Verständlichkeit

Museumstexte, Objektbeschriftungen, Orientierungstexte, Flyer oder Website-Texte sind oft typografisch zu klein gesetzt und schwer verständlich formuliert. Sie verwenden häufig eine akademisch geprägte Fachsprache, die sich mehr an Kolleginnen und Kollegen als an Normalbesucher wendet. Komplexe Satzkonstruktionen und extensive Verwendungen von Fremdwörtern sollen offenbar einen Ausweis der Kennerschaft und der Gelehrsamkeit darstellen – und dies trotz jahrzehntelanger Bemühungen um Verständlichkeit von Seiten der Fachverbände, von Museumspädagogen und verärgelter Einträge in den Besucherbüchern. Auch wenn es offenbar mühsam ist: Museen sind dringend gehalten, ihre Textverständlichkeit zu erhöhen. Es wird darum empfohlen, ein Regime der Gegenkontrolle einzuführen und ggf. auch front-end-Evaluationen<sup>39</sup> mit Testbesuchern durchzuführen.


## Relevanz

Besucher kommen gerne und oft ins Museum, wenn sie feststellen oder zumindest vermuten, dass das, was dort zu sehen und zu erleben ist, etwas mit ihrem Leben zu tun hat und für sie relevant ist. Letztlich können sich die Museen eine solche Relevanz nicht selber geben, sie wird ihnen erst von ihren Nutzern zugeschrieben. Die Museen sind aber gefordert, aktiv zu einer solchen positiven Bewertung beizutragen. Insbesondere gilt dies für Sonderausstellungen, Veranstaltungen sowie Bildungs- und Vermittlungsangebote. So bietet es sich z.B. an, Themen innerhalb der gegebenen Programmatik des Museums inhaltlich auf die **Gegenwart auszurichten**, auch wenn es sich im Kern um einen historischen Zusammenhang handelt. Die **Orientierung an der Lebenswelt** der Besucher kann dabei helfen, dass der Besuch im Museum als relevant bewertet wird. Auch das Aufgreifen von **aktuellen Diskursen in der Gesellschaft** und das Aufzeigen von Zusammenhängen zum jeweiligen Programmangebot erhöht die Relevanz. Letztlich können auch Bezüge zu **Grundfragen der menschlichen Existenz** vom Publikum als relevant und bereichernd empfunden werden.


Museen können also tatsächlich Orientierung geben, sie können die Urteilskraft fördern. Überzeugungsarbeit, Besserwisserei und Erziehungsversuche werden dagegen schnell abgelehnt und wirken der Relevanz der Institution Museum entgegen.

## Audience Development (Besucherentwicklung)

Alle strategischen Bemühungen nicht nur um ein größeres, sondern ein breiteres und diverseres Publikum können unter dem Schlagwort Audience Development zusammengefasst werden. Audience Development ist mehr als allgemeine Öffentlichkeitsarbeit, vielmehr wird darunter ein umfassender Management-Ansatz verstanden, der die Prozesse und Produkte des Museums unter dem Aspekt der Publikumsgewinnung und der Publikumsresonanz betrachtet. Finanzielle Erwägungen spielen dabei eine Rolle, jedoch auch nicht-monetäre Aspekte wie Besucherbindung, Besucherentwicklung, Verankerung der Institution in der Öffentlichkeit und der Politik – oder noch allgemeiner gesagt: der Relevanz des Museums für die Öffentlichkeit. Dezierte Personal-



PIONTEK, ANJA: Museum und Partizipation. Theorie und Praxis kooperativer Ausstellungsprojekte und Beteiligungsangebote. Bielefeld, 2017.



Anregend sind die online-Angebote, Publikationen und Tagungen des **INSTITUTS FÜR KULTURELLE TEILHABEFORSCHUNG**: [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023).

Der Deutsche Museumsbund bietet auf seiner thematischen Plattform-Seite („Hauptsache Publikum“) vielfältige Informationsmöglichkeiten: [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023).

38 Dies gilt in besonderer Weise für die Museumsarbeit in ethnographischen Museen oder Museen mit ethnographischen Beständen. Die Arbeiten mit den Beständen, soweit diese in den Museen verbleiben, kann nicht ohne angemessene Beteiligung („Partizipation“) der Herkunftsethnen oder -kulturen stattfinden.

39 Praktische, testweise Vorab-Erprobung von Ausstellungsbestandteilen sowie Beobachtung von Besucherreaktion, bzw. gezielte Befragungen, vor der finalen Gestaltung/Ausführung der Ausstellungen bzw. Ausstellungseinheit.



stellen oder Abteilungen für Audience Development gibt es nur in großen Einrichtungen. Ein gezieltes Berücksichtigen des Publikums und seiner Interessen ist heute auch ohne entsprechende Fachabteilung eine der wichtigsten Management-Aufgaben, der sich auch kleinere Museen widmen sollten.

## Freiräume für Experimente

Offenheit im Museum bedeutet auch Offenheit für Experimentelles, Ungewohntes, Schwieriges, Peripheres, Provokantes oder Gewagtes. Ohne solche Freiheitsgrade für Wissenschaft und Kunst zu nutzen, verlieren Museen ihren besonderen, unverwechselbaren Charakter. Nicht jede Ausstellung oder Veranstaltung kann und muss ein Publikumsmagnet sein, andererseits sind wenig besuchte Ausstellungen nicht zwingend ein Zeichen für besonders gute, anspruchsvolle Museumsarbeit.



### Expertenstatement Dr. Stefan Weppelmann, Direktor des Museums der bildenden Künste, Leipzig

#### Was sind, aus Ihrer Sicht, die größten konkreten Herausforderungen, vor denen Ihr Museum steht?

Das MdbK befindet sich, wie andere Institutionen auch, in einem Wandlungsprozess. Von der Institution des Bewahrens bürgerlicher Identitätsentwürfe und einer Einrichtung der Repräsentation hin zu einem Ort, der Unfertigkeit entwickelt und der ein Unlearning als Methode des Umgangs mit Kunst ernst nimmt; ein Ort, der auch post-autonome Kunstwerke und Kunsterfahrungen zulässt und nutzt. Diesen Prozess als Chance zu begreifen, und die begrenzten Ressourcen sinnvoll für diese Tendenzen einzusetzen, ist die wesentliche Herausforderung. Die nächsten Jahre werden daher geprägt sein von (neuen, und anstrengenden) Bestrebungen, Diversität und Teilhabe am MdbK zu stärken. Aktivitäten zur Antidiskriminierung, insbesondere hinsichtlich Geschlechtergerechtigkeit, Transnationalität und Inklusion müssen ausgebaut werden. Das wird Einfluss auf das Programm und die Präsentation der Sammlungen haben, es wird die Institution fundamental transformieren.

Dabei muss das MdbK zugleich der Verantwortung für die Kunst der DDR und der Nachwendejahre durch Sammeln und Forschen gerecht werden. Die Kunst der Gegenwart in Leipzig angemessen (real und digital) zu dokumentieren, ist eine Kernaufgabe. Herausfordernd ist sodann, eine weitere Profilierung des MdbK vorzunehmen, insbesondere das Haus als Kompetenzzentrum auf dem Gebiet der Fotografie und Medienkunst zu positionieren (was auch infrastrukturelle Konsequenzen hat). Gerade in diesem Kontext muss langfristig in notwendige Magazininfrastruktur investiert werden.

*Eine große Herausforderung ergibt sich schließlich aus dem Klimawandel und der sich daraus ableitenden Verpflichtungen zu einer nachhaltigen Arbeit, die sich in Richtung Klimaneutralität bewegt. Das wird insbesondere mit Blick auf das Gebäude des MdbK eine schwierige Spannungslage bedeuten.*

#### Über die eigentliche Museumsarbeit hinaus werden teilweise hohe Erwartungen an die Museen gerichtet. Was kann ein Museum wie das Ihre für die Gesellschaft der Gegenwart leisten?

Das MdbK ist ein städtisches Museum. Es trägt daher direkt zur städtischen Identität und zum städtischen Zusammenhalt bei. Es schafft gemeinschaftliche Erfahrungen.

Zitate aus unserem Leitbild: „Das Museum der bildenden Künste Leipzig (MdbK) ist ein Ort für sinnliche Erfahrungen. Es ermöglicht Verbindungen mit Menschen und Kunst. Mit seiner offenen Architektur und den eintrittsfrei zugänglichen Höfen bietet das Haus einer vielfältigen Gesellschaft Voraussetzungen, um einander zu begegnen, sich Zeit zu nehmen und (neues) Wissen zu teilen. Kunstwerke regen zu Diskursen, Interaktionen und Bildung an. Partizipative Angebote, Veranstaltungen und Ausstellungen sind Grundlagen unserer zur Teilhabe einladenden Institution. Wir greifen gesellschaftlich relevante Themen auf und entwickeln Formate zur aktiven Mitgestaltung.

*[...] In unseren Programmen bringen wir Generationen miteinander in Dialog und bieten Platz für marginalisierte Perspektiven.“*

#### Wie können Museen noch mehr für eine breitere Besucherschaft attraktiv oder relevant werden?

Museen sollten zunächst aufhören, institutionelle Wissensbestätigung zu praktizieren. Sie müssen stattdessen niederschwel-

*lige Angebote präsentieren, in einfacher Sprache kommunizieren, vor allem sollten sie mehr zuhören. Sie sollten sich tatsächlich für alle öffnen, d.h. sie müssten außerhalb ihrer Gebäude aktiver sein, die Außenbezirke der Städte erreichen und einladen. Ihre Formate sollten von den Bürgerinnen und Bürgern mitgestaltet werden. Museen können mehr Mitsprache und Teilhabe ermöglichen, Museen sollten unfertige, radikale, zukunftsgerichtete Orte sein. Ihre ständigen Sammlungen sollten entgeltfrei zugänglich sein.*

Museen sollten versuchen, ihre Relevanz in der Aktualität, Direktheit und Gegenwärtigkeit der Zugänge, die sie ermöglichen, zu beweisen. Sie sollten vom Selbstverständnis her versuchen, nicht allein als institutioneller Rahmen zur Manifestation kultureller Norm zu dienen, sondern ihre Geschichte und ihr bisheriges Tun mit Dringlichkeit hinterfragen und öffentlich diskutieren.

#### Was bedeutet in diesem Zusammenhang Diversität?

Diversität bedeutet, 360° der Gesellschaft zu erreichen. Diversität zu fördern, ist eine Voraussetzung dafür, dass wir uns positionieren können, um letztlich auch einen Beitrag zu den großen Themen zu leisten: Gerechtigkeit, Fairness, Demokratie, Heilungsprozesse usw. Dafür spielen Methoden der Teilhabe eine zentrale Rolle.

Bestimmte Fokusgruppen werden besonderer Aufmerksamkeit bedürfen, besonders Migrantinnen und Migranten sowie Menschen mit Einschränkungen. Ein Haus, dem es um Diversität geht, hat aber auch große Aufmerksamkeit für Barrierefreiheit und leichte Sprache. Die Spannung, die daraus mitunter entstehen kann, liegt darin begründet, dass es auch weiter darum gehen muss, etablierte Teilöffentlichkeiten bei diesem Prozess zu integrieren.



## Expertenstatement Dr. Jan Gerchow, Direktor des historischen Museums der Stadt Frankfurt

### Was sind, aus Ihrer Sicht, die größten konkreten Herausforderungen, vor denen Ihr Museum steht?

Die Vernetzung des Museums mit seinem „diversen“ gesellschaftlichen Umfeld ist eine der größten Herausforderungen. Museen müssen sich diesem Umfeld anbieten, attraktive Angebote für diverse Zielgruppen gestalten und sich möglichst intensiv mit diesem Umfeld vernetzen. In Städten wie auch auf dem Land gibt es keine kulturell homogenen „Gesellschaften“ mehr (wenn es sie je gegeben hat), der sog. Migrationsanteil beträgt zwischen 25 und 60 Prozent. In Frankfurt am Main hatten Ende 2021 über 53 % der Bevölkerung einen sog. Migrationshintergrund, bei schulpflichtigen Jugendlichen über 72 %.

Museen sind nicht für alle Mitglieder dieser diversen Gesellschaft ein etablierter bzw. attraktiver Ort. Museen müssen sich deshalb aktiv und innovativ darum bemühen, diese Schwellen für ihre „Bezugsgesellschaft“ abzubauen und die Vernetzung mit unterschiedlichen Gruppen suchen.

### Über die eigentliche Museumsarbeit hinaus werden teilweise hohe Erwartungen an die Museen gerichtet. Was kann ein Museum wie das Ihre für die Gesellschaft der Gegenwart leisten?

Das Historische Museum Frankfurt ist ein Stadtmuseum, das versucht, die aktuellen Themen der Stadt (und ihrer Region) zu spiegeln und die ganze Bandbreite gesellschaftlicher Gruppen anzusprechen bzw. sich aktiv mit ihnen zu vernetzen. Durch dieses Hauptthema des Museums (die Stadt Frankfurt am Main) liegt bereits eine Ausrichtung auf spezifische Themen der

Gesellschaft nahe. Das HMF hat seit 2009 ein partizipatives Ausstellungsformat entwickelt („Stadtlabor“) und seither 15 Projekte realisiert. Die Themen und Ausstellungen werden mit Gruppen von Bürgerinnen und Bürgern aus Stadt und Region definiert, er- und bearbeitet, das Museum selbst nimmt eine neue Rolle als Moderator und Koordinator ein. Die Partizipanten versteht das Museum als Experten für ihre Stadt. Das einzige Thema, das alle Mitglieder der hochdiversen Frankfurter Stadtgesellschaft teilen, ist die gelebte Stadt. Das Stadtlabor hat mittlerweile mit ca. 1.500 Menschen zusammengearbeitet, ca. 300 von Ihnen beteiligen sich immer wieder an Projekten des Stadtlabors, sie sind „Keyworker“ des Museums in der diversen Stadtgesellschaft. Unterrepräsentierte Gruppen versucht das Museum aktiv zu adressieren und einzubinden.

### Museen als gesellschaftliche Akteure – wo und wie würde die Grenze zum Aktivismus überschritten?

Museen sind gesellschaftliche Akteure, ob sie es wollen oder nicht. Das gilt besonders für die öffentlich getragenen Museen, weil hier größere Ansprüche bzw. Erwartungen an gesellschaftliche Ausgewogenheit und kulturelle Teilhabe bestehen. Museen positionieren sich zunehmend gesellschaftlich, etwa durch Publikationen, Veranstaltungen oder Ausstellungen, die Position zu Rassismus, Antisemitismus, „social justice“, Pazifismus, Postkolonialismus etc. beziehen. Schon die Auswahl eines Künstlers oder Werks/Exponats wirkt sich auf die Positionierung des Museums aus. In diesem Sinne sind Museen immer „politisch“. Am besten können sie sich in diesem Feld bewegen, wenn sie Regeln dafür aufstellen, die z.B. den Umgang des Museums mit Aktivismus definieren. So kann es auch möglich sein, aktivistische Positionen auszustellen und durch Konfrontation mit ande-

ren, abweichenden Positionen die Dominanz einer Position zu vermeiden.

Für ein Stadtmuseum wie das HMF ist Multiperspektivität konstitutiv. Im Stadtlabor des HMF sind aktivistische Beiträge mit Kampagnencharakter ausgeschlossen. Bisher wurden offen aktivistische Positionen nur in Ausstellungen über aktivistische Bewegungen („Ich sehe was, was Du nicht siehst: Rassismus, Widerstand, Empowerment“, 2021; Thementour „Blickwechsel – dem Rassismus auf der Spur“, 2022) präsentiert und als solche klar gekennzeichnet.

### Das HMF hat ein besonderes Modell der Partizipation (Stadtlabore) entwickelt – gibt es Lehren oder Empfehlungen, die übertragbar sind?

Das Format Stadtlabor eignet sich vor allem für Museen, die sich inhaltlich auf eine Kommune und ihre Region beziehen. Grundlage dafür ist die „geteilte Expertise“ aus der Bürgerschaft beim Thema Stadt (und Region), weil sie die Stadt selbst täglich erfährt und nutzt. Hier geht es nicht ausschließlich um eine fachliche Expertise, die beruflich oder akademisch erworben wurde. Deshalb kann das Stadtlabor offen für alle sein.

Es gibt aber unterschiedliche Formen der Partizipation (siehe <https://www.participatorymuseum.org/>), wie z.B. eine kulturelle Teilhabe über Beratung/Beiratstätigkeit für das Museum oder einzelne Projekte, die Kooperation etwa bei Veranstaltungen, das Kommentieren der Museumsarbeit (z.B. durch Kommentarspuren), die Erweiterung der Museumsressourcen (durch Beiträge zur Online-Sammlung) oder das „Hosting“ von Beiträgen Dritter. Hier sind die Grenzen zu schon lange etablierten Praktiken von ehrenamtlicher Museumsarbeit fließend. Diese Praktiken können aber mit einfachen Mitteln und ohne komplette Neupositionierungen von Museen intensiviert werden.

## 5.3. Besuche, Besucher und Besucherforschung



### **KONKRET: Besucherforschung ausbauen, digitale Besucher beachten und ausgewogene Eintrittsregelungen umsetzen!**

#### **Ziele:**

Museen sind für die Besucher da. Die Museen in Sachsen bringen ihren Besucherinnen und Besuchern Wertschätzung entgegen.

Wichtiges Ziel ist, mehr über die Besucher und die Nichtbesucher der Museen und Ausstellungen zu erfahren. Auch für kleinere Museen sollen Möglichkeiten geschaffen werden, mehr über ihre Besucher zu erfahren. Besucherforschung ist kein Privileg nur der großen Museen, auch kleinere Häuser sind aufgerufen, zumindest grundlegende Daten zur Besucherschaft zu gewinnen und zu nutzen.

Das Wissen über die Besucher ist die Basis für ein erfolgreiches Marketing. Absprachen im regionalen Rahmen auf der Basis von Wissen über die Besucherschaft unterstützt die Profilierung und damit die Kooperation von Museen – auch im ländlichen Raum.

Auch digitale Besuche zählen! Über Zählung und Gewichtung digitaler Besuche wird eine lebhaftige Debatte geführt. Auch wenn es dafür noch keine Standards gibt, sind die Museen in Sachsen aufgerufen, sich um digitale Angebote zu bemühen. Und sie sind aufgefordert, sich in die Diskussion um deren Bewertung einbringen, denn unsere Museen sind Akteure in der digitalen Welt.

Der Museumsbesuch soll möglichst breiten Schichten der Bevölkerung ermöglicht werden. Wo sich Eintrittsgebühren als Hindernis für den Museumsbesuch erwiesen haben, können die sozialen bzw. finanziellen Hürden durch Ermäßigungen oder freien Eintritt verringert oder beseitigt werden.

Insbesondere Schülerinnen und Schülern soll der Museumsbesuch durch finanzielle Barrieren nicht erschwert werden. Als ideal wird für diese Besuchergruppe der freie Eintritt bewertet. Dieser ist allerdings bislang bei weitem nicht in allen Museen möglich. Ermäßigungen für Kinder und Jugendliche sind dagegen in den meisten Museen gewährleistet.

#### **Engagement:**

Das SMWK strebt an, dass zwischen Vertretern der Besucherforschung und den Verantwortlichen der Museen sowie unter Beteiligung der SLfM und anderer Verbände praktikable Empfehlungen für Standards der Besucherforschung erarbeitet werden; sie sollten zumindest die Verfahren bei der Besucherzählung regeln und aussagefähige Datenauswertungen ermöglichen. SMWK beteiligt sich auch im Rahmen der Länderzusammenarbeit an dem Ziel, langfristige Daten zu gewinnen und die Publikumsentwicklung strategisch zu begleiten.

Dabei sollte auch ein Basisfragebogen mit einem Standardverfahren zur Besucherbefragung spezifisch für kleinere und mittlere Museen zur Verfügung gestellt werden. Das SMWK wird dies auch über die SLfM thematisieren und setzt sich für ein bundeseinheitliches empfehlendes Regelwerk ein.

In gleicher Weise sollen Empfehlungen für Standards bei der Zählung digitaler Besucher und Besuche entwickelt werden.

schließen sie die Objekte, für sie werden Texte geschrieben, Führungen vorbereitet und noch vieles mehr. Die konsequente Ausrichtung an den Interessen der Besucherschaft kann aber nur gelingen, wenn ausreichende Kenntnisse über ihre Zusammensetzung vorliegen. Programmatische Entscheidungen hinsichtlich der Themen von Sonderausstellungen und Veranstaltungen oder von Führungsangeboten für bestimmte Zielgruppen können fundiert nur getroffen werden, wenn die Museumsverantwortlichen auch über ihre Besucherinnen und Besucher ebenso Bescheid wissen wie über die, die nicht den Weg ins Museum nehmen.

### **Besucherforschung**

Besucherforschung ist in Deutschland an vielen Häusern bereits etabliert<sup>40</sup>, auch wenn ein professioneller und nicht nur sporadischer Einsatz von Befragungen längst nicht die Regel ist – und das oft nicht nur wegen des Aufwands und der Kosten. Die Grunddaten, die auf jeden Fall erhoben werden sollten, sind leicht beschreibbar: Wie viele Besuche gibt es? Wo kommen die Besucher her, wie alt sind sie, kommen sie allein oder mit anderen, über welche formale Bildung verfügen sie? Wie oft waren sie schon da? Was interessiert sie besonders, was finden sie gelungen, und was nicht? Diese und ähnliche Fragen sind Standard. Weitere Fragen können spezifische Sachverhalte berühren, die Tiefe der Fragestellung ist gestaltbar. Dabei gilt es aber auch, die Besucher bei der Befragung nicht zu überfordern. Und letztlich muss jedes Set von Fragen auf die jeweilige Institution abgestimmt werden.

Einfachere Formen der Besucherforschung sind in den sächsischen Museen bereits gang und gäbe (37%). Bei den erhobenen Parametern rangiert die öffnungszeitenabhängige Besucherzählung weit vorne (22%), übertroffen nur von der Erhebung der geographischen Herkunft (30%). Der formale Bildungsgrad wird kaum erhoben (6% der Nennungen), deutlich häufiger das Alter der Besucher/innen (18%)<sup>41</sup>.

Tatsächlich ist die Praxis der Besucherbefragung recht aufwendig, wenn es um die Erhebung valider Daten geht, und es sind einige praktische Fragen vorab zu klären: Wer befragt, wo, wie, wann und wie oft, wie werden die Besucher bei der Beantwortung praktisch unterstützt? Wie wird das Befragungspersonal rekrutiert und geschult? Welche Auswertung wird ge-

### **Besuche, Besucher und Besucherforschung**

Ein Museum wird zu einem öffentlichen Ort erst durch seine Besucherinnen und Besucher: Für sie arbeiten die engagierten Mitarbeitenden in den Museen, für sie recherchieren, restaurieren, präsentieren und er-

<sup>40</sup> Auch in Sachsen sind oder waren einschlägig ausgewiesene Agenturen tätig, etwa das ZEB (Zentrum für Evaluation und Besucherforschung am Badischen Landesmuseum), Kulturevaluation Wegner, ebenfalls Karlsruhe, oder markt.forschung.kultur, Bremen.

<sup>41</sup> Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.6.1. ff

wünscht? Welche Zeiträume, welche Intervalle für die Befragungen werden gewählt, wie können jahreszeitliche oder saisonale Schwankungen erkannt werden? Welche Besuchergruppen/-schichten nehmen zu, welche ab?<sup>42</sup>

Wirklich professionelle Besucherbefragungen können meist nur von größeren Häusern mit entsprechender Finanzausstattung oder mit Fördermitteln realisiert werden. Wünschenswert ist jedoch, dass alle Museen im Freistaat Sachsen Wissen über ihre Besucherschaft gewinnen. Die SLfM wird zeitnah einen Basis-Fragebogen mit einem Standardverfahren spezifisch für kleinere und mittlere Museen entwickeln und zur Verfügung zu stellen. Damit sollen auch diese Museen in die Lage versetzt werden, an ihrer Profilierung zu arbeiten (siehe Kapitel [\[5.1.\]](#) Profilbildung) und, wenn auch mit bescheidenen Mitteln, ein effizientes Marketing zu betreiben.

Über die Befragung an einzelnen Häusern hinaus ist auch die Erhebung von Daten zur Nutzung von Museen und anderen Kultureinrichtungen in einem Kulturraum oder einer Stadt sinnvoll, besonders wenn eine solche Erhebung über längere Zeiträume hinweg durchgeführt wird. Die dabei gewonnenen Daten können für kulturpolitische Schwerpunktsetzungen oder Tourismus-Konzepte wichtig sein, für Infrastruktur- und Verkehrsplanungen, aber auch für sozialpolitische Überlegungen. Ausgehend von Berlin wird eine solche Erhebung bereits sparten- und seit einiger Zeit auch länderübergreifend durchgeführt, mittlerweile auch in anderen Ländern und auch in Mittelstädten<sup>43</sup>. Es wird vorgeschlagen, dass von den Kulturraumsekretariaten in den städtischen und ländlichen Regionen diskutiert wird, ob vergleichbare Projekte kooperativ aufgesetzt werden können.

## Besucherbeforschung und Marketing

In der Bewertung des Marketings hat sich in den letzten Jahren einiges verändert. Während früher der marktwirtschaftliche Charakter der Besucheransprache beim vorwiegend geistes- oder kulturwissenschaftlich geprägten Museumspersonal fast verpönt war, wird Marketing heute in großen und kleinen Einrichtungen als unerlässlich betrachtet: Museen agieren mit ihren „Produkten“ (dem Museumsbesuch, der Führung, dem Kindergeburtstag, usw.) auf einem Markt, der (auch) nach Marktgesetzen funktioniert. Hier gilt es, die „Kunden“ zu kennen, denn nur so kann das Produkt passgenau hergestellt und angeboten werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass das Produkt möglichst gefällig, oberflächlich oder leicht konsumierbar sein muss. Denn das Museumspublikum möchte zwar ein möglichst angenehmes Erlebnis haben, knüpft daran aber in der Regel anspruchsvollere Erwartungen als beispielsweise an einen Besuch in einem Freizeitpark.


Der Kampf um Aufmerksamkeit mit konkurrierenden Medien oder andere Museen setzt die für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit Verantwortlichen unter großen Druck. Dabei sind kleinere Häuser meistens nicht mit einem Budget ausgestattet, das aufwendige Marketingkampagnen, Anzeigen, Großplakataktionen oder umfangreiche Online-Werbung erlaubt. Gerade beschränkte Mittel zwingen aber zu einem gezielten Planen von Marketing-Maßnahmen; geprüft werden sollte dann auch, welche Möglichkeiten für partnerschaftliche Aktionen bestehen, die auf Gegenseitigkeit basieren oder pro bono geleistet werden, als unterstützende Sachleistung.

Bei der Konzepterstellung kann externe Unterstützung hilfreich oder notwendig sein. In einem moderierten Prozess, der mit einer gründlichen Bestandsanalyse beginnt, werden darin Ziele, Strategien und Instrumente sowie Maßnahmen der Erfolgskontrolle erarbeitet und beschrieben. Eine besondere Bedeutung haben dabei mittlerweile Online-Marketing-Instrumente, insbesondere im Bereich der Social Media. Dabei ist es meist sinnvoller, die Kräfte zu konzentrieren, statt jeden Online-Kanal mit spärlichen oder nicht passenden Nachrichten zu versorgen.

Insbesondere kleinere Häuser einer Region sollten daher erwägen, im Marketing wie in der klassischen Öffentlichkeitsarbeit zu kooperieren. Abgestimmte Marketingkonzepte greifen dabei zurück auf die von den Museen entwickelten Profile (siehe Kapitel [\[5.1.\]](#) Profilbildung) und die Kenntnisse über die Besucherschaft bzw. Nichtbesucherschaft. Mit entsprechenden Maßnahmen versehen, kann damit statt Konkurrenz eine Attraktivitätssteigerung durch differenzierte Angebote verbunden sein.

42 Erhebungen des Instituts für Kulturelle Teilhabeforschung (IKTf) Berlin haben z.B. ergeben, dass während der Corona-Pandemie mit ihren Betriebs Einschränkungen die im Museum weniger vertretenen Gruppen als Besucherschaft stark zurückgingen, und im Gegensatz zu den ohnehin stärker vertretenen Gruppen (älter, zahlungskräftiger, gebildeter) nach Wiederaufnahme des Regelbetriebs nicht wieder auf das vorherige Zahlen-Niveau anwuchsen.

43 KulMon® – kontinuierliche Besucher\*innenforschung für Kultur- und Freizeiteinrichtungen, durchgeführt vom IKTf, Berlin. Informationen, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)



**BROSCHÜRE:** Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis. Herausgeber: Deutscher Museumsbund e.V., März 2019: [\[Download\]](#) (Abruf 07/2013)

Organisation: Netzwerk Besucher:innenforschung e.V. [\[Link\]](#); Twitter: [@bf\\_vernetzt](#) (Abruf 07/2023)

Literatur: Reussner, Eva M.: Publikumsforschung für Museen. Internationale Erfolgsbeispiele. Transcript, Berlin 2010





## KONTROVERS: Besucherzahlen als Erfolgskriterium!?

**Was ist erfolgreiche Museumsarbeit?  
Besucherzahlen sind wichtig, aber nicht alles**

Während bislang fast einhellig die Besucherzahlen, oder besser: die Besuchs-Zahlen, wenn nicht als einziger, dann als wichtigster Maßstab zur Messung des Erfolgs von Museen gesehen wurden, wird dies heute, zumindest in der Fachdiskussion, differenzierter bewertet. Jedermann leuchtet ein, dass leere oder über weite Strecken besucherarme Museen per se keinen Ausweis guter Museumsarbeit darstellen („...unsere Ausstellungen sind eben anspruchsvoll“). Umgekehrt wird man aber auch nicht sagen können, dass volle Museen den Museumsmachern – oder –innen stets in jeder Beziehung ein gutes Zeugnis ausstellen („...Hauptsache die Leute mögen es!“). Ein genauerer Blick, eine kritische und multiperspektivische Diskussion dürfte sich also lohnen. Warum multiperspektivisch? Weil das Museum als Institution stets einen Träger oder Finanzier hat, aber auch eine Vielzahl anderer Stakeholder, nicht zuletzt seine Mitarbeiter- und Besucherschaft.

Oft wird ins Feld geführt, dass neben quantifizierbaren Faktoren auch qualitative in eine Bewertung von Erfolg einfließen sollten. Das ist sicher richtig, und könnte konkret heißen, dass die (teilweise) unbeliebten Zahlenreihen und Statistiken wesentlich breiter angelegt sein könnten. So könnte etwa zur nackten Besucherzahl die Bewertung des Museumsbesuchs kommen. Wie viele der gezählten Besucher bewerten den Besuch positiv? Wie lang dauerte der Aufenthalt? Besteht ein Wunsch nach abermaligem Besuch? Oder, noch differenzierter, nur beispielsweise: Wie kommen einzelne Bildungsangebote an? Wie werden sie bewertet? Letztlich lassen sich, mit einem gewissen Aufwand und am besten mit einschlägiger Erfahrung, Kriterien für die meisten Aspekte der Museumsarbeit definieren, einschließlich der Sammlungs- und Forschungsarbeit, die qualitative Aussagen in quantifizierbare Form bringen.

Einen wichtigen Schritt stellt der von den relevanten Museums-Verbänden neu erarbeitete (Stand 07/2023) Leitfaden „Standards für Museen“<sup>44</sup> dar. Wesentliche Aspekte der Museumsarbeit

werden dort kurz vorgestellt und Anforderungen jeweils in einer „Checkliste Standardkriterien“ aufgeführt, unterteilt in „Mindeststandard“ und „Gehobener Standard“.

Andere Bemühungen, mit einer exakter quantifizierbaren Einschätzung hinsichtlich Quantität und Qualität der Museumsarbeit, gibt es seit längerer Zeit<sup>45</sup>, allerdings finden diese oft noch unterhalb des Radars der breiten Wahrnehmung oder Anwendung in den Museen statt. Wobei, zugegeben, eine sehr ausdifferenzierte Untersuchung auf quantifizierbaren Erfolg für die kleinen und kleinsten Museen schon aus Ressourcen-Gründen kaum in Frage kommen dürfte.

Doch die, die es angeht, könnten sich durchaus fragen lassen, weshalb bislang, trotz zunehmender Klagen über die Besucherzahlen-Fixiertheit, nicht differenziertere Maßstäbe vorgeschlagen werden oder zur Anwendung gelangen. Liegt es möglicherweise daran, dass ein solches Vorgehen nur dann wirklich sinnvoll ist, wenn auch Zielmarken definiert werden, die erreicht werden sollen – aber auch verfehlt werden können? Ist es möglicherweise die Sorge, dass Träger und Politik am Ende deswegen die Mittel kürzen?

Sollten Bemühungen um eine differenzierte Definition von erfolgreicher Museumsarbeit dieser restriktiven Tendenz Vorschub leisten, so wäre dies in der Tat fatal. Im Gegenteil sollte der Träger- und Finanzierungsseite eher daran gelegen sein, die Institutionen bei der Entwicklung von spezifischen und dem jeweiligen Haus angemessenen Steuerungsinstrumenten zu unterstützen. Oder sind sich Museen wie Träger hier in ihrer Zurückhaltung einig, weil von Trägerseite befürchtet wird, dass bei genauerem Hinsehen herauskommen könnte, dass viele Museen vielfach ganz hervorragende Arbeit leisten, aber erheblich unterfinanziert sind und durch mangelnde Quantität der Ressourcen auch die Qualität der Museumsarbeit leidet?

Solange jedenfalls in der Breite nur unzulängliche Instrumente verfügbar sind, um Museumsarbeit in Quantität und Qualität beurteilen und sogar vergleichen zu können, werden Besucherzahlen das erste Kriterium bleiben. Es liegt an allen Beteiligten im Museumsbereich, der bequemen und fast alleinigen Fixierung auf diese Zahl mit der einfachsten Erhebbarkeit ein Ende zu machen. Die Museen selbst und ihre Organisationen sind hier gefragt, abzuwarten hilft nicht weiter.

44 Deutscher Museumsbund e.V.; ICOM Deutschland e.V. (Deutsches Nationalkomitee des Internationalen Museumsrates); Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern (KMBL) (Hrsg.): Leitfaden. Standards für Museen. Kassel/Berlin 2023. [\[Download\]](#) (Abruf 03/2024)

45 „Balanced Score Card“, kurzgefasste Darstellung in: Handreichung Strategisches Management und strategisches Controlling in Museen – Ansätze für die strategische Museumssteuerung. Ergebnisdokumentation der gleichnamigen Arbeitsgruppe im Arbeitskreis Verwaltungsleitung des Deutschen Museumsbunds e.V., S. 35 [\[Download\]](#) (Abruf 05/2023)

## Besuche – analog und digital

Ob die **analoge Besucherzahl** das einzige, das erste oder das wichtigste Kriterium bei der Beurteilung einer Einrichtung ist – oder nur eines unter mehreren – wird schon seit längerem kontrovers diskutiert. Aber wer oder was wird überhaupt gezählt? Die ausgegebenen Tickets? Die zahlenden Besucher? Diejenigen, die die Ausstellungsräume betreten – oder wird bereits beim Betreten des Museumsgebäudes gezählt? Wird jede einzelne besuchte Ausstellung eines Museums gezählt? Wie steht es um Freiluft-Präsentationen neben dem Museum oder im Innenhof? Zu

all diesen Fragen gibt es derzeit keine verbindlichen Regelungen, weder von staatlicher Stelle noch von den Fachverbänden. Tatsächlich sind Empfehlung auch nur begrenzt sinnvoll, weil die Häuser organisatorisch wie räumlich sehr verschieden sind.

Als minimale Standards für eine Zählung der analogen Besuche könnten gelten:

- Zählung von Besuchen nur bei tatsächlicher Nutzung der Ausstellungen, von Schaudepots, etc. und nicht schon beim Betreten der Gebäudehülle<sup>46</sup>

46 Dies kann sich z.B. bei Schlössern oder Schlossmuseen anders darstellen, bei denen die bauliche Hülle das erste und wichtigste Exponat darstellt und weitere Exponate im eigentlichen Sinne nur ergänzenden Charakter haben.

- separate Zählung von einzelnen Ausstellungen in einem Museum oder Museumskomplex, damit eine Unterscheidung zwischen Besuchern und Besuchern möglich wird
- Erfassung von Besuchen und Besuchern auch bei Veranstaltungen oder an Tagen mit freiem Eintritt
- Erfassung aller Besuche und Besucher über ein Ticket-System, auch bei Zwischenkontrollen im Hause (nur sinnvoll bei größeren Museen und hohen Besucherzahlen für Analyse-Zwecke)
- Klare Kommunikation der Datengrundlage bei allen Zahlenangaben zu Besuchen und Besuchern (z.B. gegenüber Gremien, Trägerschaft, Medien, Öffentlichkeit und Kolleginnen und Kollegen)
- Für größere Häuser und Häuser mit großem Besucherandrang, etwa als touristisches Ziel: Möglichkeit des Online-Ticketverwerbs mit begrenzter zeitlicher Gültigkeit (time slot)

Neben dem Augenmerk auf die analoge Besucherschaft hat spätestens seit der Corona-Pandemie die **Gewinnung digitaler Besucher** einen höheren Stellenwert erlangt. Zwar sind digitale Angebote mit erheblichem Aufwand an Personal und Ressourcen verbunden, andererseits aber trägt eine nennenswerte Anzahl digitaler Besuche zur Reputation und zum Image eines modernen Museums bei. Ohne Prophetie wird man sagen können, dass der Anteil digitaler Besucher nicht mehr auf das geringere Vor-Corona-Niveau zurückgehen wird, auch wenn Museen ihre grundlegende Stärke weiterhin in der Präsentation originaler, körperlicher Sachzeugnisse sehen.

Die **Ermittlung der digitalen Besuchszahlen** ist noch weniger standardisiert als die konventionelle Besucherzählung, die an den Besuch ei-

nes physischen Ortes geknüpft ist. So gibt es mit dem komplexen Aufbau einer Museums-Website mit diversen Unterseiten, mit medialen Angeboten usw. eine mitunter große Bandbreite von digitalen „Zählstellen“ (aufgerufene Seiten, abgerufene Daten), an denen der „Eintritt“ ermittelt werden könnte. Aber sind alle davon gleich relevant? Und wie steht es um die Messung und Bewertung von Besuchsdauer und -frequenz? Noch komplexer wird es, wenn analoger und digitaler Besuch zusammen betrachtet werden, z.B. bei der Vorbereitung eines realen Museumsbesuchs auf der Website oder bei der Nachbetrachtung von vertiefenden Informationen zur eben besuchten Ausstellung. Oder: Können die Besuche der Social-Media-Kanäle eines Museums auch als digitale Museumsbesuche bewertet werden? Die Diskussion dieser Fragen ist im Museumsbereich in vollem Gange<sup>47</sup> und kann derzeit nur als dynamischer Prozess gesehen werden – auf der Suche nach tragfähigen neuen Ansätzen, die die klassische Besucherzählung ergänzen<sup>48</sup>.

Gleichwohl ist es für die Museen im eigenen Interesse geboten, Regeln für die digitale Besucherzählung aufzustellen und diese transparent zu kommunizieren – und dabei die datenschutzrechtlichen Bestimmungen zu beachten. Um die erhobenen Daten für die Besucherforschung und das Marketing sinnvoll nutzen zu können, werden auch die **relevanten digitalen Besuchergruppen** definiert werden müssen. Alle diese Maßnahmen sind jedoch langfristig nur dann sinnvoll, wenn die Museen sich in Erweiterung ihrer klassischen Rolle bewusst als Akteure in der digitalen Welt aufstellen.

Für die Zukunft ist es wünschenswert, dass Vertreter der Besucherforschung und Museumsverantwortliche unter Beteiligung der Landesstellen und anderer Verbände praktikable Empfehlungen erarbeiten, die aussagefähige und vergleichbare Datenauswertungen ermöglichen.



## KONTROVERS: Eintritt frei!?

**Was ist erfolgreiche Museumsarbeit? Besucherzahlen sind wichtig, aber nicht alles**

*Immer wieder werden Forderungen nach freiem Eintritt in die Museen geäußert – z.T. von Seiten der Museen selbst, aber auch aus dem politischen Raum. Begründet wird der Ruf nach freiem Eintritt mit der vermuteten abschreckenden Höhe der Ticketpreise, durch die potenzielle Gäste, insbesondere solche mit einem niedrigeren Einkommen, vom Museumsbesuch abgehalten würden. Im Sinne einer „Kultur für alle“ (siehe auch Kapitel [5.2.]) könne durch den Verzicht auf das Eintrittsgeld eine breitere Schichtung der Besucher erreicht werden. Allerdings ist die Besucherzusammensetzung hinsichtlich des Alters, des formalen Bildungshintergrunds und weiterer Faktoren zwischen den einzelnen Museumsgattungen höchst unterschiedlich ausgeprägt. So ist die Besucherschaft von Kunstmuseen in der Tendenz eher älter, gebildeter und wohlhabender, während die Nicht-Kunstmuseen über eine breitere und heterogenere Besucherzusammensetzung verfügen.*

*Die Literatur zu dieser Thematik ist umfangreich, Forschungen dazu liegen nicht nur aus Deutschland, sondern auch aus den USA, Großbritannien, Frankreich, Italien und Schweden vor. Zwei relativ aktuelle Studien<sup>49</sup> ermöglichen durch die Breite der rezipierten Literatur und das Studiendesign vertiefende Aussagen, ohne die komplexe Problematik unzulässig zu vereinfachen.*

### Effekte der Eintrittsfreiheit

*Ist der Museumseintritt tatsächlich eine Hürde, eine zusätzliche Schwelle, die Menschen vom Museumsbesuch abhält? Zunächst ist festzuhalten, dass von einer solchen Wirkung nur dann gesprochen werden kann, wenn grundsätzlich der Wunsch besteht, überhaupt ein Museum zu besuchen. Menschen ohne entsprechende Motivation werden durch Eintrittsfreiheit nicht zu Museumsgängern. Die Entscheidung zum Museumsbesuch ist das Ergebnis eines komplexen Findungsprozesses, bei dem der Eintrittspreis nicht das erste oder wichtigste Kriterium ist – mit Ausnahme der jüngeren, eher finanzschwachen Besucherschaft. Letztere wiederum, so stellt die Wegner-Studie heraus, werden durch Eintrittsfreiheit tatsächlich er-*

49 Wegner, Nora (2019): Evaluation des freien Eintritts in Dauerausstellungen für die baden-württembergischen Landesmuseen und das ZKM, Ergebnisbericht; Kliment, Tibor (2019): Der freie Eintritt im Humboldt Forum Berlin. Prognose der Auswirkungen auf die Publikumsgewinnung, Einnahmen und die Berliner Museen. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung. Nr. 55.

47 Online-Tagung „Digitale Besucher\*innen im Fokus“, Beitrag „Zahlen zählen – auch digital?“, Kathrin Grotz, Institut für Museumsforschung, Staatliche Museen zu Berlin, [Download] (Abruf 03/2023)

48 Bernhardt, Johannes; Gries, Christian: Das digitale Publikum. Fragestellungen, Kriterien und Modelle. In: Museums.Management 1/2022 [Download] (Abruf 05/2023)



reicht und die Maßnahme führt hier zu höherer Besucherzahl. Menschen mit niedrigen formalen Bildungsabschlüssen werden durch freien Eintritt jedoch kaum zum Museumsbesuch motiviert. Dies gilt auch für Personen mit niedrigem Einkommen – mit Ausnahme von jüngeren Menschen.

Tatsächlich nehmen Besuchszahlen in den Museen durch freien Eintritt zu. So steigt etwas die Zahl der Erstbesucher, teilweise sind dies touristische Gäste. Nachweisbar ist, dass Stammesbesucher bei freiem Eintritt häufiger ins Museum kommen, also die tendenziell ältere und formal besser gebildete Besucherschaft. Der häufigere Besuch korreliert aber mit kürzerer Besuchsdauer und verminderten Ausgaben in der Museumsgastronomie und im Museumsshop.

Mittel- und längerfristig gehen, so wurde beobachtet, die bei der Einführung der Maßnahme erreichten Zugewinne bei den Besuchszahlen allmählich zurück, bleiben jedoch meistens etwas oberhalb der vormaligen Werte. Dagegen führt ein wieder eingeführtes Eintrittsgeld zu sehr starken Rückgängen bei der Besuchszahl.

Zu den Effekten einer Differenzierung zwischen kostenfreiem Eintritt in die Dauerausstellung und kostenpflichtiger Sonderausstellung liegen keine Angaben vor. Es gibt lediglich Hinweise auf eine gewisse Kannibalisierung zwischen den kostenfreien und kostenpflichtigen Angeboten, ohne dass diese bisher nachgewiesen werden konnten.

### Ermäßigter Eintritt oder Eintritt frei – für wen?

Liegt die Hürde beim Eintrittsgeld? Offensichtlich nicht vorrangig und (allein-) entscheidend. Tatsächlich kostet der Eintritt in eine große, repräsentative Sonderausstellung (z.B. der SKD, Stand Ende 2022) 12 Euro – ein Kinoticket in der Hauptbesuchszeit im Vergleich 10 – 11 Euro, teilweise auch mehr. Konzertkarten sowie Theater- oder Opernkarten sind wesentlich teurer. Kleinere Museen haben wesentlich niedrigere Eintrittspreise, oft sogar im niedrigen einstelligen Euro-Bereich.

Berücksichtigt werden muss außerdem noch, dass es in fast allen Museen bereits eine Vielzahl von Ermäßigungstatbeständen gibt.

Die wichtigsten betreffen, neben den Regelungen für Schüler und junge Menschen (89% ausweislich der Großen Museumsumfrage Sachsen 2022/23), Familien mit Kindern (Sächsischer Familienpass, muss beantragt werden) sowie Menschen bzw. Familien mit niedrigem Einkommen (Bezug ALG II, Sozialhilfe-Bescheid) Die Gewährung von Vergünstigungen ist nicht einheitlich und trägerübergreifend geregelt und muss im Einzelfall vor dem Besuch ermittelt werden. Doch können durch spezifische Vergünstigungen die wegen eines zu hohen Eintrittspreises eventuell doch nicht zustande gekommenen Besuche nochmals reduziert werden.

Museen ganz ohne Eintrittsgebühren sind bundes- und landesweit eher selten anzutreffen. Einerseits finden sich darunter Bundeseinrichtungen (Haus der Geschichte Bonn, Zeitgeschichtliches Forum Leipzig, nicht jedoch beim Militärhistorischen Museum der Bundeswehr) und andererseits, viel häufiger, kleine und kleinste Einrichtungen. Eine gewisse Ausnahme bilden auch die Einrichtungen in eigener Trägerschaft der Stiftung Sächsische Gedenkstätten. In Leipzig hat der Stadtrat Eintrittsfreiheit für die Dauerausstellungen der vier städtischen Museen ab dem 1.1.2024 beschlossen. Über weitere Initiativen zur flächendeckenden Abschaffung von Eintrittsgeldern liegen derzeit (2023), zumindest aus Sachsen, keine Angaben vor.

In eine realistische Betrachtung muss auch die Perspektive der Museumsträger einbezogen werden. Dabei dürfte klar werden, dass diese vor allem bei großen, besucherstarken Museen erheblich Einnahmeausfälle kompensieren müssten, die durch den freien Eintritt verursacht würden – der Zuschuss, d.h. die Zahlungen an die Museen, müssten erhöht werden. Die Steuerzahlenden müssten letztlich diesen Mehraufwand aufbringen. So liegt es nahe, dass abgewogen wird, für wen, für welche Besuchergruppen, tatsächlich der freie Eintritt eingeführt werden soll, und welches Ziel, welche Effekte damit erreicht werden sollen. Wäre es möglicherweise wirtschaftlicher, bestimmte Effekte mit einzelnen Aktionen oder Rabattierungsformen zu erreichen? Die Abwägung von Kosten und Nutz-Effekten ist vermutlich am Ende keine allein finanzielle, sondern eine (kultur)politische Frage.

## Freier Eintritt für Schüler? Ja, aber wie?

In Fachkreisen wie in der Politik besteht ein recht breites Einverständnis über den freien Eintritt für Schülerinnen und Schülern. Dieser ist mancherorts<sup>50</sup> bereits verwirklicht, allerdings in unterschiedlicher Weise. Teilweise gilt dies nur für Museumsbesuche im Klassenverband, und oft sind gleichzeitig bestehende Altersgrenzen dann ein Hindernis. So schließt der freie Eintritt bis zum vollendeten 16. Lebensjahr, der in den staatlichen Museen in Sachsen gewährt wird, die Oberstufe vom geförderten Museumsbesuch weitgehend aus – was aus Sicht der Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern nicht verständlich ist. Manche Kommunen haben z.T. eine Altersgrenze beim vollendeten 18. Lebensjahr gezogen. Andere Regelungen heben nicht auf das Alter ab, sondern auf den Schülerstatus als solchen und schließen Berufs- und Fachschulen mit ein. Letzteres wäre die beste Lösung, wenn das Ziel ist, junge Menschen über die Schulen an die Institution Museum heranzuführen. Eine Altersgrenze beim vollendeten 18. Lebensjahr könnte einstweilen ebenfalls eine Kompromisslinie sein. In Betracht gezogen werden muss

dabei auch, dass es den jugendlichen Nutzern nur schwer vermittelbar ist, warum für professionelle Museen in der gleichen Stadt hier Eintrittsfreiheit gewährt wird – und gleich nebenan möglicherweise nicht.

## Entgelte für digitale Angebote

Die Bereitstellung digitaler Angebote ist kostenintensiv, weil dafür Technik angeschafft und eingesetzt wird, die wiederum von Fachkräften bedient werden muss. Oft sind für eine Online-Übertragung mehrere Personen notwendig – die inhaltlich Zuständigen des Museums und ggf. noch externe technische Fachleute. Dabei ersetzen digitale Formate nicht immer die klassischen Angebote eines Museums, sondern werden zusätzlich oder zumindest ergänzend bereitgestellt. Die Verfestigung einer Kostenlos-Mentalität auf Seiten der Besucherschaft ist angesichts des digitalen Wandels darum alles andere als erstrebenswert. Der Wunsch nach einer angemessenen Bepreisung von digitalen Angeboten ist also aus Sicht der Museen durchaus nachvollziehbar.

50 Die Umfrage der SLfM ergab allerdings für freien Eintritt für Kinder/Jugendliche einen Wert von 41%. Ebenso geben 41% der Museen an, dass sie freien Eintritt für Mitglieder von Fachverbänden gewähren (Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.2.5.).

## Eintrittspreise – Positionen zur Verständigung

Aus Sicht des SMWK soll der Museumseintritt möglichst für keine Alters- oder Bevölkerungsgruppe eine Besuchsbarriere darstellen. Dabei sind jedoch auch die Voraussetzungen bei den jeweiligen Trägern zu beachten.

Folgende, in der Museumsfachwelt erörterte, Positionen zur Diskussion und Verständigung werden vorgeschlagen:

- Eintrittsgebühren sollten nur erhoben werden, wo diese die Kosten der Erhebung erwartbar übersteigen
- Freier Eintritt für Schülerinnen und Schüler aller Schulen, mindestens bis zum vollendeten 16. Lebensjahr
- Prüfung der Frage, ob unter Einbeziehung der Träger und deren Gremien ein freier Eintritt bis zum vollendeten 18. Lebensjahr perspektivisch möglich erscheint.
- Einfaches, überschaubares Preissystem, das verständlich, konsistent und gut kommunizierbar ist
- Ermäßigungstatbestände überschaubar und verständlich machen und offen kommunizieren
- Eintrittsregelungen sollen grundsätzlich verlässlich und zumindest auf mittelfristige Dauer angelegt sein.
- Mittelfristig sollen, unter Einbeziehung der Träger Freistaat und Kommunen sowie des SMB, Empfehlungen für einheitliche Regelungen unabhängig von der Trägerschaft der Museen erarbeitet werden, insbesondere und vorrangig für den Bereich der Eintritte für Schüler/junge Menschen.
- Für digitale Besuche sollen Kriterien und Standards zur Zählung entwickelt, diskutiert und breit eingeführt werden.
- Auch für digitale Angebote sollen mittelfristig Gebühren erhoben werden, die sich einerseits am analogen Besuch orientieren, aber die besonderen Bedingungen der Digitalität berücksichtigen.

### Expertenstatement Prof. Dr. Markus Walz, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig, Fakultät Informatik und Medien

**Wie selbstverständlich sagen wir immer: Die sächsische Museumslandschaft ist sehr gut entwickelt. Welches Bild würden Sie aus Sicht der Wissenschaft zeichnen?**

#### 1. Angebotsdichte

Das Kulturraumgesetz hat staatliche Mittel über die kommunale Entscheidungsebene und deren lokale Kriterien in ein engmaschiges Angebot gelenkt, das sich ohnehin markant verdichtet hat – von 248 auf 390 Museen (1989–2019). Jedes zweite Museum ist das einzige in seiner Gemeinde. In der Museumsmenge je Bundesland belegt Sachsen trotz begrenzter Größe den fünften Platz.

#### 2. Angebotsvielfalt

Vermehrung bedeutet nicht mehr Vielfalt, obwohl dies den hohen Erwartungen des Freistaats in den Tourismus eher diene. Den Stärken im Städtetourismus und in der naturnahen Erholung entspricht eine höhere Museumsmenge in den sechs größten Städten, im Mittelgebirgszug vom Vogtland bis zu den Zittauer Bergen sowie in drei nördlichen Kleinregionen; ferner sind dort technisch-industriegeschichtliche Besichtigungsstätten (Museen, Denk-

male, Schaubergwerke) relativ häufig (81-mal in Sachsen).

Langfristig zeigen sich drei problematische Entwicklungen mit Analysebedarf:

Die DDR hat die Naturmuseen stark benachteiligt (Rückgang 1956–1976 von 180 auf 80). Der Boom nach 1990 blieb folgenlos: Die Anzahl sächsischer Naturmuseen sank um eins auf zehn; die Integration der Naturmuseen Dresden und Görlitz in die Senckenberg-Gruppe hat vorwiegend die Forschungsaufgaben gestärkt.

Sachsen nahm kaum an der Entwicklung der Volkskunde Anteil. Die schwache disziplinäre Verankerung des Fachpersonals und die begrenzte Auseinandersetzung mit historischen Konzepten wie „Volkskunst“ haben Auswirkungen, insbesondere bei den erzgebirgischen Schnitzwaren. Die volkskundlichen Freilichtmuseen entwickelten sich in Mitteldeutschland unterdurchschnittlich, von der Erweiterung des thüringischen Hohenfelden abgesehen.

Die anhaltende Kritik an der Westlichkeit des Kunstverständnisses und die Aufspaltung der Kunstgeschichte nach Weltregionen greifen nur Akzente der Staatlichen Ethnographischen Sammlungen in Ethnisch Art oder Südhemisphären-Kunst auf, während die SKD wenig Resonanz zeigen, so dass der Eindruck einer abgetrennten Nische für nicht-weiße Künstlerinnen und Künstler entsteht.

#### 3. Leistungsstärke

Es ist anzunehmen, dass die Leistungskraft hinter der Angebotsvielfalt zurücksteht. Einen Anhaltspunkt liefern die trotz Museumsvermehrung sinkenden Jahresbesuchszahlen sächsischer Museen von 10,41 Mio. (1989) auf 8,42 Millionen (2019). Das arithmetische Mittel sank um 41,5 Prozent, allerdings errechnet aus vielen Museen mit wenigen tausend und wenigen Museen mit über 100.000 Jahresbesuchen. Dennoch steht Sachsen im Ländervergleich gut da. Steigerungspotenziale liegen am ehesten im Tourismus; dazu bedarf es allerdings weiterer Analysen, überörtlicher Konzepte und operativer Marketingleistungen.

#### Welche Erfahrungen aus der Museumsforschung sind für die Erschließung neuer Besucherschichten besonders relevant?

Die Frage nach Publikumsschichten impliziert ein veraltetes geschichtetes Gesellschaftsmodell. Die seit Jahren vorherrschende Fixierung auf neue Publika verkennet, dass nicht jede gesellschaftliche Gruppe ergiebig ist und keine Kultureinrichtung alle gesellschaftlichen Gruppen explizit ansprechen und erreichen kann.

Die Publikumsforschung ist (nicht nur in Sachsen) ausbaufähig, publizierte Kenntnisse sind selten und finden wenig Berücksichtigung. So haben die an den Angeboten desinteressierten Museumsgäste (Stich-

wörter „der Begleiter“, „Kultur muffel“) wesentlichen Anteil an den Erlösen und Besuchszahlen. Publikumsvielfalt zeigt sich deutlicher im Vergleich der Museumstypen als im Querschnitt der Gäste aller Museen. Zu Menschen mit Migrationsgeschichte liegen nur Anhaltspunkte vor, dass es stabile, gruppenspezifisch differente Interessen zu mitteleuropäischen Kulturangeboten gibt, die einzelne Institutionen kaum verändern können.

#### **Und, Hand aufs Herz: Ist ein Studium der Museologie noch zeitgemäß?**

Na klar. Die in der 1954 gegründeten Vorgänger-Einrichtung vom Arbeitsmarkt verursachte Doppel-Ausrichtung auf Sammlungsdokumentation in mittleren und großen Museen, auf „Mensch für fast alles“ in kleinen Museen hat sich bewährt. Aktuell nimmt aufgrund des Generationswechsels in vielen deutschen Museen die Nachfrage für Museumsleitungen zu. Obwohl Würzburg vergleichbare Inhalte auf einen Zwei-Fächer-Bachelor und -Master verteilt, hat sich die Leipziger Bewerbungs-

menge nicht dramatisch verschlechtert. Die beruflichen Chancen der Absolventinnen, Absolventen werden von der dichten Folge krisenhafter Weltereignisse beeinflusst; aufgrund des kaum abwendbaren Ergänzungsbedarfs dürfte die Nachfrage günstig bleiben.

Der Studiengang wurde im Juli 2022 mit nur einer Auflage reakkreditiert. Seit 2021 gibt es einen externen Fachbeirat. 2024 wurden Anregungen aus dem Fachbeirat, Studieninhalte zu ergänzen oder anders zu strukturieren, implementiert.

## 5.4. Tourismus-Marketing ausbauen und proaktiv informieren!



### **KONKRET: Tourismus-Marketing ausbauen und proaktiv informieren!**

#### **Ziele:**

Touristische Besucherinnen und Besucher stellen einen erheblichen Teil der Gäste in den Museen in Sachsen. Die Museen bieten attraktive und wissensbasierte Einblicke in Geschichte und Gegenwart, Natur-, Kultur- und Industriegeschichte. Wer als Tourist sächsische Museen besucht, kann eine Fülle von Eindrücken mitnehmen und zur kundigen Botschafterin oder zum Botschafter unseres Landes werden.

In Quantität und Qualität scheint das touristische Potential in der Breite noch nicht ausgeschöpft zu sein. Verbesserungsfähig ist die zielgerichtete Vernetzung zwischen den Museums- und den Touristikverantwortlichen einer Region oder Destination. Wir ermutigen die Museen, den Kontakt zu Touristikern zu suchen und durch proaktive, beständige Information die Kooperation mit den Touristikverantwortlichen zu verbessern.

Auf der Produktseite können die ständigen Angebote (Dauerausstellung) durch besonders attraktive und gut vermarktbarere temporäre oder punktuelle Elemente der Museumsarbeit ergänzt werden. Basis dafür ist die Herausarbeitung eines klaren und damit vermarktbareren Museumsprofils.

Die Erstellung eines Tourismus-Marketing-Konzepts kann die Professionalität der einschlägigen Aktivitäten wesentlich erhöhen.

Menschen im Umfeld können zu einem Museumsbesuch bewegt werden, wenn begleitend zu den musealen Kernqualitäten weitere Angebote und Dienstleistungen entwickelt werden. Dazu können auch Kooperationen mit Partnern beitragen, wobei der Servicegedanke für die Gäste hier leitend sein sollte.

Wo dies räumlich und organisatorisch möglich ist, können be-

stimmte touristische Dienstleistungen auch partnerschaftlich durch die Museen übernommen werden, denn diese sind oftmals die einzigen kulturellen Orte in den Kommunen.

Noch immer sind Vorbehalte gegenüber den Touristikern zu spüren, etwa wenn vor einer „Event-Kultur“ in den Museen gewarnt wird. Doch ist auch den Touristikern bewusst, dass die Museen ihre ganz eigenen spezifischen Qualitäten besitzen.

#### **Engagement:**

Das SMWK setzt sich im Gespräch mit Tourismusverantwortlichen für die touristische Inwertsetzung aller Museen im Freistaat ein.

Das SMWK wird sich dafür einsetzen, in den Regionen Formate für einen regelmäßigen und zielgerichteten Austausch zwischen den Museen und den Touristikern zu schaffen. Die Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen (TMGS), die regionalen Destinationsmanagement-Organisationen (DMOs), die SLfM und der Sächsische Museumsbund werden um Unterstützung gebeten und in die Planung eingebunden.

Das SMWK lädt Museen und ihre Träger dazu ein, in ländlichen Bereichen des Freistaats mit weniger dichter touristischer Infrastruktur, die Unterbringung von Tourist-Informationen in Museen zu ermöglichen. Dazu wird der Austausch mit den Fachgremien gesucht.

Die TMGS wird ersucht, den Museen ihr Wissen und ihre Erfahrungen im Bereich des Tourismusmarketings in geeigneter Weise, z.B. durch spezifische Fortbildungsveranstaltungen, zur Verfügung zu stellen

Die Museen, ihre Träger und Organisationen sind aufgerufen, auch von sich aus regelmäßig und proaktiv auf die Tourismusverantwortlichen in ihrer Region zuzugehen und sich insoweit auch als Dienstleister zu verstehen.

Die SLfM wird um Prüfung gebeten, wie, ggf. zusammen mit weiteren Partnern, eine Handreichung mit praktisch anwendbaren Vorschlägen bereitgestellt werden kann.

**Sachsen ist eine beliebte (kultur-)touristische Destination**<sup>51</sup> – unter den deutschen Flächenbundesländern<sup>52</sup> ist der Freistaat weiterhin Kulturreiseziel Nr. 1. Die Ankünfte von touristischen Übernachtungsgästen lag 2019 (Vor-Corona-Zahlen) in Sachsen bei rund 8,5 Millionen.<sup>53</sup> Die Zahlen der Ankünfte und Übernachtungen sind bis 31.12.2019 stetig gestiegen. 75% der Urlaubreisen nach Sachsen gründen auf einem kulturellen Anlass oder einer kulturellen Aktivität, im Bundesdurchschnitt sind es lediglich 55%. Bei Reisen mit kulturellem Anlass bzw. Aktivitäten besuchen 33% der Sachsen-Urlauber hiesige Museen und Ausstellungen<sup>54</sup>. Die Einbußen durch die Corona-Pandemie sind erheblich und besonders in ihrer Langzeitwirkung (Stand Frühjahr 2023) noch nicht abschätzbar; jedoch zeigt sich bereits jetzt, dass Sachsen als kulturtouristische Destination weiter in den vorderen Rängen mitspielt<sup>55</sup>.

Trotz dieser erfreulichen Gesamtlage sind die touristischen Potentiale vieler Museen bei weitem noch nicht ausgeschöpft – insbesondere außerhalb der Metropolen und abgesehen von gut eingeführten Hotspots, wie sie z.B. einige Schlossmuseen darstellen. Es ist darum das erklärte Ziel des SMWK, touristische Besuche in den Museen zu fördern. So wie die touristischen Gäste für die Museen wichtig sind, gilt dies auch umgekehrt: Die Museen sind für die Touristiker, für Gastronomie, Übernachtungsbetriebe und andere Dienstleister vor Ort nicht ersetzbar. Dieses gegenseitige Aufeinander-Angewiesensein zu einer Win-win-Situation zu gestalten, kann nur im Rahmen gemeinsam entwickelter Tourismusstrategien der Museen mit den Tourismus-Verantwortlichen der jeweiligen Regionen gelingen. Durch eine gute Vernetzung aller Akteure kann vermieden werden, dass die Marketing- und Vertriebsmaßnahmen von Museen und Tourismusorganisationen parallel und aneinander vorbeilaufen.

Informationsaustausch und Absprachen, d.h. eine **zielgerichtete Vernetzung zwischen den Museen und den Tourismusverantwortlichen der Regionen und Destinationen** finden bereits statt, allerdings in sehr unterschiedlicher Quantität und Qualität. Häufig sind sie auf die Initiative einzelner Verantwortlicher zurückzuführen. Strukturen, etwa im Sinne regelmäßiger Treffen mit wiederkehrenden Tagesordnungspunkten in den Regionen, bestehen bisher nicht. Das SMWK wird sich in den kommunalen Strukturen und bei den touristischen Destinationen (regionale Destinationsmanagement-Organisationen, DMOs) für die Schaffung solcher Begegnungsforen einsetzen; die SLfM wird dieses Anliegen von Museumsseite befördern. Wir bitten den Sächsischen Museumsbund, sich ebenfalls dafür zu verwenden. Wichtig ist es, die gegenseitige Erwartungshaltung klar zu formulieren und realistische Zielsetzungen zu entwickeln.

Solange keine übergeordneten Gesprächsformate bestehen, empfehlen wir den Museen, möglichst unter Einbeziehung der Träger, proaktiv mit ihren Angeboten und Leistungen auf die Touristiker in ihrer Region oder ihrer Stadt zuzugehen, z.B. auf die örtlichen Tourist-Informationen.

Bereits 78% der Museen<sup>56</sup> gaben an, dass laufende Arbeitskontakte zu den örtlichen oder regionalen Tourismusverantwortlichen bestehen. Fast alle davon, nämlich 74%, führen mehrmalige Kontakte pro Jahr auf. Dagegen laden nur 28% der Museen die Touristiker zu Führungen oder Veranstaltungen ein, und nur 25% gaben an, touristischen Dienstleistern wie etwa Hotels, Busunternehmen und anderen ihre Einrichtungen und ihre Arbeit vorzustellen.

In diesem Zusammenhang wäre wohl ohne großen Aufwand mehr möglich. Benötigt werden dazu vor allem übersichtliche Informationen über die zukünftige Programmplanung, weil viele Werbemittel – Online wie Print – im Tourismusbereich mit bis zu einjährigem Vorlauf entstehen. Gut verwendbare Texte und ansprechende Fotos sind wichtige Grundbestandteile, die auf das verwendete Medium und die Zielgruppen abgestimmt sein sollten. Positive Ergebnisse im Tourismusmarketing erfordern beständige, wiederkehrende und oft kleinteilige Bemühungen und ein erhebliches Durchhaltevermögen von Seiten der Museen. Ohne ein angemessenes Dienstleistungsdenken gegenüber den Tourismuspartnern, und damit letztlich auch gegenüber den gewünschten Besuchern, kann dies nicht gelingen. Hilfreich auch für die Museen ist das neu geschaffene **Tourismusnetzwerk Sachsen**, das aktuelle Nachrichten, grundsätzliche Informationen, Adressen für Austausch und Rat sowie Quellen zu vertieftem Wissen bietet<sup>57</sup>.

51 Die Angaben in diesem Kapitel beziehen sich aus Gründen der Vergleichbarkeit grundsätzlich auf den Vor-Corona-Zeitraum.

52 TMGS Marktforschungsstudie zum Thema „Kultur im Urlaub“, 2019, [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)


53 Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen.

54 Quelle: Destination RA online 11/2018.

55 Vortrag „Kulturtourismus – Bedeutung, Gäste, Erfahrungen & Erwartungen“, Jost Beckmann, TMGS. Folien abrufbar unter: [\[Download\]](#) (Abruf 05/2023)

56 Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.7.9.ff

57 Tourismusnetzwerk Sachsen, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)



**ARBEITSBLATT:** Checkliste Kooperation Museum und Tourismus, in: Sehenswert. Museen als touristisches Angebot. Dokumentation 18. Bayerischer Museumstag, S. 12/13: [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

Broschüre: Museen und Tourismus. Potenziale und Erfolgsfaktoren, Hrsg.: Verband der Museen der Schweiz: [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

Netzwerk: Tourismusnetzwerk Sachsen: [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)



Bei der Nutzung der Vermarktungspotentiale werden Internetportale durch die Museen bereits gut genutzt. So sind laut Museumsumfrage<sup>58</sup> bereits 78% der Museen auf der auch touristisch informativen Website „Sachsens-Museen-entdecken.de“ (SLfM) vertreten, auf „Sachsen-Tourismus.de“ der TMGS immerhin 34%.

Insbesondere den größeren und leistungsfähigeren Häusern und den in entwickelten touristischen Destinationen gelegenen Museen wird die Erstellung eines eigenen **Tourismus-Marketing-Konzepts** empfohlen, in dem Ziele, Maßnahmen und Bewertungskriterien beschrieben werden. In einem gewissen Umfang ist dies auch für kleinere Museen möglich und sinnvoll – idealerweise unter Einbeziehung der Partner aus dem Tourismusmanagement wie der regionalen DMO oder anderer regionaler Akteure.

Immer weiter verbreitet ist der Einsatz von CRM-Software (Customer Relationship Management), die basierend auf einer Besucher-, Kunden- bzw. Adressdatenbank eine zielgerichtete Ansprache und Erfolgskontrolle ermöglicht; aus wirtschaftlichen oder anderen Gründen ist das aber nicht überall der Fall. Umfängliche Lösungen können eher größere Museen einsetzen – oder aber Museen im Verbund (siehe dazu Kapitel [\[5.11.\]](#) Kooperation).

Für praktisch alle Museen gilt: **Besondere Angebote** wie Sonderausstellungen, aber auch Veranstaltungen, Führungen, mediale Angebote, Apps, Online-Präsenz usw. können die Anziehungskraft steigern. Vor allem Mitmachmöglichkeiten in der jeweils geeigneten Form sind nicht nur für Familien mit Kindern und junge Besucher willkommen und nachweislich attraktiv, sondern für alle potentiellen Besucher.

Schließlich ist für touristische Besucher auch der allgemeine **Rahmen des Museumsbesuchs** und das Umfeld der eigentlichen Ausstellungen bedeutsam. Mehrsprachigkeit, eine gute Infrastruktur und zugewandtes Personal spielen dabei eine erhebliche Rolle. Auch eine gute digitale Auffindbarkeit des Museums und ihre Benutzerfreundlichkeit spielen eine Rolle, am besten mit einem guten Angebot auch in englischer Sprache. Ladestationen für den zunehmenden Fahrradtourismus und weitere, spezifisch vor Ort zu definierende Angebote steigern die touristische Vermarktbarkeit.

Hilfreich zur Platzierung im touristischen Marketing können auch qualifizierte und regelmäßig validierte Auszeichnungen sein, etwa hinsichtlich der Barrierefreiheit oder Familienfreundlichkeit eines Museums<sup>59</sup>. Auch sehen wir ein nach fachlichen Kriterien qualifiziertes und zertifiziertes Museumslabel oder Gütesiegel spezifisch für Kulturtouristen als sinnvoll und gut kommunizierbar an; solche Zertifikate wurden in anderen Bundesländern und flächendeckend in Österreich<sup>60</sup> bereits eingeführt (siehe dazu Unterkapitel [\[5.13.\]](#) zur Museumsqualifizierung).

Die Museumsumfrage der SLfM weist aus, dass nur ein überschaubarer Teil der Museen über ein touristisches Gütesiegel verfügt (21%), das TMGS-Gütesiegel „Familienfreundliches Museum“ liegt dabei an der Spitze der Nennungen<sup>61</sup>.

Gerade kleinere Museen oder Museen in ländlichen Regionen, die selbst nicht über höchst attraktive Bestände verfügen, sollten neben einer klaren Profilierung auch eine **Kooperation mit anderen Partnern und Dienstleistern** anstreben, um den Besuch für Touristen in ein positives Gesamterlebnis zu verwandeln, etwa im Bereich Gastronomie oder Mobilität (siehe hierzu wiederum Kapitel [\[5.11.\]](#) sowie [\[6.3.\]](#)).

Als eine neue Art der Kooperation könnten die **Tourist-Informationen** in den ländlichen Regionen **in den Museen** untergebracht werden, die dort oft die einzigen noch verbliebenen kulturellen Orte darstellen. Dies wäre im Sinne der Besucher vor Ort attraktiv, allerdings müssten die räumlichen und personellen Bedingungen dazu vorhanden sein. Keinesfalls sollte jedoch die personell oft prekäre Situation der Museen noch weiter geschwächt werden. Ein positiver Effekt könnte jedenfalls sein, dass die Tourist-Information einen zusätzlichen Besuchsanlass schafft, der den Museen zugutekommt. Wir werden den Vorschlag gegenüber den Touristik-Verantwortlichen und dem SMB als Vertretung der Museen vorbringen.

Deutschland hat viele sehenswerte Regionen, zu denen auch Sachsen gehört. Im Wettbewerb um touristische Besucher sind Willkommenskultur, Dienstleistungsmentalität und Service-Denken wichtig – auch in den Museen. **Sachsen als weltoffenes Kulturland** zu präsentieren, ist eine gute Möglichkeit, einer negativen und verkürzenden Berichterstattung ein positives Besucherlebnis entgegenzusetzen.

Dabei sind nicht alle Potentiale schon ausgeschöpft. Bei der Frage zur touristischen Vermarktung ihrer Einrichtung gaben immerhin 69% der Häuser an, regional vermarktet zu werden. Bei der sachsenweiten Vermarktung sinkt die Rate auf 28% und deutschlandweit auf 16%. Bei aller Verbesserungswürdigkeit können aber realistischerweise nicht alle und auch nicht die Mehrzahl aller Museen bundesweit vermarktet werden<sup>62</sup>.

Es soll in diesem Zusammenhang auch erwähnt werden, dass es gegenüber den **Interessen der Tourismuswirtschaft** in internen Museums-Runden **immer wieder Vorbehalte** gibt. So stünde dort der Verkaufsgedanke an erster Stelle, während es in den Museen doch vorrangig um Kultur gehe. Klar betont werden muss, dass Museen im Sinne dieser Museumskonzeption selbstverständlich aus eigenem Recht bestehen, nicht aufgrund wirtschaftlicher Überlegung. Dies unterscheidet sie von kommerziellen Besucherzentren, Erlebnisangeboten oder Brand Lands („Markenwelten“). Der „Verkaufcharakter“ von Angeboten, die auf touristische Besucher zielen, wird sich immer im Rahmen des kulturellen und wissenschaftlichen Charakters von Museen bewegen müssen, der letztlich ihren Ruf und ihre Verlässlichkeit begründet. Im diesem Rahmen sehen wir allerdings erhebliche Bewegungs- und Entfaltungsmöglichkeiten – ohne den Museen ihre ganz eigene Identität und ihr besonderes Flair zu nehmen. Ähnliches gilt auch für die Rede von der **„Eventisierung“** der Museumsarbeit, die es unbedingt zu vermeiden gelte. Wenn solche Befürchtungen auch nicht vollständig von der Hand zu weisen sind, so besteht doch mitunter eher Grund zur Sorge, dass diese vermeintliche Gefahr dazu benutzt wird, eigene Bemühungen um Attraktivitätssteigerung zu unterlassen. Der dosierte und zielgerichtete Einsatz attraktiver und bewusst populärer Elemente schafft gleichzeitig Freiräume für eher komplexere, voraussetzungsreichere und reflektierte Angebote.

Wir werden die TMGS bitten, mit Vorträgen im Rahmen von **Jahrestagungen oder Fortbildungsveranstaltungen geeignete tourismusbezogene Informationen für Museen** zu ausgewählten Themen wie z.B. Auslandsmarketing, Barrierefreiheit, Marktforschung, Internationalisierung, Digitalisierung und Interaktivität, Zertifizierung und Klassifizierung, Qualifizierung und Qualitätsmanagement vorzustellen.

58 Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.7.4.

59 Siehe dazu Web-Präsenz Sachsen-Tourismus zum Thema Barrierefreiheit: [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023) sowie Familienfreundlichkeit: [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

60 Österreichisches Museums Gütesiegel [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

61 Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.7.8.

62 Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.7.5.



## Expertenstatement Veronika Hiebl, Ge- schäftsführerin der Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen

### Was sind die Kernqualitäten von Museen aus Sicht von Touristikern?

Die Kern-Qualitäten von Museen sind eindeutig die herausragenden Sammlungen. Das Zeigen von Schätzen, das Fokussieren auf das Authentische und das Erzählen von Geschichten stehen im Mittelpunkt. Die Museen sollten sammlungsspezifisch, gegenwartsbezogen, objektangemessen und ganzheitlich aufgestellt sein.

Der Begriff „Erlebnis“ ist seit einigen Jahren in den Fokus kulturtouristischer Angebote gerückt. Die passive Kulturbetrachtung, das reine Zur-Schau-Stellen ist längst nicht mehr das Primäre, was Gäste suchen. Gefragt ist das aktive Kulturerlebnis. Die Möglichkeit der Einbindung der Gäste, Interaktivität sowie die digitale Vermittlung sind wichtige Erfolgsfaktoren.

Begleitende Veranstaltungen, wie z.B. Künstler- und Expertengesprächen, Vorträge und Diskussionen, aber auch Angebote für Kinder oder Informationen in leichter Sprache sind Erfolgsfaktoren.

Auch die Umfeldgestaltung eines Museums ist wichtig. Räume für Interaktion, Kommunikation und den informellen Austausch der Gäste sollten ebenso vorhanden sein, wie ein attraktiver Museums-Shop, Gastronomie oder auch Radständer, E-Bike-Ladestationen, Kinderspielbereiche, Außenanlagen zum Verweilen etc.

Sonderausstellungen schaffen Reiseanlässe: Dinge, die einer künstlichen Verknappung unterliegen, haben meist eine höhere Anziehungskraft als Dinge, die permanent verfügbar sind. Dies gilt genauso für Sonderausstellungen. Mit Sonderausstellungen können zusätzliche Reise-/Besuchsanlässe geschaffen werden.

### Wo liegen die Hürden und Missverständnisse zwischen Museen und Touristikern?

Nach wie vor gibt es eine zu geringe Vernetzung von Museen und touristischen Vermarktungsorganisationen. Durch eine stärkere Vernetzung kann vermieden werden, dass die Marketing- (und Vertriebs-) maßnahmen von Museen und Tourismusorganisationen parallel und – im ungünstigsten Fall – aneinander vorbeilaufen.

Grundsätzlich haben die Kulturräume die Aufgabe, die Vernetzung mit den Tourismusakteuren zu übernehmen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass dies oft aufgrund der Vielfalt der Aufgabenfelder und auch der räumlichen Kulissen nur bedingt funktioniert. Auch die Touristiker haben die Bedeutung der Kulturräume und deren Vernetzungskompetenz oft nicht im Blick.

Inhalt und Hülle: Die sächsische Museumslandschaft ist häufig in äußerst hochwertigen, einzigartigen Gebäuden untergebracht. Aus Sicht der TMGS besteht genau hier noch touristisches Potenzial. Indem die „Hülle“ stärker akzentuiert wird, kann so oftmals alleine bereits ein Besichtigungsanlass geschaffen werden, der einen anderen Zugang zum Museum bietet, um so ggf. auch andere Zielgruppen anzusprechen.

Eine weitere Hürde liegt in den unterschiedlichen Blickwinkeln und dadurch in unterschiedlichen Erwartungshaltungen: Kultur um der Kultur willen oder Kultur als Besuchermagnet und Wirtschaftsfaktor?

Der Tourismus braucht zudem i.d.R. lange Vorlaufzeiten in der Vermarktung – Detailinformationen zu Ausstellung müssen mind. 6 Monate vorher vorliegen (im Auslandsmarketing 1 Jahr vorher). Eine Internationalisierung und Mehrsprachigkeit in den Einrichtungen, in der Vermittlung und im Marketing ist oftmals nicht gegeben.

Die Museen sollten breitere touristische Zielgruppen im Blick haben, keine reine Fo-

kussierung auf Kulturinteressierte im engeren Sinne. Besucheranalysen als wichtige Basis für strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung sind noch nicht überall vorhanden. Daraus resultierende Erkenntnisse sollten mit touristischen Zielgruppenanalysen abgeglichen werden.

### Welche Unterschiede gibt es dabei zwischen den Metropolen und ländlichen Bereichen, insbesondere in Sachsen?

Die Metropolen werden per se mit dem Thema Kunst und Kultur verbunden, da Sie über eine hohe Dichte an Kulturangeboten verfügen. Deshalb werden Kulturreisen sehr häufig auf das Thema Städtereisen reduziert. Die Museen in den Metropolen haben es damit vergleichsweise leichter, Gäste zu gewinnen.

Auch im ländlichen Raum können Museen zum integralen Bestandteil der touristischen Vermarktung werden, wenn sie Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten. Museen in ländlichen Bereichen müssen sich jedoch viel stärker profilieren, um Aufmerksamkeit/Gäste zu generieren.

Museen in den Metropolen sind mit Blick auf das Thema Internationalisierung/Mehrsprachigkeit, auf Öffnungszeiten oder auf Rahmen- und Erlebnisprogramme oftmals breiter aufgestellt. Gleichzeitig herrscht eine stärkere Konkurrenz in den Metropolen zwischen den einzelnen Museen.

Demgegenüber können Museen im ländlichen Raum, wenn sie sich gut miteinander vernetzen und kooperieren, gemeinsam attraktive Produkte entwickeln. Museen im ländlichen Raum haben auch die Chance, die regionale Identität stärker aufzugreifen und sich damit ein Alleinstellungsmerkmal zu erarbeiten.



## 5.5. Grundauftrag: Bildung und Vermittlung weiter stärken



### KONKRET: Bildung und Vermittlung weiter stärken!

#### Ziele:

Wenn die Besucher der Museen, ob vor Ort oder virtuell, als zentrale Perspektive gesehen werden, kann jegliche Museumsarbeit als Vermittlungsprozess beschrieben werden. Das SMWK begrüßt diese Sichtweise und ermutigt die Museen, Bildung und Vermittlung zu zentralen Aspekten der Museumsarbeit zu machen.

Besondere Beachtung gilt dabei der Spezifik der Museumarbeit, bei der Wissen im Kontext und nicht nur lediglich als Sachinformation vermittelt wird. Insbesondere sehen wir als relevant an, dass Museen Wissen und Werte im gesellschaftlichen und ethischen Kontext vermitteln – anspruchsvoll und verständlich, sorgfältig und attraktiv.

Für viele Museen kann dabei ein Vermittlungskonzept hilfreich sein. Nach ihren jeweiligen Möglichkeiten sind die Museen aufgefordert, Vermittlungsziele einrichtungsspezifisch zu definieren und Wege und Formate der Vermittlung zu ermitteln. Erkenntnisse aus der Besucherforschung sind dabei hilfreich.

Die Zusammenarbeit mit Schulen sollte von den Museen aktiv gesucht werden. Dabei ist es von Vorteil, die Perspektive sowohl von Schülerinnen und Schülern als auch von Lehrerinnen und Lehrern einzubeziehen. Konkurrenz um Schulbesuche soll durch Kooperation und Absprache zwischen den Museen vermieden und das Angebot für Schulen damit verbessert werden.

Engagierte Leistungen im Bereich Bildung und Vermittlung werden in vielen Museen durch freie Mitarbeiter übernommen. Sofern die rechtlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden, kann dies

eine bewährte und praktikable Ergänzung für die Leistungen fest angestellter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein.

Durch Outreach-Projekte können die Ziele der Vermittlungsarbeit größeren Kreisen zugänglich gemacht und neue Besucherschichten für die Museen erschlossen werden.

#### Engagement:

Die SLfM hält eine Vielzahl von Unterstützungsangeboten im Bereich der Vermittlung vor, nicht zuletzt durch Beratung mit eigenem Personal. Die Erstellung von professionellen Vermittlungskonzepten durch Externe kann im Einzelfall finanziell gefördert werden. Qualifizierte Fortbildungen im Bereich der Vermittlung sind ebenfalls förderfähig.

Museumskooperationen im Hinblick auf attraktivere Angebote für Schülerinnen und Schüler sind wünschenswert. Die SLfM unterstützt die Museen hier mit ihren umfangreichen Erfahrungen.

Die SLfM wird weiterhin für den gesamten Bereich Bildung und Vermittlung eigene Fortbildungsveranstaltungen und Fachtagungen durchführen.

Leitlinien für Museumsbesuche im Rahmen des Schulunterrichts müssen geprüft und ggf. neu fokussiert werden. Die SLfM steht hierfür beratend zur Verfügung.

Die SLfM unterstützt Museen bei der Etablierung von Lehrerfortbildungsformaten durch Beratung und vermittelt den Kontakt zu erfahrenen Fachkolleginnen und -kollegen. Hierzu zählt auch die Webseite „Sachsens Museen entdecken“ mit der Unterseite „Lernen und Erleben“.

Die SLfM prüft die Möglichkeit, einen Kurzfragebogen zu entwickeln, mit dem Museen ihre Motivation zur Durchführung von Outreach-Aktivitäten überprüfen können.

Die Ausgangsbedingungen für die Museen als wichtige Lern- und Bildungsorte sind günstig, denn in der Regel kommen die Menschen freiwillig zu ihnen, und sie bringen Zeit und Aufmerksamkeit mit. Darüber hinaus ist es ein entscheidender Vorteil, dass die Museen über eine große Glaubwürdigkeit in der Bevölkerung verfügen. Ein anderer ist: Als bürgerliche Institutionen werden die meisten Museen durch die Gesellschaft getragen und arbeiten für die Gesellschaft. Und schließlich: Museen präsentieren nicht nur bloßen Lernstoff – das dort vermittelte Wissen ist komplex und kontextgebunden erlebbar. Egal ob ein Gemälde oder eine Dampfmaschine gezeigt wird, die Verfasstheit der Gesellschaft, das, was Menschen glauben, was sie tun und wofür sie leben, wird in solchen Exponaten immer mittransportiert.

Vor wenigen Jahren noch häufig als Anhängsel ernsthafter wissenschaftlicher Museumsarbeit abgewertet, hat sich der Arbeitsbereich Bildung und Vermittlung, der früher verengt Museumspädagogik genannt wurde, inzwischen professionalisiert, institutionalisiert und verwissenschaftlicht. Die Geschichte von Bildung und Vermittlung im Museum ist eine Erfolgsgeschichte. Wenn Bildung und Vermittlung von den Museumsleitungen und der Mitarbeiterschaft tatsächlich als ureigenste Auf-

gabe ihres Museums betrachtet werden, kann dieses Arbeitsfeld als eine Art Meta-Kategorie etabliert werden, die bei jedem Ausstellungsprojekt und anderen Aktivitäten der Häuser mitzudenken ist. So muss es etwa selbstverständlich sein, dass verantwortliche Mitarbeitende aus diesem Bereich bereits von Anfang an in die kuratorischen Prozesse des Museums eingebunden werden. Und noch mehr: Das Selbstverständnis des Museums als Vermittlungsinstitution kann nicht nur von diesen ausgebildeten Spezialistinnen (Männer sind hier eher in der Minderheit) getragen werden, sondern auch von der Leitung, den Kuratoren und Kuratorinnen und letztlich von allen Mitarbeitenden im Museum. Durch eine Verankerung in Leitbild und Vermittlungskonzept kann diesem Grundverständnis noch mehr Wirkungskraft verliehen werden.

Der Deutsche Museumsbund führt in seiner Broschüre für eine erfolgreiche Bildungs- und Vermittlungsarbeit, die unter Mitwirkung von Fachleuten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden ist, fünf Faktoren<sup>63</sup> an:

- Publikumsorientierung
- Objektbezug

<sup>63</sup> Leitfaden: Bildung und Vermittlung im Museum gestalten. Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund e. V. und dem Bundesverband Museumspädagogik e. V. in Kooperation mit lab.bode – Initiative zur Stärkung der Vermittlungsarbeit in Museen. Berlin 2020. [\[Download\]](#) (Abruf 05/2023)

- Methoden- und Formatvielfalt
- Vernetzung
- Prozesshaftigkeit

Für die Schwerpunktbildung in Sachsen werden in dieser Untersuchung, aufbauend auf diesen bewährten Merkmalen guter Praxis, folgende Schwerpunkte vorgeschlagen:

## Vermittlungskonzept erarbeiten

Basierend auf seinem Leitbild, sollte jedes Museum ein schriftliches Vermittlungskonzept erstellen. In angemessenem Umfang und mit der erforderlichen Differenzierung empfiehlt sich ein solches Konzept auch in kleineren Häusern, um damit verbindlich festzulegen, was im Bereich der Vermittlung wichtig ist.

## Gesellschaftliche Öffnung anstreben

Bemühungen um gesellschaftliche Öffnung (siehe Abschnitt [\[5.2.\]](#)) lassen sich vielleicht am schnellsten im Bereich von Bildung und Vermittlung umsetzen. Im Rahmen der realistisch einzuschätzenden Leistungsfähigkeit der jeweiligen Einrichtung können Bildungsangebote für eine Vielzahl unterschiedlicher Zielgruppen erarbeitet werden, mit denen auch andere und neue Besucher anzusprechen und idealerweise dauerhaft zu gewinnen sind.

## Besucherkforschung nutzen

Überall wo Besucherkforschung möglich ist, auch durch Befragungen in kleinerem Umfang, sollten Aspekte von Bildung und Vermittlung mit in Erfahrung gebracht werden. Letztlich können aber auch schon einfache soziodemographische Daten Rückschlüsse auf vorhandene Bedarfe ermöglichen.

## Kooperative Angebote erarbeiten und organisieren

Gerade für kleinere Häuser, insbesondere die im ländlichen Raum gelegenen, können gemeinsam erarbeitete und kooperativ organisierte Bildungs- und Vermittlungsangebote ein Weg sein, auch mit eingeschränkten eigenen Ressourcen einen Grundbestand an Angeboten zu sichern und zu erweitern. Dazu sind formale Kooperationen zwischen den Häusern, z.B. in einem Kulturraum, anzustreben. Die SLfM wird um Prüfung gebeten ob und ggf. mit welchen Schwerpunkten für kooperationsbereite Häuser ein Merkblatt mit Checkliste zusammengestellt werden kann. (siehe auch Kapitel [\[5.11.\]](#))

## Schülerinnen und Schüler als Besuchende wertschätzen

Schülerinnen und Schüler sind ein wichtiger und oft großer Teil der Besucherschaft. Jugendliche haben ihren eigenen Blick auf die Objekte und Themen, sie fragen oft spontaner nach als die erwachsene Besucherschaft und geben so auch ein wichtiges Feedback. Nicht zu unterschätzen ist der Multiplikatoreneffekt, der mit einem gelungenen Museumsbesuch verbunden sein kann. Schließlich werden junge Menschen so an das komplexe Medium Museum herangeführt und können als spätere Stammesbesucher gewonnen werden – auch das sollte mitbedacht werden. Siehe dazu auch den nachfolgenden Fokus-Abschnitt.

## Fokus: Museum ≠ Schule!

Für Schülerinnen und Schüler stellt ein Museumsbesuch eine Ergänzung, Vertiefung oder Verbreiterung des formalen Lernens in der Schule selbst<sup>64</sup> dar. Grundlegend aber ist, dass der Museumsbesuch keine Fortsetzung, Nachahmung oder gar Kopie der Unterrichtssituation im regulären Schulunterricht sein darf – so naheliegend dies auf den ersten Blick für manche der Beteiligten sein könnte.

Die Möglichkeiten, den Museumsbesuch im Klassenverband attraktiv und lehrreich zu gestalten, werden in Sachsen intensiv<sup>65</sup> genutzt. Mit der von der SLfM entwickelten Fortbildungs- und Online-Publikation für zielgruppengerechte Angebote im Modul „Lernen und Erleben“, gibt es für Kitas und Schulen eine einfache Möglichkeit, ihre Museumsbesuche zu planen<sup>66</sup>; das Modul ist auf dem zentralen Sächsischen Museumsportal [www.sachsens-museen-entdecken.de](http://www.sachsens-museen-entdecken.de) abrufbar. Ein weiteres Angebot ist der mit Unterstützung des SMK und den jeweils beteiligten Häusern jährlich veranstaltete Zentrale Lehrerinformationstag, der von der SLfM verantwortlich koordiniert wird<sup>67</sup>.

Betrachtet man Schülerführungen und andere Veranstaltungen als Kooperation – und nicht nur als Angebot von Seiten der Museen – ergeben sich einfache und gleichwohl wirksame Möglichkeiten der Verbesserung und Intensivierung:

Auf Seiten der Museen sollte die Planung von Führungen oder Workshops unter Bezugnahme auf die Bedürfnisse der Zielgruppen erfolgen und alle Schularten und Klassenstufen bedenken. Insbesondere sollte dabei auch das verbindliche Curriculum beachtet werden – mit der für eine Kulturinstitution notwendigen Freiheit. Dazu kommen sollte die Aufbereitung der Angebote in einer für Schüler und Lehrer leicht nachvollziehbaren Weise.

Museumsbesuche werden idealerweise vor- und nachbereitet. Die Museen sollten die dazu benötigten Materialien, die mit Unterstützung der Schulen erarbeitet werden können, am besten online zum Download bereitstellen.

Wo immer möglich, können vertiefte Kooperationen angestrebt und dokumentiert werden, da von solchen Erfahrungen auch andere Schulen mit ihren Schülerinnen und Schüler profitieren können. Dabei kann es um das Entwerfen neuer Angebote, neuer Themen oder Formate gehen, aber auch um ein intensives Feedback zur Verbesserung und Weiterentwicklung.

Abhängig von den eigenen Möglichkeiten und von curricularen Bezügen sollten Museen stets auch Alternativen zur klassischen Führung anbieten, wie etwa halb- oder ganztägige vertiefende Projekte oder Workshops u.a.m.

In der Praxis sind die Lehrerinnen und Lehrer aufgefordert, den Museumsbesuch gründlich vorzubereiten und in den Unterrichtsablauf im Schuljahr einzubinden. Alternative zum Unterricht bedeutet nicht, den Museumsbesuch etwa als austauschbare Freizeitattraktion im Rahmen einer Klassenfahrt zu planen.

Während des Besuchs im Museum sind auch die begleitenden Lehrerinnen und Lehrer gebeten, diesen Aufenthalt nicht als Freizeit zu nutzen. Gelingen kann der Museumsbesuch als Bildungserlebnis nur, wenn Lehrkräfte und Museumspersonal gemeinsam mit den Schülerinnen und Schülern agieren.

64 Die vorliegende Konzeption knüpft an den Auftrag aus der Museumskonzeption 2020 (S. 142) und konkretisiert diesen.

65 Die zielgruppenspezifischen Angebote für Kindereinrichtungen und Schulen bilden ausweislich der SLfM-Umfrage den mit Abstand größten Teil der Vermittlungsangebote, siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.4.4.

66 Modul „Lernen und Erleben“, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

67 Zentraler Lehrerinformationstag des Freistaats Sachsen [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)



## NETZWERK: LÄNDERVERBAND MUSEUMSPÄDAGOGIK OST E. V.

[\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

Tagungsband: staunen – entdecken – gestalten! : Vermittlung im Museum : 27. Internationale Fachtagung bayerischer, böhmischer, oberösterreichischer und sächsischer Museumsfachleute, 23. bis 25. September 2018, Dresden, Sächsische Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern, Verbund Oberösterreichischer Museen, Chemnitz 2020

Leitfaden: Bildung und Vermittlung im Museum gestalten. Hrsg.: Deutscher Museumsbund e. V. und Bundesverband Museumspädagogik e. V. in Kooperation mit lab. bode – Initiative zur Stärkung der Vermittlungsarbeit in Museen, 2020. Download: [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

Broschüren: schule@museum – Eine Handreichung für die Zusammenarbeit. Hrsg.: Deutscher Museumsbund et al., 2011. [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

Projekt Schule/Museum im ländlichen Raum in Sachsen (abgeschlossen): Dokumentation „Museum trifft Schule“. Netzwerk Kulturelle Bildung Vogtland-Zwickau, 2020. [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

Informationen zu neuen Ansätzen im Bereich Vermittlung: lab.bode pool. Das Museum befragen, Vermittlungsarbeit stärken: [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

Portal zur kulturellen Bildung: Kulturelle Bildung online [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

Blog: Museum und Outreach [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

Wo immer möglich, können Museen Lehrerfortbildungen zu Themen ihrer Dauer- oder Sonderausstellungen anbieten. Dazu muss der Kontakt zu den Schulbehörden gesucht werden. Für die Museen sind solche thematischen Lehrerfortbildungen auch ein Instrument der Kundenbindung. Die SLfM unterstützt Museen bei der Etablierung von Lehrerfortbildungsformaten.

## Fokus: Freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die personelle Ausstattung der Museen im Bereich Bildung und Vermittlung hat sich im Laufe der letzten Jahre auch in Sachsen verbessert. Doch längst nicht alle Angebote können an allen Museen mit fest angestelltem Personal realisiert werden. In großem Umfang werden daher freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt. Auch unter den gegebenen schwierigen rechtlichen und steuerlichen Fragestellungen wird dies weiterhin der Fall sein. Es ist auch keineswegs so, dass freie Mitarbeiter zweitklassige Angebote für die Besucher liefern, im Gegenteil, sie sind überwiegend höchst engagiert und zum Teil auch schon langjährig erfahren. Freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind und bleiben für die Museen unersetzbar, sie sind keinesfalls lediglich Ersatz für angestellte Fachkräfte.

Der Einbindung der freien Mitarbeiter in Prozesse und Strukturen des Museums sind jedoch sehr enge rechtliche Grenzen<sup>68</sup> gesetzt, da stets die Gefahr besteht, bei ihrem Einsatz ein Arbeitsverhältnis zu begründen. Dazu hat der DMB ein Memorandum verfasst<sup>69</sup>. Im Rahmen der dort skizzierten Möglichkeiten wird den Museen nahegelegt, die Wertschätzung für den Einsatz der freien Mitarbeiter deutlich werden zu lassen. Gute und rechtzeitige Bereitstellung von Informationen zum Programm gehören dazu. Die Honorierung muss dem hohen Engagement angemessen sein, zudem soll sie so gestaltet sein, dass die Möglichkeit von Fortbildung und Qualifizierung besteht.

## Outreach<sup>70</sup>

Mit dem englischen Fachbegriff „Outreach“<sup>71</sup>, für den es keine exakt passende deutsche Übersetzung gibt, sind Aktivitäten außerhalb der Räumlichkeiten eines Museums gemeint, ob nun in der Nachbarschaft oder einer Partnergemeinde oder bei einer kooperierenden Organisation oder Community – oder auch im virtuellen Raum.<sup>72</sup> Zu kurz gegriffen wäre es jedenfalls, Outreach lediglich als eine Verbringung von vorhandenen musealen Angeboten an andere Orte im Sinne einer „aufsuchenden Kulturarbeit“ zu verstehen.

Grundsätzlich sollen bei Outreach-Aktivitäten nicht in erster Linie mehr Besucher angesprochen werden, sondern gezielt diejenigen, die bisher nicht oder kaum zu den Besuchern oder Nutzern eines Museums gehört haben. Insofern erfordert Outreach im Museum ein wohlüberlegtes Konzept, um mit den beschränkten Ressourcen die gewünschten Ziele zu erreichen. Grundlage dafür ist, dass das Museum nicht lediglich mit seinen vorhandenen Angeboten und Formaten nach Außen geht, sondern bei deren Realisierung die Zielgruppen und ihre Communities mit ihren spezifischen Bedürfnissen und Kenntnissen vorab einbezieht. Nur in einem solchen partnerschaftlichen Ansatz auf Augenhöhe, bei dem sich das Museum nicht nur als Sender, sondern auch als Empfänger von Information, Erfahrung oder auch Kritik versteht, kann Outreach mehr sein als ein Alibi bei der Öffnung der Institution. Outreach in diesem Sinne ist also nicht die klassische Wanderausstellung in der Schulaula, sondern eher die veränderungsbereite Planung und Realisierung eines komplexen partizipativen Vorhabens<sup>73</sup>. Die SLfM wird um Prüfung gebeten, ob Museen mit einem Fragebogen ihre Motivation und ihre Möglichkeiten zur Durchführung von Outreach-Aktivitäten zielführend entwickeln können.

68 Die engen rechtlichen Grenzen sind in einem Urteil des Landessozialgerichts Baden-Württemberg umfangreich nachzuziehen: LSG Baden-Württemberg, Urteil vom 26.07.2016 – L 11 R 4903/15, siehe insb. RZ 52ff. [\[Download\]](#) (Abruf 01/2023)

69 Der DMB hat zu dieser Problematik, zusammen mit dem Bundesverband Museumspädagogik sowie dem Bundesverband freiberuflicher Kulturwissenschaftler ein Memorandum verfasst: „Memorandum zur Situation der Vermittlungsarbeit im Museum im Hinblick auf Scheinselbständigkeit, Okt. 2017“ [\[Download\]](#) (Abruf 01/2023) Ergänzend und vertiefend: „Scheinselbständigkeit: Kriterien 2023 und Checkliste | 9am & Hogan Lovells“ [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

70 Weiterführende Links: Blog: Museum und Outreach, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)  
Kubi-Online: Museen und Outreach, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

71 „Outreach ist ein systematischer Prozess, bei dem die Kulturinstitution strategische Maßnahmen abteilungsübergreifend plant, durchführt und evaluiert, um Gesellschaftsgruppen einzubeziehen, die das Kulturangebot aus unterschiedlichen Gründen nicht eigeninitiativ wahrnehmen. Dieser Prozess bewirkt eine Veränderung in der Haltung der Institution, der Diversität des Personals, ihrer Programmgestaltung und Kommunikation. Ziel ist eine diversere, die Gesellschaft widerspiegelnde Besucherschaft.“ Scharf/Wunderlich/Heisig 2017

72 In den sächsischen Museen gibt es ausweislich der SLfM-Umfrage eine gute Bandbreite von Orten und Partnern bei Outreach-Aktionen, allerdings unternimmt nur ein Achtel der Museen entsprechende Bemühungen, siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.4.2.

73 Bekanntestes Beispiel im deutschen Sprachraum dürfte das „Stadtlabor“-Format des Historischen Museums Frankfurt sein. Ursprünglich zur Einbindung der Stadtgesellschaft in den Prozess der Neukonzeption des Museums gedacht, werden Stadtlabore auch weiter als Vermittlungs- und Partizipationsformate, etwa im Bezug zu Themen von Sonderausstellungen, durchgeführt. Siehe dazu auch das Expertenstatement Dr. Jan Gerchow, Direktor des Historischen Museums Frankfurt, Abschnitt [\[5.2. Expertenstatement\]](#)



## Expertinnenstatement Dr. Carola

**Rupprecht (Leiterin Abteilung Vermittlung), Susanne Weckwerth, Cornelia Reichel, Deutsches Hygiene-Museum Dresden**

**Inklusion und Diversität sind in den letzten Jahren zu wichtigen programmatischen Schwerpunkten der Museen geworden. Was ist erreicht worden, wo sehen Sie die wichtigsten Aufgaben? Wo liegen dabei die Probleme, sind es „nur die Ressourcen“?**

*Auch die Weiterentwicklung von Museen im Kontext einer Bildung für nachhaltige Entwicklung fordert einen weiteren Ausbau von Barrierefreiheit, Inklusion und Diversitätsorientierung. Laut Deutschem Museumsbund haben sich die Museen vorgenommen insbesondere auch einen Beitrag zur Erreichung des Ziels vier der siebzehn UN-Nachhaltigkeitsziele zu leisten: „Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern.“*

*Zwei bundesweite Modellprojekte haben in den letzten fünf Jahren Maßstäbe für die konzeptionelle Weiterentwicklung von Barrierefreiheit, Inklusion und Diversitätsorientierung in Museen gesetzt.*

*Das von der BKM geförderte Projekt „Verbund Inklusion“ (2018 bis 2023) untersucht, wie Inklusion als Querschnittsaufgabe strukturell und nachhaltig in Institutionen verankert werden kann. Dabei geht es auch um Formen einer kontinuierlichen Zusammenarbeit mit Vereinen und Verbänden, die Menschen mit Behinderung eine Einbindung in die Museumsarbeit ermöglichen. Parallel dazu hat das Programm „360*

*Grad. Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ der Kulturstiftung des Bundes (2018 bis 2023) das Thema Diversitätsorientierung in Kulturinstitutionen bundesweit massiv unterstützt. Eingefordert werden dafür strategische Entwicklungen in den Bereichen Personal, Programm und Publikum. Die Zielgruppen und die einzelnen Maßnahmen, die in den Programmen entwickelt und untersucht werden, unterscheiden sich, die Forderungen für die Weiterentwicklung der Institution Museum sind jedoch vergleichbar:*

*Ziel sollte es sein, physische, soziale und kulturelle Barrieren zu reflektieren und wenn möglich abzubauen. Ausstellungen und Vermittlungsprogramme sollten so konzipiert und gestaltet werden, dass diese für ein diverses Publikum (z.B. in Bezug auf Alter, Bildungsgrad, kulturelle Identität, ethnische und soziale Herkunft, Behinderung, sexuelle Orientierung) attraktiv und zugänglich sind. Voraussetzung dafür sind der Aufbau und die Pflege von Netzwerken, denn konkrete Maßnahmen werden idealerweise gemeinsam mit Vertretern (m,w,d) der Zielgruppen bzw. Expertinnen (m,w,d) in eigener Sache entwickelt.*

*Eine barrierefreie Architektur und Auslegungsgestaltung sind heute als Grundlage für Inklusion und Diversitätsorientierung zu verstehen, nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass längst nicht nur Menschen mit Behinderungen davon profitieren, sondern auch viele andere Besucherinnen und Besucher. Dazu gehören außerdem inklusive und diversitätsorientierte Vermittlungsangebote, wie z.B. mehrsprachige Objekttexte, Stationen in Deutscher Gebärdensprache, Audiodeskriptionen und Taststationen. Solche Maßnahmen müssen u.a. bei der Erstellung von Zeit- und Finanzplänen für Ausstellungen frühzeitig berücksichtigt*

*werden, was bisher in den wenigsten Museen selbstverständlich ist.*

*Dies setzt die Bereitschaft der Museumsleitungen voraus, interne Aushandlungsprozesse auf den Weg zu bringen und eine gemeinsame Vorstellung davon zu entwickeln, mit welchen Schwerpunkten Inklusion und Diversitätsorientierung umgesetzt werden sollen.*

*Diese Angebote in den Ausstellungen sollten erweitert werden durch personelle Vermittlungsangebote wie z.B. Führungen in Deutscher Gebärdensprache, in Leichter / Einfacher Sprache oder in Herkunftssprachen, um auch kulturspezifische Zugänge für migrantische Communities zu ermöglichen. Die Zusammenarbeit mit Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppen kann dabei vielfältig gestaltet werden, von Beratungen bis hin zu gemeinsamen Projekten. Darüber hinaus geht es heute noch umfassender um eine diversitätsorientierte Weiterentwicklung der Sammlungen sowie der Ausstellungsthemen und -inhalte.*

*In der Praxis wird ein so umfassend verstandener Ansatz bisher kaum umgesetzt. Es gibt zwar eine zunehmende Anzahl ausdifferenzierter Vermittlungsangebote, aber immer noch zu wenige barrierearme, multiperspektivische und mit vielfältigen Zugängen versehene Ausstellungen. Das liegt auch daran, dass Maßnahmen für Barrierefreiheit, Inklusion und Diversitätsorientierung bisher weitgehend temporär und projektbasiert über Förderprogramme finanziert werden. Es fehlen fest eingeplante personelle und finanzielle Ressourcen. Diese sind notwendig, um eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Zielgruppen zu ermöglichen und um Inklusion und Diversitätsorientierung als Querschnittsaufgabe der gesamten Institution zu etablieren.*



## 5.6. Sammlungserschließung und Sammlungsmanagement



### KONKRET: Aktives Sammlungsmanagement als Basis musealer Arbeit

#### Ziele:

Sammlungen sind die materielle Basis der Museumsarbeit. Die besondere, mit der Physis der Objekte verbundene Sinnlichkeit macht Erkenntnis im Museum einzigartig. Forschung im Museum nutzt diese besondere Ressource und ist mit der Sammlungstätigkeit eng verbunden.

Doch nur eine möglichst vollständige digitale Erfassung der Objekte erlaubt die Nutzung der Bestände und eine objektgebundene Forschung. Anzustreben ist auch die möglichst vollständige Online-Zugänglichkeit der Bestände für die nichtkommerzielle Nutzung in Forschung und Bildung. Sowohl bei der digitalen Erfassung als auch bei der Online-Recherchierbarkeit besteht in Sachen nach wie vor Handlungsbedarf.

Grundlage für jegliche Sammlungsarbeit in Museen soll ein schriftliches Sammlungskonzept sein, das als Leitlinie für den Erwerb oder ggf. auch für die Abgabe von Museumsgut fungiert.

Museen sind mit ihren Sammlungen und ihrem Fachpersonal forschende Institutionen. Museen sind aufgefordert, im Rahmen ihrer Möglichkeiten kooperative Projekte mit der universitären Forschung aufzusetzen und vorhandene Fördermöglichkeiten zu nutzen.

Im Rahmen der Forschung werden historisch überlieferte Objektbezeichnungen kritisch geprüft. Bei der ggf. notwendigen Anpassung an gegenwärtige Standards müssen alle historischen Bezeichnungen dokumentiert werden und damit zugänglich bleiben.

Im Zusammenhang mit der musealen Sammlungstätigkeit leiden viele Museen unter Raumnot. Mithilfe von spezifischer Möblierung könnten Lagerkapazitäten häufig besser genutzt werden. Gleichwohl lassen die räumlichen Bedingungen zur Unterbringung der Objekte in vielen Museen zu wünschen übrig.

Bei der Neuschaffung von Lagerkapazitäten müssen aus Gründen der Effizienz und Wirtschaftlichkeit auch zentrale Depots außerhalb der Museumsgebäude in Betracht kommen. Auch gemeinschaftliche Depotanlagen oder -gebäude können Erleichterungen bringen.

Die Abgabe von Objekten aus Museumssammlungen wird oftmals kritisch gesehen. Professionelle Sammlungsarbeit stellt sich der Problematik und findet verantwortlich und regelbasiert Lösungen für unumgängliche Abgaben von Museumsgut.

#### Engagement:

Zur weiteren Professionalisierung der Sammlungsarbeit ermutigt das SMWK ausdrücklich auch die nichtstaatlichen Museen, die noch nicht über entsprechende Festlegungen verfügen, eine schriftliche und verbindliche Sammlungskonzeption zu erarbeiten. Die SLfM unterstützt dabei im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit.

Das SMWK ermutigt die Museen, sich im Rahmen der Aufstellung von Sammlungskonzeptionen auch mit der Abgabe von Museumsgut zu beschäftigen und dafür unter Berücksichtigung der ethischen Richtlinien von ICOM verbindliche Regelungen zu erarbeiten.

Bei der digitalen Objekterfassung besteht in vielen Museen Nachholbedarf. Gemeinsam mit dem Projektteam Digitales Sammlungsmanagement unterstützt die SLfM insbesondere auch die kleineren Häuser mit Beratung vor Ort und durch tatkräftige Anleitung zur Selbsthilfe.

Das SMWK erkennt, dass viele Museumssammlungen unter Raumnot leiden. Die SLfM berät zur Schaffung konservatorisch angemessener Museumsdepots und fördert im Rahmen ihrer Möglichkeiten u. a. referenzierte Depotmobiliarausstattung für effizientes und platzsparendes Arbeiten.

Bei der Diskussion um historische Objektbezeichnungen hält das SMWK Anpassungen für legitim, wenn Bezeichnungen aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse oder im heutigen allgemeinen Sprachgebrauch als rassistisch oder anderweitig verletzend bewertet werden und sofern die vorgenommenen Veränderungen offen nachvollziehbar und ggf. reversibel dokumentiert sind. Die SLfM entwickelt hierzu ein Merkblatt zum fachlich korrekten Vorgehen.

„Sammlungen sind da, um hinterfragt zu werden.“ – so lautet die provozierende Überschrift des Editorials eines Bandes der ‚Museumskunde‘<sup>74</sup>, in dem sich der Deutsche Museumsbund den Erwartungen an die Sammlungsarbeit der Museen widmet. Auch ohne Ausrufezeichen formuliert, ist dies programmatisch zu verstehen. Doch in ganz anderer Tonalität geht es dann im Text weiter: „Die Sammlung ist der Kern der Museumsarbeit. Sie gibt dem Museum Sinnlichkeit und Sinnhaftigkeit.“ Mit diesen beiden Positionen ist umrissen, zwischen welchen Polen sich die Museen mit ihrer Sammlungsarbeit heute befinden: Grundlegende Infragestellung von vermeintlich Selbstverständlichem einerseits – und Vertrauen auf die besondere Stärke und Spezifik der Museumsarbeit andererseits.

Die in der neuen ICOM-Museumsdefinition<sup>75</sup> enthaltene Aufzählung der Aufgaben der Museen lautet: Erforschen, Sammeln, Bewahren, Interpretieren, Ausstellen. Diese grundlegenden Kategorien der Museumsarbeit haben sich nicht etwa im Sinne einer zeitlosen Gültigkeit bewährt, sondern vielmehr dadurch, dass sie in der jeweiligen historischen Situation ihre konkrete diskursive Ausformung erfahren haben. Ohne Orientierung an diesen Kategorien würde das Museum als Institution seine Typik verlieren.

Nicht ohne Grund enthält die ICOM-Basisdefinition mit den Tätigkeiten „Forschen“ und „Sammeln“ auch die unabdingbaren materiellen Grundlagen eines Museums. Dabei wird das Sammeln inzwischen auch auf materiell nicht greifbare Güter, wie etwa Medien und Daten, ausgewei-

<sup>74</sup> Museumskunde, Band 2/2020: Aktuelle Erwartungen an die Sammlungsarbeit. Provenienzforschung, Transparenz und Partizipation. Berlin 2020. Download: [\[Download\]](#) (Abruf 01/2023)

<sup>75</sup> ICOM-Museumsdefinition, beschlossen am 24.08.2022 in der Generalversammlung, Satz 1: „Ein Museum ist eine nicht gewinnorientierte, dauerhafte Institution im Dienst der Gesellschaft, die materielles und immaterielles Erbe erforscht, sammelt, bewahrt, interpretiert und ausstellt.“, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023). Die Aufzählung der Haupttätigkeiten in der bis dahin gültigen Definition lautete „Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen“ in der Praxis wurde oft noch „Vermitteln“ hinzugefügt.



tet. Das Sammeln und das Gesammelte werden allerdings jetzt unter der Bedingung ihrer Erforschung gesehen. Dass die Forschung nun an erster Stelle der Tätigkeiten genannt wird, kann nach dem intensiven Diskussionsprozess, der dieser Neudefinition des Museumsbegriffs vorangegangen ist, nicht zufällig sein. Vielmehr steht nun vor dem Sammeln als solchem das Erkenntnisinteresse, und damit eine akzentuierte Positionierung, die als Auftrag an die Museen verstanden werden kann, ihre Forschungsaktivitäten weiter zu stärken.

Das (Er-)Forschen der Sammlungsbestände findet in der Praxis in den unterschiedlichsten Formen statt. Die Möglichkeiten dazu sind in den Museen in personeller, wirtschaftlicher, rechtlicher, aber auch in wissenschaftlicher Hinsicht höchst unterschiedlich ausgeprägt. Unabhängig davon müssen die Bestände, für die ein Museum nicht zuletzt auch die moralische Verantwortung trägt, nutzbar gemacht und erhalten werden.

## Sammlungskonzepte

Aus fachlicher Sicht sollte das Sammeln immer an ein sorgfältig erarbeitetes Sammlungskonzept<sup>76</sup> gebunden sein. Wie ein Vermittlungs- oder Marketingkonzept konkretisiert das Sammlungskonzept die im Leitbild und der darauf aufbauenden Museumskonzeption festgehaltenen Grundsätze des jeweiligen Hauses. In größeren, arbeitsteilig operierenden Museen sind verbindliche Sammlungskonzepte unabdingbar. „Verbindlich“ ist jedoch nicht als „unveränderlich“ oder „abschließend“ zu verstehen, denn aufgrund neuer innerer und äußerer Herausforderungen können und müssen solche Konzepte weiterentwickelt, angepasst oder verändert werden.

Auch wenn Sammlungskonzepte vor allem in mittleren und größeren Museen gebräuchlich sind, empfehlen sie sich auch für kleinere Häuser im Rahmen ihrer Profilbildungsprozesse und können dabei die notwendigen Reflexionsprozesse anstoßen<sup>77</sup>. Die ICOM-Richtlinien für verantwortungsvolle Museumsarbeit bilden den Rahmen für professionelle Sammlungskonzepte<sup>78</sup>. Sie betonen die Verantwortung, die das Museum für die gesammelten Objekte hat und fordern die Erstellung eines schriftlichen Museumskonzepts, bei der auch der Träger des Museums mit einbezogen werden soll<sup>79</sup>. Die ethischen Richtlinien von ICOM enthalten darüber hinaus auch Festlegungen zum Verfahren bei der Aussonderung von Museumsgut – mehr zum „Entsammeln“ weiter unten.

## Digitale Inventarisierung

Zur Nutzbarkeit der Sammlungen gehört ihre Erschließung durch eine angemessene Erfassung der Objekte. Die Spannweite der Erschließung hängt von den Ressourcen ab, die dem Museum zur Verfügung stehen. Auch wenn unter den gegebenen Umständen oft nur eine unerlässliche Basiserfassung<sup>80</sup> möglich ist, sollte sie gründlich, sorgfältig, kritisch, vollständig und digital zugänglich erfolgen. Alle Objekte müssen in angemessener fachlich-wissenschaftlicher Tiefe erfasst werden hinsichtlich ihrer Eigenschaften, Erscheinung und Machart, ihrer Herkunft, Geschichte und Provenienz, ihrer Erwerbungs- und Verkaufsgeschichte, ihrer Nutzung und weiterer spezifischer Kategorien.

Auch wenn die Objekterfassung lange Zeit erfolgreich in konventioneller Weise mithilfe von Karteikarten erfolgte, ist das digitale Sammlungsmanagement heute ein unumgänglicher Standard. Die Auswahl der entsprechenden Software sollte dabei nach gründlicher und herstellerunabhängiger Beratung erfolgen. Die Grundlagen und Ziele des Sammlungsmanagements sollten in das Digitalkonzept des Museums integriert werden. Eine Orientierung an gängigen Thesauri und Schlagwortnormdateien ist sinnvoll für die weitere wissenschaftliche Bearbeitung von Objektdaten sowie für den wissenschaftlichen Austausch.

Seit Herbst 2019 hat das Projektteam Digitales Sammlungsmanagement an der SLM für zunächst sechs Jahre seine Arbeit aufgenommen; eine Fortführung über diesen Zeitraum hinaus wird angestrebt. Gemeinsam mit der zuständigen Museumsberaterin für Sammlungsdokumen-

Broschüren: Leitfaden für die Dokumentation von Museumsobjekten – von der Eingangsdokumentation bis zur wissenschaftlichen Erschließung. Herausgeber: Deutscher Museumsbund e.V., Berlin 2011. [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

Nachhaltiges Sammeln. Ein Leitfaden zum Sammeln und Abgeben von Museumsgut. Herausgeber: Deutscher Museumsbund e.V., Berlin 2017. [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

Deakzession. Empfehlungen und Entscheidungshilfen. Normen und Standards – Empfehlungen des Verbandes der Museen der Schweiz, 2018. [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

Museumskunde Band 2/2020: Aktuelle Erwartungen an die Sammlungsarbeit. Provenienzforschung, Transparenz und Partizipation. Berlin 2020. [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

Literatur: Peterson, Susanna; Bergevoet, Frank: Encouraging collections mobility: a way forward for museums in Europe. Helsingink, Amsterdam, Berlin 2020

Griesser-Stermscheg, Martina; Sternfeld, Nora; Ziája, Luisa (Hrsg.): Sich mit Sammlungen anlegen. Gemeinsame Dinge und alternative Archive. Berlin 2020

76 Die Forderung nach der Erarbeitung von Sammlungskonzepten ist bereits in der Museumskonzeption 2020 erhoben worden, siehe S. 120: „Das SMWK befürwortet die Entwicklung derartiger Sammlungskonzepte nachdrücklich. Dies gilt insbesondere für die staatlichen Museen und Museen in öffentlicher Trägerschaft (...)“

77 Ausweislich der SLM-Umfrage verfügen rund 38% der Museen über ein Sammlungskonzept, siehe „Große Museums-umfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.1.13.

78 Nachhaltiges Sammeln. Ein Leitfaden zum Sammeln und Abgeben von Museumsgut. Herausgeber: Deutscher Museumsbund e.V. Text: Arbeitsgruppe „Nachhaltiges Sammeln“ im Auftrag des Vorstandes des Deutschen Museumsbundes: Cornelia Ewigleben, Hans Lochmann, Hartwig Lüdtke und Volker Rodekamp [\[Download\]](#) (Abruf 01/2023)

79 ICOM, Ethische Richtlinien, Kapitel 2: „Museen, die Sammlungen unterhalten, bewahren diese treuhänderisch zum Nutzen und zum Fortschritt der Gesellschaft“, S. 12 – 16. [\[Link\]](#) (Abruf 01/2023)

80 Handreichung: Digitale Grunderfassung 10 Grundsätze, 1. Fassung 2022, Hrsg.: Deutscher Museumsbund e.V., Berlin 2022. [\[Download\]](#) (Abruf 01/2023)





**HANDREICHUNG:** Handreichung: Digitale Grunderfassung 10 Grundsätze, 1. Fassung 2022, Hrsg.: Deutscher Museumsbund e.V., Berlin 2022.

[Download] (Abruf 01/2023)

Leitfaden für digitales Sammlungsmanagement an Kunstmuseen, Hrsg. Deutsches Dokumentationszentrum für Kunstgeschichte Christian Bracht (Hrsg.), Gudrun Knaus unter Mitwirkung von Michael Buchkremer und Dagmar Fehrenbacher, Heidelberg 2019 [Download] (Abruf 07/2023)

Monika Hagedorn-Saupe/Deutscher Museumsbund, Leitfaden für die Dokumentation von Museumsobjekten. Von der Eingangsdokumentation bis zur wissenschaftlichen Erschließung, Berlin 2011: [Download] (Abruf 07/2023)

David Vuillaume (Hrsg.), Inventar im Museum. Das A und O der Inventarisierung (Normen und Standards – Empfehlungen des VMS), Bern 2015: [Download] (Abruf 03/2024)

tation und digitales Sammlungsmanagement in der SLfM berät dieses Team insbesondere die nichtstaatlichen Museen zu den Grundlagen der Inventarisierung, zur museumsfachlichen Erschließung von Museumsobjekten oder der Online-Publikation. Neben der Beratung wurden zahlreiche Fortbildungsangebote und Handreichungen entwickelt. Dazu gehören auch die Unterstützung und Begleitung digitaler Veränderungsprozesse in den Organisationsstrukturen. Arbeitsschwerpunkt des Teams ist die Unterstützung der Museen in Form von individuellen Beratungen, Schulungen und Workshops. Im Jahr 2022 hat das Projektteam ein Coaching-Programm gestartet, in dem vor Ort praktische Unterstützung insbesondere für kleinere und mittlere Häuser angeboten wird.

Laut der Großen Museumsumfrage Sachsen 2022/23 der SLfM haben die sächsischen Museen<sup>81</sup> ihre Gesamtbestände in den folgenden Größenordnungen digital erfasst:

- bis zu 24% der Objekte: 40% der Museen
- bis zu 49% der Objekte: 14% der Museen
- bis zu 74% der Objekte: 11% der Museen
- bis zu 99% der Objekte: 21% der Museen
- 100% der Objekte: 5% der Museen

(Der Rest der Museen machte keine Angaben.)

Diese Zahlen verdeutlichen, dass bei der digitalen Erfassung noch großer Handlungsbedarf besteht. Das gilt ebenso für ihre Online-Recherchierbarkeit, die nur in 34% der Museen gegeben ist, in 61% der Häuser ist das nicht möglich. Der Rest macht keine Angaben dazu; die Anzahl der digital zugänglichen Objekte wurde nicht erfasst.

Eine Sammlungstätigkeit ohne eine korrekte Erfassung der Objekte, notfalls auch in zeitlichem Abstand zum Erwerb, ist und bleibt fragwürdig. Ohne ihre Erfassung sind Objekte im Museum praktisch inexistent. Basis einer professionellen Objekterfassung ist der Einsatz geeigneter Fachkräfte, d.h. in der Regel von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern oder Personen mit einer museologischen Fachausbildung. Ohne den Einsatz solcher Fachkräfte ist der Betrieb eines Museums im Sinne der ICOM-Maßgaben nicht möglich. Für spezielle Sachverhalte müssen ggf. zusätzlich auch externe Fachleute zugezogen oder eingebunden werden.

## Objektforschung

Kontinuierliche Forschung im Sinne der Gewinnung neuen Wissens, die im Museum immer auch Objektforschung ist, kann am leichtesten in größeren Häusern oder in Spezialmuseen geleistet werden. Für kleinere und mittlere Museen können bestimmte Sammlungsgebiete auch im Rahmen von geförderten Projekten aufgearbeitet werden, d.h. mit Hilfe von befristet eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in gemischten Teams mit den festen Kräften oder anderen Externen zusammenarbeiten. Im Rahmen von Museumskooperationen (siehe Kapitel [5.11.]) können Fachkräfte auch für mehrere Museen tätig werden. So unterstützt der Freistaat Sachen die professionelle digitale Erfassung von Sammlungsgut, und das Deutsche Zentrum Kulturgutverluste fördert Provenienzforschungsprojekte auch in kleineren Museen. Details dazu finden sich ausführlicher weiter unten im Kapitel [5.7.] Provenienzforschung.

Im Zuge des „Material Turn“ kam es in den letzten beiden Jahrzehnten zu einer stärkeren Einbeziehung von Artefakten in die Forschungspraxis vieler kultur- und geisteswissenschaftlicher Disziplinen. Diese Entwicklung ermöglicht den Museen Kooperationen auch mit der universitären Forschung. Museen sind dazu eingeladen, mit ihren Möglichkeiten und Fragestellungen auf die verschiedensten Disziplinen zuzugehen. Kooperationsprojekte müssen dabei nicht nur mit sächsischen Universitäten stattfinden, ggf. sind auch ausländische Forschungspartnerschaften sinnvoll. Über das Portal „Wissenschaftliche Sammlungen“<sup>82</sup> können entsprechende Fördermöglichkeiten eruiert werden. Die Museen mit ihren großen Sammlungen und ihrem fachkundigen Personal sind grundsätzlich gehalten, ihre Rolle nicht nur als sammelnde, sondern auch als forschende Institution noch stärker auszubauen und zu gewichten.

81 Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [Link], Ziffer 2.13.5.3. und 2.13.5.4.

82 Portal Wissenschaftliche Sammlungen, [Link] (Abruf 07/2023)

Auch wenn in den Museen nach wie vor erheblicher Nachholbedarf bei der Erfassung ganzer Sammlungsbestände vorliegt, stehen einige Objektarten und ihre Erforschung, insbesondere ihrer Herkunft und ihres Erwerbs, ganz besonders im Fokus; darauf geht vertiefend das Kapitel [5.7.] Provenienzforschung ein.

## Objektbezeichnungen

Im Rahmen der wissenschaftlichen Bearbeitung von Sammlungsbeständen, bei der Inventarisierungen oder Vorbereitung von Sonderausstellungen wurden in den letzten Jahren vermehrt auch historisch überlieferte Objektbezeichnungen bearbeitet, die aus heutiger Sicht rassistisches oder anderweitig diskriminierendes Vokabular beinhalten. In Sachsen wurde dies insbesondere im Zusammenhang mit dem Daphne-Projekt der SKD öffentlich diskutiert<sup>83</sup>. Im Rahmen mehrerer parlamentarischer Anfragen hat die Staatsregierung dazu Stellungnahmen<sup>84</sup> abgegeben.

Die in diesem Zusammenhang erhobenen Vorwürfe, es handele sich um ein ahistorisches und damit unwissenschaftliches Vorgehen, um Bilderstürmerei, Zensur oder Geschichtsfälschung, treffen jedoch nicht zu. In den Staatlichen Kunstsammlungen sind die ethischen Grundsätze und wissenschaftlichen Abwägungen, die solche Umbenennungen erforderlich machen, in allen Fällen vollständig und nachvollziehbar dokumentiert und damit ggf. auch reversibel. Für die Benutzung – etwa auch mittels der Online Collection – und die historische Einordnung stehen die früheren Bezeichnungen, von denen es oft mehrere gibt, nach wie vor zur Verfügung. So ist es interessierten Nutzern möglich, den auch am Sprachgebrauch bei der Benennung von Objekten ablesbaren Kulturwandel sichtbar zu machen. Damit wird eine wichtige Bildungsaufgabe der Museen unterstützt und der Diskurs gefördert.

Bestände auf entsprechende Handlungsnotwendigkeiten hin zu überprüfen und bei Bedarf wissenschaftlich nachvollziehbare und gut dokumentierte Korrekturen vorzunehmen ist eine reguläre Aufgabe der Museen. Ein abwägendes Vorgehen unter verantwortlicher Berücksichtigung tradierter Erwartungen ist dabei der Institution Museum angemessen. Für die Beratung der nichtstaatlichen Museen werden wir die SLfM ersuchen, Möglichkeiten zu eruieren, wie zusammen mit bundesweiten Partnern und Kompetensträgern ein Merkblatt zur Thematik entwickelt werden kann.

## Sammlungsdepots und die Frage nach der Unterbringung

Eine aktive Sammlungstätigkeit der Museen erfordert angemessen große und geeignete Depotflächen. Dabei steht das stetige Anwachsen der Objektbestände und die Verpflichtung zu ihrer sicheren Aufbewahrung in einem gewissen Grundwiderspruch zu den naturgemäß begrenzten Flächen, die für die Sammlungen zur Verfügung stehen.

Gerade in den letzten Jahren sind viele mit großem Engagement und gestiegenen Möglichkeiten arbeitende Museen an die Grenzen ihrer Depotflächen gestoßen oder stehen kurz davor. Teilweise konnte etwa durch anpassbare Regalsysteme oder Rollregale eine effizientere Unter-

bringung erreicht werden, mit der die Zuwächse noch über längere Zeit gelagert werden können. Im nichtstaatlichen Bereich ist der Erwerb solcher Anlagen vielfach durch Beratung und durch Fördermittel der SLfM unterstützt worden, und entsprechende Vorhaben sind nach wie vor förderfähig<sup>85</sup>. Aus fachlicher Sicht sind manche der vorhandenen Depotflächen jedoch wenig oder gar nicht geeignet; neben der Förderung von Qualitätsverbesserungen leistet die SLfM in solchen Fällen vor allem Aufklärungsarbeit.

Grundsätzlich ist gerade bei beschränkten Depotflächen die Orientierung an einem sorgfältig ausgearbeiteten Sammlungskonzept (s.o.) empfehlenswert, um nicht tendenziell „auf Halde“ zu sammeln. Eine nachträgliche Trennung von erworbenem Sammlungsgut ist immer der schlechtere, weil wesentlich aufwendigere Weg.

## Neuschaffung von Depotflächen

Weil auch effizientere Lagersysteme oft keine ausreichenden Flächen mehr schaffen können, stellt sich sowohl im Bereich der staatlichen als auch der nichtstaatlichen Museen in vielen Fällen die Frage nach neu zu errichtenden Depotflächen. Nicht immer sind diese aus fachlicher Sicht wünschenswerten Investitionen jedoch aus Haushaltsgründen rasch oder in absehbarer Zeit realisierbar.

Sofern die Schaffung neuer Depotflächen grundsätzlich möglich ist, geraten mehr und mehr Neubauten oder die Umnutzungen von Räumlichkeiten außerhalb der angestammten Museumsgebäude in den Blick. Obwohl aus Museumssicht eine möglichst große räumliche Nähe des Sammlungsguts zu den verantwortlichen Kustoden oder Museologen sinnvoll ist, lässt sich dieser nachvollziehbare Wunsch nicht immer erfüllen, weil in vielen historischen Museumsgebäuden keine Kapazitäten mehr vorhanden sind. Häufig ist das aufgrund ihrer geringen Größe und zersplitterten Unterbringung nicht sinnvoll und vor allem auch nicht wirtschaftlich. Sicherheitsmaßnahmen, Beschickung und Entnahme sowie vor allem Heizung und Klimatisierung lassen sich in größeren Gebäuden effektiver und wirtschaftlicher betreiben als bei einer Unterbringung in verstreuten kleinen Raumeinheiten. Auch können moderne und platzsparende Lagersysteme in größere und zusammenhängende Räume besser eingebaut werden.

Künftig sollte in einer weitsichtigen Depotplanung auch trägerschafts- und gebietskörperschaftsübergreifend gedacht werden, etwa im Sinne eines Zentraldepots für eine urbane oder ländliche Region<sup>86</sup>; dabei kann z.B. auch die Rechtsform eines Zweckverbandes erwogen werden<sup>87</sup>.

Gegen zentrale Depots werden oft die damit verbundenen vermehrten Verkehrswege vorgebracht. Dieses Argument dürfte jedoch weniger ins Gewicht fallen, da bei professionell digitalisierten Objekten ein unmittelbarer Zugang zum Objekt nicht ständig erforderlich ist, auch wenn darauf – etwa bei der Vorbereitung von Sonderausstellungen – nicht grundsätzlich verzichtet werden muss. Insofern gilt es, bei der Planung zwischen ggf. kostengünstigeren Depots weitab der Museen und möglicherweise schwierigeren, aber museumsnäheren Lösungen einen gangbaren Kompromiss zu finden.

83 Umbenennung von Bildern. Kunstwerke im Diskriminierungscheck. Marion Ackermann im Gespräch mit Marietta Schwarz. Deutschlandfunk, Sendung „Fazit“, 15.09.2021, [\[Link\]](#) (Abruf 02/2023)

84 Siehe Antworten zu parlamentarischen Anfragen Drs.-Nr.: 7/07287, 7/07680 und 7/08331 auf <https://edas.landtag.sachsen.de/> (Abruf 11/2023)

85 Über Roll- oder Zugregale verfügen jeweils 12 bzw. 13% der befragten Museen – hier scheint es noch deutliche Verbesserungsmöglichkeiten zu geben. Ähnlich bescheidene Umfrageergebnisse ergeben sich auch bei anderen Ausstattungsmerkmalen, so verfügen etwa nur gut 8% der Depots über eine regulierte Heizung und nur 5% über eine Klimatisierung. Entsprechend ist die Nennung der Raumklima-Messung mit 13% nicht befriedigend. Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.13.3.2.

86 Hier sah bereits die vorangehende Museumskonzeption 2020 Handlungsbedarf, siehe dort, S. 140: „Sammlungsverbände und Regionalmagazine schaffen“.

87 Die Zusammenarbeit muss auch vor den Grenzen der Bundesländer nicht Halt machen, wenn man etwa an die Errichtung einer gemeinschaftlichen JVA zwischen den Freistaaten Sachsen und Thüringen denkt. Die schleppende Realisierung dieses Vorhabens kann nicht dem gemeinschaftlichen Ansatz angelastet werden.

## Depotfragen im Bereich der staatlichen Museen

Unterbringungsfragen stellen sich auch im Bereich der **staatlichen Museen**, d.h. bei den SKD und dem smac bzw. dem Landesamt für Archäologie. Die in den ständigen Ausstellungen der Häuser sichtbaren Objekte stellen nur einen Bruchteil der vorhandenen Sammlungsobjekte dar. Die nicht in den Dauerausstellungen präsentierten Objekte sind systematisch erfasst, beschrieben und fotografiert.

Die sachgerechte Unterbringung der verschiedenartigen Sammlungsbestände ist nach den professionellen und international gültigen ICOM-Richtlinien<sup>88</sup> geboten.

Für die staatlichen Museen, wie für andere Museen auch, ist die Aufgabe des Sammelns nicht abgeschlossen. Auch die Hervorbringungen der kulturellen Leistungen der Gegenwart sind in ausgewählter Weise für künftige Generationen zu bewahren.

Für die Depotbestände der **Sammlungen der SKD** konnten bisher für einige Museen konservatorisch und logistisch gute und adäquate Lösungen erreicht werden (Grünes Gewölbe, Münzkabinett, Kupferstichkabinett, Porzellansammlung, Mathematisch-Physikalischer Salon, Staatliche Ethnographische Sammlungen, Kunstbibliothek). Weitere Museen können immerhin einen Teil der Bestände in konservatorisch und logistisch guten Lösungen unterbringen (Gemäldegalerie Alte Meister, Galerie Neue Meister, Skulpturensammlung, Rüstkammer).

Einige Sammlungen sind bisher komplett in konservatorisch und logistisch ungeeigneten Räumen untergebracht (Kunstgewerbemuseum, Kunstfonds, Porzellansammlung/Schausammlung Manufaktur Freital, Museum für Sächsische Volkskunst, Schenkung Sammlung Hoffmann). Für das Archiv der Avantgarden (Sammlung Marzona) stehen ab Mai 2024 im sog. Blockhaus am Neustädter Elbufer in Dresden geeignete Räume zur Verfügung.

In einer weitergehenden Betrachtung muss allerdings nicht nur die teilweise unbefriedigende gegenwärtige Sammlungssituation betrachtet werden, sondern das zielgerichtete und maßvolle Anwachsen der Sammlungsbestände. Eine weitsichtige Planung von Depotkapazitäten ist sowohl aus Haushaltsgründen wie auch wegen der langfristigen, sorgfältigen Planungs- und Realisierungsprozesse dringend erforderlich. Die Komplexität der Sammlungsbestände, die Konzentration von Forschung und Restaurierung, die Effizienz der Prozesse, der Logistik und Technik sprechen, nicht nur in Dresden, sondern auch in anderen größeren Häusern (auch international) für die Schaffung eines **zentralen Sammlungsdepots**.

Materielle Basis der Museumsarbeit des smac sind die vom LfA vorgehaltenen Objekte im zentralen Funddepot in Klotzsche, im **Archäologischen Archiv Sachsen (AAS)**. Dazu gehören auch Dokumentationen sowie technische Ausrüstungen zur Bearbeitung und Konservierung der Objekte. Das AAS ist zentral am Standort Klotzsche untergebracht. Rechtliche Grundlage für die zentrale Sammlung im AAS ist das Sächsische Denkmalschutzgesetz. Bei einem Zuwachs von jährlich etwa 250.000 – 300.000 Objekten<sup>89</sup> entwickelt sich der Platzbedarf sehr dynamisch. Der Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien- und Baumanagement hat Mitte 2019 den Auftrag zur Weiterentwicklung der Unterbringung des LfA am Standort Dresden-Klotzsche erhalten. Insbesondere die Unterbringung der fragilen Feuchtholzkonserverung ist dabei dringlich. Der Prozess der Erweiterung der Depotflächen für das LfA befindet sich derzeit noch im Abstimmungsprozess.

## Sammeln und/oder Entsammeln?

Trotz effizienter Lagersysteme und trotz teilweise neu geschaffener Raumkapazitäten bleiben Depotflächen im Museum grundsätzlich endlich. Sollen Museen deshalb ihre Sammlungstätigkeit einstellen? Die Antwort ist klar: Nein, denn Museumsobjekte sind unerlässlich und verfügen über die Authentizität, die Museen zu einzigartigen und unverwechselbaren Orten macht. Gleichwohl gilt es, vor dem Hintergrund der knappen Raumkapazitäten auch über die Modalitäten eines „Entsammelns“ nachzudenken und zwar nicht überstürzt und gezwungenermaßen, sondern geplant und präventiv – mit anderen Worten: professionell und nicht hilflos und verzweifelt. Dem „Entsammeln“ bzw. der „Deakzision“ hängt in Museumskreisen ein zweifelhafter Ruf und der Verdacht auf eine illegitime Grenzüberschreitung an. Doch bereits 2011 hat der Deutsche Museumsbund mit seiner Publikation „Nachhaltiges Sammeln. Ein Leitfaden zum Sammeln und Abgeben von Museumsgut“ die wesentlichen Positionen zu diesem Thema herausgearbeitet<sup>90</sup>.

Grundlage aller Sammlungstätigkeit ist das aus dem Auftrag des Museums entwickelte Sammlungskonzept, das die Leitlinien dafür bereitstellt, was gesammelt wird – und was nicht. So wie Sammlungsgebiete erweitert werden können, ist auch der Abschluss oder die Aufgabe von spezifischen Sammlungsbestände nicht ausgeschlossen. Zum Erwerb gehört also potentiell auch die Abgabe von Sammlungsgut dazu.

Notwendig ist es, diese Seite der Museumsarbeit aus der Grauzone zu holen und sie als begründbaren und regelgeleiteten Vorgang auszuweisen. Abgabe heißt dabei nicht zwangsläufig Verkauf. Vielfach werden Objekte im Rahmen von Tausch und Schenkungen abgegeben, sehr oft und bevorzugt auch an andere Museen. Kommt ein Verkauf in Frage, so muss dieser nachvollziehbar sein und darf keinesfalls zur Finanzierung anderer Aufgaben außerhalb des Museums verwendet werden. Mitarbeitende des Museums dürfen Objekte weder selbst erwerben, noch von eventuellen Einnahmen profitieren. Fachlich ist geboten, Erlöse aus Verkäufen unmittelbar wieder der musealen Sammeltätigkeit zukommen zu lassen. Letztendlich und als ultima ratio können Objekte auch entsorgt bzw. vernichtet werden, etwa bei irreparablen Schädigungen.

Das gesamte Verfahren der Abgabe eines Museumsobjekts oder von Objektgruppen muss nachprüfbar begründet, transparent gestaltet und sorgfältig dokumentiert werden. In jedem Fall muss die Expertise der Fachebene im Museum eingeholt und dokumentiert sowie von der Leitung unterzeichnet werden. Schließlich darf auch keine Zwangsläufigkeit in diesem Prozess festgelegt sein, d.h. neue Erkenntnisse können auch zur Aufgabe des Abgabeverfahrens führen.

Verbindliche Sammlungskonzeptionen<sup>91</sup>, sorgfältige Prüfverfahren und klare Regelungen zur Abgabe von Objekten einschließlich der Bindung der Erlöse an das Museum können verbreiteten Befürchtungen entgegenwirken, dass es bei solchen Vorgängen um das großflächige Ausräumens von Museen zugunsten eines kommunalen oder Landeshaushalts ginge.

88 Ethische Richtlinien, Kapitel 2: "Museen, die Sammlungen unterhalten, bewahren diese treuhänderisch zum Nutzen und zum Fortschritt der Gesellschaft", Details: [Link](#) (Abruf 03/2024).

89 Eine gute Einführung bietet die Web-Präsenz des AAS [Link](#), (Abruf: 07/2023)

90 Nachhaltiges Sammeln. Ein Leitfaden zum Sammeln und Abgeben von Museumsgut. Herausgeber: Deutscher Museumsbund e.V. (Link im Service-Fenster)

91 Siehe dazu die Ausführungen am Anfang dieses Kapitels.

## „Neues Sammeln“ und partizipative Ansätze

Im Bereich des sammelnden Forschens gibt es eine Vielzahl neuer Ansätze, die in dieser Museumskonzeption nur mit zwei Beispielen vorgestellt werden können.

Während früher Erwerbungen für die Sammlung oft vorwiegend in einem deutlichen zeitlichen Abstand erfolgten, der die Objekte in gewisser Weise erst „museumsreif“ machte, werden heute **gegenwartsbegleitende Sammlungsstrategien** entwickelt und erprobt. So hat die Kulturstiftung der Länder unter dem Stichwort „Neues Sammeln“ ein Projekt entwickelt, das gezielt den Erwerb von Sammlungsbeständen aus der migrantischen und postmigrantischen Gesellschaft in den Blick nimmt, insbesondere im Hinblick auf Provenienzen im Kontext der Migration in beide deutsche Teilstaaten seit 1945.

Einen anderen Schwerpunkt setzen partizipative **Citizen Science-Projekte**. Dabei geht es darum, die wissenschaftliche Kompetenz des Museumspersonals durch Expertisen außerhalb des musealen Forschungsbereichs zu ergänzen. Dabei werden Bürgerinnen und Bürger eingeladen, ihre im jeweiligen Fachgebiet oft außerordentlichen Kenntnisse und Erfahrungen in die Objektforschung einzubringen, sei es beim tatsächlichen Sammeln, bei der Objektbestimmung, bei Nachforschungen oder spezifischen technischen Ergänzungen. Durch digitale Inventarisierung und Kommunikation sind Citizen-Science-Ansätze auch ohne unmittelbare räumliche Nähe möglich.

## 5.7. Provenienzforschung



### KONKRET: Provenienzforschung vorantreiben!

#### Ziele:

Das Wissen über die eigenen Objektbestände ist eine zentrale Grundlage für eine informierte, zeitgemäße und ethische verantwortliche Museumsarbeit.

Verstärkt im Mittelpunkt steht dabei heute die Provenienz, d.h. die Herkunftsgeschichte der Objekte. Insbesondere sind dabei Objektzugänge aus der Zeit des Nationalsozialismus und der DDR, aber auch aus der deutschen Kolonialzeit kritisch zu erforschen und mögliche Provenienzen aus Unrechtszusammenhängen zu prüfen.

Besonders Objekte aus menschlichem Körpermaterial (sog. menschliche Überreste bzw. Human Remains) sollen kritisch auf ihre Herkunft hin untersucht und die Sinnhaftigkeit einer Präsentation überprüft werden.

Neben der konkreten Bearbeitung von Objekten aus Unrechtszusammenhängen steht gleichwertig der Bildungsaspekt mit dem Einsatz für die Werte der Demokratie und gegen Totalitarismus, Rassismus und (Neo-)Kolonialismus in der Gegenwart.

Der Freistaat Sachsen misst der Provenienzforschung hohe Bedeutung bei. Die Museen sind aufgefordert, proaktiv vorzugehen und ihre Bestände zu erforschen. Dabei sind die Museen nicht allein: Umfangreiche Beratungs- und Fördermöglichkeiten stehen bereit. Bisher hat laut der Großen Museumsumfrage Sachsen 2022/23 der SLfM nur ein Drittel der Museen Provenienzforschung betrieben.

In der Folge von Provenienzforschungen können Museen und ihre Träger aufgrund moralischer und ethischer Standards oder durch gesetzliche und vertragliche Regelungen die Entscheidung treffen, Sammlungsobjekte abzugeben; das kann im Rahmen von Restitutions an Alteigentümer oder ihre Nachkommen oder durch Rückführungen an Herkunftsgemeinschaften in ehemaligen Kolonialgebieten erfolgen.

#### Engagement:

Der Freistaat Sachsen betreibt in seinen musealen Einrichtungen engagierte Provenienzforschung. Die Einrichtungen teilen ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit Museen in nichtstaatlicher Trägerschaft, u. a. durch Beratung und Förderung.

Die SLfM steht zur Beratung zur Verfügung und stellt Fördermittel bereit. In der fachlichen Beratung arbeitet die SLfM engstens mit den Beratungsstellen des Daphne-Projekts zusammen.

Umfangreiche Beratungs- und Fördermöglichkeiten hält das Deutsche Zentrum Kulturgutverluste (DZK) bereit.

Die SLfM fungiert durch ihre Kenntnisse der Museumslandschaft für viele nichtstaatlichen Museen in Sachsen als Erst-Ansprechpartner. Sie unterstützt die Museen insbesondere in der ersten Entscheidungsphase bei der Realisierung eines externen „Erstcheck“-Projekts und verweist an die entsprechenden Strukturen im Daphne-Team.

Der Freistaat bekennt sich als Rechtsstaat zu seiner Geschichte im 20. Jahrhundert als Teil Deutschlands im totalitären NS-Staat und der SED-Diktatur, aber auch in der Zeit des Kolonialismus. Die Abgabe bzw. Rückgabe von Objekten aus Unrechtszusammenhängen ist unabdingbar und wird verantwortlich und partnerschaftlich mit Vertretungen der Alteigentümer oder Herkunftsgemeinschaften realisiert.

Auch die nichtstaatlichen Museen und ihre Träger sind aufgefordert, in Verantwortung für die Geschichte und in Würdigung der wissenschaftlichen und ethischen Standards von moderner Museumsarbeit ihre Bestände kritisch zu überprüfen und dabei auch Hilfe in Anspruch zu nehmen. Die SLfM und die geschulten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Daphne-Projekts leisten in diesen Prozessen beratende Unterstützung auf Basis ihrer Erfahrungen.

Die SLfM fördert den fachlichen Austausch und die Fortbildung in verschiedenen Formaten.

Im Einklang mit dem Bund, den Ländern und den kommunalen Spitzenverbänden unterstützt das SMWK die Überlegungen zur Stärkung der Arbeit der Beratenden Kommission NS-Raubgut.



## PROVENIENZFORSCHUNG HANDREICHUNGEN/RICHTLINIEN

(AUSWAHL) Zusammenstellung: Staatliche Kunstsammlungen Dresden

ICOM Deutschland (Hrsg.), Interdisziplinäre Provenienzforschung zu menschlichen Überresten aus kolonialen Kontexten. Eine methodische Arbeitshilfe des Deutschen Zentrums Kulturgutverluste, des Berliner Medizinhistorischen Museums der Charité und von ICOM Deutschland, Beiträge zur Museologie, Bd. 11., Heidelberg 2022, DOI: [\[Download\]](#). (Abruf 07/2023)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hrsg.), Leitfaden zum Umgang mit Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten, 3. Fassung, Berlin 2021: [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

Conference on Jewish Material Claims Against Germany (Hg.), Handbuch zur Judaica Provenienz Forschung: Zeremonialobjekte, 2019: [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

Deutsches Zentrum Kulturgutverluste, Arbeitskreis Provenienzforschung e.V., Arbeitskreis Provenienzforschung und Restitution – Bibliotheken, Deutscher Bibliotheksverband e.V., Deutscher Museumsbund e.V., ICOM Deutschland e.V. (Hrsg.), Leitfaden Provenienzforschung zur Identifizierung von Kulturgut, das während der nationalsozialistischen Herrschaft verfolgungsbedingt entzogen wurde, Stand Oktober 2019: [\[Download\]](#) (Abruf 03/2024)

Landschaftsverband Rheinland, LVR-Fachbereich Regionale Kulturarbeit, Museumsberatung (Hrsg.), Projektbericht: Provenienzforschung in NRW. Informationen für eine systematische, flächendeckende und nachhaltige Provenienzforschung, Köln 2019: [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

LVR-Fachbereich Regionale Kulturarbeit/Museumsberatung (Hrsg.), LVR-Museumsheft 3/2019, Zum Umgang mit Museumsobjekten: [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

Arbeitskreis Provenienzforschung e.V. (Hrsg.), Leitfaden zur Standardisierung von Provenienzangaben, 1. Auflage, Hamburg 2018 [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (Hrsg.), Handreichung zur Umsetzung der „Erklärung der Bundesregierung, der Länder und der kommunalen Spitzenverbände zur Auffindung und zur Rückgabe NS-verfolgungsbedingt entzogenen Kulturgutes, insbesondere aus jüdischem Besitz“ vom Dezember 1999, Neufassung 2019: [\[Download\]](#) (Abruf 03/2024) Stand Januar 2023

## Provenienzforschung<sup>92</sup>

Im Rahmen der Inventarisierung von Museumsobjekten erfolgt die Aufzeichnung von wichtigen Kerndaten hinsichtlich der Art des Zugangs und ggf. des Kaufpreises und Wertes, der Art und Größe, der physischen Beschaffenheit und materiellen Zusammensetzung, der Bestandteile oder Technologien. Je gründlicher und sorgfältiger die museologische und wissenschaftliche Inventarisierung erfolgt, desto intensivere künftige Forschungen können zum und mit dem Objekt erfolgen. Eine besondere Bedeutung haben die Angaben zur Provenienz und Herkunft von Objekten. Dabei spielt die Rechtssicherheit des Erwerbs bzw. des Eigentums eine erhebliche Rolle, darüber hinaus auch die Frage, unter welchen Umständen sich Besitzwechsel innerhalb der Erwerbsgeschichte vollzogen haben. Die deutsche und europäische Geschichte insbesondere des 19. und 20. Jahrhunderts wurde auch durch Kolonialismus, Rassismus, durch Kriege, Totalitarismus und Diktatur geprägt. Die gründliche Aufarbeitung von Objektbiographien wird vor diesem historischen Hintergrund zu einer wissenschaftlichen wie moralischen Notwendigkeit.

Dabei darf das Verständnis von Provenienzforschung keinesfalls auf die Vorbereitung von Restitutionsverfahren verkürzt werden. Denn die Erforschung der Objektbiographien bringt oft andere und neue Möglichkeiten des Wissens und Verstehens hervor, mit denen die klassischen Methoden einer kunstwissenschaftlichen oder stilkundlichen Betrachtung ergänzt werden können. Mit diesem ganzheitlichen Ansatz ist die Provenienzforschung heute längst über den ihr anfänglich zugeschriebenen Charakter einer Art Hilfswissenschaft hinausgewachsen. Anknüpfungen ergeben sich an Disziplinen wie die Rechts-, Religions- oder Gesellschaftswissenschaften, aber auch an Material- und Naturwissenschaften und vor allem an gesellschaftlich geführte Debatten. Professionelle Standards und Methoden dazu haben sich mittlerweile entwickelt und formiert<sup>93</sup>.

Doch nicht nur ethisch-moralische Erwägungen oder wissenschaftliche Neugier sind Treiber für diese Entwicklung, auch die Regelungen des ICOM legen die Klärung der Provenienz von Museumsobjekten als verbindlichen Standard fest; dies gilt für die Phase des Erwerbs, aber auch für die Arbeit mit den Objekten im Bestand<sup>94</sup>.

Die Überprüfung der Sammlungsobjekte hinsichtlich ihrer potentiellen Herkunft aus Unrechttatbeständen muss in den sächsischen Museen differenziert betrachtet werden. 31% der Museen gaben an, dieser Verpflichtung bereits nachgekommen zu sein, 65% verneinen das. In 36% der aktiven Häusern konnten einschlägige Objekte identifiziert werden, was zum Zeitpunkt der SLM-Umfrage rund 11% bezogen auf die gesamte Teilnehmerzahl entspricht.<sup>95</sup> Als Gründe für nicht durchgeführte Provenienzforschung nennen 24% der Museen fehlende Zeit, 14 % fehlende Mittel; Uninformiertheit über Fördermöglichkeiten scheint dagegen nur bei 4 % eine Hürde zu sein. 33% der Museen sind sich sicher, dass es in ihren Häusern gar keiner Provenienzforschung bedarf<sup>96</sup>.

Die Klärung von Provenienzen ist nicht zu trennen von den allgemeinen Sorgfaltspflichten beim Objektzugang. Diese ergeben sich nicht nur bei den nachfolgend gesondert beschriebenen Hauptgruppen der Provenienzforschung, sondern auch beim Verdacht auf kriegsbedingte Verlagerungen, bei Raub, Plünderung und Diebstahl, bei Lösegelderpressungen, illegalen Ausgrabungen sowie bei naturwissenschaftlichen Objekten beim Tatbestand der Wilderei. Zusammen mit dem Daphne-Team der SKD bietet die SLM konkrete Informationsmöglichkeiten zu diesen komplexen Fragestellungen an; gut zugängliche Informationen bietet dazu auch eine spezifische Website<sup>97</sup>.

Nicht zuletzt muss bei der Diskussion um die Notwendigkeit forciert Provenienzforschung auch das berechnete Interesse der Öffentlichkeit nach Information berücksichtigt werden. Insbesondere

92 Das Daphne-Projekte der SKD sowie die SLM verwenden folgende Kurzdefinition von Provenienzforschung: „Was bedeutet Provenienz? Der aus dem Lateinischen entlehnte Begriff »Provenienz« lässt sich mit dem Wort »Herkunft« übersetzen. Die »Provenienzforschung« bezeichnet folglich die wissenschaftliche Erforschung der Herkunft, Sammlungs- und Eigentumsgeschichte von Kulturgütern unter besonderer Berücksichtigung von Translokationen sowie von Besitz- und Eigentümerwechseln. Im Museumskontext bezieht sich diese Suche auf Sammlungsobjekte. Im Fokus der Recherchen zur Herkunft der Kulturgüter steht Sammlungsgut, welches unrechtmäßig seinen vormaligen Eigentümer\*innen entzogen wurde und unmittelbar oder später in Museumssammlungen gelangt ist.“ Quelle: Flyer PROVENIENZFORSCHUNG IN SÄCHSISCHEN MUSEEN. Der Herkunft von Museumsobjekten auf der Spur. Ein neues Beratungsangebot der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden – Provenienzforschungsberatungsteam am Daphne-Projekt in Kooperation mit der Sächsischen Landesstelle für Museumswesen, Januar 2023.

93 Eine erste umfassende Darstellung in deutscher Sprache bietet einen guten Überblick über Theorie und Praxis: Zuschlag, Christoph: Einführung in die Provenienzforschung. Wie die Herkunft von Kulturgut entschlüsselt wird. München, 2022

94 Wie Fußnote 88.

95 Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.11.

96 Ebenda, Ziffer 2.11.4.

97 Rechtsgrundlagen, Länderinformationen, Publikationen, spezifische Ansprechpartner: [\[Link\]](#) (Abruf 02/2023)





#### ANSPRECHPARTNER:

Dr. Thomas Rudert  
Tel.: +49 351 4914 7539  
Thomas.Rudert@skd.museum  
Staatliche Kunstsammlungen Dresden,  
Forschungsabteilung, Provenienzfor-  
schungsberatungsteam am Daphne-Projekt

Johanna Jürgens  
Tel.: +49 351 4914 3810  
Johanna.Juergens@skd.museum  
Staatliche Kunstsammlungen Dresden  
Sächsische Landesstelle für Museums-  
wesen

Arbeitskreis Provenienzforschung e.V.  
c/o Dr. Brigitte Reineke  
Deutsches Historisches Museum  
Unter den Linden 2  
10117 Berlin  
kontakt@arbeitskreis-provenienzfor-  
schung.org

Deutsches Zentrum Kulturgutverluste  
Humboldtstraße 12  
39112 Magdeburg  
Telefon: +49 (0)391 727 763 0  
Telefax: +49 (0)391 727 763 6  
kontakt@kulturgutverluste.de  
www.kulturgutverluste.de

Help Desk für Anfragen zu NS-Raubgut  
Deutsches Zentrum Kulturgutverluste,  
Außenstelle Dr. Susanne Meyer-Abich  
Leiterin „Help Desk“  
Seydelstraße 18  
10117 Berlin  
Tel.: +49 (0) 30 2338493 85  
helpdesk@kulturgutverluste.de

re die Besucherschaft der Museen erwartet Auskunft zur Herkunft und Geschichte der Objekte<sup>98</sup> in den präsentierten Ausstellungen. Hier besteht rascher Handlungsbedarf. Die Erwartungshaltung gegenüber den Museen findet sich, auf den Punkt gebracht, in der Formulierung vom „Museum als Ort des Vertrauens“.<sup>99</sup> Allerdings hat sich mit dem Museum für Bildende Künste in Leipzig in Sachsen bislang (Stand Frühjahr 2023) nur ein Museum in nichtstaatlicher Trägerschaft zur Einrichtung einer festen Personalstelle für Provenienzforschung bekannt.

Der Freistaat Sachsen<sup>100</sup> bekennt sich unter Bezug auf internationale Vereinbarungen zur professionellen Provenienzforschung in den Museen in seiner Trägerschaft, gleiches gilt für die Bibliotheken. Die SKD mit den Staatlichen Ethnographischen Sammlungen stehen dabei besonders im Fokus und haben dabei bereits erheblich Fortschritte gemacht.

Ausgehend von den Erfahrungen mit der Datenbank Daphne bei den SKD werden auch kleinere, nichtstaatliche Museen in Sachsen bei der Provenienzforschung begleitet und unterstützt. Zudem wurde die Thematik durch die SLFM schon seit Ende der 1990er Jahre an die nichtstaatlichen Museen herangetragen, unter anderem durch eine Fachtagung, durch Informationsmaterialien sowie im Rahmen der Museumsberatung. Grundsätzlich stellt sich die Aufgabe der Provenienzforschung allen Museen, also auch den privaten oder kirchlich getragenen; auch für diese bestehen Fördermöglichkeiten über das Deutsche Zentrum für Kulturgutverluste (DZK).

**Folgende Komplexe stehen besonders im Fokus der öffentlichen Diskussion:**

### Fokus: NS-Raubgut Objektzugänge im Kontext des NS-Systems

In der Zeit der nationalsozialistischen Terrorherrschaft wurden massenhaft Objekte der Kunst und des Kunsthandwerks oder aus Sammelgebieten anderer Sparten<sup>101</sup> ihren Eigentümern entzogen – durch Enteignung, erzwungene Verkäufe zu diskriminierenden Bedingungen oder anderweitige Zwangsmaßnahmen; in der Mehrzahl der Fälle handelte es sich bei den Eigentümern um jüdische Deutsche, aber auch um andere Verfolgte. Rassistische oder ideologische Gründe wurden häufig auch vorgeschoben, um reine Geldgier zu bemänteln. Dieses Unrecht wurde von der Bundesrepublik Deutschland über lange Jahre nicht systematisch und zielgerichtet aufgearbeitet, ebenso wenig in der ehemaligen DDR.

Seit 1998 gibt es zu diesem Komplex mit der „Washingtoner Erklärung“<sup>102</sup> eine internationale Vereinbarung, zu der sich Deutschland 1999 bekannt und damit verpflichtet hat, die entzogenen Kunstwerke zu recherchieren, zu identifizieren, deren Vorkriegseigentümer oder Erben ausfindig zu machen und für sie eine gerechte und faire Lösung zu finden.

In der „Gemeinsamen Erklärung“ von 1999 bekannten sich Bund, Länder und die kommunalen Spitzenverbände als die vorwiegenden Träger der Museen („kulturbewahrende Institutionen“) dazu, NS-verfolgungsbedingt entzogene Kulturgüter zurückzugeben. Zur Begleitung und Umsetzung der in der „Gemeinsamen Erklärung“ definierten Ziele wurde 2003 die „Beratende Kommission NS-Raubgut“<sup>103</sup> (Kurzbezeichnung) gegründet. Nach 20jähriger Arbeit wird in Politik und Gesellschaft ein rechtliche Stärkung der Arbeit der Kommission diskutiert, etwa bei der Möglichkeit der einseitigen Anrufung der Kommission, die bisher von der Zustimmung der kulturbewahrenden Institution abhängig war. Im Einklang mit dem Bund, den Ländern und den kommunalen Spitzenverbänden unterstützt das SMWK die Überlegungen zur Stärkung der Arbeit der Kommission<sup>104</sup>.

98 „Wenn ich heute in ein Museum gehe und keinen Kontext mitgeliefert bekomme, ist das nicht mehr zeitgemäß. Die BesucherInnen wollen nicht nur wissen, was dargestellt ist und welche Bedeutung es in den verschiedenen Epochen hatte. Sie wollen auch erfahren, woher das Werk kam, wie es herkam und welche Geschichte es hat.“ Zitat aus: wochen-taz, 15.-25.11.2022, S. 51, „Wir haben noch so einiges aufzuarbeiten“, Interview mit der Provenienzforscherin Ute Haug.

99 So die Kunsthistorikerin Bénédicte Savoy in einem Vortrag im Rahmen der Martin und Harriet Roth-Lecture der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden mit dem Titel „Das, was bleibt“ am 19.01.2023 im Albertinum, Dresden.

100 Landtags-Drs. 7/8318: Antrag der Fraktionen CDU, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und SPD; Stellungnahme der Staatsministerin für Kultur und Tourismus, AZ.: KLT-L-1054/8/16-2021/72011 vom 18. Januar 2022.

101 So können etwa auch Objekte aus dem Bereich der Volkskunde, der Ethnologie oder auch der Natur- und Technikgeschichte betroffen sein.

102 Grundsätze der Washingtoner Konferenz in Bezug auf Kunstwerke, die von den Nationalsozialisten beschlagnahmt wurden (Washington Principles), [Link](#) (Abruf 05/2023)

103 „Beratende Kommission im Zusammenhang mit der Rückgabe NS-verfolgungsbedingt entzogenen Kulturguts, insbesondere aus jüdischem Besitz“, [www.beratende-kommission.de](http://www.beratende-kommission.de). Die Kommission ist auch unter dem Namen ihrer ersten Vorsitzenden, Jutta Limbach, sowie danach unter dem Namen ihres gegenwärtigen Vorsitzenden, Hans-Jürgen Papier, ehemaliger Präsident des Bundesverfassungsgerichts bekannt geworden.

104 „Gemeinsame Position von Bund, Ländern und kommunalen Spitzenverbänden zum 20-jährigen Bestehen der Beratenden Kommission im Zusammenhang mit der Rückgabe NS-verfolgungsbedingt entzogenen Kulturguts, insbesondere aus jüdischem Besitz“ vom 4. September 2023, [Link](#) (Abruf 09/2023)



Den SKD kommt dazu im Bereich der Museen eine besondere Rolle zu – als größte und staatliche sächsische Sammlung mit den meisten entzogenen Objekten, aber auch als Vorreiter bei der Provenienzforschung und bei der Suche nach Übereinkunft mit den ermittelten Eigentümern bzw. Erben. Darauf zielte bereits die Museumskonzeption 2020 des Freistaats Sachsen ab<sup>105</sup>. Mittlerweile kann auf eine erhebliche Zahl von ermittelten Objekten und erreichten Lösungen zurückgeblickt werden. In vielen Fällen konnte eine Einigung mittels eines Erwerbs der Objekte durch die SKD erreicht werden, es fanden jedoch auch Rückgaben statt<sup>106</sup>.

Die Provenienzforschung im Bereich des NS-verfolgungsbedingten Kulturguts ist keineswegs abgeschlossen. Zum einen sind noch nicht alle Bestände erforscht, zum anderen ergeben sich immer wieder neue Erkenntnisse, die eine weitergehende Recherche hinsichtlich der Objekte oder der Eigentümer/Erben ermöglichen. Die SKD setzen die Provenienzforschung darum mit hoher Intensität fort.

Die sächsische Staatsregierung ist der Überzeugung, dass die Leistungsfähigkeit der SKD-Provenienzforschung im Daphne-Projekt und die dort mittlerweile angesammelte Erfahrung auch zur Unterstützung der Forschungen an den nichtstaatlichen Museen eingesetzt werden sollten. Dies wird durch die vor einigen Jahren vollzogene Eingliederung der SLfM in die SKD begünstigt.

Die SLfM informiert Sachsens Museen und deren Träger über die Notwendigkeit von Provenienzforschung sowie über bestehende Fördermöglichkeiten. Museen, die solche Projekte beginnen wollten, wurden seitens der SLfM beratend und fördernd unterstützt, insbesondere auch in enger Zusammenarbeit mit den entsprechenden Beratungsstellen im Daphne-Projekt und durch die Vernetzung mit dem Deutschen Zentrum Kulturgutverluste (DZK). Die DZK-Förderung sieht einen Eigenanteil der geförderten Institution vor, der im Einzelfall durch Mittel der SLfM ergänzt werden kann.

Das SMWK fordert alle Museen auf, sich mit der Frage der Provenienzforschung in allen relevanten Bereichen (hier in diesem Kapitel) zu beschäftigen. Die SLfM wird bemüht sein, relevante Projekte im Rahmen ihrer haushaltabhängigen Möglichkeiten zu fördern.

### **Fokus: „Schlossbergungen“ und andere Enteignungen Entzogenes Kulturgut aus SBZ- und DDR-Kontexten**

Auch unter dem sowjetischen Besatzungsregime bis 1949 sowie danach in der Zeit der SED-Diktatur bis zur deutschen Wiedervereinigung kam es zu Enteignungen. Am bekanntesten und auch am umfangreichsten sind die euphemistisch „Schlossbergungen“ genannten Kunstraube der Jahre 1945/46. Hinzu kommen fragwürdige Verfahren der Enteignung und des Entzugs von Kunst- und Kulturgut für die gesamte Zeit des Bestehens der DDR. Während anfänglich bei den sog. Schlossbergungen der politische Zweck die rigorose Existenzvernichtung des ostdeutschen Landadels war, der kollektiv für eine eventuelle Involviertheit in die NS-Herrschaft bestraft werden sollte, traten im Lauf der Jahre die kommerziellen Interessen immer mehr in den Vordergrund: Die „geborgenen“ Stücke wurden – meist unter Verwaltung der Museen in der DDR – gegen Devisen ins nichtsozialistische Ausland, vorwiegend in die Bundesrepublik Deutschland verkauft. In diesem Zusammenhang kann regelrecht von „Netzwerken des Entzugs“ (Gilbert Lupfer) gesprochen werden. Opfer dieses staatlich organisierten Kunstdiebstahls konnten u.a. private Kunsthändler, Privatpersonen mit Ausreisearträgen oder auch Personen sein, die die sozialistische Gesellschaftsordnung öffentlich kritisierten.

Diese Vorgänge waren in der Bundesrepublik und noch mehr in der DDR grundsätzlich bekannt. Für das begangene Unrecht wurden nach der deutschen Wiedervereinigung mit dem Vermögensgesetz, dem Ausgleichleistungsgesetz und ergänzenden Rehabilitierungsvorschriften die rechtlichen Grundlagen für Rückübertragungsansprüche auch für Kunst- und Kulturgut geschaffen.

Der Freistaat Sachsen misst der Klärung dieses Fragenkomplexes eine wichtige kulturpolitische Bedeutung bei. So stellen sich insbesondere die SKD, als ehemalige staatliche Verwahrstelle für Kulturgut aus den „Schlossbergungen“, dieser Herausforderung und führen im Rahmen des Provenienzforschungsprojekts Daphne umfangreiche Untersuchungen durch. Im Ergebnis kam es zu Restitutionsen, aber auch nachfolgenden Ankäufen, Schenkungen und Dauerleihgaben. Die Forschungen werden weitergeführt, auch in Zusammenarbeit mit dem DZK.



Schlossbergung, Republikflucht, Kunst gegen Devisen. Ein Essay über die Provenienzforschung in ostdeutschen Museen von Prof. Dr. Gilbert Lupfer und Dr. Thomas Rudert. Kulturstiftung der Länder, Magdeburg 2016. [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

105 Museumskonzeption 2020, S. 142: „Die Museen werden – verstärkt durch das Daphne-Projekt und in der Folge des Washingtoner Abkommens – die Restitution insbesondere von NS-verfolgungsbedingt entzogenem Kulturgut weiter voranbringen.“

106 Siehe hierzu auch Antwort SMWK auf Landtags-Drs.: 7/12080 Rückgabe von kulturhistorisch relevanten Objekten an Personen, Institutionen und Ursprungsländer seit 1990.

Geraubtes bzw. entzogenes Kulturgut aus der SBZ- und DDR-Zeit befindet sich auch in den Sammlungen der nichtstaatlichen Museen. Grundsätzlich bestehen die im vorigen Abschnitt genannten Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten für nichtstaatliche Museen. Das DZK fördert aktuell Grundlagenforschung im Entzugskontext SBZ/DDR. Konkrete Bedingungen für eine Projektförderung in diesem Bereich liegen derzeit (Stand 02/2024) noch nicht vor.

## Fokus: Koloniales Erbe

### Objektzugänge im Kontext des deutschen und europäischen Kolonialismus


Dass das Deutsche Reich bis zum Ende des 1. Weltkriegs eine Kolonialmacht war, ist in der öffentlichen Wahrnehmung in Deutschland lange verhältnismäßig wenig bewusst gewesen, etwa im Vergleich mit der Kolonialgeschichte Großbritanniens. Tatsächlich waren die Expansivität und Brutalität des deutschen Kolonialsystems aber beachtlich. Dass Museen in Deutschland über erhebliche Mengen an Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten verfügen, war der Fachwelt und einzelnen Initiativen durchaus bewusst, wurde aber erst seit Mitte der 2010er Jahre zusammen mit den inhaltlichen Konzepten zur geplanten Errichtung des Humboldt-Forums Berlin öffentlich intensiv diskutiert. Breit rezipiert wurde der Vorstoß des französischen Präsidenten Emanuel Macron aus dem Jahr 2018<sup>107</sup>, innerhalb der nächsten fünf Jahre wesentliche Teile des afrikanischen Erbes in den dortigen Museen zu restituieren; entscheidende Fortschritte sind dort allerdings bisher ausgeblieben. Doch hat der Vorstoß auch die Debatte in Deutschland erheblich befördert.

Mit den im März 2019 verabschiedeten Eckpunkten<sup>108</sup> zum Umgang mit Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten haben sich Bund, Länder und kommunale Spitzenverbände zum Unrecht bekannt, das in der Zeit des Kolonialismus geschehen ist und bis heute nachwirkende Folgen hat. Der angemessene Umgang mit Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten wird dort als ein „zentrales kulturpolitisches Handlungsfeld“ definiert. Benannt werden u.a. Schwerpunkte bei der Provenienzforschung, beim partnerschaftlichen Vorgehen mit Institutionen und Personen aus den Herkunftsstaaten, bei der Bereitschaft zur Rückführung sowie bei Kulturaustausch und Kooperationen. Der Terminus „Koloniale Kontexte“ bezieht sich nicht nur auf Objekte aus Kolonien, sondern auch auf Gebiete und Zusammenhänge, in denen koloniale Strukturen herrschten, sowie auf Objekte, die koloniales Denken vermitteln und verbreiten. Das SMWK stellt sich dieser Verantwortung aktiv und mit Nachdruck.

Im Freistaat Sachsen sind im Bereich der staatlichen Einrichtungen die SKD und insbesondere die SES betroffen. Die Einrichtungen sehen die Aufarbeitung des Unrechts selbst als eine ihrer wichtigsten Aufgaben an. Darüber hinaus setzen sie im Rahmen des Bildungsauftrages einen erinnerungskulturellen Schwerpunkt in der Überwindung überkommenen kolonialen Denkens bis in die Gegenwart. Die notwendige Provenienzforschung läuft dabei im Rahmen des Daphne-Projekts. Rückführungen haben bereits stattgefunden und werden als Ergebnis von Provenienzforschung und partnerschaftlichen Verhandlungen mit Vertreterinnen und Vertretern der jeweiligen Herkunftsgesellschaft realisiert. Vorrang haben dabei menschliche Überreste (siehe dazu den folgenden Abschnitt).

Handlungsbedarf besteht jedoch über Forschungs- und Rückführungsprojekte hinaus. So stellt sich etwas die Frage, wie mit Objekten verfahren wird, die aus kolonialen Kontexten stammen, bei denen aber kein Rückgabewunsch besteht. Wie für viele ehemals als Völkerkunde-Museen bekannte europäische Einrichtungen stellt sich auch für die drei Häuser der SES die Frage nach ihrer generellen Ausrichtung und Funktion. So haben die SES bereits aktiv damit begonnen, ihre Ausstellungen unter Einbeziehung von Vertreterinnen und Vertretern der Herkunftsgesellschaften und der Öffentlichkeit umzugestalten und führen dies sukzessive weiter fort. Die neuen Verfahrensweisen und Praktiken und der veränderte Auftrag des Museums sollen am Ende des Prozesses auch in einem Museumsleitbild oder in einem ähnlichen Grundsatzpapier verbindlich fixiert werden.

Im Bereich der nichtstaatlichen Museen werden ebenfalls nicht unwesentliche Sammlungsbestände aus kolonialen Kontexten vermutet. Solche Objekte einschließlich menschlicher Überreste



**LEITFADEN: Umgang mit Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten**  
3. Fassung 2021. Hrsg.: Deutscher Museumsbund e.V. [[Download](#)] (Abruf 07/2023)

<sup>107</sup> „Ich möchte, dass innerhalb der nächsten fünf Jahre die Voraussetzungen für zeitweilige oder endgültige Restititionen des afrikanischen Erbes an Afrika geschaffen werden.“ Wörtliches Zitat entnommen aus Bénédicte Savoy: „Die Zukunft des Kulturbesitzes. Umgang mit afrikanischem Erbe. FAZ, 21.01.2018, [[Link](#)] (Abruf 02/2023)

<sup>108</sup> Erste Eckpunkte zum Umgang mit Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten der Staatsministerin des Bundes für Kultur und Medien, der Staatsministerin im Auswärtigen Amt für internationale Kulturpolitik, der Kulturministerinnen und Kulturminister der Länder und der kommunalen Spitzenverbände, Stand: 13.03.2019, Anlage II z. NS 1. Kultur-MK, 13. März 2019, Berlin

werden nicht nur in einschlägigen Spezialmuseen vermutet, sondern z.T. in erheblicher Zahl auch in Heimat-, Stadt- und Regionalmuseen, aber z.B. auch in kirchlichen Museen. In einigen Häusern finden bereits engagierte Recherchen statt. Entsprechende Forschungsprojekte sind auch im kommunal getragenen Bereich bereits aufgesetzt. Gleichwohl sind die organisatorischen, technischen, personellen und juristischen Herausforderungen für diese Einrichtungen häufig ohne finanzielle und personelle Unterstützung von außen nicht zu bewerkstelligen. SKD mit SES und SLfM haben die Aufgabe übernommen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen den nichtstaatlich getragenen Museen zur Verfügung zu stellen.

Das DZK hat einen Förderbereich „Kulturgüter aus kolonialen Kontexten“ eingerichtet, mit dem Projekte zur Forschung und Aufarbeitung unterstützt werden können. Ergänzend und vorwiegend als erste Ansprechstelle für Personen und Institutionen aus den Herkunftsstaaten und -gesellschaften wurde bei der Kulturstiftung der Länder die „Kontaktstelle für Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten“<sup>109</sup> eingerichtet, die mit dem DZK kooperiert. Dadurch werden partnerschaftliche Forschungs-, Aufarbeitungs- und Rückführungsprojekte erleichtert.

Der Freistaat Sachsen sieht die Aufarbeitung der kolonialen Geschichte als wichtige und fortdauernde Aufgabe an. Diese Herausforderung wird die Aufarbeitung anderer Phasen der Unrechtsgeschichte in den Sammlungen weder verzögern noch beeinträchtigen.

## Fokus: Menschliche Überreste Objektzugänge aus Unrechtszusammenhängen

Das Sammeln von menschlichen körperlichen Überresten<sup>110</sup> (internationaler Fachterminus: „Human Remains“) ist aus vielen Gesellschaften überliefert – sowohl im wissenschaftlichen wie auch im außerwissenschaftlichen Kontext, etwa in religiösen oder kunsthandwerklichen Bereichen. Wissenschaftliche Sammlungen im Bereich der Medizin und Medizingeschichte beruhen zum Teil hauptsächlich auf körperlichen Überresten von Menschen. Unter ethischen Aspekten sind die Sammlungen in den letzten Jahren verstärkt in den Blick genommen worden, insbesondere weil nicht immer gewährleistet werden konnte, dass die Bestände bzw. Präparate nicht aus einem Unrechtszusammenhang stammen. Nach wie vor jedoch können Präparate gerade durch ihre Unmittelbarkeit gut geeignet sein, anatomische oder physiologische Sachverhalte der menschlichen Körperlichkeit plastisch und anschaulich darzustellen. Bereits 2003 hat sich auf Initiative des Instituts für Geschichte der Medizin der Robert-Bosch-Stiftung und unter Federführung der Bundesärztekammer<sup>111</sup> eine Arbeitsgruppe unter Beteiligung von Museumsvertreterinnen und -vertretern, u.a. aus dem Deutschen Hygiene-Museum, auf eine Empfehlung geeinigt, mit der die ethischen Kriterien für den Umgang mit Präparaten menschlichen Ursprungs geregelt wurden. In jedem Falle muss der Besonderheit dieser Sammlungsbestände Rechnung getragen werden, da es nicht um (Kunst-) Objekte, sondern um verstorbene Menschen geht, denen die ihnen zustehende angemessene Würde zukommen muss.

Der DMB hat sich 2021 abermals mit dieser Problematik und mit einem Schwerpunkt auf den musealen Bereich vertieft beschäftigt (siehe Service-Fenster). Im Ergebnis ist eine gut verständliche und praxisgerechte Handreichung entstanden, die die Grundlage einer Beschäftigung mit dieser besonderen Form der Bestände bilden kann.

Präparate aus Unrechtstatbeständen können nicht präsentiert werden und sind nach Klärung aller Umstände vorzugsweise einer Bestattung zuzuführen. Präparate (auch Skelette, Mumien, etc.), die zwar nicht in Unrechtszusammenhängen, aber ohne dokumentiertes Einverständnis entstanden sind, müssen aus heutiger Sicht ebenfalls kritisch betrachtet werden. Deren Präsentation ist im Rahmen einer Güterabwägung im größeren Zusammenhang zu hinterfragen. Auch in sächsischen Museen befinden sich Objekte, die hier einzuordnen sind.

Auch bei Exponaten aus menschlichem Körpermaterial, das nachweislich nicht aus Unrechtstatbeständen stammt, ist die eindeutige Willensbekundung der Überlassenden nicht immer überliefert. Darum ist die Präsentation von menschlichen Überresten in Ausstellungen generell kritisch zu überprüfen.



**LEITFADEN:** Umgang mit menschlichen Überresten in Museen und Sammlungen. Hrsg.: Deutscher Museumsbund e.V., 2021, [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

Koordinierungsstelle für wissenschaftliche Universitätssammlungen in Deutschland (Hrsg.) 2021. Menschliche Überreste im Depot. Empfehlungen für Betreuung und Nutzung, 2. Fassung, Berlin 2021, [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

109 „Kontaktstelle für Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten in Deutschland“ bzw. „German Contact Point for Collections from Colonial Contexts“ [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

110 Die hier verwendete Wortwahl „Menschliche Überreste“ übernimmt die Überlegungen der Arbeitsgruppe des Deutschen Museumsbundes. Siehe hierzu „Leitfaden: Umgang mit menschlichen Überresten“, Hrsg. Deutscher Museumsbund e.V., 2021, S. 14 ff

111 Sog. „Stuttgarter Erklärung“, Bundesärztekammer (Hrsg.) 2003. Empfehlungen zum Umgang mit Präparaten aus menschlichem Gewebe in Sammlungen, Museen und öffentlichen Räumen. In: Deutsches Ärzteblatt, Heft 8, 2003, S. 378–383, [\[Link\]](#) (Abruf 01/2023)

Vorbehaltlich der weiteren Diskussion ethischer Museumsstandards, kann differenziert werden zwischen der Präsentation solcher Präparate in den Ausstellungen und der Verwahrung im Depot zur wissenschaftlichen Nutzung in Einzelfall; der Grad der öffentlichen Exponiertheit ist in diesen Fällen unterschiedlich. Bei einem eventuellen Verbleib in den Sammlungen und noch mehr bei einer Präsentation in den Ausstellungen ist angesichts der Art dieser Objekte besondere Sorgfalt und Würde geboten. Bei kritischer Betrachtung und Abwägung aller Umstände wird ein weiterer Verbleib von menschlichen Überresten im Museum oft unangebracht sein. Die Maßstäbe und Verfahrensweisen aus dem oben erwähnten Leitfaden des DMB sind aus Sicht des SMWK in jedem Falle einzuhalten.

Die Museen sollen über die Präsentation oder Nichtpräsentation, den Verbleib, die Aussonderung oder die Bestattung von menschlichen Überresten zusammen mit ihren Trägern und ggf. unter Zuziehung externer Beratung entscheiden. Dabei kann auf die örtlichen Traditionen Rücksicht genommen werden, doch stets unter Beachtung der Standards von ICOM. Die SLfM berät zu dieser Problematik, bei kolonialen Kontexten die SES.

Laut SLfM-Umfrage geben 15% der Museen an, dass sich menschliche Überreste in ihrem Sammlungsbestand befinden (32 Museen). Bei der Frage, ob diese aus Unrechtstatbeständen stammen, stimmen nur knapp 2% zu (3 Museen), während fast 14% dies verneinen. Über 80% der Museen beantwortet die Frage gar nicht – vermutlich ein Hinweis darauf, dass eine große Verunsicherung und ein hoher Klärungsbedarf besteht<sup>112</sup>.


Besondere Betrachtung verdienen **menschliche Überreste aus kolonialen Kontexten**. In vielen Kulturen, von deren Angehörigen sich körperliche Überreste auch in sächsischen Sammlungen befinden, werden diese als lebendiger Teil ihrer Ahnen oder Vorfahren verstanden, die bis in die Gegenwart wirken. Das Gebot der Würde besteht hier in besonderer Weise, auch weil die Verbringung in die Museen nicht auf freiwilliger Basis erfolgte. Als erster Schritt einer „Re-Humanisierung“ dieser menschlichen Überreste ist eine würdevolle Aufbewahrung getrennt vom übrigen Sammlungsbestand angebracht.

Grundsätzlich ist in solchen Fällen die Rückführung an die Herkunftskulturen geboten (siehe dazu auch den „Fokus: Koloniales Erbe“ im vorhergehenden Abschnitt). Darüber oder über andere Lösungen ist das Einvernehmen mit Vertreterinnen und Vertretern der Herkunftskulturen bzw. der Herkunftsethniken oder -gemeinschaften zu suchen. Die notwendige Recherche ist in der Regel schwieriger und aufwendiger als bei künstlerischen Objekten, sie muss jedoch im Hinblick auf die Bedeutung von Human Remains für die Herkunftsgesellschaften besonders sorgfältig durchgeführt werden. Hilfreich können dabei auch anthropometrische, forensisch-osteologische oder andere naturwissenschaftliche Laboruntersuchungen sein, wenngleich diese nicht von allen Herkunftskulturen akzeptiert werden. Die Museen sind zur Zusammenarbeit mit den Herkunftsgemeinschaften ermutigt und insbesondere auch dazu, ihr aus den Beständen gewonnenes Wissen mit diesen zu teilen.

In der Rangfolge bei der Bearbeitung von Rückgabeverlangen misst das SMWK der Rückführung von menschlichen Überresten eine hohe Priorität bei. In der Praxis soll nicht auf ein Rückgabeverlangen gewartet werden, vielmehr sollen die Museen, vor allem SKD und SES, ihrerseits aktiv den Kontakt zu den Herkunftsgesellschaften suchen. Über Rückführungsvorhaben ist in jedem Fall vorab die „Kontaktstelle für Sammlungsgut aus Kolonialen Kontexten“ zu unterrichten.<sup>113</sup>

Da allein auf dem Gebiet des Freistaats Sachsen mehrere hundert dieser Objekte verwahrt werden, wird diese Aufgabe längere Zeit brauchen und erhebliche Ressourcen benötigen, nicht zuletzt, weil Recherchereisen notwendig sein werden und der eigentlichen Rückgabe auch Reisen der Herkunftsseite vorangehen können. Reisen hiesiger Sammlungsverantwortlicher zu den Herkunftsgemeinschaften werden dringend empfohlen, um über die Absichten der Forschungen, der Restititionen oder anderer Verfahrensweisen Rede und Antwort zu stehen. Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen, dass Rückführungen, die in Kooperation mit anderen deutschen Einrichtungen erfolgen, organisatorisch und finanziell wesentlich einfacher sind.

Offen ist bislang auch noch, wie mit den vermutlich sehr zahlreichen Gebeinen mit nicht zu klärender Provenienz umgegangen werden kann. Unter Betrachtung der Umstände im Einzelfall sollten Bestattungen in Betracht gezogen werden.



## DER WEG ZUR PROVENIENZ-FORSCHUNG IN KLEINEREN MUSEEN IN STICHWORTEN

- ▮ Sensibilisierung in der Einrichtung bzw. im Team
- ▮ Information über Broschüren, Web
- ▮ Kritischer Blick in Bestände
- ▮ Erstinformation und -beratung durch Daphne-Team, SLfM
- ▮ Einbeziehung Träger
- ▮ Partnersuche in der Region, Unterstützung durch Daphne-Team, SLfM
- ▮ Abstimmung mit Träger/n
- ▮ Antragstellung, Unterstützung durch Daphne-Team, SLfM und DZK
- ▮ Personalsuche
- ▮ Projektabwicklung, Öffentlichkeitsarbeit
- ▮ Entscheidung über Provenienzforschungsprojekt
- ▮ Erneute Antragstellung mit umfangreicher Beratung
- ▮ Personalsuche

<sup>112</sup> Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.11.3 ff.

<sup>113</sup> <https://www.cp3c.de/>



## Expertenstatement Leontine Meijer-van

### Mensch, Direktorin der Staatlichen Ethnographischen Sammlungen Sachsen, Teil 1<sup>114</sup>

Was sind, aus Ihrer Sicht, die größten konkreten Herausforderungen, vor denen Ihr Museum steht?

Strategien und Mechanismen zum Umwelt- und Klimaschutz und zur Nachhaltigkeit müssen entwickelt und umgesetzt werden, beispielsweise im Bereich der präventiven Konservierung. Zudem müssen die Institutionen für die absehbaren Folgen des Klimawandels gewappnet werden und die Kapazitäten im Risikomanagement müssen gestärkt werden.

Eine besondere Herausforderung stellt die Provenienzforschung dar. Die Bewältigung dieser Aufgabe erfordert eine Verankerung in der Institution, eine Verstetigung über die Projektbasis hinaus.

Partizipation, Teilhabe und Zusammenarbeit werden zunehmend als wichtig empfunden und dezidiert gefordert, dies bedarf einer intensiven Betreuung. Wenngleich Mehrstellen nicht ermöglicht werden können, würde ein flexiblerer Stellenplan und eine flexiblere Gestaltung der Tätigkeits-

felder der Mitarbeitenden es den SES erleichtern, diesen Anforderungen einer neuen Museumsarbeit nachzukommen.

Über die eigentliche Museumsarbeit hinaus werden teilweise hohe Erwartungen an die Museen gerichtet. Was kann ein Museum wie das Ihre für die Gesellschaft der Gegenwart leisten?

Eine Anforderung und zugleich Chance ist es, das koloniale Erbe aufzuarbeiten und zu einer breiteren gesellschaftlichen Dekolonisierung beizutragen. Ethnologische Museen sind somit zum einen Erinnerungsorte und zum anderen wichtige Stätten für kulturpolitische Bildung. Sie können einen wichtigen Beitrag zur Sensibilisierung gegen Xenophobie, Rassismus und Antisemitismus leisten, aber auch als Orte des Empowerments, welche insbesondere neue Sachsen und Sächsinen miteinschließt.

**Rückgabe von Objekten mit unrechtmäßigem Erwerb in der Kolonialzeit – das läuft langsam an und macht Fortschritte. Was kommt danach?**

Als Netzwerkmuseum kann die Institution als Knotenpunkt fungieren, welcher ermöglicht aus unterschiedlichen Positionen und Perspektiven eine globalisierte Welt (mit interdependenten Wechsel- und

Abhängigkeitsbeziehungen) gemeinsam zu denken.

**Welchen Auftrag haben ethnologische Museen heute, in einer globalisierten Welt, und welche Rolle spielen dabei die tradierten Sammlungen?**

Ethnologische Museen könnten viel stärker eine Rolle als Orte der Erinnerung, der Vergangenheitsbewältigung und des (historischen und gegenwartspolitischen) Bewusstseins spielen, im Sinne des Umgangs mit der Geschichte der kolonialen Gewalt, ihrer Konsequenzen bis in die Gegenwart, sowie hinsichtlich einer gegenwärtigen Politik der Zugehörigkeit in einer diversen Gesellschaft.

Durch kollaborative, Episteme übergreifende Arbeit, können die Museen einen Beitrag dazu leisten, dass die Vielfalt des Wissens, zu einem wichtigen Ankerpunkt für Fragen der Zukunftsbewältigung – wie beispielsweise dem Klimawandel – werden kann.

Durch eine Aktualisierung der Sammlung, vor allem durch ein gezieltes „Sammeln der Gegenwart“, sowie der Inbezugsetzung der historischen Sammlungen mit gegenwärtigen künstlerischen Positionen können die tradierten Sammlungen eine neue Relevanz hinsichtlich aktueller Fragestellungen bekommen.

114 Der zweite Teil des Expertenstatement von Leontine Meijer-van Mensch mit dem Schwerpunkt Museumskooperationen findet sich im Unterkapitel [\[5.11.\]](#)



## Expertenstatement Prof. Dr. Gilbert Lupfer,

### Vorstand des Deutschen Zentrums Kulturgutverluste

**Provenienzforschung – zuerst stand NS-Raubgut im Fokus, nun eher Kulturgüter aus kolonialem Kontext. Wo liegen die größten Aufgaben?**

Seit wenigen Jahren steht in der öffentlichen und vor allem der medialen Wahrnehmung das in Deutschland lange Zeit kaum beachtete Thema des Kulturgutraubes bzw. -entzuges unter kolonialen Verhältnissen im Fokus. Hier sind auch in den Museen offenkundig Versäumnisse der Vergangenheit nach- bzw. aufzuholen.

Das darf allerdings nicht dazu führen, die Provenienzforschung (im Folgenden: PF)

zum NS-Kulturgutentzug zwischen 1933 und 1945 für abgeschlossen oder gar obsolet zu halten. Sie ist es definitiv nicht und Deutschland muss hier nach wie vor seinen Verpflichtungen aus der „Washingtoner Erklärung“ mit Ernst und Engagement nachkommen, so wie das seit etwa 2010 bereits erfolgt.

In den letzten Jahren erkennen immer mehr Museen, dass ihr (reales wie digitales) Publikum Interesse hat an den Ergebnissen der PF und präsentieren diese in Ausstellungen und den diversen analogen wie digitalen Vermittlungsformaten. Dies geschieht auf den beiden genannten Feldern der PF, wäre jedoch vielerorts noch deutlich ausbaubar. Damit können Museen einen wichtigen Beitrag zur sog. Erinnerungskultur leisten, indem sie bspw. die wichtige Rolle jüdischer Sammlungstätigkeit und Mäzenat-

tentums untersuchen und darstellen. Aber auch zur Aufarbeitung der deutschen Kolonialgeschichte können Museen einen wichtigen Beitrag leisten.

PF basiert auf einer gut aufbereiteten Bestandsdokumentation, die heute in digitaler Form erwartet wird. Jedes Museum, egal welcher Größe und welcher Spezialisierung, sollte seinen Gesamtbestand in einer Datenbank (mit digitaler Bilddokumentation) erfasst haben, die auch (zumindest hinsichtlich der Grunddaten) über die Website des Museums auch öffentlich zugänglich ist. Nur so lässt sich die für ein öffentliches Museum notwendige Transparenz herstellen. Die digitale Bestandserfassung in einer Museumsdatenbank ist aufwendig und kostspielig – und in aller Regel aus dem regulären Museumshaushalt nicht (vollständig) finanzierbar. Hier



ist dringend finanzielle Unterstützung der Museen notwendig.

### **Neben spektakulären Rückgaben – welche Themenfelder stehen im Schatten und sind trotzdem wichtig?**

Während in den meisten größeren Museen PF inzwischen üblich ist, trifft das für kleinere Häuser oft (noch) nicht zu. Im Bestand von Heimatmuseen bspw. kann sich durchaus unentdecktes NS-Raubgut verbergen, ebenso auch – z.B. über Schenkung in die Sammlung gelangtes – Raubgut aus kolonialen Kontexten. In naturkundlichen, geologischen und archäologischen Museen bzw. Sammlungen ist das Problem des Entzuges im kolonialen Kontext noch kaum angekommen.

Ein spezielles Thema ist der Kulturgüterzug in der SBZ und der DDR. Hier erfolgen

ggf. Rückgaben an Alteigentümer auf gesetzlicher Grundlage und nach einem Verfahren beim jeweils zuständigen Amt für offene Vermögensfragen. Antragsfristen für Alteigentümer sind zwar schon seit den 1990er Jahren abgelaufen, doch ist die PF dazu noch keineswegs abgeschlossen. Schon der Transparenz und der historischen Aufklärung willen sollte hier die Forschung weiter gehen bzw. verstärkt werden. Das DZK engagiert sich in diesem Bereich durch die Förderung von Grundlagenforschung in modellhaften Kooperationsprojekten.

### **Gibt es Möglichkeiten der Förderung von Provenienzforschungsprojekten in kleineren Museen?**

Das DZK bietet speziell kleineren Museen einen sog. Erstcheck an, bei dem (kos-

tenlos) von erfahrenen Forscherinnen und Forschern der Sammlungsbestand auf Verdachtsmomente kursorisch geprüft wird. Dieses Angebot erfreut sich zwar einiger Nachfrage, wird aber noch keineswegs flächendeckend wahrgenommen. Sollten sich beim Erstcheck Anhaltspunkte für problematische Bestandsgruppen ergeben, so hat das Museum die Möglichkeit, einen Antrag auf längerfristige Förderung der PF zu stellen. Dabei kann der Eigenanteil den finanziellen Möglichkeiten des Museums bzw. seines Trägers angepasst werden. Auch kleinere Museen können also, unabhängig von ihrer finanziellen Ausstattung, PF durchführen bzw. durchführen lassen – und zwar zu NS-Raubgut wie zu Raubgut aus kolonialen Kontexten. Allerdings können fehlende digitale Bestandsverzeichnisse hier ein Hemmnis darstellen.

## 5.8. Sicherheit im Blick behalten!



### **KONKRET: Sicherheit**

#### **Ziele:**

Die Einhaltung der ICOM-Regelungen zur Gewährleistung der Sicherheit in den Museen ist eine wichtige (Selbst-)Verpflichtung – grundsätzlich sind die Museen für ihre Sicherheit selbst verantwortlich.

Auch wenn große Schadensereignisse in den Museen relativ selten sind, ist die Gewährleistung von Sicherheit eine wichtige, ständige und sich wandelnde Aufgabe. Der Schutz des Museums, der Objekte, der Beschäftigten und des Publikums ist obligatorisch, Sicherheitskonzepte und Regelungen zur Überprüfung der Standards sind sinnvoll.

Die Sicherheitsstandards in den Museen des Freistaats Sachsen sind nach den Diebstählen im Grünen Gewölbe kritisch hinterfragt sowie technisch und organisatorisch erheblich verbessert worden. Sicherheit ist jedoch nicht nur Aufgabe der Sicherheitsbeauftragten oder externer Stellen – nahezu alle Museumsbeschäftigten sind in ihrem Arbeitsbereich mit Fragen der Sicherheit konfrontiert.

In Abstimmung mit den zuständigen Behörden arbeiten staatliche und nichtstaatliche Kultureinrichtungen in Notfallverbänden gemeinsam präventiv an Sicherheits- und Rettungskonzepten und unterstützen sich im Notfall gegenseitig beim Schutz von gefährdetem Kulturgut.

Zahlreiche Behörden, öffentliche und private Stellen, Verbände und Unternehmen beraten die Museen. Im Freistaat Sachsen hat hierbei die SLfM eine wichtige Funktion, insbesondere im Vorfeld von jeglicher Art von Museumsplanung sowohl im Hinblick auf die Gebäude als auch Ausstellungen und Magazinierung, oft in enger Kooperation mit dem Landeskriminalamt und den entsprechenden regionalen Beratungsstellen.

#### **Engagement:**

Die staatlichen Museen in Sachsen sehen Sicherheit, in einem umfassenden Sinne, als eine ihrer zentralen Aufgaben. Schadensfälle in der Vergangenheit werden aufgearbeitet und führen zu veränderten technischen und organisatorischen Maßnahmen. Die Si-



cherheitskonzepte werden überarbeitet und überprüft. Die Sicherheitsbehörden, weitere Fachbehörden sowie die Liegenschaftsverwaltung werden aktiv eingebunden.

Die SLfM unterstützt die Museen in vielfältiger Weise, insbesondere durch technische und organisatorische Beratung sowie durch Fortbildung.

Die Sicherheitsbehörden, insbesondere das Landeskriminalamt sowie die Polizeidirektionen, leisten im Rahmen der polizeilichen Prävention kostenfreie Beratung. Ansprechpartner sind die polizeilichen Beratungsstellen in den regionalen Polizeidirektionen.

## Grundsätzliche Überlegungen

Sicherheit in Museen ist einerseits eine praktizierte Selbstverständlichkeit – und andererseits eine dynamische Herausforderung. Spektakuläre Schadensfälle und neue Bedrohungen stellen das hohe Sicherheitsniveau auch in den sächsischen Museen nicht generell in Frage; über die konkreten Reaktionen auf den jeweiligen Schadens- oder Bedrohungsfall hinaus fordern solche Ereignisse aber grundsätzlich dazu auf, Fragen der Sicherheit permanent aufmerksam, aktuell und selbstkritisch zu verfolgen. Weil in der Praxis nur wenige größere Schadensereignisse vorkommen, lässt die Bereitschaft, sich kontinuierlich mit Sicherheitsfragen zu befassen, allerdings auf Dauer nach. Umso notwendiger sind darum spezifische Konzepte und Regelwerke für jedes Haus, die auch Mechanismen der fortwährenden Selbstkontrolle und Innovationssicherung beinhalten. Sicherheit ist kein statischer Zustand, sondern eine Daueraufgabe.

Tatsächlich ist die Bandbreite möglicher Schadensereignisse groß. Das sogenannte SILK-Tool<sup>115</sup> führt insgesamt 13 Kategorien auf: von vorwärtlichen Gefährdungen (z. B. Diebstahl oder Vandalismus) über Umwelteinflüsse (z. B. Klima, Licht oder Schädlinge) bis hin zu sonstigen Schadensereignissen (z. B. Brand, Hochwasser oder Havarien).

Eine (Stand Herbst 2022) relativ neue Art von Gefährdung ist auch die Beschädigung oder zumindest erhebliche Gefährdung von Museumsgut durch Klima-Aktivist\*innen zur Erreichung oder Verstärkung öffentlicher Debatten.

Die Sicherheitslage und das Gefährdungspotential in den Einrichtungen sind genauso vielfältig wie es die Museen selbst sind. Der grundsätzlich zugängliche Charakter von Museen als Kultur- und Bildungseinrichtungen in einer offenen, demokratischen Gesellschaft ist unter den Bedingungen eines sehr strikten Sicherheitsregimes nur schwer vorstellbar. Insofern liegt hier ein Zielkonflikt vor, der immer nur einrichtungsbezogen und nur teilweise befriedigend gelöst werden kann. Dass es vollständige Sicherheit nicht geben kann, ist so zutreffend wie banal; verinnerlicht man diese Haltung, kann sie allerdings zu einer Vorab-Entschuldigung für Schadensfälle werden, die durch ein anhaltendes Engagement möglicherweise hätten verhindert werden können.

Zur Komplexität von Sicherheitsfragen in Museen gehört, dass einerseits sachliche Gegebenheiten zu betrachten sind, also etwa die Gebäude mit ihren technischen Einrichtungen oder Wetter- und Klimabedingungen, andererseits aber geht es auch um nur schwer vorhersagbares menschliches Verhalten, das Schäden verursachen kann bzw. vor solchen geschützt werden muss.

Wie die ICOM-Richtlinien<sup>116</sup> klar zum Ausdruck bringen, sind die Museen ihren Trägern, der Öffentlichkeit und auch sich selbst gegenüber dazu verpflichtet, die Sicherheit für Menschen und Objekte zu gewährleisten. Hierfür ist das Museum als Ganzes in der Verantwortung, d.h. nicht nur

die Leitung oder spezifisch Zuständige, sondern auch alle Mitarbeitenden in ihren Arbeitsbereichen. Es wird darum empfohlen, für jede Einrichtung eine eigene Sicherheitskultur zu entwickeln und einzuüben, die das gesamte Personal einbezieht.

Die Museen stehen mit dieser aus der ICOM-Selbstverpflichtung erwachsenden Verantwortung nicht allein da. Mit Expertenrat, Fortbildungen, Austauschrunden und Handreichungen sowie durch den Einsatz von Fördermitteln kann ein professioneller Umgang mit Sicherheits- bzw. Schadensrisiken erreicht werden.

Erhalt und Ausbau von Sicherheit gehören nicht zu den beliebtesten Tätigkeiten im Museum, weil Sicherheitsmaßnahmen in der Regel nicht zu großer öffentlicher Anerkennung führen, da sie sich wesensgemäß eher im Hintergrund abspielen. Und wenn sie dann doch für das Publikum bemerkbar werden, geschieht das oft in einer als restriktiv wahrgenommene Weise wie z.B. bei Taschenkontrollen oder Abstandsgeboten. Auch im Museums-Team sind Fragen der Sicherheit kein beliebtes Thema, weil die notwendigen Maßnahmen häufig dazu führen, dass Freiräume in Bezug auf Präsentation, Zugänglichkeit, Gestaltung oder Besucherkontakt tendenziell eingeschränkt werden. Solche Zielkonflikte und Güterabwägungen können darum nicht allein Sache der Sicherheitsverantwortlichen sein, letztlich müssen sich alle Beschäftigten hinter die notwendigen Maßnahmen stellen. Umgekehrt ist es aber die Aufgabe der Sicherheitsverantwortlichen, ihre Arbeit mit Unterstützung der Hausleitung verständlich zu erläutern.

Die Übernahme von Verantwortung, auch über die operative Arbeitsebene hinaus, kann jedoch bei den aktuell gegebenen Gefährdungslagen nicht ausreichen. Ohne technische Sicherungs- und Überwachungssysteme ist Sicherheit heute nicht mehr zu gewährleisten. Auch hier kann es nicht bei einmal erreichten Standards bleiben, denn die Kenntnisse und Fähigkeiten auf der Gegenseite, z.B. bei Einbruchdelikten, wachsen ebenfalls an. Die regelmäßige Verbesserung der Standards durch die Anschaffung neuer Technik, die häufig gar nicht sichtbar wird, ist allerdings sehr kostspielig. Gegenüber den Trägern, der Öffentlichkeit und auch Teilen der Mitarbeiterschaft muss der hohe Kostenbedarf darum immer wieder erklärt werden. Soweit die Sicherheitstechnik nicht durch den Gebäudeverwalter gestellt wird, müssen in den Museen bei geduckelten Etats schwierige Abwägungen vorgenommen werden, etwa ob in Sicherheitstechnik oder in wissenschaftliche oder kuratorische Projekte investiert wird. Dies macht den Einsatz für bessere Sicherheit und Sicherheitstechnik nicht einfacher.

Als Basis für technische und organisatorische Maßnahmen im Bereich der Sicherheit ist die Erstellung eines Sicherheitskonzepts zu empfehlen, integriert mit bzw. ergänzt durch ein Konzept für die Notfallvorsorge. Hierbei ist eine Vielzahl von Belangen einzubeziehen, auch die von externen Stel-

115 Sicherheitsleitfaden Kulturgut / SILK-tool [\[Link\]](#) (Abruf 05/2023) Hinweis: Die Website wird wg. Nichtverlängerung der Finanzierung seit 1.4.2023 nicht mehr gepflegt.

116 Wie Fußnote 88, Abschnitte 1.5. bis 1.8., 2.22. und 8.7.



len wie Sicherheitsbehörden, Versicherungen oder Gebäudeeigentümern. Eine externe Beratung kann sinnvoll und notwendig sein. Bestehende Konzepte sind immer wieder zu überprüfen und bei der Verfügbarkeit technischer Neuerungen oder bei veränderten Maßgaben entsprechend anzupassen.

Erfreulich ist, dass in der SLfM-Umfrage 50% der Museen angeben, über ein Sicherheitskonzept zu verfügen. Insbesondere mit der örtlichen Feuerwehr haben 33% der Einrichtungen ihr Konzept abgestimmt, also der überwiegende Teil der Museen, die über ein Sicherheitskonzept verfügen. Mit dem Landeskriminalamt sind nur 13% der Konzepte abgestimmt. Im Bereich der technischen Sicherheit verfügen immerhin 67% der Museen über eine Brandmeldeanlage und 68% über eine Einbruchmeldeanlage – umgekehrt heißt dies, dass rund ein Drittel der Museen nicht über solche Sicherheitseinrichtungen verfügt, was letztlich nicht befriedigend ist<sup>117</sup>.

## Sicherheitskonzepte für Museen in Trägerschaft des Freistaats Sachsen

Die Kultureinrichtungen in Trägerschaft des Freistaates Sachsen stehen in regelmäßigem Kontakt mit den zuständigen örtlichen Ämtern für Brand- und Katastrophenschutz sowie mit den für Sicherheitsbelange und Gefahrenabwehr zuständigen Institutionen wie Feuerwehr, Polizei und Kriminalpolizei. Damit wird gewährleistet, dass es auch bei größeren Einheiten wie den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden mit ihren 15 Museen an drei Standorten für die jeweiligen Gebäude spezifische Sicherheitskonzepte gibt, die standort-, kunst- und kulturgutabhängig konzipiert sind und auch Maßnahmen eines Präventions- und Krisenmanagements beinhalten. Die baulich-technische Umsetzung der dort definierten Sicherheitsanforderungen obliegt dem Staatsbetrieb SIB, der Bau- und Liegenschaftsverwaltung des Freistaates.

Überprüfungen der gegebenenfalls neu zu justierenden spezifischen Sicherheitskonzepte erfolgen regelmäßig beziehungsweise anlassbezogen. Infolge des Einbruchs im Historischen Grünen Gewölbe wurden die spezifischen Sicherheitskonzepte im Dresdner Residenzschloss überarbeitet bzw. neu erstellt. Das gilt auch für die anderen Museen und Liegenschaften der SKD wie z.B. für die Ende Februar 2020 wieder neu eröffnete Gemäldegalerie Alte Meister.

## Sicherheit in den Museen im Freistaat Sachsen

Auf der Basis der konkreten Situation vor Ort, insbesondere für größere Häuser oder für kulturell bzw. finanziell besonders wertvolle Objekte wird dringend empfohlen, technische und organisatorische Maßnahmen des Schutzes von Menschen, Objekten und Gebäuden in einem Sicherheitskonzept zusammenzufassen. Alle Mitarbeitenden sollten mit den Grundgedanken und der Sicherheitsphilosophie des Hauses vertraut sein – und immer wieder daran erinnert werden. Eine Vielzahl von Kultur- bzw. Museumseinrichtungen ist bereits in regionalen Notfallverbänden organisiert, von denen es in Sachsen derzeit (Stand Frühjahr 2023) fünf gibt.

- Chemnitz
- Dresden
- Freiberg
- Leipzig
- Oberlausitz

Diese freiwilligen und kulturspartenübergreifenden Verbände haben sich bislang bewährt. Die Mitglieder verpflichteten sich unter Beibehaltung ihrer institutionellen und inhaltlichen Eigenständigkeit dazu, ihre personellen und materiellen Ressourcen im Notfall zu bündeln und sich beim Schutz von gefährdetem Kulturgut gegenseitig zu unterstützen. Durch Informationsaustausch, Absprachen, Weiterbildungen und konkrete Notfallübungen wird der Vorbereitung auf drohende Schadensfälle die größte Aufmerksamkeit gewidmet. Die Kultureinrichtungen haben sich auch dazu verpflichtet, im Notfall im Rahmen ihrer Möglichkeiten geeignete Räumlichkeiten für die Unterbringung von gefährdeten Sammlungen zur Verfügung zu stellen. Ein Beitritt zu bestehenden oder die Gründung eines (regional) neuen Notfallverbundes kann empfohlen werden.

Ergänzend sei auch darauf hingewiesen, dass die SLfM seit Jahren gemeinsam mit verschiedenen Partnern wie zum Beispiel der Fraunhofer Gesellschaft, dem Landeskriminalamt oder den SKD Weiterbildungen zum Thema Sicherheit und Notfallvorsorge durchführt, die allen Museen im Freistaat Sachsen offen stehen.

Notfallallianz Kultur (verantw.: Kulturstiftung der Länder) [\[Link\]](#) (Abruf 01/2024)

Handreichung. Sicherung von Museen und Ausstellungsräumen. Stand 12/2020, Bezug (nur analog) über das Landeskriminalamt Sachsen (Hrg.): praevention.lka@polizei.sachsen.de

Sicherungsrichtlinien für Museen und Ausstellungshäuser. Hrg.: VdS, Download [\[Link\]](#) (Abruf 10/2023)

Mehr Sicherheit für Museen. Vorsorgemaßnahmen zum Schutz vor Einbruch, Diebstahl, Vandalismus und sonstigen Risiken. Hrg.: BHE Bundesverband Sicherheitstechnik, 2021. [\[Download\]](#) (Abruf 01/2023)

Museen und Sicherheit. Ratgeber für Diebstahlschutz im Museum (einschließlich Checkliste). Hrg.: Deutscher Museumsbund e.V., 2021. [\[Download\]](#) (Abruf 01/2023)

SiLK. Sicherheitsleitfaden Kulturgut – SiLK-Tool. SiLK GbR. [\[Link\]](#) (Abruf 01/2023)

Polizeiliche Beratungsstellen in Sachsen: Ansprechpartner in den regionalen Polizeidirektionen

117 Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.9.1. ff

## 5.9. Nachhaltigkeit umsetzen



### KONKRET: Nachhaltigkeit umsetzen!

#### Ziele:

Mit der Nachhaltigkeitsstrategie für den Freistaat Sachsen 2018 hat die sächsische Staatsregierung Nachhaltigkeit als eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben definiert. Gerade für Museen als bewahrende Institutionen ist nachhaltiges Denken, Planen und Handeln unerlässlich.

Nachhaltigkeit ist mehr als umweltbewusstes Handeln oder lediglich CO<sub>2</sub>-Vermeidung, sondern umfasst alle Lebensbereiche in den Feldern Ökologie, Wirtschaft und Soziales. Dies gilt auch für die Museen.

Alle Museen, ihre Leitungen wie auch ihre Träger, sind gehalten, sich zielgerichtet und systematisch mit Fragen der Nachhaltigkeit ihrer Institution zu befassen, unabhängig von ihrer Größe. Nachhaltigkeit ist dabei keine Fach- sondern eine Querschnittsaufgabe, die abteilungsübergreifendes Handeln erfordert. Jedes Museum braucht sein eigenes, spezifisches Vorgehen – am besten fixiert in einem schrittweise vorgehenden Konzept. Beratung durch Fachleute ist dabei angeraten. Die Museen bzw. ihre Träger müssen dafür personelle und materielle Ressourcen einplanen.

#### Engagement:

Das SMWK stellt sich der Verantwortung und unterstützt in den Einrichtungen in staatlicher Trägerschaft die Entwicklung und konkrete Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten.

Das SMWK unterstützt die nichtstaatlichen Museen im Freistaat bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitskonzepten, berät und bildet fort, insbesondere durch die SLfM.

Das SMWK setzt sich in übergeordneten Gremien und beim Bund für die Förderung von Nachhaltigkeit ein und setzt dabei auf Zusammenarbeit, Vergleichbarkeit und Standards. Dabei sollen kleinere Museen mit ihrem wichtigen Beitrag zur Bewahrung von Kultur besondere Beachtung finden.

Die SLfM wird ihre Beratungs- und Förderungskompetenz im Bereich der Nachhaltigkeit weiter ausbauen. Ein Schwerpunkt wird die Fortbildung von Museumsmitarbeitern und einschlägigen AGs in den Museen sein.

In der Beratungspraxis soll dazu ermutigt werden, Arbeitsgemeinschaften kooperierender Museen zu bilden, um einschlägige Anstrengungen auch in kleineren Häusern zu unternehmen.

Die SLfM prüft, wie die Herausgabe eines Leitfadens mit Basiswissen über Nachhaltigkeit sowie ein Leitfaden zur Aufstellung eines Nachhaltigkeitskonzepts, insbesondere für kleinere Häuser und kooperierende kleinere Museen eine Unterstützung darstellen kann.

Der Freistaat prüft, ob in Gebäuden, die von Kultureinrichtungen des Landes genutzt werden, Verträge mit Versorgern zur Lieferung mit Energie aus regenerativen Quellen (z.B. „Grüner Strom“) abgeschlossen oder angepasst werden können.

Der Freistaat prüft, ob in Kultureinrichtungen des Landes Nachhaltigkeitsbeauftragte eingesetzt werden können, um die Aufstellung von Nachhaltigkeitskonzepten zu unterstützen.

Museen sind, nicht zuletzt aufgrund der von ihnen bewahrten Kulturgüter, auf lange Dauer angelegte Institutionen. Mit dem Betrieb von Museen ist gleichzeitig ein erheblicher Energieverbrauch verbunden. So ist binnen weniger Jahre Nachhaltigkeit zu einem der wichtigsten Handlungsfelder in der Welt der Museen geworden.

Umso erfreulicher ist, dass immerhin fast 70% der Museen in Sachsen sich bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben und immerhin 45% der Museen bereits entsprechende Maßnahmen umgesetzt haben<sup>118</sup>.

Nachhaltigkeit hat jedoch nicht nur technische Implikationen, etwa im Sinne des Energiesparens. Vor dem Hintergrund ethischer Überlegungen zur Gestaltung unserer gemeinsamen Zukunft gehören soziale und wirtschaftliche Aspekte gleichwertig dazu. Das heißt: Nachhaltigkeit als Meta-Thema ist im Grunde bei jeglichem Handeln und Planen im Museum mitzudenken. Angesichts von personeller Unterbesetzung, großer Arbeitsbelastung, einer Vielzahl drängender Aufgaben und Rechtfertigungszwängen mag das wie eine weitere und kaum zu bewältigende Aufgabe erscheinen. Der Sinn einer kurzen Darstellung des Themas an dieser Stelle kann also nur darin bestehen, erste Überlegungen vorzustellen, wie eine handhabbare Bearbeitung möglich sein könnte.

Nachhaltigkeit sollte auch im Museum nicht als bedrohlich und restriktiv bewertet werden. Nachhaltigkeit ist kein Sofortprogramm und kann nicht auf Verboten und Maßregelungen aufgebaut werden. Nachhaltigkeit ist einerseits bewahrend, andererseits eine Auseinandersetzung mit der Zukunft. Das Museum als eine bewahrende Institution handelt nur dann verantwortlich, wenn es sich auch an der Gestaltung der Zukunft beteiligt. Bewahren, Gestalten und Verantwortung sind stets zusammen zu denken.

Darum sind in den Museen nicht nur die Spezialisten, die Techniker oder die Leitung gefragt. Ähnlich wie bei den Herausforderungen der Digitalisierung gilt: Nachhaltigkeit im Museum geht alle an, jede Verantwortungsebene und alle Mitarbeitenden. Und nicht nur die großen Museen müssen sich diesen Herausforderungen stellen, auch mittlere und kleine Einrichtungen in den Städten wie auf dem Land.

Eine allgemein gültige Definition für Nachhaltigkeit gibt es nicht, vielmehr unterscheiden sich die Ansätze, je nach definierender Stelle oder Organisation. Doch gibt es einige überschneidende und wiederkehrende Bereiche und Aussagen: Als nachhaltig wird ein normativ-ethisch bestimmtes Handeln verstanden, das auf Gegenwart und Zukunft ausgerichtet ist und dabei Umwelt, wirtschaftliche und soziale Aspekte betrachtet und gegenwärtigen und kommende Generationen zumindest gleiche oder bessere Lebensbedingungen sichert.

<sup>118</sup> Siehe „Große Museumsumfrage Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffern 2.10.1. und 2.10.6.

Zunächst zu den inhaltlichen Bereichen: Für die gegenwärtigen Bemühungen um Nachhaltigkeit in allen Lebensbereichen werden drei grundlegende Felder genannt: Ökologie, Wirtschaft, Soziales. In definitiven Diskussionen ist unentschieden, ob damit eine Rangfolge vorgegeben ist oder aber eine prinzipielle Gleichwertigkeit der Bemühungen.

Schließlich sind für das Grundverständnis die UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) wichtig, die 2015 von der Generalversammlung der UN mit einer Gültigkeitsdauer von 15 Jahren beschlossen wurden<sup>119</sup>, mithin im Zielkorridor dieser Museumskonzeption. Die Operationalisierbarkeit von Nachhaltigkeit ist durch die genauere Beschreibung der definierten 17 Ziele mit 169 Unterzielen zwar leichter, doch müssen diese auf konkreten Anwendungsbereich ausgewählt und mit konkreten Handlungsansätzen versehen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht alle SDGs für jeden Anwendungsfall Beachtung finden können oder müssen.

Auf nationaler Ebene ist durch das Klimaschutzgesetz<sup>120</sup> ein verbindlicher Rechtsrahmen gesetzt worden. Die sächsische Staatsregierung hat ihrerseits für die Zukunftsplanung des Freistaats Sachsen neun Bereiche definiert und diesen wiederum einzelne der 17 SDGs zugeordnet. Für den Bereich der Museen ist insbesondere der Bereich „Kulturelle Vielfalt, gesellschaftliche Zusammenarbeit und Chancengerechtigkeit“ von Interesse sowie die Bereiche „Bildung und Wissenschaft“ und „Energie und Klima“<sup>121</sup>. Darüber hinaus hat der Freistaat im Jahr 2022 den sogenannten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, welcher die Aktivitäten zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung in Sachsen dokumentiert<sup>122</sup>. Darüber hinaus hat sich die Bundesrepublik Deutschland mit der Novelle des Klimaschutzgesetzes zur Treibhausgasneutralität bis 2045 verpflichtet und damit die Zielrichtung auch für die Museen bestimmt<sup>123</sup>.

So verwirrend die Orientierung an den 17 SDGs auf den ersten Blick erscheinen mag, sind diese doch als übergeordnete, transnationale, branchen- und disziplinenüberschreitende Leitlinien unverzichtbar und erleichtern den zielgerichteten Austausch; die Konkretisierung im eigenen Arbeitsbereich bleibt als Aufgabe bestehen.

Analog zur Darstellung des Handlungsfelds Digitalisierung (Kapitel [5.10.]) in dieser Konzeption, sollen hier einige Thesen in die Thematik einführen:

### **Nachhaltigkeit ist kein kurzzeitiger Hype**

Es braucht keine Prophetie, um zu erkennen, dass Nachhaltigkeit als Konzept zum Weiterleben auf dem Planeten Erde unerlässlich ist. Das Thema geht alle an, Handlungsbedarf besteht überall.

### **Nachhaltigkeit ist nicht nur (technischer) Umweltschutz**

Die Reduzierung des fossilen Energieverbrauchs – und damit des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes – und die Einhaltung der globalen Klimaziele sind überlebensnotwendig. Für ein gedeihliches Zusammenleben und die Zukunft der Menschheit braucht es aber noch weitere Anstrengungen. Dazu haben die UN 17 Nachhaltigkeitsziele entwickelt, von denen viele auch die Museen direkt betreffen. Letztlich kann Nachhaltigkeit ohne Bewusstseinswandel nur schwer erreicht werden. D.h. auch für die Museen: Technisch und organisatorisch à jour sein ist gut und wichtig –

aber auch ethische Überlegungen sind unabdingbar, wenn Nachhaltigkeit als umfassendes Konzept mit Leben erfüllt werden soll.

### **Nachhaltigkeit braucht langen Atem**

Ähnlich dem Arbeitsfeld Digitalisierung (Kapitel [5.10.]) ist Nachhaltigkeit nicht irgendwann abgeschlossen. Deswegen sollte das Thema nicht als Projekt behandelt, sondern als Daueraufgabe wahrgenommen werden. Natürlich kann es in einer Anstoßphase hinführende Pilot-Projekte als „Proof of Concept“ geben. Nicht hilfreich sind Generallösungen, wie etwa feste Grenzwerte ohne Berücksichtigung der spezifischen Verhältnisse. Jedes Haus braucht seinen Weg, denn Museen sind sehr unterschiedlich. Positives Verhalten soll gestärkt werden, Ermutigung ist besser als Sanktionsandrohung.

### **Nachhaltigkeit ist keine Fach-, sondern eine Querschnittsaufgabe**

Die Universalität der Nachhaltigkeitsziele soll sich in der Breite der Museumsarbeitsbereiche wiederfinden. Es gibt keinen Bereich, der außen vor gelassen werden kann.

### **Nachhaltigkeit braucht ein abteilungsübergreifendes Team**

Eine eigene Stelle für Nachhaltigkeit im Museum ist gut, kann aber nur wirksam werden, wenn eine abteilungsübergreifende Struktur sie mitverantwortlich begleitet.

### **Jedes Museum braucht sein spezifisches Nachhaltigkeitskonzept**

Einfach loslegen ist gut, ein Konzept zu haben ist besser. Einzelne Nachhaltigkeits-Inseln im Museumsbetrieb sind erfreulich, aber ehrgeizige und realistische Ziele brauchen ein gut überlegtes Konzept. Systematisch sind die Strukturen und Tätigkeitsbereiche des Museums durchzugehen. Die Unterschiedlichkeit der Museen führt auch zu unterschiedlichen Wegen und Geschwindigkeiten. Und: Utopische Zielformulierungen führen unweigerlich zu Frustration und schaden dem Nachhaltigkeitsprozess.

### **Ein sinnvolles Konzept braucht fachliche Beratung**

Die Menschen im Museum kennen ihr Haus am besten. Ein kompetenter Blick von außen mit Erfahrungen in der komplexen Materie hat sich aber bewährt, bietet Wissen und Kritik und hilft bei der Formulierung von verbindlichen Festlegungen.

### **Nachhaltigkeit zu implementieren braucht (personelle) Ressourcen**

Nachhaltigkeit voranzutreiben, braucht Einsatz, Energie und am besten auch eine Portion Leidenschaft. Doch es braucht auch personelle Ressourcen: Kolleginnen und Kollegen brauchen Zeit zum Nachdenken, Umdenken und Umlenken.

### **Nachhaltigkeitsprozesse brauchen finanzielle Untersetzung**

Fördermittel mit Projektcharakter in einer Anstoßphase sind sinnvoll, oft unerlässlich und grundsätzlich auch verfügbar. Der Charakter als Daueraufgabe bringt es aber mit sich, dass Bemühungen um Nachhaltigkeit in die reguläre Ressourcenplanung der Institution aufgenommen werden müssen. Mit Nachhaltigkeitsmaßnahmen können aber auch Einsparungen erzielt und neue Spielräume gewonnen werden.

### **Nachhaltigkeit im Museum braucht Partner**

Ohne Einbeziehung der Träger und anderer Stakeholder, von Fachäm-

119 United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development, The 17 Goals [Link] (Abruf 07/2023)

120 Mit der Aktualisierung des Klimaschutzgesetzes hat die Bundesregierung die Klimaschutzvorgaben verschärft und das Ziel der Treibhausgasneutralität bis 2045 verankert. Bereits bis 2030 sollen die Emissionen um 65 Prozent gegenüber 1990 sinken.

121 Nachhaltigkeitsstrategie Sachsen, [Link] (Abruf 07/2023)

122 Nachhaltigkeitsbericht Sachsen 2022, [Link] (Abruf 07/2023)

123 Klimaschutzgesetz. Generationenvertrag für das Klima, [Link] (Abruf 07/2023)

tern und -behörden und externen Fachleuten können Nachhaltigkeitskonzepte weder sinnvoll entwickelt noch implementiert werden. Nachhaltigkeit im Museum bringt Veränderungen mit sich, auch über das interne Geschehen hinaus, deswegen ist die Information und Einbeziehung auch der Besucherschaft wichtig.

### **Nachhaltigkeit bedingt Öffentlichkeit**

Museen sind öffentliche Institutionen und müssen sich erklären, darlegen wie sie in Bezug auf Nachhaltigkeit agieren und planen. Das gilt für den Regelbetrieb wie für Sonderausstellungen. Solide Zertifizierungsverfahren (wie etwa der Deutsche Nachhaltigkeitskodex<sup>124</sup>) können allen Akteuren, den Besuchern und den Fördermittelgebern ermöglichen, Klarheit über den Stand und die Ziele der Nachhaltigkeitsbemühungen zu erlangen.

### **Auch kleine Museen können nachhaltig sein**

Auch ohne aufwendiges Nachhaltigkeitskonzept können kleine und kleinste Museen nachhaltig sein, etwa durch Beteiligung an Konzepten der Kommunen und anderer Träger. Auch durch Kooperationen zwischen Museen in einer Region können angepasste Nachhaltigkeitskonzepte entwickelt und durchgeführt werden, in jeweils lokaler Verantwortung, aber mit geteilten Ressourcen und Erfahrungen.

### **Nachhaltigkeit hat keinen Absolutheitsanspruch**

Nachhaltigkeit – im Museum und anderswo – ist nur in Annäherung zu erreichen. Museen verbrauchen zwar Ressourcen – aber sie arbeiten durch Wissensvermittlung und Bildung, durch Anregung und Aufklärung auch mit am Projekt einer offenen, demokratischen und nachhaltigen Gesellschaft und Lebensweise. Museumsbesuche verursachen CO<sub>2</sub> – aber sie bereichern unser Leben, führen Menschen zusammen<sup>125</sup> und stiften Gemeinschaft.

### **Wie starten? Praktische Verfahrensschritte:**

Wie oben angedeutet muss jedes Museum seinen eigenen Weg zu mehr Nachhaltigkeit finden. Doch gibt es Verfahrensschritte und Eckpunkte, die als erste Orientierung verwendet werden können:

- Thematik benennen und besprechen
- im Haus verankern, im Leitbild aufnehmen
- informieren, Hilfe suchen,
- Träger und weitere Stakeholder einbeziehen
- Strategie entwickeln
- Ziele und Wege formulieren
- Feedback einholen
- Verantwortlichkeiten festlegen
- Ressourcen organisieren
- Prozessbegleitung/Evaluation organisieren
- Besucher und Öffentlichkeit einbeziehen

Ein professionell entwickelter, ausgearbeiteter Praxisleitfaden steht beispielhaft auf der Webpräsenz der Dresdner Initiative „Culture for Future“ zur Verfügung<sup>126</sup>.

## **Ausgewählte Praxisfelder**

### **Leitbild**

Auch ohne ausdrückliche Erwähnung von Nachhaltigkeit im Leitbild der Institution können selbstverständlich bereits einschlägige Konzepte erarbeitet und Maßnahmen umgesetzt werden. Doch bietet die Fixierung von Nachhaltigkeitszielen die Möglichkeit, die Mitarbeitenden und ggf. weitere Stakeholder intensiv an die Thematik heranzuführen und idealerweise auch dafür zu begeistern. Eine ernsthafte Anpassung des Leitbilds lässt sich nicht mit einer kurzen Nachhaltigkeits-Ergänzung erledigen nach dem Motto: „Wir machen alles weiter wie bisher, nur eben nachhaltiger.“ Der breite Ansatz von Nachhaltigkeit wird in den meisten Fällen statt dessen zu einer Überarbeitung des Leitbilds als Ganzem führen und nicht nur zu einer punktuellen Ergänzung.

### **Sonderausstellungen**

Sonderausstellungen sind Aushängeschilder des Museums, Besuchermagnet, Leistungsbeweis, Forschungsergebnis und vieles andere mehr. Sonderausstellungen sind in unterschiedlichem Umfang ressourcenintensiv und allein schon die Anzahl<sup>127</sup> von deutschlandweit 8.255 derartiger Projekte im Vor-Corona-Jahr 2019 zeigt, dass es hier um ein relevantes Handlungsfeld geht.

Ein rigoroser Verzicht auf Sonderausstellung würde die Museen allerdings eines ihrer wichtigsten Tätigkeitsfelder und eines sehr nachgefragten Produktes berauben. Insofern kann die Lösung nur darin liegen, „weniger“ und/oder „anders“ zu planen, die essentiellen Sonderausstellungen also in einer geänderten Frequenz und einer anderen Weise zu produzieren.

Aufwendige Ausstellungsarchitekturen sind meist mit einem hohen Materialaufwand und Ressourcenverbrauch verbunden. Wo diese nach sorgfältiger Abwägung als unverzichtbar definiert werden, können Materialien aus ökologischer oder zertifizierter Herstellung, reversible Verbindungen, die Wiederverwendung von Materialien und technischen Elementen oder eine umfangreiche Recyclingfähigkeit zu Verbesserungen führen. Bei Museen und Ausstellungsgestaltern sowie einschlägigen Produktionsfirmen sind solche Überlegungen längst nicht mehr unbekannt.

Praktische Erleichterungen, auch im Sinne von Ressourcen-Schonung können Exhibition-Management-Systeme bieten, die einen Überblick über die Leihgaben mit einer Vielzahl von Daten bieten, ebenso wie über Sockel, Vitrinen und andere Architektur- und Ausstattungselemente.

Immer wieder wird in Frage gestellt, ob tatsächlich Leihgaben aus aller Welt mit aufwendigen und CO<sub>2</sub>-intensiven Transporten in hiesige Museen verbracht werden müssen. So kritisch dies generell gesehen werden kann, ist doch ein vollständiger Verzicht auf internationale Leihgaben nicht wünschenswert, wenn die ästhetisch-sinnliche Qualität und die Aura des Originals im Museum weiterhin eine Rolle spielen soll. Vielleicht können Exponate ohne Schlüsselcharakter, die im Narrativ einer Ausstellung eher im Kontext gezeigt werden, häufiger als Faksimile oder als hochwertige analoge oder digitale Nachbildungen gezeigt werden. Auch eine kreative Recherche in den eigenen Beständen kann womöglich manche externe Leihgabe ersetzen, die neben dem eigentlichen Schauwert häufig vor allem einen Marketing-Wert besitzt.

Veränderungen, wie eben angedeutet, können auch Verzicht bedeuten und als Verluste gewertet werden, die nicht immer vollständig kompensiert werden können. Hier stehen für das Museumspersonal, für die en-

124 Deutscher Nachhaltigkeitskodex, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

125 Die große Mehrzahl der Museumsbesuche findet in Gemeinschaft statt, mit Partner/Partnerin, in Familie, mit Freunden, als Gruppe oder im Klassenverband.

126 Praxisleitfaden für den Kultursektor. Einblicke in die Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie, [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

127 Quelle: Institut für Museumsforschung Berlin [\[Link\]](#) (Abruf 01/2023)



gagierten und leidenschaftlichen Kuratorinnen und Kuratoren noch erhebliche Veränderungen an, die ein Umdenken und eine Neubewertung erfordern. Doch ebenso gilt: Nach wie vor werden Sonderausstellungen eine wichtige Rolle für Museen spielen.

## Publikationen

Auch extrem aufwendige Ausstellungspublikationen müssen kritisch überdacht werden. Gerade sie sind allerdings Leistungsbeweise für das beteiligte wissenschaftliche und kuratorische Team. Gleichwohl gibt es bereits Museen, die im Wesentlichen auf e-Publikationen umgestiegen sind, für die wiederum neue Strategien der Vermarktung gefunden werden müssen. Zur Ressourcen-Einsparung kann hier eine einfachere Distribution kommen, verbunden z.B. auch mit einer höheren Inklusivität für die in- und ausländische Leserschaft.

## Klimawerte im Depot und in Ausstellungsräumen

Erhebliche Energiemengen werden in Museen für die Einhaltung strikter Temperatur- und Feuchtigkeitswerte bei der Objektlagerung verwendet. Insbesondere die konstante Einhaltung dieser Werte, auch bei veränderten Außentemperaturen, erweist sich als energieaufwendig. Der DMB hat sich als Sofortmaßnahme mit Fachleuten auf eine neue Empfehlung geeinigt (Stand Herbst 2022), bei der nicht exakt einzuhaltende absolute Messwerte gelten, sondern ein Temperatur- und Feuchte-Korridor vorgegeben wird, allerdings mit Maßgaben zur Veränderungsgeschwindigkeit der Parameter, um Schäden an den Objekten zu vermeiden<sup>128</sup>. Auch in der Praxis sind bereits Erfahrungen mit kontrolliert gleitenden Feuchte- und Temperatur-Parametern gemacht worden, etwa in den Kunstsammlungen Nordrhein-Westfalen<sup>129</sup>. Einer breiteren Nutzung steht jedoch weniger die konkrete Objektgefährdung als vielmehr die Traditionshaltung der Verantwortlichen aus langjährig geübter Praxis entgegen, sowie ggf. die fehlende Technik zur Steuerung der Messwert-Korridore.

In diesem Zusammenhang sind auch gemeinschaftliche Depotanlagen für kleinere Museen einer Region anzusprechen, die sich durch neue Regelungstechnik energiesparend betreiben lassen, auf jeden Fall einfacher, sicherer und kostensparender als bei einzelnen Depots in jedem kleinen Museum einer Region (siehe das nachfolgende Stichwort Zusammenschließen, Kooperieren sowie auch Kapitel [\[5.11.\]](#) Kooperation)

## Haustechnik, Bauweise

Klimaanlagen mit Kältemaschinen sind nicht nur im Gebrauch energieintensiv, sondern erfordern auch hohe Investitionsmittel. Ein Austausch vor Ablauf der üblichen Nutzungszeit ist auch aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten aufgrund des hohen Materialverbrauchs für Neuanlagen kritisch zu sehen. Mitunter kann aber auch schon der Einsatz von aktueller Mess-, Steuer- und Regeltechnik (MSR) die Effizienz von Klimaanlagen deutlich verbessern.

Bei der Neuschaffung von Depotraum ist nach einer realistischen Bedarfsanalyse grundsätzlich ein konservatives Vorgehen hinsichtlich der Konstruktion naheliegend, d.h. es sollte ein massiver Baukörper geplant werden, der über eine hohe thermische Speicherfähigkeit und eine träge Reaktion auf äußere Temperaturwechsel verfügt, die durch gute Isolation nach außen unterstützt werden. Dadurch kann der thermische Regelungsbedarf durch energieintensive Beheizung und Kühlung niedriger angesetzt werden. Es ist jedoch mit höheren Baukosten (auch mit hö-

herem CO<sub>2</sub>-Aufwand durch Baustoffe wie Beton) zu rechnen, die sich aber auf mittlere und vor allem längere Sicht durch niedrigere Bewirtschaftungskosten rechnen können. Bei diesen Betrachtungen kann im Bereich des staatlichen Bauens nur mit der Unterstützung des Staatsbetriebs Sächsisches Immobilien- und Baumanagement (SIB) vorgegangen werden. Im nichtstaatlichen Bereich liegt es nahe, entsprechende Fachplaner zuzuziehen, die auch bei der Akquise von Fördermitteln Unterstützung anbieten.

## Energieversorgung

Museen verbrauchen erhebliche Mengen an Energie – und so finden sich bei großen Museen mit hohem Energieverbrauch auch Ansätze zu mehr Nachhaltigkeit. Zum einen dürfte es in jeder Einrichtung Einsparpotentiale geben, die allerdings auch an Grenzen stoßen, wenn es um die Sicherheit und die gute Unterbringung der Besucher, der Mitarbeiter und der Objekte geht. In jedem Fall können etwa Reduzierungen bei der Raumtemperatur und ähnliche Maßnahmen nur zusammen mit den Mitarbeitenden geplant und durchgeführt werden.

Neben eher alltäglichen Einsparpotentialen können intelligente Formen der Einsparung als Maßnahmen von höherer Effizienz gewertet werden. Dazu zählt etwa die Ausrüstung mit innovativer Lichttechnik, modernster Heizungssteuerung und ähnliches<sup>130</sup>. Auch das Überdenken überkommener Regeln bei der Klimatisierung von Depot- und Schauräumen (siehe Abschnitt Klimawerte, oben) bietet ein erhebliches Effizienzpotential.

Als latent unterfinanzierte Einrichtungen sind Museen gehalten, Energieversorgungsverträge mit kostengünstigen Anbietern abzuschließen, sofern dies nicht ohnehin über die Gebäudeverwaltung des Trägers erfolgt. Ein Bezug von "grüner" Energie aus regenerativen Quellen ist zwar in einer einfachen Kostenbetrachtung nicht kostengünstiger, wohl aber bei einer Betrachtung, die Nachhaltigkeitskriterien einbezieht. Schritte in diese Richtung können bei den meisten Einrichtungen nur mit Zustimmung des Trägers vorgenommen werden. Ansonsten ist bei einem gedeckelten Museumsetat z.B. eine höhere Stromrechnung mit Einschränkungen bei anderen beweglichen Kosten verbunden, am Ende beim eigentlichen Arbeitsetat des Museums.

Für größere öffentliche Bestandsgebäude kommt zunehmend auch die Errichtung von Solarstromanlagen auf großen Dachflächen in Betracht (Photovoltaik), mit der die eigenen Elektroenergiekosten reduziert oder Einnahmen generiert werden können. Dies ist jedoch mit erheblichen Investitionen verbunden, weil dazu idealerweise Speichertechnik benötigt wird. Auch hier können Lösungen nur im Einvernehmen mit den Trägern und ggfs. durch Einwerbung von Fördermitteln gefunden werden. Durch die staatlicherseits eingegangenen Verpflichtungen zur Reduzierung von CO<sub>2</sub> dürfte dazu die Bereitschaft grundsätzlich steigen, sofern das nicht bereits in Landes- oder Bundesgesetzen verbindlich geregelt ist (Klimaschutzgesetz<sup>131</sup>). Bei öffentlichen Neubauten beispielsweise ist Photovoltaik in einigen Bundesländern bereits heute vorgeschrieben (Stand Frühjahr 2023). Eine verbindliche, bundesweite einheitliche Vorgabe hierzu wird erwartet.

Unerlässlicher Ausgangspunkt für alle technischen Maßnahmen zu Energieeinsparung und Energiegewinnung ist eine unabhängige, herstellerungebundene Beratung.

128 Pressemitteilung DMB zur neuen Richtlinie für Museumsklimatisierung [\[Link\]](#) (Abruf 05/2023)

129 Kunstsammlungen NRW überarbeiten Klima-Standards für eigene Sammlung [\[Link\]](#) (Abruf 05/2023)

130 Sog. Smart Building-Ansatz, siehe dazu: Museumskunde Band 86 1/2021 Nachhaltigkeit, S. 16 ff.

131 Siehe Fußnote 123





**FACHZEITSCHRIFT:** Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit. Museumskunde Band 86/2021, Heft 1, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

**HEFT:** Bulletin 4/21: Ganzheitliche Nachhaltigkeit im Museum gestalten, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

**FACHZEITSCHRIFT:** neues museum 21/4 – die österreichische museumszeitschrift – Thema: Museum: nachhaltig! Bestellung: [info@museumsbund.at](mailto:info@museumsbund.at)

**LEITFADEN:** GREEN CULTURE. Leitfäden für den Klimaschutz in den Kultureinrichtungen in Trägerschaft des Landes Baden-Württemberg, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

Initiative HAPPY MUSEUMS, Schweiz, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

Praxisleitfaden für den Kultursektor. Einblicke in die Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie, [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

## Ausstellungsthema, Veranstaltungsthema

Als Bildungsinstitution mit hoher gesellschaftlicher Glaubwürdigkeit hat das Museum die Chance und Verpflichtung, Nachhaltigkeit unmittelbar oder mittelbar zu einem Teil seiner inhaltlichen Arbeit zu machen. Nicht unbedingt durch eine einschlägige Sonderausstellung zur „Nachhaltigkeit“, sondern indem an geeigneter Stelle der breite Themenspektrum behandelt wird, das sich in den 17 Nachhaltigkeitszielen widerspiegelt. Insbesondere in der Bildung und Vermittlung, aber auch in entsprechenden Veranstaltungen können Nachhaltigkeitsthemen angesprochen und mit dem Publikum diskutiert werden.

## Publikum einbeziehen

Ob und wie Museen sich mit Nachhaltigkeit beschäftigen und welche konkreten Schritte sie unternehmen, sollte auch mit der Besucherschaft und der breiteren Öffentlichkeit geteilt werden. Nicht im Sinne von Erfolgsmeldungen, sondern als solide Information darüber, warum und wie sich das Museum in Richtung Nachhaltigkeit auf den Weg gemacht hat. Nicht nur weil damit möglicherweise Veränderungen auch für das Publikum verbunden sein werden, sondern auch im Sinne einer Anregung, selbst Schritte zu unternehmen. Auch für kleine und kleinste Museen ist dies möglich und wünschenswert, um Schritt für Schritt für dieses zentrale Zukunftsthema zu sensibilisieren.

## Zusammenschließen, kooperieren

Gerade bei großen und komplexen Aufgaben, wie sie sich beim Erreichen von Nachhaltigkeitszielen stellen, ist Kooperation sinnvoll und oft der einzige vernünftige Weg. Dabei geht es nicht nur um einen gelegentlichen Gedanken- oder Erfahrungsaustausch, s.u., sondern um fest vereinbarte Ziele und Prozesse. Heute noch als schwierig betrachtete Ziele dürfen kein Tabu bleiben. So sind beispielsweise größere Depots für mehrere Museen energieeffizienter und in der Praxis nachhaltiger<sup>132</sup>. Die bei einem Zentraldepot notwendigen zeit- und energieverzehrenden Wege können bei professioneller Inventarisierung mit qualitativvollen Fotos oder Digitalisaten oftmals unterbleiben<sup>133</sup>.

Als beispielhaft kann das Projekt „Culture for Future“ gesehen werden, zu dem sich Kultureinrichtungen in unterschiedlicher Trägerschaft zusammengeschlossen haben. Mit der Unterzeichnung der „Dresdner Charta für Nachhaltigkeit im Kultursektor“ haben sich weitere landesweit Akteure, auch Museen, zu konkreten Schritten in Richtung Nachhaltigkeit bekannt. Mit einem Praxisleitfaden steht eine praktikable Handreichung zum Download zur Verfügung, siehe dazu auch Abschnitt „Wie starten“ in diesem Kapitel. Der hier praktizierte, aufwendige Prozess für vergleichsweise große Kulturinstitutionen kann als Orientierung auch für andere Zusammenschlüsse in Richtung Nachhaltigkeit fungieren. Weil das auch für kleinere Museen in ländlichen Regionen gilt, wird angestrebt, dass die Kulturräume dazu Anstöße geben.

## Austauschen, informieren

Auch wenn in kleinen und großen Museen, in Häusern in ländlichen Bereichen und Großstadtmuseen unterschiedliche Problemlagen vorliegen, ist es sinnvoll, Formen des Austauschs zu etablieren. Zu prüfen ist, ob etwa im Rahmen der Kulturräume durch die im Kulturkonvent vertretenen Träger der Museen Austauschformate geschaffen werden können. Auch der Sächsische Museumsbund könnte dabei eine Rolle spielen. Der Austausch unter den Museen ist unersetzbar, aber ergänzende Erfahrungen aus anderen Kulturbereichen und darüber hinaus, z.B. aus der Wirtschaft, können ebenfalls Anregungen bieten.

Vergleichbarkeit und zielgeleiteter Austausch zum Stand der Nachhaltigkeit kann durch Standardverfahren und -bewertungen erleichtert werden, siehe Abschnitt „Zertifikate“ weiter unten.

Bei aller Verschiedenheit der Museen können Projekte, in denen sich einige bereits auf den Weg gemacht haben, informativ sein und motivierend wirken; beispielhaft sei hier auf das Kunstgewerbemuseum Dresden verwiesen<sup>134</sup>.

<sup>132</sup> Siehe hierzu auch Kapitel [\[5.6.\]](#) Sammlungserschließung und Sammlungsmanagement (Unterabschnitt „Depotflächen schaffen“) sowie Fußnote 104 mit Verweis auf die Museumskonzeption 2020.

<sup>133</sup> Siehe hierzu auch Kapitel [\[5.6.\]](#) Sammlungserschließung und Sammlungsmanagement.

<sup>134</sup> Fallstudie Kunstgewerbemuseum: [\[Download\]](#) (Abruf 05/2023)

## Digitalität als Ausweg!?

Bei den Handlungsfelder **Sonderausstellungen** und **Publikationen** wurden die Potentiale der Digitalität im Sinne von Nachhaltigkeit bereits skizziert. Die Freude über diese Handlungsmöglichkeit ist jedoch nicht ungetrübt, denn jede digitale Aktion, jeder Serverzugriff, jeder Abruf im Internet ist mit Energieverbrauch verknüpft – insbesondere hochauflösende Bilddateien oder Videoclips sind bei Speicherung und Aufruf mit einem erheblichen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck verbunden. So ist etwa die e-Publikation eines Ausstellungskatalogs mit hochwertigen Fotos unter Nachhaltigkeitsaspekten keine einfache Lösung. Lässt sich aber möglicherweise der Mehr-Energieverbrauch durch andere Maßnahmen kompensieren? Solche und ähnliche Abwägungen sind vorzunehmen – nicht nur bei zunehmender Digitalisierung.

## Nachhaltige Beschäftigungsverhältnisse

Allzu oft wird bei einschlägigen Nachhaltigkeitsprozessen das „Soziale“ als dritte Säule vergessen oder nachrangig behandelt. Konkret kann dies beispielsweise bedeuten, die Rolle des Museums als Arbeitgeber zu untersuchen. Wie steht es um prekäre Arbeitsverhältnisse, wie wird mit Zeitverträgen umgegangen, werden Fortbildungsmöglichkeiten angeboten, wie ist die Arbeitsplatzgestaltung, usw. Jede ernsthafte Beschäftigung mit Nachhaltigkeit im Museum kommt um eine offensive, proaktive Einbeziehung der dritten Säule und den zugeordneten Nachhaltigkeitszielen nicht herum.

## CO<sub>2</sub>-Transparenz

Aus Gründen der Transparenz, um eigene Bemühungen um Energieeinsparung und Klimaschutz zu konkretisieren, und nicht zuletzt um eine gewisse Vorbildwirkung erzielen zu können, sind Museen gehalten, ihren eigenen CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu erfassen. In jüngster Zeit (Stand Winter 2023/24) wurden hierzu praxisnahe Standards und Verfahren entwickelt.

Als wichtiger Schritt kann vor allem die Einigung zwischen Bund, Ländern und Kommunen auf einen einheitlichen Klimabilanzstandard bezeichnet werden, die bei einem Spitzengespräch im Oktober 2023 erzielt wurde. Die von ein Expertengruppe aus Wissenschaft und Kulturpraxis erarbeiteten Standards fördern die Transparenz und Vergleichbarkeit im Kulturbereich – wichtige Schritte auf dem Weg zu einer CO<sub>2</sub>-Einsparung auch im Kulturbereich. Eine praxisnahe Handreichung und ein einfacher CO<sub>2</sub>-Rechner stehen zur Verfügung<sup>135</sup>.

Zusätzlich und vertiefend haben die Landeshauptstadt Dresden und die Stadt Leipzig, zusammen mit Partnern aus der Wirtschaft, einen einfach benutzbaren, kostengünstigen, rechtssicheren und auf den international etablierten Greenhouse Gas Protokollen<sup>136</sup> basierenden Rechner geschaffen, welcher im November 2023 veröffentlicht wurde<sup>137</sup>. Dadurch steht den Kultureinrichtungen und -veranstaltern in beiden Städten ein dauerhaft kostenfreies, web-basiertes Werkzeug zur Ermittlung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks zur Verfügung.<sup>138</sup>

## Zertifikate

Um über den Stand von Nachhaltigkeit in Museen (wie in anderen Institutionen und Unternehmen) professionell und vergleichbar sprechen zu können, ist die Verwendung von standardisierten Berichten, Bewertungsverfahren oder Siegeln sinnvoll, die mit aussagekräftigen Kennzahlen und Reportings verbunden sind. Für Museen sind bislang noch keine besonders geeigneten Verfahren definiert worden<sup>139</sup>. Ein erster Überblick über die sich dynamisch verändernde Landschaft der Nachhaltigkeit-Zertifizierung kann am besten eine Internet-Recherche bieten<sup>140</sup>.

Konkretere Kriterien mit Schwerpunkten bei Ökonomie und Ökologie gibt das Österreichische Umweltzeichen vor, mit dem bereits 16 Museen ausgezeichnet werden konnten (Stand Herbst 2022)<sup>141</sup>.



### Expertenstatement Thomas A. Geisler,

Direktor des Kunstgewerbemuseums Dresden

**Was sind, aus Ihrer Sicht, die größten konkreten Herausforderungen, vor denen Ihr Museum steht?**

*Neben Punkten wie eine prekäre Depot-situation, mangelnde personellen und finanziellen Ressourcen in Bezug auf die Bestandspflege und Pflege der Datenbank oder Themen der Sicherheit und des Brand-schutzes in einem Denkmal geschützten Gebäude kommen die uns alle betreffenden Herausforderungen zur Bewältigung*

*laufender oder akuter Krisen hinzu: Pandemien, Klimawandel, Energienotstand, Krieg, etc. Dabei erachte ich die Transformation hin zu einem „Grünen Museum“ als dringlichste und wichtigste im Sinne eines Generationenvertrags. Dies gelingt allerdings nicht ohne zusätzliche Investitionen, in die Infrastruktur. Für das Kunstgewerbemuseum stellt sich konkret die Standortfrage, Schloss Pillnitz ist seit den 1960er Jahren ein Interim.*

**Über die eigentliche Museumsarbeit hinaus werden teilweise hohe Erwartungen an die Museen gerichtet. Was kann ein Museum wie das Ihre für die Gesellschaft der Gegenwart leisten?**

*Neben der kulturellen Bildung und der Bewahrung des Kulturguts, wie es die ICOM-Definition vorgibt, hat ein Museum, das sich mit Fragen und Methoden der Gestaltung beschäftigt, die Möglichkeit gesellschaftswirksam zu agieren, indem es zum Beispiel alternative Szenarien zu gewohnten Lebens- und Konsummustern aufzeigt. Design ist per se eine Disziplin, die an der Zukunft arbeitet. Spekulative Szenarien basierend auf der Hochrechnung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse können uns heute als Entscheidungsgrundlage über unsere Zukünfte dienen. Design und damit Museen, die Themen der Gestaltung verhandeln, haben die Möglichkeit diese Visionen zu veranschaulichen und greifbar*

135 Pressemitteilung und weiterführende Links: [\[Link\]](#) (Abruf 11/2023)

136 [\[Link\]](#) (Abruf 11/2023)

137 [\[Link\]](#) (Abruf 11/2023)

138 Ausführliche Darstellung und Link zum E-Tool [\[Link\]](#) (Abruf 11/2023)

139 In Deutschland nutzt z.B. bisher (Stand Frühjahr 2023) lediglich das Museums Ludwig in Köln den Deutschen Nachhaltigkeitskodes DNK. [\[Link\]](#)

140 z.B. über Adressen wie Plant Values [\[Link\]](#) (Abruf 05/2023)

141 Österreichisches Umweltzeichen, [\[Link\]](#) (Abruf 05/2023)

zu machen. Nicht umsonst verstehen wir unsere Sommerschule im Design Campus als „Schule der Utopien“ – dabei ist Pluralität, Inklusion und kulturelle Vielfalt grundlegend.

**Das Kunstgewerbemuseum (KGM) ist in Dresden Pilotmuseum für die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien. Was sind in solchen Prozessen die spezifischen Herausforderungen für Museen?**

Die konkrete Herausforderung liegt darin, sich grundlegend einen Überblick und eine Faktenlage zu schaffen, bevor Strategien und Maßnahmen getroffen werden können. Für beides braucht es Werkzeuge, Kompetenzen und die personellen und zeitlichen Ressourcen. Nur durch ein beherrztes Herangehen ist es uns gelungen am Bilanzierungspilotprojekt der Kulturstiftung des Bundes teilzunehmen. Diese Erfahrungen haben uns sehr geholfen in das Projekt Culture4Future der Stadt Dresden als Museumsbetrieb einzusteigen und konkrete Maßnahmen zu setzen. Wir lernen ständig, sehen aber auch unsere Grenzen. Dafür gibt es keine einfachen Lösungen. Die Abstimmungen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene benötigen zudem viel Zeit. Ohne zusätzliche Investitionen in die Transformation wird es nicht gehen.

**Ist die Durchsetzung von Nachhaltigkeit in verschiedensten Arbeitsbereichen eine Frage der Ressourcenverteilung – oder der Einstellung?**

Wenn Nachhaltigkeit als "Ideologie" Einzelner und nicht betrieblich als erklärtes gesamtgesellschaftliches Ziel aufgefasst wird, wird es bei den Mitarbeitenden schwierig werden. Ein klares Bekenntnis zur Nachhaltigkeit muss von der Leitung ausgehen, sonst helfen bottom-up Initiativen wenig. Im Gegenteil, es ist mit Frustrationen zu rechnen. Die SKD haben mit der AG Nachhaltigkeit eine Plattform geschaffen, die sowohl auf Wunsch der Geschäftsführung wie auch aus der Motivation der Mitarbeitenden hervorgegangen ist. Die Rahmenbedingungen und Maßnahmen, wie in der Dresdner Charta zur Nachhaltigkeit im Kultursektor oder der Deklaration von Culture4Climate verankert, führte auch zu einer SKD-Nachhaltigkeitsstrategie, mit der gearbeitet wird.

**Welche Rolle spielt bei Nachhaltigkeitsüberlegungen die Besucherschaft und das Besuchererlebnis?**

Wie in der breiten Öffentlichkeit handelt es sich auch hier um eine Generationenfrage. Wir nehmen ein jüngeres Publikum wesentlich kritischer, aber auch offener und verständnisvoller in Bezug auf das Besuchererlebnis wahr. Wobei klimabewusste Aus-

stellungen nicht gleich minderwertiger sein müssen. Wichtig erscheint die Transparenz über den Prozess und das Produkt. Wo bei wir von den Entwicklungen aus anderen Branchen, wie etwa in der Lebensmittel- oder Bekleidungsindustrie lernen können. Hier hat sich in vielen Fällen schon ein Umdenken durch kritischen Konsum abgezeichnet. Hier sehe ich auch ein Verständnis über die Generationen hinweg.

**SKD ist ein großer Tanker. Können auch kleine Museen „Nachhaltigkeit“?**

Im privaten Haushalt haben alle die Möglichkeit sich ihre eigenen Nachhaltigkeitsstrategien und Maßnahmen zu setzen. Je größer der Komplexitätsgrad der Organisation, desto komplexer auch die Abstimmungen und Umsetzungen. Die SKD sind dahingehend also schon sehr komplex, weshalb das KGM zu diesem Thema eine Pilotrolle übernommen hat. Wir sind aber auch nicht repräsentativ. Wir haben einen Halbjahresbetrieb und keine Klimaanlage. In Bezug auf den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck wirkt sich das natürlich sehr vorteilhaft aus und wir lernen auch davon: weniger ist mehr. Insofern haben vielleicht gerade auch die kleineren Museen bessere Voraussetzungen, klimafit zu werden. Was es braucht, ist mit Sicherheit dennoch zusätzliche Kompetenz, Schulung und Beratung, um diese Erkenntnisse richtig zu deuten und anzuwenden.

## 5.10. Digitalisierung breiter ausbauen!



### KONKRET: Digitalisierung breiter ausbauen!

#### Ziele:

Die sächsische Staatsregierung misst der Digitalisierung in allen Lebens- und Arbeitsbereichen große Bedeutung bei. Das SMWK sieht im Bereich der Kultur große Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch Handlungsbedarfe für die Einrichtungen.

Im Bereich der Museen haben bereits erhebliche Anstrengungen zur digitalen Erschließung der Sammlungen für Wissenschaft und Publikum stattgefunden. Diese sollen fortgeführt und nach Möglichkeit intensiviert werden.

Grundlage für alle Aktivitäten im Bereich der Digitalität soll in allen Einrichtungen ein Digitalkonzept sein, das auf dem Leitbild des Museums fußt.

Digitalisierung und Digitalität sollen nicht nur als unterstützende Technologie, sondern als neuer und ergänzender Zugang zur Welt und deren Verständnis betrachtet werden. Insofern muss Digitalisierung und Digitalität nicht als begrenztes Projekt, sondern als Daueraufgabe betrachtet werden, die die herkömmlichen Arbeitsfelder und -formen des Museums durchdringt, ergänzt und erweitert. So bleibt die Aufgabe der digitalen Bestandserfassung nach wie vor virulent, doch kommen durch die Digitalität neue Möglichkeiten hinzu, die in konventioneller („analoger“) Arbeitsweise gar nicht bestehen würden.

Die Etablierung eines neuen und dauerhaften Arbeitsbereichs stellt die Museen und ihre Träger vor erhebliche Belastungen. Fördermöglichkeiten für einzelne Projekte erleichtern den Start in diese Arbeitsbereiche. Grundsätzlich müssen die Finanzbedarfe der Museen auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren. Dies gilt auch für technische Ausrüstungen und Investitionen und die daraus resultierenden Folgekosten für Unterhaltung, Updates usw.

#### Engagement:

Die KMK hat im Oktober 2023 Empfehlungen zur digitalen Transformation im Kulturbereich verabschiedet<sup>142</sup>.

Im Bereich der rechtlichen Rahmenbedingungen und Standards der Digitalisierung bietet die SLfM, ggf. unter Zuziehung externer Fachleute, auch weiterhin Fortbildungsveranstaltungen an.

Die SLfM bietet umfangreiche Fortbildungsmöglichkeiten zu Objektdigitalisierung sowie entsprechende Medien an und hält für nichtstaatliche Museen Fördermittel bereit. Das Projekt „Digitales Sammlungsmanagement“ der SLfM zur Unterstützung und Beratung der nichtstaatlichen Museen ist erfolgreich. Möglichkeiten zur Fortführung über das geplante Projektende 2024 hinaus werden im Benehmen mit dem Haushaltsgesetzgeber geprüft.

Die SLfM fördert im Rahmen ihrer Möglichkeiten die Entwicklung von Digitalkonzepten (punktuelle externe Experten-Unterstützung). Voraussetzung ist dabei, dass ein verabschiedetes Leitbild besteht, das durch das zu entwickelnde Digitalkonzept ergänzt wird. Im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit kann die SLfM initiale Gespräche zur Entwicklung eines Digitalkonzeptes begleiten und fachliche Beratung empfehlen.

142 siehe: <https://www.kmk.org/aktuelles/artikelansicht/kultur-mk-verabschiedet-empfehlung-zur-digitalen-transformation-im-kulturbereich.html> [Link] (Abruf 01/2024)

Die Digitalisierung unserer Lebenswelt veränderte die Bereiche Kunst, Kultur und Wissenschaft grundlegend – und damit auch die Welt der Museen. Dieser Prozess ist keineswegs abgeschlossen und die Menschen in den Museen, ob Personal oder Gäste, beobachten, begleiten und gestalten ihn mit. Dass die hier vorliegende Untersuchung ein eigenes Unterkapitel zur Digitalisierung besitzt, ist, je nach Blickwinkel, überraschend oder auch nicht: Einerseits ist absehbar, dass eine mehr oder minder vollständige Digitalisierung der Arbeitsvorgänge in den Museen 2030 selbstverständlich sein dürfte – und somit ein gesondertes Digitalisierungs-Kapitel eher unnötig sein könnte. Andererseits aber ist die Digitalisierung, zumindest gegenwärtig im Jahr 2024, in der Breite der Museumslandschaft noch längst nicht vollständig etabliert. Tatsächlich ist es in manchen kleineren Häusern immer noch so, dass Mitarbeiter mit der eigenen privaten Technik arbeiten – um nur *ein* Beispiel zu nennen.

Hauptsächlich aber geht es darum, Digitalisierung und Digitalität nicht mehr als Zusatz-Qualität zu präsentieren, als etwas, das man tun oder auch lassen, zumindest aufschieben oder nur temporär denken kann. Die Museen müssen heute nichts weniger als ihre Anschlussfähigkeit im digitalen Zeitalter unter Beweis stellen. Neben den traditionellen Kernaufgaben sind zeitgemäße Antworten auf ganz neue Fragen zu finden, die durch die Digitalisierung in Bezug auf Selbstverständnis, Aufgabenspektrum und Programmatik der Museen aufgeworfen werden.

Das SMWK sieht dabei folgende **grundsätzlichen Positionen**:

- Seriöse Museumsarbeit ist ohne Digitalisierung möglich, bleibt aber hinter ihren Möglichkeiten und den Erwartungen des Publikums und weiterer Stakeholder zurück.
- Bei der Digitalisierung der Museen geht es nicht mehr um das **ob**, sondern das **wie**. Und: Es geht nicht um Digitalisierung **im** Museum, sondern die Digitalisierung **des Museums**. Dazu gehören auch digitale Arbeitsmöglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Digitalisierung ist nicht als irgendwann abgeschlossene Maßnahme zu bewerten, sondern als ständige Aufgabe.
- Digitalisierung betrifft alle Kernbereiche der Museumsarbeit, aber auch die der Verwaltung und aller anderen zuarbeitenden Bereiche.
- Digitalisierung ist nicht nur eine Arbeits- und Zugänglichkeitserleichterung, sondern ermöglicht Ergebnisse und Erkenntnisse, die es ohne sie nicht gäbe.
- Beim Prozess der Digitalisierung geht es auch um Ressourcen und Prioritäten. Als nicht immer leicht fassbare Meta-Themenstellung braucht die Digitalisierung eine starke Stimme im Museum.
- Hybridität, verstanden als Miteinander von analogen und digitalen Arbeitsweisen, ist nicht die Ausnahme, sondern das neue Normal.
- Digitalisierung im Museum ist nicht der Weg, die Museen abzuschaffen, sondern sie für die Zukunft zu rüsten.



## KONTROVERS: Die dunkle Seite der Digitalisierung

### Der Datenverkehr treibt die CO2- Belastung in die Höhe

Mehr und mehr tritt ein weiterer Aspekt der Digitalisierung in den Vordergrund: Digitalisate ersparen Reisen und haben deshalb einen Nachhaltigkeitseffekt, etwa bei Recherchen für Sonderausstellungen. Noch stärker wäre der Nachhaltigkeitseffekt, wenn auf die aufwendige Versendung von Leihgaben verzichtet würde und hochwertige Digitalisate anstelle von Objekten treten würden, die z.T. per Luftfracht interkontinental herangeschafft werden.

Dies berührt aber eine Kernqualität von Museumsarbeit, nämlich die Auseinandersetzung mit dem auratischen Original. Kann die Fokussierung auf Original-Schlüsselwerke, begleitet von Digitalisaten eine Lösung sein? Und kann, was

Beim Stand der Digitalisierung der Museen in Sachsen ergibt sich ein differenziertes Bild: WLAN bzw. Internetzugang in den Arbeitsräumen gibt es bei 79% der Museen, in den Ausstellungsräumen sinkt diese Quote auf 41%, und Gast-WLAN bieten nur 32% der Museen an. Dass rund 70% der Arbeitsplätze als Computer-Arbeitsplätze zu bezeichnen sind, gibt die Realität in vielen kleineren und kleinsten Museen eher nicht wieder<sup>143</sup>. Hier ist noch Basisarbeit zu leisten. Fördermittel alleine können diese Fragen der Grundausstattung nicht lösen – hier sind aus Sicht des SMWK insbesondere die Träger der Museen gefragt.

Viele Einrichtungen, vielleicht sogar die meisten, stehen also erst mitten im Prozess der Digitalisierung. Das ermöglicht es den Häusern, die noch keinen genauen Kurs haben, sich zu orientieren und von den Erfahrungen anderer zu profitieren.

### Neue rechtliche Rahmenbedingungen und Standards

Die Nutzung digitaler Technologien geht einher mit der Veränderung des bestehenden Rechtsrahmens. Im Zeitalter von Plattformökonomie, Big-Data und Cloud-Computing werden Fragen insbesondere in den Bereichen Urheber- und Verwertungsrecht sowie Datenschutz relevant. Viele Kultureinrichtungen insbesondere unter Open-Access-Bedingungen und befassen sich mit der Thematik der freien Lizenzen. Auch neue Standards wie z. B. für barrierefreies Webdesign oder die Langzeitarchivierung sind für Museen einschlägig. Je nach Digitalisierungsgrad sowie personeller und finanzieller Ausstattung fällt der Umgang mit den sich fortlaufend entwickelnden Rechtsrahmen und neuen Standards in den Museen sehr unterschiedlich aus.

*bei zweidimensionalen Werken noch vorstellbar ist, bei komplexen dreidimensionalen Objekten digital funktionieren?*

*Zudem gerät der Energieverbrauch der digitalen Strukturen selbst immer mehr in den Fokus: Hochwertige Digitalisate haben ein enormes Datenvolumen, und die Vorhaltung riesiger Datenbestände in Rechenzentren und Datenspeichern erfordert erheblich Energiemengen (Server, Kühlung, Ventilatoren etc.).*

*Dazu kommt: Die Zahl energieintensiver Rechenzentren und Serverfarmen ebenso wie der "traffic", der Datentransfer, steigen mit hohen Wachstumsraten an – natürlich nicht nur im Museumsbereich, aber auch dort.*

*Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung werden sich die Museen, die Verbände und die Behörden neben den Chancen künftig auch mit den Risiken der Digitalisierung befassen müssen.*

(Siehe auch Kapitel [\[5.9\]](#) Nachhaltigkeit)

Die Verfügbarkeit von Fachkräften und die Vermittlung neuer Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung sind für die Entwicklung der Digitalisierung von zentraler Bedeutung; das betrifft nicht nur die technischen, sondern auch die korrespondierenden rechtlichen und ökonomischen Bereiche. Dafür sollen Fortbildungsveranstaltungen insbesondere für die nichtstaatlichen Museen angeboten werden.

### Immer noch eine Kernaufgabe: Digitalisierung des kulturellen Erbes in Museen

Eine unverzichtbare Basisaufgabe ist nach wie vor die Digitalisierung und digitale Präsentation der Museumsbestände. Die digitale Verfügbarkeit der Objekte schützt die Originale und dient deren Bestandsschutz, sie ermöglicht und erleichtert Forschung, dient der Vermittlung, der Öffentlichkeitsarbeit und dem Marketing und erleichtert den Leihverkehr und die Herausgabe von Publikationen. Zu unterscheiden ist dabei zwischen der bloßen Auffindbarkeit des Objekts in Datenbanken und dem mehr oder weniger aufwendigen Digitalisat mit hochaufgelösten Details und mehreren Blickwinkeln. Für fachliche Zwecke und Forschung sind hochaufgelöste Digitalisate notwendig. Alle Aspekte der digitalen Objektforschung werden zu einem „**Digitalen Objektmanagement**“ zusammengefasst, das Teil einer Digitalstrategie und eines Digitalkonzepts (s.u.) ist.

Schließlich können digital gut aufbereitete Sammlungsbestände die Basis bilden für neuartige Projekte, die ohne Digitalisierung zumindest schwieriger wären. Dazu zählen z.B. partizipative Citizen-Science-Projekte, und auch das digitale Kuratieren ist ohne diese Basisarbeit nicht möglich.

143 Siehe „Große Museumsbefragung Sachsen 2022/23“ [\[Link\]](#), Ziffer 2.5.1.



Auch Restaurierungsmaßnahmen werden u.a. mit hochwertigen Digitalisaten von Objekten erleichtert, wie auch der Einsatz von „digitalen Kurieren“ beim Leihverkehr. Museumsobjekte treten durch die Digitalisierung aus dem Depot heraus und werden sichtbar – und das nicht nur vor Ort, sondern weltweit. Sie werden damit zum „globalen Erkenntnisgegenstand“<sup>144</sup>.

Essenzielle Voraussetzung für die erfolgreiche Handhabung und externe Nutzung von Museumsdatenbanken und Online-Collections ist die **Verwendung von Dokumentationsstandards** und kontrolliertem und möglichst normiertem Vokabular. Zudem spielt die Verwendung von **Standardaustauschformaten** wie LIDO<sup>145</sup> eine große Rolle bei der Datenweitergabe an verschiedene Portale und der Implementierung von Digitalisaten.

Das Projekt „Digitales Sammlungsmanagement“ der SLFM, das zunächst bis 2024 befristet ist, unterstützt die nichtstaatlichen Museen in Sachsen<sup>146</sup> im Bereich der digitalen Sammlungserschließung, der digitalen Vermittlung und Kommunikation sowie bei der Vernetzung der Museen untereinander, u.a. durch Handreichungen, Schulungen, Workshops, aber auch durch die gemeinsame Arbeit vor Ort<sup>147</sup>.

Aus Sicht der Wissenschaft und der interessierten Öffentlichkeit ist die Präsenz der Objekte aus sächsischen Museen in nationalen und internationalen Datenbanken wünschenswert. In erster Linie sind dies:

- **Museum-digital:** bundesweites Portal für Museumsobjektdateien und virtuelle Ausstellungen mit Länderfokus<sup>148</sup> ([www.museum-digital.de](http://www.museum-digital.de))
- **DDB,** die Deutsche Digitale Bibliothek, getragen von Bund, Ländern und Kommunen und angesiedelt bei der Stiftung Preußischer Kulturbesitz ([www.deutsche-digitale-bibliothek.de](http://www.deutsche-digitale-bibliothek.de))
- **EUROPEANA,** eine EU-finanzierte europäische Meta-Datenbank mit Verweisen zu den ursprünglichen Einstellern ([www.europeana.eu](http://www.europeana.eu)).
- Noch im Planungsprozess begriffen ist die Etablierung der **European Collaborative Cloud for Cultural Heritage (ECCCH)**<sup>149</sup>. Die ECCCH soll in Zukunft eine europaweite digitale Infrastruktur für die Museumsarbeit und die Digitalisierung des Europäischen Kulturerbes bereitstellen. In dieser Cloud sollen Museen und weitere Kulturerbe-Institutionen ihre Sammlungen und Bestände vollumfänglich digitalisieren und miteinander vernetzen können. Die Hoffnung ist, dass so der Daten- und Wissensaustausch zwischen den Museen verbessert und die Konzeption von Ausstellungen wesentlich vereinfacht werden kann. Mit ihren mehrsprachigen Masken und ihren vorgesehenen Kommunikationsmöglichkeiten soll sie auch die Kooperation zwischen den Einrichtungen vereinfachen und verbessern. Die ECCCH soll bereits bestehende Datenbanken wie die Europeana langfristig ergänzen und schließlich ablösen.

Diese Datenbanken – und dabei vor allem die EUROPEANA – werden von den Museen in Sachsen noch relativ zögerlich benutzt. Gründe dafür sind, neben dem organisatorischen Mehraufwand, unter anderem die Si-

cherung der Bildrechte bzw. die komplexen Fragen der Lizenzierung.

Das SMWK bekennt sich zu einem offenen Zugang zum Objektkosmos der Museen; das gilt unabhängig von der Trägerschaft und wo immer dem keine rechtlichen Hinderungsgründe entgegenstehen.

## Kunst und Kultur digital: Nutzung erweiterter digitaler Möglichkeiten im Museum

Als Kulturstaat sieht der Freistaat Sachsen die Digitalisierung in den Museen nicht nur als unterstützende Technologie an, sondern auch als eigenständiges und kreativ nutzbares künstlerisches Medium. Dabei können künstlerische Werke originär digital entstehen oder aber in Auseinandersetzung und Berührung mit nichtdigitalen Positionen und Objekten. Die Kulturstiftung des Freistaats Sachsen fördert innovative Projekte der Digitalkultur.

## Digital-Konzepte

Unabhängig von ihrer Größe wird den Museen empfohlen, im Rahmen ihrer Leitbildentwicklung auch ein Digitalkonzept zu erstellen. Auf dieser Basis können bereits genutzte Technologien weiter entwickelt, neue Bereiche ausgerüstet, die gewachsenen Ansprüchen der Gäste berücksichtigt und die Potentiale der Digitalität genutzt werden. Ein solches Konzept muss sich selbstverständlich an den gegebenen Möglichkeiten ausrichten, sollte aber neben dem Notwendigen auch das mit Augenmaß Wünschenswerte enthalten, um eine perspektive Entwicklung offen zu halten.

Dabei soll es nicht um theorie-schwere Grundsatzpapiere gehen, aber auch nicht vorrangig um die Aufzählung von schon Geleistetem. Nach einer reflektierten Betrachtung der konkreten digitalen Möglichkeiten und Grenzen der Institution soll innerhalb der Leitbildentwicklung eine gewichtete Auflistung von digitalen „Produkten“ und Techniken samt einer Zeitplanung erfolgen – und das stets unter Einbeziehung der Perspektive der analogen und digitalen Museumsgäste. Größere und ressourcenstärkere Häuser<sup>150</sup> können bei der Entwicklung eines Digitalkonzeptes eine sog. Fokusgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern der tatsächlichen und angestrebten Besucherschaft bilden und die Ziele der geplanten Maßnahmen mit diesen abgleichen.

Das SMWK hält die Entwicklung von Digitalkonzepten für grundlegend wichtig; die SLFM unterstützt und fördert entsprechende Vorhaben im Rahmen ihrer Möglichkeiten.

## Verfügbare personelle und finanzielle Kapazitäten

Die Digitalisierung von Kulturgut sowie der Einzug digitaler Anwendungen und Werkzeuge<sup>151</sup> in die verschiedenen Bereiche und Arbeitsprozesse, ebenso wie die Schaffung von Angeboten, die es ohne Digitalisierung nicht gäbe, erfordert eine sukzessive Umstrukturierung von Organisationseinheiten und Aufgabenbereichen, die abhängig ist von den vorhandenen Finanzmitteln und dem verfügbaren Personal. Für die Er-

144 Koordinierungsstelle Brandenburg-digital (Hrsg.) (2017), S. 22.

145 What is Lido?, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

146 Stand Frühjahr 2023 wurden bereits über 100 sächsische Museen bei der digitalen Sammlungserschließung beraten bzw. unterstützt.

147 U.a. durch das neu entwickelte Format des „Sammlungscoachings“ speziell für kleinere Museen.

148 Museum-digital:sachsen, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

149 Die ECCCH ist ein von der zuständigen EU-Kommission für Forschung, Innovation und Bildung, Kultur und Jugend vorangetriebenes Projekt. Langfristig soll es über das EU-Forschungsförderprogramm Horizont Europa mit bis zu 110 Millionen Euro gefördert werden. Die ersten Projektaufträge im Wert von ca. 35 Mio. € werden 2023 erfolgen (Stand: Frühjahr 2023).

150 Anregung kann hier das (öffentlich zugängliche) Digitalkonzept der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden bieten. Digitalkonzepte kleinerer Museen könnten eine vergleichbare Breite und Tiefe nicht realisieren – dort gilt es, Schwerpunkte zu setzen, die die im Leitbild des Museums definierten Kerninhalte der Museumsarbeit verstärken oder adäquat ergänzen. [\[Link\]](#) (Abruf 05/2023). Auch das Deutsche Hygiene-Museum hat seine Digital-Strategie veröffentlicht: [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023<)

151 Z. B. digitale Zeiterfassung, künstlerische Planung und Dienstplanung, Intranet, Vertragsbearbeitung, Social Media etc.

richtung bzw. Modernisierung der technologischen Infrastruktur<sup>152</sup> müssen Museen Investitionskosten aufbringen sowie laufende Kosten für Wartung und Pflege der IT-Systeme einplanen. Zudem ist geschultes Personal erforderlich für die Anwendung digitaler Technik sowie für den Umgang mit rechtlichen Fragestellungen, die mit der Digitalisierung in Verbindung stehen. Da es sich dabei mittlerweile um Anforderungen des regulären Betriebs handelt, sind diese in die laufenden Finanzplanungen beim Träger aufzunehmen. Bei einer Vielzahl von Institutionen stehen Mittel für Sonderprojekte und Investitionen im Rahmen von Förderprogrammen zur Verfügung. Viele dieser Programme sind zeitlich befristet, aber es werden auch ständig neue aufgelegt.

Beschaffung und Betrieb von digitalen Infrastrukturen gehören zu den Maßnahmen, die im Rahmen von Kooperationsvereinbarungen realisiert werden können (siehe nachfolgendes Kapitel [5.11.]). Durch Breitband-Internet ist eine Zusammenarbeit auch zwischen entfernteren Institutionen möglich. Räumliche Nähe als Kriterium für Zusammenarbeit kann daher auch durch fachliche Nähe substituiert werden.

## Digitalisierung in der Verwaltung

Nur angerissen werden können hier die Möglichkeiten der Digitalisierung in der Verwaltung der Museen. In der Finanzbuchhaltung ist die Digitalisierung bei der Zusammenarbeit mit Steuerberatern breit etabliert und selbstverständlich. Darüber hinaus macht sog. ERP<sup>153</sup>-Software die digitale Abbildung mehr oder minder aller standardisierter Verwaltungsvorgänge möglich.

Während früher oft hausspezifische Lösungen eingesetzt wurden, werden heute meist Programmpakete verwendet, die auf Standard-Software-Produkten aufsetzen. Damit wird die Bedienung erheblich erleichtert und kostspielige Programmierungskosten können vermieden werden. Schließlich hat die Nutzung von bewährten Routinen mitunter auch einen entschlackenden Effekt auf hausspezifische Spezial-Lösungen im Verwaltungsbereich. Da es hierbei um die Grundausstattung der Museen geht, sind bei Investitionen in ERP-Software in erster Linie die Träger der Museen gefragt.

### Expertinnenstatement Katja Margarethe

#### Mieth und Johanna Jürgens, Staatliche Kunstsammlungen Dresden – Sächsische Landes- stelle für Museumswesen

##### Sind die besonderen Schwierigkeiten für kleinere Museen – und wo liegen die Chancen?

Die besonderen Schwierigkeiten liegen vor allem im Mangel an entsprechenden Arbeitszeitbudgets des Fachpersonals. Es bedarf eines Wandels des Verständnisses von Museumsarbeit, sowohl museumsintern als auch bei Trägern und Betreibern von Museen. Dabei geht es um mehr Ausgewogenheit in der Wahrnehmung der musealen Kernaufgaben, denn qualitativvolles Ausstellen und Vermitteln im Museum baut auf einer soliden Sammlungserschließung und -dokumentation, verbunden mit entsprechenden Forschungen und präventiver Sammlungspflege, auf.

Für die nicht nur für kleine Häuser komplizierten rechtlichen Fragestellungen im Zusammenhang mit der Online-Publikation von hauseigenen Kunstwerken der Moderne sowie von zeitgenössischen Fotografien bedarf es einer kulturpolitischen Lösung, die die Handhabung vereinfacht. Derzeit ist eher das Gegenteil der Fall, etwa im Hinblick auf die jährliche Meldepflicht zu publizierten Kunstwerken, auf denen (noch) Folgerechte liegen.

Ein generelles Problem stellt die Datensicherung und vor allem deren Langzeitarchivierung dar, die die Lesbarkeit für künftige Generationen sichern soll. Museumsobjektdaten werden sehr aufwendig recherchiert und erstellt, sie haben kein Verfallsdatum. Hier wäre es angeraten, ein landesweites Angebot zur Kulturerbe-Datensicherung verbunden mit entsprechenden Standards zu schaffen.

Der mancherorts fehlende Netzausbau, aber auch die besondere Beschaffenheit historischer Gebäude wirken hinderlich. Darüber hinaus existieren teils erhebliche Defizite in der technischen Ausstattung und beim IT Support.

Zuweilen fehlt trägerseitig die Gestattung der eigenständigen Nutzung von ausgewählten Social-Media-Kanälen für die Öffentlichkeitsarbeit. Andernorts ist es Museumsteams nicht einmal erlaubt, dass sie ihren Internetauftritt selbst redaktionell und tagesaktuell pflegen können.

Zugleich liegt in der Digitalisierung eine bisher nie dagewesene Chance, Museumsarbeit in all ihren Facetten rund um die Uhr sichtbar und erlebbar zu machen und mit Interessierten wiederholt in Kontakt zu treten. Die Coronapandemie 2020–22 hat diesen Prozess rasant beschleunigt. Das „Museum to go“ mit digitalen Angeboten ist heute weit verbreitet. Museen könnten auch im ländlichen Raum viel

stärker als bisher zu inklusiven und touristisch attraktiven Orten werden, denn ein stabiles WLAN ermöglicht mittels der von den meisten Museumsgästen mitgeführten mobilen Endgeräte einen unkomplizierten und barrierefreien Zugang zu Downloadbereichen und Informationsangeboten sowie Audio-, Text- und Videomaterialien ebenso wie zu fremdsprachigen Angeboten. Zudem erleichtert eine attraktive barrierefreie Website die Vor- und Nachbereitung eines Museumsbesuchs erheblich und sorgt für Publikumsbindung.

Das Mitführen eigener mobiler Endgeräte durch die Besucherinnen und Besucher gemäß dem Motto „Bring your own device“ gestattet es den Museen, sich stärker auf die Bereitstellung von Inhalten zu konzentrieren. Mit der Online-Publikation ihrer Objekte können Museen unkompliziert in den Dialog mit Interessierten und Fachkundigen in der Gesellschaft treten. Teilhabe und Partizipation an Museumsarbeit werden durch die Digitalisierung ebenso erleichtert, wie der museumsübergreifende kollegiale Austausch. Auch für kleinere Teams werden damit Öffentlichkeitsarbeit und Marketing genauso wie das Fundraising über Social Media und entsprechende Crowdfunding-Plattformen möglich.

##### Was können die kleineren Museen selbst tun?

152 U. a. Soft- und Hardwareausstattung inkl. Kosten für Lizenzankauf  
153 ERP = Enterprise Resource Planning

Die kleineren Museen können stetig Medienkompetenz erwerben. Die Bereitschaft zur Online-Publikation der hauseigenen Sammlungs- und Objektdaten im Sinne der breiten öffentlichen Zugänglichkeit ist zu stärken; und dies verbunden mit dem Mut, vereinzelte Wissenslücken zu offenbaren und vom Online-Dialog mit fachkundigen Bürgerinnen und Bürgern zu profitieren und so den Wissensaustausch zu fördern.

**Und wie kann die Landesstelle unterstützen?**

Die Sächsische Landesstelle für Museums-wesen berät Sachsens nichtstaatliche Museen sowohl vor Ort als auch online. Sie fördert Digitalisierungsprojekte und den barrierefreien Ausbau von Websites. Mit ihrem seit Herbst 2019 tätigen Projektteam Digitales Sammlungsmanagement entwickelt die Landesstelle vielfältige Fortbildungsformate sowie Handreichungen. Neben der Gründung einer sachsenweiten AG Digitalisierung führt das Team seit 2022 ein Sammlungscoachingprogramm spezi-

ell für kleine Museen erfolgreich fort. Zudem unterstützt die Landesstelle Sachsens Museen bei der Online-Publikation von Objekten auf dem bundesweiten Museums-sammlungsportal museum-digital (museum-digital:sachsen) und befördert die unkomplizierte Datenweitergabe an die Deutsche Digitale Bibliothek (DDB) bzw. die europeana. Die Verstetigung des Projekts Digitales Sammlungsmanagement ist daher angesichts des großen Bedarfs an Unterstützung höchst erstrebenswert.

## 5.11. Museumskooperationen vertiefen und umsetzen!



### KONKRET: Museumskooperationen vertiefen und umsetzen!

#### Ziele:

Die finanziellen Rahmenbedingungen für eine auskömmliche Finanzierung der Museen im Freistaat sind, auch unabhängig von der Größe und Trägerschaft, nicht immer zufriedenstellend.

Nicht nur als Notbehelf in Krisenzeiten, sondern als Möglichkeit der Qualitätssteigerung sehen wir Kooperationsmodelle. Dabei geht es um Kooperationen zwischen Museen einer Region oder einer Sparte in nahezu allen Arbeitsbereichen: inhaltlich-thematisch, im Marketing und in der Verwaltung. Ziel ist nicht die „Abwicklung“ von Einrichtungen, sondern das Ermöglichen von Arbeiten und Leistungen, die eine Einrichtung allein nicht (mehr) leisten kann. Dabei ist eine Vielzahl von praktischen Hürden zu überwinden.

Auch andere Kooperationen, etwas mit Vereinen, Verbänden und anderen Kulturinstitutionen können zum Wohle der jeweiligen Partner angestrebt und gestaltet werden. Insbesondere können Forschungsk Kooperationen mit Universitäten auch den Forschungsaspekt in den Museen stärken.

Kooperationen sollten realistisch geplant und verbindlich vereinbart werden. Die kooperativen und in eigener Verantwortung verbleibenden Aktivitäten sollen klar benannt werden. Es bietet sich an, Überprüfungsmodalitäten vorzusehen und Krisenregelungsmodelle zu vereinbaren.

#### Engagement:

Die Etablierung von festen und nicht nur sporadischen Kooperation erfordert ein hohes Maß an Bereitschaft bei allen Beteiligten. Das SMWK wird die Empfehlungen aus der hier vorliegenden Untersuchung in die Kulturräume tragen. Für die Entwicklung von spartenübergreifenden Kooperationsmodellen wird das SMWK die Thematik in den Kultursenat einbringen.

Die SLfM wird die gesammelten Anstrengungen in einer großen Arbeitstagung vorstellen und damit eine breite und kritische Diskussion ermöglichen. Die Vorbereitung der Tagung wird auf einer öffentlich zugänglichen Internet-Plattform mit Beteiligungsmöglichkeiten durchgeführt.

Museen zu steigern und mehr (und auch andere, siehe Kapitel [\[5.2.\]](#)) Besucherinnen und Besucher zu gewinnen. Das SMWK bewertet eine vertiefte Zusammenarbeit bis hin zu formeller Kooperation von Museen und anderen Akteuren als einen wichtigen Schlüssel zur Gestaltung der Zukunft. Im besonderen Maße gilt dies für die ländlichen Räume. Dort wird der Fokus über die institutionelle Zusammenarbeit hinaus in der Bildung kultureller Netzwerke liegen – siehe hierzu auch Kapitel [\[5.7.\]](#) „Ländliche Regionen“. Das SMWK ermutigt die Museen ausdrücklich, Kooperationen, insbesondere im grenznahen Bereich, auch mit Partnerinstitutionen in Polen und Tschechien in Betracht zu ziehen.

In der Praxis stehen viele Museen oft vor ähnlichen Problemen, sei es bei der dünnen Personal- und Finanzdecke, bei Werbung und Marketing, bei der Objektunterbringung usw. – wenn auch bei je vor Ort unterschiedlichen Akzentuierungen. So liegt es nahe, die Kräfte und Interessen zu bündeln und mithilfe von Kooperationen im engeren und weiteren Sinne Synergie-Effekte zu realisieren; darüber hinaus können so aber auch erweiterte Handlungsspielräume und Gestaltungsmöglichkeiten sowie Qualitätsverbesserungen erreicht werden. Im Freistaat Sachsen ist Kooperation schon heute in verschiedenen Formen gelebte Praxis. Durch bewusst geplante und systematische Kooperation können jedoch noch erhebliche Potentiale ausgeschöpft werden.

Angesichts der mittelfristigen ökonomischen Situation der öffentlichen Hand als wesentlichem Museumsträger ist es nicht wahrscheinlich, dass es zu größeren finanziellen Zuwächsen bei den Budgets im Kulturbereich kommen wird. Eher wird wohl schon das Aufrechterhalten des status quo als Erfolg zu bewerten sein. Gleichwohl ist es das Ziel von Museen und Trägern, die Qualität und die Attraktivität der

Angesichts der mittelfristigen ökonomischen Situation der öffentlichen Hand als wesentlichem Museumsträger ist es nicht wahrscheinlich, dass es zu größeren finanziellen Zuwächsen bei den Budgets im Kulturbereich kommen wird. Eher wird wohl schon das Aufrechterhalten des status quo als Erfolg zu bewerten sein. Gleichwohl ist es das Ziel von Museen und Trägern, die Qualität und die Attraktivität der



**PRAXISBEISPIELE:** Kooperationen im Rahmen eines übergeordneten Netzwerks z.B. bei „KeinRembrandt.de“, insbesondere für kleinere und mittlere Museen [\[Link\]](#) (Abruf 12/2023)

Förderprojekt „KULTURGEMEINSCHAFTEN“ der Kulturstiftung der Länder [\[Link\]](#) (Abruf 12/2023)

Gelingende Kooperation müssen von den Verantwortlichen gewollt sein und zum Ziel haben, auch unter schwierigen Bedingungen das Beste für die Einrichtungen und ihre Besucherschaft zu erreichen. Darüber müssen die Kooperationspartner wie ihre Träger Einvernehmen erzielen. Negative Beispiele, bei denen es lediglich um Privatisierung, Outsourcing, Gesundshrumpfen und ähnliche Maßnahmen geht, sind das Gegenteil von verantwortungsvoller Kooperation und dis-kreditieren das offene Herangehen an Kooperationsnotwendigkeiten und -chancen.

Allen Verantwortlichen sollte es gelingen, die positiven Aspekte und den Gewinn an Handlungsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten in den Vordergrund zu stellen, durch die ein vielleicht befürchteter partieller Autonomie-Verlust überkompensiert wird. Ziel sollte es sein, innovativ zu denken und eine Umkehr der Blickrichtung vorzunehmen. Zu fragen ist also nicht, bei welchen Einzelproblemen Kooperation hilfreich sein kann, sondern umgekehrt: Was ist notwendiger- und sinnvollerweise weiterhin in autonomer eigener Verantwortung zu tun, und was kann besser in kooperativen Formen erledigt werden. In diesem Sinne können auch die Anregungen im zweiten Teil des Expertenstatement von Leontine Meijer-van Mensch, hier in diesem Unterkapitel, zu den umfangreichen Museumskooperationen in den Niederlanden, auch und gerade zwischen kleineren Museen, verstanden werden.



### Expertenstatement Leontine Meijer-van Mensch, Direktorin der Staatlichen Ethnographischen Sammlungen Sachsen, Teil 2<sup>154</sup>

**Ein anderes Thema: In den Niederlanden wurden, vorwiegend aus ökonomischen Gründen, umfangreiche Museumskooperationen ins Werk gesetzt. Sind diese erfolgreich? Was können wir in Deutschland/Sachsen daraus lernen?**

*Die Kulturpolitik in den Niederlanden befasste sich verstärkt seit den 1970er-1980ern mit der Frage, wie die gesellschaftliche Wirkungskraft von Kultureinrichtungen effektiv gesteigert werden kann. Vorrangig ging es zunächst dabei um sozial-politische Fragen, u.a. dazu wie die Zugänglichkeit und die Benutzerfreundlichkeit erhöht werden können. Zu den po-*

*sitiven Beispielen dieser Politik für museale Einrichtungen zählen die Errichtung von gemeinsam Großdepots, eine effektive gemeinsame Sammlungsakquise mittels geteilter Ankaufsstrategien und -budgets, eine effektive Gestaltung von Marketingmaßnahmen zwischen Städten und Kultureinrichtungen, sowie einer engeren Zusammenarbeit beim Drittmittelerwerb und bei der Drittmittelvergabe. Allgemein profitieren die Einrichtungen von einer Vernetzung untereinander, aber auch von der engeren Zusammenarbeit mit anderen Kultureinrichtungsformen (beispielsweise zwischen Museen, Archiven und Bibliotheken), sowie mit sozialen Einrichtungen. Diese engere Zusammenarbeit hat positive Auswirkungen für die Menschen, die diese Einrichtungen besuchen oder bewohnen – so hat beispielsweise die engere Zusammenarbeit zwischen Altersheimen und Einrichtungen, die Sammlungen verwalten, posi-*

*tive Effekte hinsichtlich einer Prävention von Demenz.*

*Eine effektivere Zusammenarbeit ermöglicht Einsparungen ohne negative Folgen für die Zielgruppen und Besuchenden. An erster Stelle muss die Reflexion zur gesellschaftlichen Relevanz der Einrichtungen stehen, welche nicht über Besucherzahlen evaluiert werden kann. Um die gesellschaftliche Wirkungsmacht der Einrichtungen zu gewährleisten, braucht es eine Stärkung im Bereich Bildung und Vermittlung / Outreach. Es verändern sich im Rahmen eines sich wandelnden Kulturbereiches auch die Kompetenzen, die von den Leitungen der Einrichtungen gefordert sind. Es bedarf der Weiterbildung und Professionalisierung der Führungsebenen hinsichtlich Kompetenzen in agilem Management, Drittmittelakquise und Öffentlichkeitsarbeit.*

154 Der erste Teil des Expertenstatement von Leontine Meijer-van Mensch mit dem Schwerpunkt Provenienzforschung findet sich im Unterkapitel [\[5.7\]](#)

## Strukturfragen

Kooperation setzt handlungs- und entscheidungsfähige Partner voraus. Sie ist zielgerichtet und belässt die Institutionen in ihrer grundsätzlichen Verantwortung, eine geteilte, kooperative Verantwortung wird stets sorgfältig zu regeln sein.

Kooperationen „auf Augenhöhe“ bedeutet nicht zwingend, dass die Partner gleich groß oder stark sind, d.h. über gleiche oder auch nur ähnliche Ressourcen verfügen. Wichtig ist vielmehr, dass die Partner im gemeinsamen Agieren einen Mehrwert gegenüber einem autonomen Vorgehen erkennen.

Keine Kooperation kann ohne erkennbare Erfolge überleben. Die Partner sollten darum genau beschreiben, was als Erfolg gelten soll und diese Ziele im Lichte des Vereinbarten regelmäßig evaluieren.

Lebendige Museumskooperationen müssen handhabbar sein. Dazu zählen auch praktische Faktoren wie die geographische Nähe, etwa im Bereich von Kooperationen im Tourismus-Marketing. Im Bereich der Forschung ist eine unmittelbare geographische Nähe jedoch nicht erforderlich. Spezifische Chancen bietet die Lage Sachsens mit seinen längeren Außengrenzen zu zwei EU-Partnerstaaten. Trotz des kommunikativen Mehraufwands können erfolgreiche Kooperationen auf verschiedenen Feldern angestrebt werden, für die spezifische Fördermittel zur Verfügung stehen.



## Bei fachlichen Kooperation kann es beispielsweise um folgende Bereiche gehen:

- Intensivierter Erfahrungsaustausch, über gelegentliche kollegiale Gespräch hinaus
- Absprache von Sonderausstellungen, thematisch, zeitlich
- Absprachen zur Programmarbeit, z.B. mit unterschiedlichen Schwerpunkten oder umgekehrt mit abgestimmten thematischen Schwerpunkten (Themenjahre o.ä.), die gemeinsam und gebündelt eine höhere Attraktivität bieten
- Absprachen zur Durchführung größerer Events
- Herausgabe gemeinsamer Publikationen
- Klärung museumsübergreifender, damit ggf. auch trägerschafts-übergreifender Depotfragen
- Gemeinsame Projektentwicklung im Bereich der Digitalisierung mit verbesserten Förderungsmöglichkeiten, vergleiche etwa Förderprojekt „KULTURGEMEINSCHAFTEN“ der Kulturstiftung der Länder
- Verbesserte Möglichkeiten gemeinsamer Antragstellung für Sonder- oder Forschungsprojekte, die ein Haus allein nicht bewältigen könnte.
- Spezifische Kooperation im Bereich der Vermittlung und Marketing/ Öffentlichkeitsarbeit
- Herausarbeitung des spezifischen Profils, im Marketing: Angebotsdifferenzierung und/oder Schwerpunktverstärkung
- Gemeinsame Kampagnen basierend auf Profil (s.o. Kapitel [\[5.1.1\]](#)) und programmatischen Absprachen
- Absprache von Öffnungszeiten und Ruhetagen
- Tourismusmarketing, Attraktivitätserhöhung, größere Durchschlagskraft, mehr Anerkennung als Destination durch breiteres und vertieftes Angebot
- Differenziertes Vermittlungsangebot für Schulklassen, gemeinsames Zugehen auf Schulen bzw. Schulämter
- Spezifische Kooperation im Bereich der Verwaltung:
- Digitalisierung durch Einführung von ERP-Programmen
- Gemeinsamer Einkauf, gemeinsame Ausschreibung von Leistungen
- Gemeinsame wirtschaftliche Steuerung durch Verwaltungsvereinbarungen
- Gemeinsame Personalrekrutierung, gemeinsamer Personaleinsatz, Stellenteilung über mehrere Häuser (dadurch Schaffung von attraktiveren Vollzeit-Stellen)
- Vertretungsregelungen über mehrere Häuser, dadurch Vermeidung von Schließzeiten durch Urlaub und Krankheit

## Netzwerke und sparten- und organisationsübergreifende Kooperationen, Forschungskoope- rationen – nicht nur zwischen Museen

In der Praxis arbeiten viele Museen bereits mit einer Vielzahl von Partnerinstitutionen und -organisationen sowie einzelnen Akteuren anderer Sparten zusammen, etwa mit Bibliotheken, Archiven, Theatern, Vereinen, Verbänden, Stiftungen, Bildungswerken oder Kirchen.

Grundsätzlich gelten auch hier die beschriebenen Vorteile wie Synergie-Effekte, erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten und Qualitätsverbesserungen für die beteiligten Partner. Auch solche Kooperationsformen

werden ausdrücklich begrüßt, verbunden mit der Ermutigung, proaktiv nach Partnern zu suchen. Die Spezifik der jeweiligen Partnerschaften außerhalb der Museen würde jedoch die Darstellung im Rahmen dieser Konzeption sprengen.

Ebenso gilt, dass spartenübergreifende Kooperationen nicht lediglich dem Selbsterhalt der hergebrachten Institutionen dienen können. Vielmehr müssen die übergreifenden Ziele als gemeinsame begriffen werden. Insbesondere im ländlichen Raum wird es dabei ganz grundsätzlich um den Erhalt von Kultur als Stifterin von Identität, Weltoffenheit und Gemeinsinn ankommen. Museen sind hier einer von idealerweise mehreren und unterschiedlichen Akteuren. Vertiefende Hinweise dazu finden sich im Kapitel 6.3.

Eine besondere Rolle können auch Kooperationen zwischen Museen und Hochschulen spielen. Neben dem konkreten Nutzen, der sich z.B. bei Forschungsprojekten für beide Partner ergibt, können Museen dadurch ihren Anspruch bekräftigen, als forschende Institutionen wahrgenommen und gewürdigt zu werden

## Kooperationsformen: Nicht nur Absprachen

Absprachen zwischen Museen und anderen Kulturinstitutionen sind, vor allem auf informeller Basis, gang und gäbe. Eine kollegiale Zusammenarbeit zwischen Museumsleitungen oder auch in den Fachebenen ist weit verbreitet und selbstverständlich zu begrüßen.

Eine verbindlichere Form können Kooperationsverträge sein. Auch diese gibt es, vermutlich häufiger mit Partnern außerhalb der Museen, z.B. im Rahmen von Forschungsprojekten mit Hochschulen oder anderen Forschungseinrichtungen. Bei Förderanträgen sind Kooperationen mit Forschungspartnern häufig eine verbindliche Voraussetzung. Meistens sind diese Kooperationen auf die Projektdauer beschränkt.

Kooperationsverträge zwischen Museen, die die in diesem Kapitel vorgestellten Arbeitsbereiche betreffen, sind bisher eher selten. Mit einem Vertrag ist zwar eine Voraussetzung für eine verbindlich Kooperation geschaffen, dies allein ist allerdings keine Gewähr für ein dauerhaftes Gelingen. Folgende Aspekte sollten bei einem Kooperationsvorhaben bedacht und berücksichtigt werden:

- Erklärter Wille auf allen Seiten
- Möglichst genaue Beschreibung des Vorhabens, ggf. auch Benennung von Aspekten, die nicht berührt sind
- Formulierung der Erwartungen und der gemeinsamen Ziele, Mechanismus zur möglichen Fortschreibung oder Anpassung der Ziele
- Etablierung von regelmäßigen Konsultationen
- Beschreibung der konkreten Arbeitsformen, der Gremien, Ansprechpartner nach innen und nach außen, Treffen usw.,
- Beschreibung der Kommunikationsformen
- Etablierung einer Erfolgskontrolle, ggf. externe Evaluation
- Beschreibung einer Krisen- und Konfliktlösungs-Kommunikation
- Beschreibung von Wegen und Formen zur Beendigung der Kooperation

Sehr viele Museen in Sachsen sind kommunal getragen. Hier kommt zur kooperativen Aufgabenerfüllung die Rechtsform eines kommunalen Zweckverbandes in den Blick. Für einen Zweckverband schließen sich Kommunen zusammen, die bestimmte Aufgaben nicht alleine oder besser gemeinschaftlich erfüllen können. Dazu kann auch die gemeinsame Trägerschaft eines Museums gehören; als Beispiel dafür ist der Zweck-



verband Sächsisches Industriemuseum zu sehen, siehe hierzu das Interview mit dessen Geschäftsführerin Dr. Susanne Richter, insbesondere zur inhaltlichen Selbständigkeit der einzelnen Einrichtungen, Kapitel [III.VIII.]

Kommunale Zweckverbände sind auch denkbare Konstruktionen, um bestimmte museale Teilaufgaben interkommunal zu lösen, etwa den Be-

trieb einer gemeinsamen Depotanlage oder eines museumspädagogischen Dienstes oder anderer Aufgaben, die von den Einzelgemeinden nicht gewährleistet werden können. Zu beachten ist, dass Mitglieder des Zweckverbandes die teilnehmenden Museumsträger, also die Städte und Gemeinden sind; die Fachaufgaben können in zu formierenden Fachgremien bearbeitet werden.



## Expertinnenstatement Friederike Koch-Heinrichs, Leiterin des Museums der Westlausitz

### Was sind, aus Ihrer Sicht, die größten Herausforderungen, vor denen Ihr Museum steht?

Nach der politischen Wende wurde das Museum der Westlausitz saniert und strukturell neu ausgerichtet. Nach 20 Jahren erfolgreicher Arbeit stellt sich nun erneut die Frage, wie man ein Regionalmuseum fit für die Zukunft macht? Gebaut für max. 20.000 Besucher jährlich, verzeichnete das Museum seit 2007 ca. 30.000 Nutzer im Jahr. Der Veranstaltungsraum ist zu klein, das Wintergartencafé baufällig und nicht mehr sanierungsfähig, die Sanitäranlagen sind veraltet. Räume für Garderobe und Pädagogik fehlen. Überlastet sind auch Sammlungs- und Arbeitsbereiche. Ein neues Konzept muss den gestiegenen Bedarf genauso berücksichtigen, wie moderne Sammlungsprävention, Digitalisierung, progressive Methodik und eine zeitgemäße Wissensvermittlung, die über interaktive Ausstellungen und lebendige Museumspädagogik mit der aggressiven Medialisierung mithalten kann, ohne die eigene Authentizität zu verlieren. Die Vision sieht ein innovatives Bildungs- und Forschungszentrum, das einen Blick hinter die Kulissen moderner Museumsarbeit erlaubt und die Menschen aktiv in den dynamischen Prozess der Erforschung integriert: Fragen werden nicht nur an eine ferne Vergangenheit gerichtet, sondern mit einem Blick in die Zukunft verbunden und eröffnen so den Raum für Interaktionen.

### Über die eigentliche Museumsarbeit hinaus werden teilweise hohe Erwartungen an die Museen gerichtet. Was kann ein Museum wie das Ihre für die Gesellschaft der Gegenwart leisten?

Museen sind als autorisierte Stätten zur Bewahrung kulturhistorischer Werte wichtig für die Auseinandersetzung mit der eigenen kulturellen Identität. Gerade auf

dem Land bieten sie regionalen Künstlern ein adäquates Podium, ermöglichen den Menschen vor Ort den Zugang zu Kunst und Kultur. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Vermittlung traditioneller Werte, ermöglichen den Diskurs zu Toleranz und Weltoffenheit.

Das Alleinstellungsmerkmal des Museums der Westlausitz ist die interdisziplinäre Regionalforschung. Die Entwicklung der Mensch-Natur-Beziehung gehört zu den drängendsten Fragen unserer Zeit. Schon immer gab es Klimawandel und Artenverlust, haben Ressourcennutzung und demographischer Wandel zu Landschaftsveränderungen geführt. Das Verständnis dieser natürlichen Prozesse sowie der Einfluss des Menschen darauf ist die Basis, um Zukunft aktiv zu gestalten. Für das Museum steht die Verbindung von Forschung und Wissensvermittlung im Vordergrund. Objektbezogen und handlungsorientiert werden die regionalen Zusammenhänge sichtbar, werfen Fragen auf und eröffnen neue Horizonte.

### Kleinere Museen sind in der Fläche des Landes oft die einzigen Kulturinstitutionen. Wie können wir die Rolle der Museen stärken (ohne sie zu überfordern)?

Auch kleine Museen benötigen ein Mindestmaß an Ausstattung und Fachpersonal. Besonders in Kommunen, in denen das Museum die einzige Kultureinrichtung mit festem Personal ist, sind die Grenzen zu anderen kommunalen Pflichten wichtig. Natürlich können Museumsmitarbeiter die Vorbereitung von Festumzügen oder den Kulturtourismus unterstützen, solange Zeit für den Museumsauftrag bleibt. Wichtige Hilfe für betroffene Museen ist die Legitimierung ihres fachlichen Anspruchs durch externe Institutionen oder Gremien wie die Landesstelle für Museumswesen oder die Facharbeitsgruppen der Kulturräume. Gestärkt werden können gerade kleine Häuser über Förderprogramme, die wie bei der Landesstelle vom Aufwand niederschwellig, aber mit fachlichen Anforderungen verknüpft sind oder wie bei einigen

Kulturräumen mit Qualitätskriterien verbunden werden.

### Sehen Sie verstärkte Kooperation als Möglichkeit, auch unter zunehmendem Ressourcen-Druck Museumsarbeit zu sichern? Was können Museen selbst dazu leisten, was die Träger?

Kooperationen sind wesentlich für die Qualität musealer Arbeit, eignen sich aber nicht zur Verringerung des Arbeitsdrucks. Es ist sinnvoll, sich mit benachbarten Kultur- und Bildungseinrichtungen zu vernetzen. Neue Multiplikatoren oder Hilfe bei größeren Veranstaltungen sind messbare Gewinne daraus. Die Erfolge dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass alle Partner eigene Aufgaben haben und kaum über freie Spitzen verfügen. Sie können nur dann die helfende Hand reichen, wenn dabei eigene Aufgaben unterstützt werden. Für ein einzelnes Projekt ist die richtige Wahl der Partner essenziell, dauerhafte Unterstützung in den Kernaufgaben darf nicht erwartet werden. Trotzdem ist der Aufbau eines eigenen Netzwerkes unverzichtbar. Unverständlich ist daher, wenn Träger die Grundlagen des Netzwerkes wie Gremienarbeit oder Arbeitstreffen scheuen oder direkt unterbinden.

### Welche Rolle könnten dabei die Kulturräume übernehmen?

Die Kulturräume bilden durch ihre Struktur per se ein gutes Vernetzungsinstrument. Die regelmäßigen Treffen in Beirat oder Facharbeitsgruppen haben durch die Förderrelevanz hohe Priorität und stellen ein Potential dar, dem sich die Kulturräume stärker bewusst sein sollten. Eng begrenzte Mitgliederzahlen in den Gremien sind für die Geschwindigkeit der Förderentscheidungen gut, aber aus Sicht der regionalen Vernetzung kontraproduktiv. Stattdessen sollten die Kulturräume über Veranstaltungsreihen Netzwirkbildung in den Regionen gezielt unterstützen.

Durch die auf Regionalgremien basierende Arbeit der Kulturräume konnte für die ländlichen Gebiete Sachsens ein ausge-

wogenes Verhältnis von Breitenkultur- und Leuchtturminitiativen entwickelt werden, auf das unsere ostdeutschen Nachbarn neidvoll schauen. In der zweckgebundenen Anteilsfinanzierung für Kommunen und Landkreise steckt zudem das Potential, noch ausstehenden Probleme mit eigener Kraft zu lösen. Trotzdem bleibt auf dem

Land die qualitative Distanz zu ähnlich strukturierten Museen in den alten Bundesländern hoch. Seit Jahren hält die Entwicklung der Kulturraummittel nicht mit der steigenden Inflation Schritt – eine echte Herausforderung für den Erhalt des Personalbestandes und der baulichen Infrastruktur vor Ort. Planungssicherheit und

eine stabile Finanzbasis bilden die wichtigste Grundlage, um im ländlichen Sachsen den Bestand zu sichern. Dazu gehört besonders eine deutliche Stärkung der Investivförderung, um dem Investitionsstau zu begegnen, der sich in immer mehr Museen zeigt.

## 5.12. Arbeiten im Museum



### KONKRET: Arbeiten im Museum

#### Ziele:

Neben den wertvollen Exponaten in Sachsens Museen machen die dort tätigen Menschen die Qualität der Museumsarbeit aus – und das mit mindestens demselben Stellenwert. Das Arbeiten im Museum soll heute und auch in Zukunft für die Beschäftigten attraktiv sein. Dabei stehen die Museen, heute mehr als früher, im Wettbewerb um die klügsten und kreativsten Köpfe.

Basis für erfolgreiche und befriedigende Arbeit im Museum ist eine gute Ausbildung auf jeder Qualifizierungsstufe.

Museumsarbeit ist grundsätzlich hochqualifiziert. Die Anforderungen steigen durch wissenschaftlichen Fortschritt und gesellschaftliche Anforderungen. Durch Fort- und Weiterbildungen von Seiten der Träger kann das hohe Niveau der Museumstätigkeit dynamisch aufrechterhalten werden.

Museen müssen heute lernen, dass die qualifizierte Vergabe von Stellen keine Selbstverständlichkeit ist. So können heute neben der unabdingbaren fachlichen Eignung besondere persönliche Qualifikationen eine wichtige Rolle in Einstellungsverfahren spielen. Die Gewinnung von engagierten, kreativen Persönlichkeiten muss gegenüber der genau passenden Formalqualifikation in einem guten Verhältnis stehen.

Bei sinkenden Bewerbungszahlen liegt es nahe, Möglichkeiten zur Attraktivitätssteigerung der Museen als Arbeitgeber zu suchen, etwa bei flexibler Arbeitszeitgestaltung, Unterstützung bei der Wohnungssuche vor Ort, Nachverkehrsticket u.ä. Insbesondere gilt dies für Maßnahmen, die der besseren Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit dienen.

Qualifizierte Arbeit verdient angemessene Bezahlung. Auch im eigenen Interesse sind die Träger der Museen aufgerufen, für ihre Beschäftigten die branchenüblichen tariflichen Einstufungen vorzunehmen.

#### Engagement:

Der Freistaat Sachsen trägt mit dem Studiengang Museologie und dem Aufbaustudiengang Museale Vermittlung zu einer soliden Ausbildung bei, gleiches gilt für eine Vielzahl von Studiengängen an Universitäten und Hochschulen in Sachsen, die eine Grundlage für eine spätere Tätigkeit im Museum bilden.

Das SMWK fordert die größeren Museen auf, die Museumsqualifikation durch die Einrichtung von Volontariatsstellen zu ermöglichen. In den Staatlichen Museen sind bereits zahlreiche Volontariatsstellen eingerichtet. Auch qualifizierte Praktika bieten künftigen Museumsmitarbeitenden Einblicke in die Praxis. Längere Praktika sollen mit einer Aufwandsentschädigung verbunden sein, Volontariate mit der halben Dotierung der regulären Stelle.

Die SLfM bietet zahlreiche Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung, bis hin zu wissenschaftlichen Tagungen.

Die Museen sind dazu aufgerufen, die Kosten für Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten zu übernehmen, wo immer dies möglich ist – auch zum Nutzen der Institution und zu Bestärkung der Rolle als attraktiver Arbeitgeber.

Auch wenn im Museum Objekte im Zentrum des Interesses stehen, ohne engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein qualitätsvolle Museumsarbeit nicht möglich – im kleinen, ehrenamtlich betriebenen Heimatmuseum wie im großen, arbeitsteilig organisierten Museumsverbund mit dreistelligen Beschäftigtenzahlen.

Dass der Museumsbetrieb mit seinen vielfältigen Anforderungen und Herausforderungen, wie sie hier dargelegt werden, reibungslos funktioniert, ist die verständliche Erwartung der Besucher, aber auch der Trägerschaft und anderer Beteiligten. Doch gibt es im Personalbereich tatsächlich immer wieder Problemfelder, z.T. struktureller Art, aber auch in Verfahrensfragen. Einige dieser Problemfelder sind in vielen Häusern ähnlich. Dabei geht es vor allem um drei Bereiche, nämlich

- angemessene Personalausstattung
- angemessene Bezahlung
- gelingende Stellenbesetzung

Eindeutige Handlungsempfehlungen können, allein schon aufgrund unterschiedlicher rechtlicher bzw. trägerschaftlicher Strukturen, nicht gegeben werden. Auch sind die vielfach beschränkten finanziellen Mittel eine nicht zu leugnende Realität. Die Komplexität dieses Handlungsbereichs kann hier nicht in Gänze dargestellt, doch sollen zumindest einige Optionen erörtert werden.

#### Ausbildung und Volontariat anbieten

Sachsen bietet bundesweit eine der wenigen Möglichkeiten, ein grundständiges Studium im musealen Kernbereich (Bachelor-Studiengang Museologie, siehe dazu auch die Ausführun-

gen von Prof. Dr. Markus Walz in Kapitel [5.3.] zu absolvieren. Das Aufbaustudium Museale Vermittlung stellt ebenfalls eine gute Ausbildungsmöglichkeit in einem gefragten musealen Tätigkeitsfeld dar; beide Studiengänge erfreuen sich guter Nachfrage.

Wissenschaftliche Hochschulstudiengänge, wie etwa Geschichte (DD, L, C) oder Kunstgeschichte (DD, L), Archäologie (L) oder Kulturwissenschaft (L), aber auch naturwissenschaftliche (DD, FG, L, MW, C) und andere Fachbereiche qualifizieren für Tätigkeiten im Museum. Für die erforderlichen praktischen Kenntnisse sind nicht nur Praktika, sondern Volontariatsstellen mit einem zweijährigen, qualifizierten Curriculum erforderlich. Darum sind alle größeren Museen aufgerufen, die Einrichtung solcher Stellen zu prüfen – schließlich sind Praktikantinnen und Praktikanten und noch mehr Volontärinnen und Volontäre mögliche künftige Mitarbeitende. Voraussetzung für eine Volontariat soll ein wissenschaftlicher Abschluss (Master oder vergleichbarer Abschluss, nicht zwingend Promotion) sein. Praktika in Museen sind sinnvoll, wenn eine gewisse Mindestbeschäftigungszeit gegeben ist. Viele Museen setzten dabei vier oder sechs Wochen an. In diesem Falle sollen Praktikanten einen gewissen materiellen Ausgleich bekommen. Für Volontariate empfiehlt der DMB eine Vergütung in der halben Höhe der entsprechenden regulären tariflichen Einstufung.

## Fort- und Weiterbildung, Weiterqualifizierung ermöglichen

Im Interesse der Beschäftigten wie auch der Institution ist es, vorhandenes Wissen und Kompetenzen aktuell zu halten, zu erweitern und auch den Erwerb neuer Fähigkeiten zu ermöglichen. Manchmal erscheint eine Fort- oder Weiterbildung aus Sicht des Arbeitgebers nicht zwingend, weil die vorhandenen Kompetenzen zur Erfüllung der beruflichen Aufgaben ausreichen oder weil befürchtet wird, dass der Wunsch nach der Betrauung mit höherwertigen Aufgaben entsteht. Grundsätzlich kann dies nicht ausgeschlossen werden und teilweise ist das auch geradezu erwünscht. Fort- und Weiterbildungen sind jedoch auch ein Zeichen der Wertschätzung für die Beschäftigten, sie stehen für einen modernen und attraktiven Arbeitgeber und sie dienen der inneren Bindung an die Arbeitsstelle. Die Kosten sollen i.d.R. durch den Arbeitgeber übernommen werden.

## Einstiegsvoraussetzungen öffnen

Immer wieder stehen Museen heute vor der Frage, wie freie oder freigewordene Stellen gut (wieder) besetzt werden können (siehe hierzu auch den Abschnitt „Personalgewinnung, Personalbindung). Teilweise sind nur geringe Bewerberzahlen zu erreichen oder die Bewerbenden entsprechen nicht den vorgegebenen Anforderungen. Gerade letzteres kann durchaus hinterfragt werden, ohne allerdings den notwendigen Qualitätsanspruch aufzugeben. Schwierig erscheint mehr und mehr der klassische Ansatz, im Verfahren jemanden mit dem richtigen Studium, dem richtigen (und sehr guten) Abschluss, der nachgewiesenen Praxiserfahrung und dem richtigen Alter aus einem großen Pool von Bewerbungen herauszufiltern. Die allzu enge Fokussierung auf Formalia kann der Gewinnung von engagierten, kreativen Persönlichkeiten durchaus entgegenstehen. Die Aufgabe dürfte künftig darin bestehen, schon in der Ausschreibung Raum zu lassen für nicht geradlinige Entwicklungen und nicht exakt passende Ausbildungen oder Studiengänge. Und auch beim Bewerbungsgespräch, das nicht einschüchternd, sondern ermutigend sein soll, kann die Zusammensetzung und das Setting der Auswahlrunde dazu beitragen, den Bewerberinnen und Bewerbern die Chance zu geben, ihre Potentiale darzustellen, auch wenn diese nicht exakt den formalen Vorgaben entsprechen. Anstelle einer möglichst genauen Filterung der Bewerbungen geht es darum, die vielver-

sprechendsten Potentiale zu erkennen. So können z.B. auch die Chancen von Quereinsteigern verbessert werden, von vermeintlich zu jungen oder zu alten oder anderweitig formal „ausgesiebten“ Bewerberinnen und Bewerbern. Ein solches eventuell aufwendigeres Verfahren stellt die Persönlichkeit der Bewerbenden gleichwertig neben ihre formale Qualifikation.

## Diversität, Inklusion

Anders als in vielen anderen Einrichtungen überwiegt im Museumsbereich die Beschäftigtenzahl von Frauen die der Männer; dagegen sind Mitarbeitende mit Migrationshintergrund im Museum im Vergleich zu anderen, z.B. gewerblichen Arbeitgebern, aber auch im Vergleich mit anderen Kultursparten, nur wenig vertreten. Verantwortlich dafür sind nicht allein die Museen, denn Studierende mit Migrationshintergrund sind in den klassischen Museumsfächern (Kultur- und Geisteswissenschaften) seltener zu finden als in anderen Studiengängen (z.B. Medizin, Ingenieurwesen). Doch sind auch Museen gehalten, ihre Chancen auf gute Bewerbende zu erhöhen. Gerade bei Personen mit Migrationshintergrund ist die Erfordernis eines hoch bewerteten, exakt passenden Studienabschlusses oftmals ein Grund für ein frühes Ausscheiden aus dem Bewerbungsprozess, ebenso wie verbesserbare Deutsch-Kenntnisse. Häufig wird auch der Wille der in den Standardverfahren Benachteiligten zum Engagement unterschätzt, ebenso wie ihre Bereitschaft, noch fehlende Spezialkenntnisse „on the job“ nachträglich zu erwerben.

Dies gilt vergleichbar auch für Bewerberinnen und Bewerber mit spezifischen Bedürfnissen. Auch die gesetzlichen Ausgleichzahlungen, die für eine nicht erfüllte Beschäftigungsquote von Schwerbehinderten geleistet werden müssen, führen hier offensichtlich nicht weiter. Chancengleichheit bedeutet nicht, alle Bewerberinnen und Bewerber formal gleich zu behandeln, sondern deren spezifische Situation und Profil so zu gewichten, dass nicht nur formale, sondern faktische Chancengleichheit besteht. Museen als Bildungsinstitutionen kommt hier eine gesellschaftliche Vorbildfunktion zu.

## Personalausstattung

Wie in vielen Kulturbereichen, ist die Personalausstattung in Museen vielfach knapp, mitunter auch nicht ausreichend. Teilweise wird dies von den Museumsträgern zwar erkannt. Auch werden Personalaufwüchse durch die damit verbundene, dauerhaft angelegte finanzielle Verpflichtung, kritischer gesehen als einmalige Sach- oder Investitionskosten. Tatsache ist: Der Tätigkeit im Museum stehen beschränkte Stellenzahlen, beschränkte Aufstiegsmöglichkeiten und eine beschränkte Entlohnung gegenüber.

Direkte Vergleiche zwischen Museen, um unabwiesbare Bedarfe belegen zu können, sind durch die sehr unterschiedliche Situation in den Häusern selbst oft sehr schwierig. Nimmt man die Auslastung der Mitarbeitenden in den Blick, ist fast ausnahmslos ein hohes Maß an Engagement zu verzeichnen, das oft den Rand der Selbstausschöpfung streift. Obwohl sie inhaltlich in sehr hohem Maß engagiert sind, sind jüngere Mitarbeitende der „Generation Z“ aufgrund einer anderen gesellschaftlichen Sozialisation heute weniger dazu bereit, sich zulasten der eigenen Persönlichkeitsentwicklung („work-life-balance“) oder von Familie und Kindern auf ihrer Arbeitsstelle zu verausgaben.

Personalentwicklung im Sinne einer gezielten Entwicklung von Berufsweg- oder Karriereplanung ist im Museumsbereich fast nur in größeren Häusern gezielt und langfristig möglich. Umso wichtiger ist es, alle Möglichkeiten der Personalbindung zu nutzen (siehe entsprechenden Abschnitt weiter unten).

## Tarifliche Bezahlung

Die Bezahlung des Museumspersonals erfolgt meist auf Basis der öffentlichen Tarifverträge (Stadt, Bund oder Land) oder orientiert sich daran. Trotzdem tut sich bei der Einstufung in der Praxis eine erhebliche Bandbreite auf. Die finanzielle Situation des Trägers kann letztlich im Rahmen des gegebenen Spielraums eine Rolle spielen. So kommt es bei einzelnen Positionen zu Differenzen von bis zu vier Tarifstufen. Tendenziell werden in den größeren Städten bzw. Metropolen höhere Einstufungen vorgenommen als in ländlichen Bereichen, ebenso in größeren Häusern höhere als in kleineren, von Ausnahmen abgesehen.

Dem Freistaat stehen Eingriffe in die kommunale Hoheit grundsätzlich nicht zu – dies gilt auch für die tarifliche Einstufung der Beschäftigten in Museen. Gleichwohl legt die SLfM in ihrer beratenden Funktion Wert auf eine angemessene tarifliche Einstufung der Museumsbeschäftigten und greift dabei auf vielfältige Erfahrungen und Vergleichsmöglichkeiten zurück. Auch der sächsische Museumsbund setzt sich bei Arbeitgebern für faire tarifliche Bezahlung ein. Der DMB verfügt über eine Richtlinie zur Thematik.

## Personalgewinnung, Personalbindung

Museumsleitungen und auch die SLfM berichten aus der Praxis von zunehmenden Schwierigkeiten, Stellen in Museen qualifiziert besetzen zu können. So haben die Zahlen der Bewerberinnen und Bewerber bei Ausschreibungen deutlich nachgelassen. In Einrichtungen außerhalb der Metropolen kommt diese Entwicklung noch stärker zum Tragen. Neben der klassischen Ausschreibung empfiehlt es sich, selbst aktiv zu werden und entsprechende Portale und Netzwerke zu nutzen, ggf. kann auch die Kontaktaufnahme zu bestimmten Communities nützlich sein, wenn spezifische Bewerberinnen oder Bewerber gesucht werden. Bei tendenzieller Vollbeschäftigung im Museumsbereich sind Stellenbefristungen ebenfalls ein Hemmnis für eine große, qualifizierte Auswahl an Bewerberinnen und Bewerbern.

Junge Bewerberinnen und Bewerber, die z.B. im Rahmen ihrer universitären Ausbildung einen urbanen Lebensstil gewohnt waren, sind nicht immer bereit, ihren Lebensmittelpunkt in kleinere Städte zu verlagern und dabei womöglich noch eine niedrigere Tarifeinstufung als in den Großstädten in Kauf nehmen zu müssen.

Doch können Museumsträger, d.h. in der Regel Kommunen, verschiedene Maßnahmen nicht direkt materieller Art ergreifen, insbesondere auch solche zur besseren Vereinbarung von Familie und Beruf. U.a. könnten dies sein

- Bereitschaft zur Einrichtung von Teilzeitbeschäftigung
- Gleitzeit, flexible Arbeitszeit
- Bereitschaft zum (teilweisen/teilzeitlichen) Einsatz im home-office bzw. in mobiler Arbeit
- Oder umgekehrt: Einrichtung von 1/1 Stellen zusammen mit anderen Kommunen (Personal-sharing)
- Unterstützung bei der Wohnungssuche durch Kenntnis der Verhältnisse vor Ort, ggf. Dienstwohnung bei kommunalem Wohnungsbestand
- Unterstützung bei der Organisation der Kinderbetreuung, z.B. bei der Suche nach Kita-Plätzen
- Unterstützung bei der Pflege von Familienangehörigen
- Jobticket, Dienstfahrrad und weitere Mobilitätsangebote

Generell gesprochen, steht bei Stellenbesetzungen künftig ein Perspektivwechsel an: Es wird weniger darum gehen, dass die Museen bzw. ihre Träger den Bewerberinnen und Bewerbern durch eine Anstellung eine Art Gnade erweisen, vielmehr stehen Museen und ihre Träger mehr und mehr in Konkurrenz um die besten Köpfe, also in einer für Viele vielleicht noch neuen Wettbewerbssituation. Oder anders ausgedrückt: Ohne gute Arbeitsbedingungen ist kein Museum fit für die Zukunft.

**Ehrenamt** – siehe Kapitel [\[6.3.\]](#)

## 5.13. Museumsqualifizierung/Qualitätssiegel

Was ist ein Museum, was macht ein Museum aus? Und was ist kein Museum – nennt sich aber so? Der Blick ins Gesetzbuch hilft nicht weiter – was in Deutschland ein Museum ist, wird nicht definiert. Die Bezeichnung ist somit offiziell nicht geschützt.

Was aber ist Museumsarbeit nach professionellen Standards – und was ist ausgezeichnete Museumsarbeit? Die Diskussion der Qualitätsfrage wird innerhalb und auch außerhalb der Fachverbände, landes-, bundes- und weltweit seit Generationen geführt. Immerhin schon zwanzig Jahre zurück liegt die Beschäftigung mit dem Thema Museumsregistrierung beim Deutschen Museumsbund (DMB), der sich in seiner Jahrestagung „Höhere Qualität? Zur Bewertung musealer Arbeit“ 2004 in Osnabrück damit befasst hat.

Die Selbstorganisationen der Museen, in Deutschland der DMB und die anderen nationalen Interessenvertretungen der Museen sowie international ICOM (International Council on Museums) haben sich immer wieder neu mit Definitionsfragen guter fachlicher Museumsarbeit beschäf-

tigt und ausführliche Beschreibungen vorgelegt<sup>155</sup>. Nach zähem und erbittertem Ringen über Jahre hin ist im August 2022 bei der Generalversammlung von ICOM in Prag eine neue Kurzdefinition entstanden<sup>156</sup>.

Seit dem Sommer 2023 steht den Museen zudem ein Instrument zur Qualitätsentwicklung zur Verfügung: Der neue Leitfaden „Standards für Museen“<sup>157</sup>, der in Zusammenarbeit von DMB, ICOM Deutschland und der Konferenz der Museumsberatungsstellen der Länder entstand. Der Leitfaden, konkretisiert in Check-Listen für wesentliche Arbeitsbereiche, ist auf der Höhe der Zeit und richtet sich an die Museumspraxis, aber auch an die Träger und die Kulturpolitik.

Was der neue Leitfaden nicht leisten kann und will, ist die auch für Außenstehende erkennbare Verknüpfung und Bestätigung des DMB- und ICOM-Regelwerks mit der konkreten Einrichtung durch ein unabhängiges, valides und transparentes Verfahren, das testiert, dass das betreffende Museum nicht nur so heißt, sondern definitionsgemäß eines ist und professionell arbeitet.

155 Siehe Fußnote 29

156 Siehe Fußnote 4

157 Siehe Fußnote 44



In Niedersachsen und Bremen werden diese Diskussionen und Erfahrungen schon seit einigen Jahren in bewährter und anerkannter Weise in der Praxis umgesetzt. 2006 startete ein vom Museumsverband Niedersachsen und Bremen e.V. durchgeführtes Projekt unter dem Titel „Museumsregistrierung“, das seit 2014 unter der Bezeichnung „Museumsgütesiegel“ fortgeführt wird<sup>158</sup>. Andere Bundesländer haben sich diesem erfolgreichen Verfahren bisher nicht angeschlossen, wiewohl es von Seiten der regionalen Museumsverbände neben Zweifeln an der Sinnhaftigkeit und Praktikabilität durchaus auch ernsthaftes Interesse gab und gibt.

Als Vorreiter in Europa kann Österreich bezeichnet werden. Weniger zögerlich, dafür mit großem Elan, guter Organisation und der gebotenen Ernsthaftigkeit wird dort eine Museumsregistrierung vorgenommen und darüber hinaus seit 2001 ein noch hochwertigeres Museumsgütesiegel<sup>159</sup> vergeben. Leitmaßstab sind auch dort die Regelungen von ICOM. Auch in den Niederlanden gibt es seit 1999 ein formalisiertes Verfahren der Museumsregistrierung<sup>160</sup>, das von einer unabhängigen Körperschaft durchgeführt wird. Die dort gültige „Museumnorm“ leitet sich ebenfalls aus den ICOM-Regelungen ab. In Großbritannien<sup>161</sup> ist ein Registrierungsverfahren schon seit 1988 in Gebrauch.

Im Rahmen dieses Papiers kann die Einführung eines Qualifikationsinstruments in Sachsen nicht festgelegt bzw. dekretiert werden. Ob, und wenn ja, welches Instrument bzw. Verfahren eingeführt wird, muss von den Museen selbst entschieden werden. Ein von einer staatlichen Stelle verliehenes Label wäre als eine dirigistische Maßnahme zu verstehen, die letztlich die Einführung einer staatlichen Museumsdefinition durch die Hintertür bedeuten würde – möglicherweise auch mit direktem Einfluss auf staatliche Förderungen. Daher kann es sinnvollerweise nur ein Qualifizierungsverfahren geben, das aus dem Kreis der Museen kommt, dort beschlossen und umgesetzt wird. Staatliche Unterstützung beim Aufbau und dem Betrieb eines Museumsqualifizierungsverfahrens ist dagegen, wie bei anderen Qualifizierungsmaßnahmen, grundsätzlich möglich.

Bei der Einführung eines solchen Verfahrens wäre zu entscheiden, ob es einstufig oder, wie in Österreich, zweistufig geregelt sein soll. Beide Verfahren haben Vor- und Nachteile. In jedem Fall wird das Aufsetzen und die praktische Durchführung eines solchen Verfahrens aufwändig. Sinnvoll ist es nur dann, wenn es über Jahre durchgeführt bzw. durchgeführt werden kann. Außerdem muss das Verfahren selbst von Zeit zu Zeit evaluiert werden.

Auch wenn die Museumslandschaft in Sachsen, unabhängig von der Trägerschaft der Häuser, ein gutes Niveau aufweist, gibt es gute Gründe für ein Qualifizierungs- oder Zertifizierungsverfahren.

## Nutzen für die Besucherschaft des Museums

- Mit einem Registrierungsverfahren ist für das Publikum klar angezeigt, was ein professionelles, gemeinnütziges Museum ist. Interessant, attraktiv und sehenswert kann auch ein Science Center oder eine Ausstellung mit Verkaufscharakter sein – aber eine irreführende Etikettierung ist unbedingt zu vermeiden. Für die Besucherschaft erschließt sich damit auch leichter, dass eine qualitätsvolle Museumsarbeit Aufwand, Zeit, Geld und Arbeit kostet.

## Nutzen für das Museum selbst

- Eine Museumsregistrierung oder der Erwerb eines Museumsgütesiegels ist kein Vorgang auf Knopfdruck, sondern ein Prozess mit einem Ziel. Gelingen kann dieser nur, wenn die Mitarbeitenden im Museum in geeigneter Weise beteiligt sind. Für die Stärkung des Teamgeists ist schon der Prozess als solcher förderlich, hinzu kommen ggf. noch die im Verfahren zu erreichenden Ziele.
- Ähnlich einer Evaluation werden weniger beachtete, „unterbelichtete“ Bereiche der Museumsarbeit identifiziert und können systematisch entwickelt werden.
- Auch Museen mit gutem Standard können in der Regel ihre Qualität noch steigern. Mit dem Ziel, eine Qualitätsauszeichnung zu erlangen, wird das Museumsteam zu einer gemeinsamen Anstrengung motiviert und das Selbstverständnis des Museums als lernende, sich entwickelnde Institution befördert.
- Museumsarbeit muss in der Regel stets von knappen Ressourcen ausgehen. Der Erwerb einer breit und unabhängig anerkannten Qualifikation bietet gegenüber dem Träger gute Argumente bei Diskussionen um eine angemessene Finanzierung und Ausstattung.
- Ein Qualitätsmerkmal wie eine unabhängig dokumentierte Museumsregistrierung oder ein Museumsgütesiegel ist für das Marketing, ob klassisch oder online, eine gut vermarktbarere Eigenschaft. Sie ermöglicht Orientierung und Unterscheidung von konkurrierenden Einrichtungen, die dieses Merkmal nicht aufweisen.

## Nutzen für die Träger

- Oft verfügen die Organe und Repräsentanten der Träger nicht über die notwendigen zeitlichen Ressourcen und den fachlichen Hintergrund, um die Museumsarbeit fachlich qualifiziert beurteilen zu können. Die Museumsregistrierung und ggf. eine weitere Qualifizierungsstufe bieten dem Träger eine objektive Evaluierung des Museums.
- Eine solche externe Evaluierung kann auch als Argumentationsgrundlage für Entscheidungen in der kommunalen Kulturpolitik sein, die mit einer Verteilung knapper Ressourcen einhergehen.
- Für die Gebietskörperschaften sind qualifizierte Museen auch Attraktionen im Bereich Tourismus, die nicht nur Ressourcen verbrauchen, sondern im Zuge der Umwegrentabilität auch Einnahmen generieren.
- Da die Qualifizierungsprozesse nicht von der Größe des Museums abhängen, sind die Vorteile für ländliche Bereiche, in denen sich keine großen, attraktiven Museen befinden, besonders hoch.

## Nutzen für die Gesamtheit der Museen

- Durch die Qualifizierung der Museen bzw. das Streben nach einer besonderen Qualitätsauszeichnung wird das allgemeine Niveau der Museen gehoben und der Wettbewerb befördert.

## Besondere Aspekte

**Kleine Museen:** Deutliche Kritik an einem Qualifizierungsverfahren kommt auch aus dem Kreis der Museen selbst. Befürchtet wird, dass die kleinen Museen oder Häuser in ländlichen Regionen benachteiligt und

158 Museumsgütesiegel, [\[Link\]](#) (Abruf 05/2023)

159 Die Registrierung und das Gütesiegel werden in einem aufwendigen Verfahren von ICOM Österreich, dem österreichischen Museumsbund und den Museumsbetreuungseinrichtungen der Bundesländer durchgeführt bzw. verliehen. [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

160 Museumsregister Nederland, [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

161 UK Museum Accreditation Scheme, [\[Link\]](#) (Abruf 05/2023)



somit die großen, ohnehin vermeintlich privilegierten Museen abermals bevorzugt würden. Um das zu vermeiden, müssen die Zielvorstellungen, Kriterien, Regelwerke, Jurybesetzungen und Verfahren in angemessener Weise den Ressourcen und der Leistungsfähigkeit der Museen Rechnung tragen, die sich um eine solche Auszeichnung bewerben. Dazu gehört in allen Zweifelsfällen auch ein Besuch der Häuser durch die unabhängige Jury. Grundsätzlich gehört zum Prozesscharakter auch, dass Museen ihre Defizite erkennen, dass sie auch mit den Trägern besprochen werden und dass Zeit zur Veränderung bzw. Verbesserung eingeräumt wird. Zwar ist nicht allein der Weg das Ziel, aber bereits das Anstreben einer Registrierung oder Auszeichnung durch ein Museum sollte belohnt werden – eine Anerkennung, die schon in der Kommunikation der Einrichtung verwendet werden könnte.

**„Mitglieder in unserem Verband können ohnehin nur richtige Museen werden“:** Auch aus den Museumsverbänden in den deutschen Bundesländern kommt Kritik, insbesondere wird angeführt, dass schon die Mitgliedschaft in einem Museumsverband einen Qualitätsausweis darstellen würde. Dies ist sicher grundsätzlich nicht falsch, doch liegt hier ein objektiver Zielkonflikt vor: Einerseits der Wunsch der Verbände, nur tatsächlich qualitätvolle Museen aufzunehmen, andererseits die Notwendigkeit, mit möglichst vielen Mitgliedern die Aufgaben einer Interessenvertretung wahrnehmen zu können. Durch eine Verankerung des Verfahrens in den Museumsbünden, aber mit einer absolut unabhängig agierenden Jury, in der externe Fachleute, Mitglieder aus anderen Bundesländern, etc. vertreten sein sollten, kann dieser Zielkonflikt behoben werden. Dazu kommt, dass die Mitgliedschaft in einem Fachverband gegenüber der Besucherschaft, insbesondere einer touristischen, kaum überzeugend als besonderes Merkmal vermittelt werden kann. Dazu müsste der Fachverband auch außerhalb der Fachwelt ein-

geführt sein und eine breite Bekanntheit in der Bevölkerung haben. Ein attraktiv gestaltetes Label oder Logo, das sinnfällig den erreichten Qualitätsstand anzeigt, ist dagegen analog und online wesentlich leichter und marketingtechnisch wirkungsvoller zu vermarkten.

**Einstufiges oder mehrstufiges Verfahren:** Im Gegensatz zum Modell in Niedersachsen mit nur einem Museumsgütesiegel gibt es in Österreich, wie oben beschrieben, ein differenzierteres, zweistufiges Verfahren, das aus einer einfachen Museumsregistrierung und einem Gütesiegel als besondere Auszeichnung besteht. Mit Sicherheit ist ein einstufiges Verfahren leichter zu bewältigen – was für einen nichtstaatlichen und im Wesentlichen ehrenamtlichen Akteur (Verband bzw. einzelne Mitglieder) nicht unwesentlich ist. Die schon länger geübte Praxis und die gute Nachfrage bestätigen die Verfahrensweise. In den beiden nördlichen Bundesländern gibt es keine Grundkategorie (=nach professionellen Standards betriebenes Museum), sondern nur Museen mit Gütesiegel (=ausgezeichnete Museumsarbeit) und Museen ohne Etikettierung – ob letztere nun nach ICOM-Maßstäben Museen sind oder nicht. Hier setzen die Argumente für ein zweistufiges Verfahren an, das mehr oder weniger an das österreichische Modell angelehnt sein könnte. Geht man davon aus, dass es nicht wenige Museen gibt, die zumindest zu guten Teilen den ICOM-Standards entsprechen, so sind dies die Anwärter für die Museumsregistrierung. Die Zahl der Museen, die in absehbarer Zeit die Kriterien für eine besondere Auszeichnung einhalten können, dürfte dagegen eher kleiner sein. Die Einführung einer qualitätssichernden, jedoch nicht überfordernden Qualifizierungsstufe, wie sie etwa die Museumsregistrierung in Österreich darstellt, könnte also verhindern, dass für zu viele kleinere oder weniger gut ausgestattete Museen die erstrebte Plakette nur schwer erreichbar sein dürfte.



# KORN GETREID

Produktionsfirma

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Genehmigung der Produktionsfirma.

Produktionsfirma  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Genehmigung der Produktionsfirma.





# BESONDERE HERAUS- FORDERUNGEN FÜR DIE MUSEEN IN SACHSEN



# 6. Besondere Herausforderungen für die Museen in Sachsen

Die reiche sächsische Museumslandschaft ist Teil der Gesellschaft der Gegenwart. Das gilt auch für jedes einzelne Museum, und zwar unabhängig von der unterschiedlichen Quantität und Qualität seiner Bestände oder der Art seiner Arbeit. In diesem Sinne sind die Museen in Sachsen auch Teil der Entwicklungen der Gesellschaft. Die Freiheit von Kunst und Kultur, von Wissenschaft und Bildung sind ihre Arbeitsgrundlage.

Aus eigenem Interesse wie aus dem Engagement für die Gesellschaft arbeiten Museen mit ihren spezifischen Möglichkeiten für unsere freiheitliche, demokratische Gesellschaft. Ohne Funktionalisierung oder Indienstnahme, die der notwendigen Freiheit widersprechen würden, sollten die vielfältigen Potentiale der Museen aktiv genutzt werden.

## 6.1. Identität und Heimat – Museen als Identitätsanker?

Immer wieder nehmen Diskurse im öffentlichen Raum, in den Gesellschaftswissenschaften oder auch im privaten Rahmen Bezug auf den Begriff der Identität; häufig geht es dabei um Verunsicherungen, das Gefühl des Abgehängtseins oder der gesellschaftlichen Überfremdung. Was ist es, das **uns** ausmacht, was **mich** ausmacht? Wer bin ich, wer sind wir? Nicht nur in Ostdeutschland oder spezifisch in Sachsen werden vermeintliche Selbstverständlichkeiten hinterfragt: Herkunft, Erfahrungen, persönliche Eigenschaften oder auch die Wahrnehmung durch andere. Was ist noch sicher? Ist die nationale, regionale, kulturelle, ethnische oder sexuelle Identität eine feste Größe – oder wandelt sie sich im Laufe des Lebens durch Einflüsse der Um- und Mitwelt? Und: Können wir nicht auch mehrere Identitäten haben? Suchen wir Sicherheit in einer herausfordernden Welt – oder stoßen wir an Grenzen der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten? Das sind Fragestellungen, mit denen sich heute auch Museen beschäftigen.

Viele Museen sind im 19. und 20. Jahrhundert als bürgerlich-emanzipatorische Identitätsprojekte entstanden oder neu definiert worden. Sie sind in ihrer Genese aus dem Entstehungszusammenhang heraus zu verstehen. Nationalmuseen insbesondere, aber auch Regional-, Stadt- und Heimatmuseen sahen ihre Aufgabe in der Formierung der jeweils singulären Identität der Gründungsintention – und gerieten im Laufe ihres Bestehens immer wieder in einen Widerspruch zur sich formierenden und verändernden Gesellschaft der Moderne. Identitätskonstruktionen geben nicht nur Sicherheit, sie erzeugen auch Konformitätsdruck auf der einen und Ausgrenzungseffekte auf der anderen Seite: Das Eigene gegen das Andere. Heutige Museumsarbeit in einer offenen Gesellschaft mit verfassungsmäßigem Schutz von Minderheiten kann jedoch nicht mehr auf einem fixierten Identitätsbegriff beharren<sup>162</sup>.

Museen können und sollten weder als Agenturen zur Stiftung von Identitätsgemeinschaften begriffen werden, noch zur Abwehr eines rückwärtsgewandten und ausgrenzenden Heimatverständnisses funktionalisiert werden. Doch auch heute können Museen auf ihre Art identitätsstiftend sein – wenn sie erkennen, dass es weniger um die Ein- und Unterordnung unter eine singuläre Identität geht, sondern um eine Lebenspraxis, die oft aus einer Vielzahl von Identitäten besteht, die in unterschiedlicher Weise wirkmächtig sind. Obwohl Identitätsangebote und -konstruktionen veränderbar sind, suchen Menschen zu Recht nach Standpunkten, von denen aus eine als heterogen und irritierend wahrgenommene Gegenwart verstanden werden kann. Und: Identität

ist ebenso gestaltbar wie das, was sich in ihr repräsentiert. So verstanden, geht es bei Identitätsangeboten und -konstruktionen auch und gerade im Museum um Gewachsenheit, Prozesshaftigkeit und Selbstermächtigung zur Gestaltung der Lebensverhältnisse im demokratischen und pluralistischen Gemeinwesen. Museen sollten also die Chance nutzen, zu fragen, welche Identitätsangebote sie bieten können, um einerseits kulturelle Selbstvergewisserung und andererseits Weltoffenheit zu ermöglichen.

Identität heißt für die Museen auch: Repräsentationen anzubieten, in denen das Publikum sich wiederfinden kann. Was von mir selbst, meiner Geschichte, meinem Erleben, meiner Kultur finde ich im Museum vor? Die homogene Gesellschaft – die „nivellierte Mittelstandsgesellschaft“<sup>163</sup> – befindet sich längst in einer dynamischen Transformation. Gebildete, global orientierte Eliten stehen neuen Prekariaten und verunsicherten Mittelschichten gegenüber. Durch selbstgewählte oder erzwungene Migration, auch durch die Binnenwanderung seit 1990 hat sich die Besucherschaft der Museen in Sachsen deutlich verändert. Damit stehen die Häuser vor der Aufgabe, die demographischen, sozialen und kulturelle Veränderungen in nahezu allen Bereichen zu berücksichtigen. Vom proaktiven Sammeln bis zur musealen Vermittlung für traditionelle wie neu zu gewinnende Zielgruppen – das Museum ist für alle da und möglichst viele sollten sich in ihm wiederfinden. Dass dies erheblicher Anstrengungen bedarf und zudem nur in Annäherung erreichbar sein dürfte<sup>164</sup>, liegt auf der Hand und ist doch alle Anstrengungen wert – siehe dazu die Ausführungen unter Kapitel [\[5.2.\]](#)

Jenseits dieses abstrakten Anspruchs, dass sich Alle im Museum wiederfinden sollen, gibt es hinsichtlich der Repräsentation großen Nachholbedarf. Was oder wer im Einzelnen in den Häusern fehlt, das kann sehr unterschiedlich aussehen. Dass der Wohlstand der alten Bundesrepublik nicht nur durch Konrad Adenauer, Ludwig Erhard und ihre Wähler, sondern auch durch die sogenannten „Gastarbeiter“ – und „Gastarbeiterinnen“ – geschaffen wurde, ist mittlerweile auch in den Museen angekommen – und ähnlich verhält es sich mit den sogenannten „Vertragsarbeitern“ in der ehemaligen DDR. Was ist mit anderen gesellschaftlichen Gruppen, die Zurücksetzung und Ausgrenzung erfahren haben und heute eine starke kulturelle Stimme haben? So setzen sich heute Schwule, Lesben, LGBTQI-Aktivistinnen aktiv für ihre Repräsentanz auch im Museum ein. Oder die oft geraubten und unter heute fragwürdigen Bedingungen erworbenen Objekte in ethno-

<sup>162</sup> Der Soziologe Andreas Reckwitz spricht von einer die Jetztzeit, die Spätmoderne, spaltenden kulturellen Polarisierung: Auf der einen Seite eine globalisierten „Hyperkultur“, die die hergebrachten Grenzen von Nationen, Tradition, Lebensstilen in einer individuellen Weise montiert, auf der anderen Seite ein „Kulturexistenzialismus“ mit festen Werten und verbindlichen Regeln, mit verbindlicher Identität und Abgrenzung nach außen. Reckwitz, Andreas: Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne. Suhrkamp, Berlin 2017.

<sup>163</sup> Helmut Schelsky, 1953

<sup>164</sup> Siehe Fußnote 32



logischen Museen: Was ist dort über die gewaltsame Aneignung, was über die Herkunftskulturen zu erfahren? Wo findet politischer Widerstand seinen Platz? Wie ist die Bewegung für Frauenrechte dargestellt? Wo findet sich die Geschichte der schwarzen Deutschen? Oder auch: Wann werden die gewaltsamen Vertreibungen der Nachkriegszeit aus den ehemaligen deutschen Siedlungsgebieten in Ostmitteleuropa nicht mehr euphemistisch und verletzend als „Umsiedlungen“ beschrieben? Und nicht zuletzt: Ist die spezifische Geschichte Ostdeutschlands seit 1945 in den politischen Zwängen einer Diktatur und gleichzeitig einer bunten Vielfalt gelebten Lebens in den Museen abgebildet und gewürdigt? Wird mit „Deutschland“ nicht allzu oft lediglich die alte Bundesrepublik gesehen oder gedacht?

Vielfach wird zu den Forderungen nach mehr Repräsentanz geäußert, dass es sich dabei lediglich um Minderheitenpositionen handeln würde oder dass Vieles längst „abgearbeitet“ sei. Dazu ist anzumerken, dass der Gleichheitsgrundsatz der Verfassung im Zusammenhang mit dem Diskriminierungsverbot gerade die Berücksichtigung und den Schutz von Minderheiten ausdrücklich vorsieht. Die Museen sind darum dazu aufgerufen, Wege zu finden, wie Defizite von Repräsentanz

identifiziert und nach Möglichkeit zusammen mit Vertreterinnen und Vertretern der jeweiligen Interessengruppen bearbeitet werden können. Grundsätzlich erfordert dies Offenheit für andere Meinungen, andere Schwerpunktsetzungen, andere Argumentationen – und andere Lebenswege. Das wiederum kann nicht ohne Hinterfragung der eigenen Standpunkte und Selbstverständlichkeiten funktionieren. Gewinnen können die Museen dadurch nicht nur neue Gäste, sondern auch neue Handlungsräume, und sie können gleichzeitig ihrer Rolle als gesellschaftliche Akteure stärken.

Wichtige Voraussetzung dafür ist, dass alle Veränderungs- und Öffnungsprozesse transparent verlaufen und dass die Träger die Einrichtungen positiv begleiten. In den Diskussionen um Repräsentanz kann es nicht darum gehen, die Interpretation von Geschichte und Gegenwart z.B. an aktivistische Gruppen abzugeben. Vielmehr gilt es, die Stimmen derer, die bisher nicht oder zu selten zu hören waren, ernst zu nehmen und an Zukunftsprozessen zu beteiligen. So verstanden, ist der Auftrag der Museen nicht, eine kaum definierbar, singuläre Identität zu vermitteln, sondern in der Breite der Gesellschaft in einer Vielfalt von realen Identitäten Gemeinsinn zu stiften und zu verstärken.



### Expertenstatement Dr. André Thieme, Geschäftsführer der Festung Königstein gGmbH

#### Was sind, aus Ihrer Sicht, die größten konkreten Herausforderungen, vor denen Ihr Museum steht?

*Jenseits der aktuellen Krisen (Corona, Energie) stehen die Museen, steht die Festung Königstein, vor den gleichen langfristigen Herausforderungen wie die Gesamtgesellschaft: Klimawandel, demografischer Wandel, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Wirtschaftlichkeit.*

#### Über die eigentliche Museumsarbeit hinaus werden teilweise hohe Erwartungen an die Museen gerichtet. Was kann ein Museum wie das Ihre für die Gesellschaft der Gegenwart leisten?

*Zum einen: Die Festung Königstein ist historisches Denkmal, Museum und touristischer Hotspot zugleich. Das Besucherspektrum geht weit über die „kulturellen Eliten“ hinaus. Darin liegt eine große Chance, auch „museumsferne“ Schichten zu erreichen und für kulturelles Erbe zu begeistern. Indem alle diese Besucher barrierearm, verständlich und anregend angesprochen werden, indem man alle Besucher an dem kulturellen und historischen Reichtum der Festung teilhaben lässt, erweist sich der Königstein als demokratischer Ort gesellschaftlicher Integration.*

*Zum anderen und vor allem: Mit einem Museum, erst recht mit einem Denkmal betritt der Besucher einen außergewöhnlichen Raum jenseits des Alltäglichen. Über das Staunen und Betrachten hinaus sollte dieser Raum mit Erlebnis und Emotion gefüllt werden und Ermunterung zu mehr vermitteln. An die Stelle bevormundender Belehrung treten deshalb Wissensvermittlung, Diskurs und Anregung zur Reflexion. In dieser Form gehören Museen und Denkmale zum Grundstoff jener kulturellen Bildung, die Voraussetzung einer freiheitlichen, individuellen und demokratischen Gesellschaft ist.*

#### Identität und Heimat – sind Museen als „Identitätsanker“ funktionalisierbar?

*Museen sind in ihrer ideellen Grundkonstruktion ganz selbstverständliche Identitätsanker. Durch die Art und Weise, wie und was sie sammeln, bewahren, erforschen und vermitteln spiegeln und prägen sie nolens volens Identität. Sie sind Kraftfelder des kulturellen Gedächtnisses und kollektiver Mentalitäten und können diesen immanenten Funktionen nicht entkommen.*

*Heimat und Identität allerdings sind als Begriffe ebenso fluide wie konkret. Übersetzt ins Museum heißt das unter anderem, dass der museale Ort als Anker für Heimat und Identität konkret ist, die in seinem Raum konstruierten identifikatorischen und heimatlichen Zuschreibungen aber fluide. Das birgt Gefahren, denn insofern erscheinen gerade Museen und Denkmale als ideale Vehikel einer obrigkeitlichen*

*Identitätsstiftung. Dem kann entgegengetreten werden, indem das Museum/das Denkmal als offener Ort für eine individuelle, aktive Aneignung von Heimat und für eine vielschichtige gesellschaftliche und persönliche Identitätsbildung Raum gibt.*

#### Welche touristische Relevanz haben Museen im nicht-urbanen Raum und welche Potentiale gibt es?

*Die Spannweite touristischer Relevanz von Museen im ländlichen Raum ist, wie nicht anders zu erwarten, extrem breit gefächert. Neben wenige Tanker mit hoher touristischer Anziehungskraft, vor allem die großen historischen Erinnerungsorte (Schlösser, Burgen, Festungen, Industriedenkmale), treten viele kleine Heimat- und Spezialmuseen, die mit Blick auf ihre Besucherzahlen ein Nischendasein führen und allenfalls als touristisches Mitnahmeangebot in Erscheinung treten. Trotzdem sind sie für den kulturellen Reichtum ihrer Region unverzichtbar, und gerade die Dichte musealer und kultureller Angebote gehört zu den großen touristischen Besonderheiten des mitteldeutschen Raumes. Die Quantität ist hier auch Qualität.*

*Potentiale ergeben sich vor allem jenseits klassischer musealer Projekte und durch die explizite Kombination musealer Inhalte mit Natur, Erlebnis und Gastronomie. Etwa der Saurierpark Kleinwelka und die Krabat-Mühle Schwarzkollm haben auf diese Weise einen erstaunlichen Aufschwung genommen und sich als touristische Zugpferde etablieren können.*



**Und kann man trotz Quantität (hohe Besucherzahlen) auch auf die Qualität von Museumsarbeit achten?**

*Man kann nicht, man muss! Museale Leuchttürme mit hohem Besucherzuspruch haben die besondere Pflicht, qualitative Standards in der Museumsarbeit zu set-*

*zen – auch deshalb, weil sie (zumeist) die wirtschaftlichen und intellektuellen Möglichkeiten dazu haben.*

## 6.2. Kulturelle Bildung – politische Bildung

Viele Akteurinnen und Akteure aus Gesellschaft, Politik und Kultur erinnern sich bis heute an die Phase erheblicher gesellschaftlicher Erschütterungen in Folge der großen Flüchtlingsbewegungen nach Mitteleuropa, und nicht zuletzt nach Deutschland, Mitte der 2010er Jahre<sup>165</sup> und danach.

Viele Kulturinstitutionen haben sich infolgedessen an der breiten gesellschaftlichen Gegenbewegung für die Werte der freiheitlichen Demokratie und für Weltoffenheit beteiligt, was umgekehrt zu Diskussionen über das richtige Maß ihres politischen Engagements geführt hat. Teilweise wurden von Politik und Verwaltung Anforderungen an die Institutionen gestellt, sich im Dienste der Demokratie noch stärker einzusetzen, andererseits wurde das Engagement der Häuser vonseiten der Träger oder der Politik aber auch kritisch gesehen. Und auch innerhalb der Museen und ihren Belegschaften gab und gibt es lebhaft Auseinandersetzungen um den Anspruch „Wir müssen mehr machen!“. Diese Diskussionen werden aktuell von neuen Herausforderungen wie hoher Inflation und Preissteigerungen oder dem russischem Angriffskrieg mit einer hohen Zahl von Geflüchteten bestimmt. Dass sie so intensiv geführt werden, ist nicht zuletzt ein Zeichen einer lebendigen Demokratie.

Doch in welchen Formen, mit welchen Zielen arbeiten Museen tatsächlich für die demokratische Gesellschaft? Ist kulturelle Bildung die geeignete Form der Vermittlung relevanter Inhalte? Oder geht es in gleicher Weise um politische Bildung oder um Bildung für Demokratie? Ist die Grenze zwischen den Handlungsformen vielleicht gar nicht auszumachen? Wo und wie können sich Museen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angemessen engagieren?

**Politische Bildung** lässt sich recht genau definieren und verfügt über einen Kanon von konkreten Bildungszielen. Sie haben den Anspruch, die Bürgerinnen und Bürger zu informieren und urteilsfähig zu machen und zur Teilhabe an der Gesellschaft und zur Übernahme von Verantwortung im demokratischen Staat zu befähigen. Durch die so vermittelten Kompetenzen soll die Demokratie als solche gestärkt werden – ein deutlicher Hinweis auf die Ursprünge der deutschen<sup>166</sup> politischen Bildung in dem Wunsch, die Folgen der NS-Ideologie nach 1945 zu überwinden. Politische Bildung zielt letztlich auf die Gesellschaft als Ganzes.

**Kulturelle Bildung** ist definitorisch weitaus unschärfer. Auch die gängige Kurzbeschreibung als „Bildung zur kulturellen Teilhabe“ lässt vieles offen – von der kulturellen oder künstlerischen Produktion (etwa durch das Spielen eines Instruments oder im Kunstunterricht) bis hin zur Rezeption von Kultur, z.B. als Konzertgängerin oder Leser oder eben als Besucherin oder Besucher eines Museums. Kulturelle Bildung zielt auf das Individuum und seine Entwicklung und Entfaltung, sie arbeitet kognitiv und emotio-

nal: Wissensvermittlung gehört dazu, aber auch sinnliche Eindrücke, Ästhetik, Empfindungen, Emotionen befähigen zur kulturellen Teilhabe.

Argumentiert man mit einem modernen und weiten Kulturbegriff, dann ist jegliche Hervorbringung menschlichen Geistes und menschlicher Arbeit eine Kulturleistung. So gesehen wäre dann auch Politik Kultur und die politische Bildung wäre ein Teilbereich der kulturellen Bildung. Doch bei Lichte besehen haben beide Bereiche ihre eigenen Inhalte und Methoden.

Was kann das für die Museen bedeuten, die sich, unterstützt durch ihre Träger und zahlreiche Förderprogramme, heute intensiv um kulturelle Bildung bemühen? Neben ihrer Forschungstätigkeit sind Museen ganz vorwiegend Bildungsorganisationen, deren Auftrag nicht nur in Informationsvermittlung, sondern in kontext- und wertegebundener Bildung besteht. Hat hier auch die politische Bildung ihren Platz oder fällt sie gar mit ihr in eins?

Museen sind als wissenschaftlich arbeitende Institutionen ohne politische Farbe, aber sie sind politisch nicht blind. Die Werte des Museums sind die der demokratisch verfassten Gesellschaft, die das Museum materiell wie immateriell trägt, und darum ist sein Bildungsauftrag auch politisch zu verstehen. Für historische Museen etwa ist das unmittelbar einleuchtend, denkt man etwa an antisemitistische Bestrebungen, die auch in der Gegenwart wieder erstarken. Aber es gilt auch für Kunstmuseen, für die die Freiheit der Kunst und ihre Rolle für die Entwicklung von Individuum und Gesellschaft unersetzbar sind. Einen politischen Bildungsauftrag haben auch Naturkundemuseen, für die die Bewahrung der natürlichen Umwelt Voraussetzung, Existenzgrundlage und Meta-Ziel ist, und nicht weniger Technik- und Industriemuseen, die die Zusammenhänge von Technik, Wissenschaft und Produktion nicht getrennt von der gesellschaftlichen Entwicklung darstellen können.

Durch eine solche, breit verstandene kulturelle Bildung, die das Individuum in seiner Lebenswelt kontextualisiert und anspricht, sind Museen noch keine unmittelbaren, wohl aber mittelbaren Akteure der politischen Bildung. Ein so verstandenes Bildungsangebot, das die Vermittlung eines traditionellen kulturellen Kanons weit überschreitet, ist per se auch politisch – und bedarf damit keiner zusätzlichen politischen Aufladung oder Zufügung.

Im bildungswissenschaftlichen Fachdiskurs wird die Frage der Überschneidung von kultureller und politischer Bildung kontrovers diskutiert. „Insgesamt verbleiben Kultur und Kunst damit im Vorhof der Politik.“ – postuliert etwa der Politikdidaktiker Joachim Detjen<sup>167</sup> in einer vergleichenden Darstellung beider Bildungsbereiche. Unterschätzt wird dabei das emanzipatorische Potential kultureller Bildung, das weit über die individuelle Persönlichkeitsbildung hinaus ins Soziale und Gesellschaftliche reicht. Schon die kulturelle Bildung von Kindern, die vor allem das Erlernen und Einüben von sozialer Interaktion beinhaltet, fin-

<sup>165</sup> Eine ähnliche Situation hat sich im Laufe des Bearbeitungszeitraums, im Herbst 2023, erneut ergeben.

<sup>166</sup> Allerdings mit deutlichen Unterschieden zwischen den westlichen und der sowjetischen Besatzungszone.

<sup>167</sup> Detjen, Michael: Zum Verhältnis von politischer und kultureller Bildung, ausgeschnitten aus: <https://www.bpb.de/lernen/kulturelle-bildung/59939/zum-verhaeltnis-von-politischer-und-kultureller-bildung/> (Hervorhebung durch den Autor)

det nicht im „Vorhof der Politik“ statt, wohl aber in ihrem Vorfeld, denn sie schafft erst die Grundlagen für das Agieren in größeren sozialen Kontexten und damit auch im Feld des Politischen. Zu einem breiteren Verständnis von politischer Bildung könnte es auch gehören, manipulative Inszenierungen von Politik erkennen und dekonstruieren zu können – auch dazu vermögen Erfahrungen aus dem Bereich der kulturellen Bildung zu befähigen.

Ob Museen als konkrete Institutionen, mit ihrem Personal, ihren Räumen, Mitteln und Möglichkeiten über ihre inhaltliches Programmangebot hinaus zu direkt politisch handelnden Akteuren werden sollen, ist Sache der Institutionen, deren Träger, deren Leitungen und deren Beschäftigter und bedarf mit Sicherheit intensiver Diskussionen im Vorfeld.



### Expertinnenstatement Dr. Birgit Sack, Leiterin der Gedenkstätte Münchner Platz Dresden

#### Gibt es aus Ihrer Sicht für Museen und Gedenkstätten ähnliche Herausforderungen für die Zukunft?

*Zwischen Museen und Gedenkstätten bestehen mit Blick auf Tätigkeitsfelder und Zielsetzungen wesentliche Schnittmengen. Gedenkstätten verstehen sich auch als historische Museen. Gedenkstätten wie Museen sammeln und bewahren menschliche Zeugnisse, stellen sie aus und erschließen sie über Vermittlungsangebote für ihre Besucherinnen und Besucher. Aus diesen gemeinsamen Aufgaben und Zielen resultieren für Gedenkstätten vergleichbare zukünftige Herausforderungen. Dazu zählen:*

*Die Digitalisierung in allen Bereichen musealer Arbeit von der Sammlung bis zur Vermittlung. Digitale Medien, etwa digital maps, können die institutionelle und örtliche Geschlossenheit von Museen und Gedenkstätten partiell aufbrechen. Zugleich müssen sich Museen und Gedenkstätten an ihrem analogen Standort so attraktiv präsentieren, dass digitale Angebote den Besuch vor Ort ergänzen, aber nicht ersetzen.*

*Ebenso wie Museen sehen sich Gedenkstätten darüber hinaus mit einer wachsenden gesellschaftlichen Diversifizierung konfrontiert. Neue Zugänge für mehr Partizipation, Austausch und Vernetzung nach innen und außen müssen entwickelt werden, damit Museen und Gedenkstätten gesellschaftlich relevant bleiben.*

*Gedenkstätten befinden sich an den historischen Orten vergangener staatlicher Verbrechen und erinnern an deren Opfer. Vielfach sind sie auch Friedhöfe. Hieraus ergeben sich für Gedenkstätten spezifische weitere Herausforderungen. Die wachsende zeitliche Distanz erfordert verstärkte Anstrengungen, um die historische Bausubstanz zu erhalten und zu bewahren. Mit dem vielberufenen „Aussterben“ der Zeitzeugen und – zumindest bezogen auf die NS-Zeit – dem Abbruch familiärer Traditionen der Überlieferung, sind die Gedenkstätten zunehmend mehr gefordert, überzeugende Antworten auf die Frage nachwachsender Generationen zu liefern: Was haben die nationalsozialistischen oder kommunistischen Verbrechen mit mir zu tun? Warum soll ich mich damit befassen?*

*Trotz aller notwendigen starken Anstrengungen mit Blick auf die Besucherorientierung sehe ich eine besondere Herausforderung gerade auch für Gedenkstätten darin, gegenüber Politik und Zivilgesellschaft deutlich zu machen, dass auch Dokumentation und Forschung – nicht zuletzt als Basis für eine fundierte Bildungsarbeit – personelle und fachliche Ressourcen benötigen.*

#### Kulturelle Bildung – Politische Bildung – Bildung für Demokratie? Wie kann – oder muss – hier differenziert werden? Und was bedeutet dies für die Ausstellungen in den Gedenkstätten?

*Zwischen den Begriffen kann und muss differenziert werden. Auf Gedenkstätten bezogen ist festzuhalten, dass kulturelle Bildung im Sinne einer Auseinandersetzung „des Menschen mit sich, seiner Umwelt und der Gesellschaft im Medium der Künste und ihrer Her-*

*vorbringungen“ (<https://www.bpb.de/lernen/kulturelle-bildung>) keinen Selbstzweck darstellt, sondern immer an den historisch-politischen Kontext rückgekoppelt ist.*

*In Ausrichtung und Selbstverständnis sind Gedenkstätten Orte historisch-politischer Bildung. Sie gelten heute in Deutschland als wesentliche Elemente demokratischer Selbstverständigung und der Staatsräson. Demokratie und Menschenrechte sind die zentralen Bezugsrahmen ihrer historisch-politischen Bildungsarbeit. Unter den Akteurinnen und Akteuren innerhalb der Gedenkstättenlandschaft herrscht jedoch keine Einigkeit darüber, wie stark gegenwartsorientiert Gedenkstätten in ihren Vermittlungsangeboten und ihren (ständigen) Ausstellungen sein sollen. Meines Erachtens sollten sich Ausstellungen an den historischen Orten staatlich organisierter Verbrechen auf die Aufklärung über die historischen Geschehnisse fokussieren, diese kontextualisieren und – ohne zu überwältigen – Empathie für die Opfer zu wecken suchen. In diesem Sinne sind Gedenkstätten Tendenzbetriebe. Bei der Konzipierung von Ausstellungen sind Anknüpfungspunkte an die Gegenwart mitzudenken und zu integrieren. Jedoch sollten die Ausstellungen nicht entlang heutiger aktuell politischer Diskussionen oder Erfordernisse konzipiert werden. Das schließt nicht aus, dass Gegenwartsbezüge in Führungen und weiteren Vermittlungsformaten stärker Raum gegeben wird. Nicht zuletzt die Instrumentalisierung von NS-Gedenkstätten in der DDR, so auch am Münchner Platz in Dresden, sind ein abschreckendes Beispiel für den Missbrauch der Vergangenheit als Steinbruch für Legitimationsbedürfnisse der Gegenwart.*

## 6.3. Ländliche Regionen: Netzwerke regionaler Kulturarbeit bilden, Ehrenamt fördern, Freilichtmuseen

Im Kapitel [5.11.] wurden erweiterte Formen der Kooperation als unerlässlich für den Erhalt der sächsischen Museumslandschaft vorgeschlagen. In ländlichen Regionen stellt sich die Problematik der Bestandssicherung noch verschärfter dar. Ähnlich wie Bibliotheken können Museen hier eine bedeutende Rolle bei der Erhaltung kultureller Strukturen spielen. Dazu ist es nötig, den Netzwerkgedanken noch weiter zu verstärken.

Sachsen weist im Vergleich mit den anderen ostdeutschen Bundesländern insgesamt eine relativ hohe Bevölkerungsdichte auf. Neben den urbanen Zentren und ländlichen Zonen mit einer hohen Siedlungsdichte, die wie im Erzgebirgsvorland infolge historischer Industrieansiedlungen entstanden sind, gibt es ländliche Räume mit niedriger und sinkender Bevölkerungsdichte, die, wie etwa in Nordsachsen, durch den demografischen Wandel bedingt sind. Für Sachsen ist in der Fläche ein erheblicher Rückgang der Bevölkerung<sup>168</sup> zu verzeichnen, der sich auf viele Lebensbereiche auswirkt.

Verglichen mit anderen deutschen Flächenländern ist die Anzahl der Museen in Bezug auf die Bevölkerungszahl in Sachsen leicht überdurchschnittlich. Museen sind in mehr oder minder allen Landesteilen vorhanden, jedoch in unterschiedlicher Dichte, Größe und Ausformung. Trotz einer deutlichen Konzentration in den urbanen Räumen sind Museen in den ländlichen Räumen durchaus wahrnehmbar vertreten. Weil sie in ländlichen Gemeinden oder kleineren Städten oft die einzigen klassischen kulturellen Institutionen ausmachen, gehören die Museen, über ihren eigentlichen Kernauftrag hinaus, dort zu den wichtigen gesellschaftlichen Akteuren.

Mehr noch als in den Mittel- und Oberzentren, verfügen die Gebietskörperschaften im ländlichen Raum i.d.R. nur über sehr enge wirtschaftliche Spielräume. Es ist nicht zu erwarten, dass die finanzielle Leistungsfähigkeit der Kommunen und Landkreise sich in absehbarer Zeit erheblich verbessern wird. Insofern können höhere Finanzbeiträge für die freiwilligen Leistungen der Kommunen für ihre Kultureinrichtungen kaum erwartet werden; auch Landesmittel können nicht in immer höherem Maße, und auch nicht ohne Komplementärfinanzierung vor Ort, eingesetzt werden.

Kulturämter oder hauptamtlich für Kultur Verantwortliche sind vor Ort oft nicht vorhanden; häufig werden die Aufgaben im Kulturbereich von engagierten Mitarbeitenden erledigt, die noch für weitere Aufgabengebiete zuständig sind. Ähnliches gilt für die Leitung von Museen, sofern diese nicht gleich vollständig ehrenamtlich besetzt ist. Eine Trendwende zeichnet sich unter den gegebenen wirtschaftlichen Verhältnissen nicht ab.

Für den gesamten Kulturbereich sollten darum andere und trotzdem tragende Strukturen geschaffen werden, damit kulturelle Teilhabe und Betätigung im oben beschriebenen Sinne künftig noch stärker zur Identitätsstabilisierung und zur Entfaltung von Gemeinsinn beitragen können. Grundsätzlich kann dies nur über umfassende Kooperationen und ausgeprägtes Netzwerkarbeiten gelingen. Die Museen können dabei wichtige Knotenpunkte bilden und haben aufgrund ihrer Räumlichkeiten, durch ihre – wenn auch oft sehr knappe – öffentliche Förderung und ihre feste Verankerung in der lokalen und regionalen Geschichte und Gegenwart gute Startbedingungen.

Wir regen dazu an, in den ländlichen Räumen nicht nur formelle Kooperationen zwischen Museen einzugehen, wie unter [5.11.] beschrieben, sondern darüber hinaus, im Sinne des Erhalts von Kultur als Form von individueller Verwirklichung und gesellschaftlicher Verständigung, aktive Netzwerke zwischen möglichst vielen (kulturellen) Akteuren in den ländlichen Räumen zu bilden. Dazu zählen potenziell Institutionen wie Museen, Gemeindebibliotheken, aber auch Kirchengemeinden, vor allem Vereine und darüber hinaus einzelne Akteurinnen und Akteure aus der Bürgerschaft und weitere Interessierte. In den Blick genommen werden dabei auch Kooperationen mit Partnern jenseits der Landes- bzw. Staatsgrenzen, konkret mit (kulturellen) Akteuren in Tschechien und Polen aber auch mit Brandenburg, wie im Kulturplan Lausitz aufgezeigt. Auch hier kann schon auf Erfahrungen, insbesondere im Bereich des Tourismus, zurückgegriffen werden. Konkrete Kooperation im Kulturbereich, insbesondere im Bereich der Museen, gilt es jedoch noch anzustoßen. Erfahrungen, die andernorts<sup>169</sup> gemacht wurden, lassen sich nach Prüfung und Anpassung auch auf Sachsen übertragen. Wenn dies gelingen soll, müssen die Museen jedoch einen gewissen Paradigmenwechsel zulassen: Weg vom alles dominierenden Gedanken an die Erhaltung oder Rettung der eigenen Institution, hin zur Einbindung in ein lokales oder regionales kulturelles Netzwerk.

Netzwerke dieser Art entstehen nicht zufällig. Es bedarf auch nicht nur eines initialen Anstoßes, sondern konkreter Strukturen, Absprachen, Zielvereinbarungen und Verantwortlichkeiten. Es braucht Möglichkeiten zu niederschwelliger Teilnahme, es braucht Erfolge und Sichtbarkeit und einen langen Atem. Wir sprechen uns darum dafür aus, kulturelle Basisnetzwerke innerhalb der Kulturräume wie auch in der sächsischen Regionalentwicklung zum Thema zu machen.

Wir regen an, dass zwischen Staatsregierung, Kulturräumen und weiteren Gremien und Fachkreisen Modelle wie etwa die Initiierung von Projektgruppen zur kulturellen Vernetzung besprochen und die Bereitschaft zur Förderung ausgelotet werden.

Die Museen in Sachsen sind potenziell bereits bestens geeignete Teilnehmer und Knotenpunkte für kulturelle Netzwerke der Identität und Teilhabe – oder sie können es noch werden.

### Ehrenamt

Ob in Netzwerken oder in anderen Strukturen – die Bedeutung ehrenamtlicher Arbeit in den Museen in Sachsen ist und bleibt hoch. Allerdings werden durch den demografischen Wandel auch die Bedingungen für den Einsatz ehrenamtlicher Kräfte schwieriger werden. Denn trotz lokal mitunter gegenteiliger Phänomene leiden besonders die ländlichen Regionen unter einem spürbaren Bevölkerungsrückgang, der durch die abnehmenden Geburtenzahlen, die Binnenmigration von Ost nach West und die Abwanderung in die urbane Zentren Sachsens bedingt ist. Wegzüge betreffen insbesondere Menschen mit höherer formaler Bildung, Frauen sind tendenziell mobiler als Männer. Eine Migration von außerhalb Deutschlands findet zudem zum großen Teil in die urbanen Regionen statt. Für Sachsen wird darum insgesamt mit einer tendenziell weiter sinkenden Einwohnerzahl gerechnet, Ausnahmen wird es nur in ei-

168 „Nach den Ergebnissen der aktuellen Bevölkerungsvorausberechnung wird sich die Bevölkerungsdichte in Sachsen von 221 Einwohner je qkm im Jahr 2015 auf 217 bzw. 209 Einwohner im Jahr 2030 verringern. Damit wird der Freistaat auch im Jahr 2030 dichter besiedelt sein, als es bereits jetzt viele Regionen in Deutschland oder Europa sind.“ Quelle: Bund-Länder-Demografieportal [Link]. Dort auch Detailangaben.

169 TRAFÖ – Modelle für Kultur im Wandel. Förderprogramm der Kulturstiftung des Bundes mit dem Deutschen Institut für Urbanistik, [Link] (Abruf 10/2023)

nigen urbanen Zentren geben. Im Ergebnis sinkt damit gleichzeitig auch die Zahl der Mitbürgerinnen und Mitbürger, die sich in ehrenamtlicher Arbeit engagieren wollen und können.

Gleichzeitig sind Ehrenamtler viel gefragte Mitarbeitende. In der Praxis sind sie oftmals gleich an mehreren Stellen engagiert – z.B. in der Vereinsarbeit, an der Museumskasse oder in der Kirchengemeinde. Das Ausscheiden von derartig engagierten Persönlichkeiten, die oftmals über Jahre tätig waren und über große Erfahrung verfügen, bedeutet deswegen oft eine Zäsur – gerade im Museumsbereich, wo Kenntnisse der Heimat-, Orts- und Regionalgeschichte essenziell sind.

Dem ehrenamtlichen Engagement wird im Freistaat Sachsen eine hohe Wertschätzung entgegengebracht. Neben einem finanziellen Ausgleich von etwaigen Auslagen können die durch das Ehrenamt für die Gesellschaft erbrachten Leistungen aber nur dadurch „bezahlt“ werden, dass sie in geeigneter Form sichtbar gemacht werden. Dazu dient nicht zuletzt die Auszeichnung „Ehrenamt in der Kultur“, die eine öffentliche Würdigung in Rahmen einer ansprechenden Veranstaltung vorsieht. Damit ist für das federführende SMWK und die Sächsische Staatsregierung die Hoffnung verbunden, dass sich die Bürgerinnen und Bürger durch die beispielhafte Sichtbarmachung und eine entsprechende Berichterstattung zum ehrenamtlichen Engagement in der Kultur ermutigt fühlen.

Gleichwohl bleiben Dank und Wertschätzung vor Ort wichtige Faktoren, die Menschen im ehrenamtlichen Tun zu bestärken. Dadurch kann die dem Ehrenamt immanente Befriedigung, die intrinsische Motivation durch den Sinn der Tätigkeit selbst, noch bekräftigt werden. Der Wert des ehrenamtlichen Engagements drückt sich auch in der Qualität der konkreten Arbeit aus. Die Einsatzstellen sind gehalten, den ehrenamtlich Engagierten Möglichkeiten zur Weiterbildung im jeweiligen Fachbereich oder im Bereich von Kommunikation, Sprachen, IT-Einsatz usw. zu geben. Neben der Qualitätssicherung und -steigerung kann so auch die innere Bindung an die Einsatzstelle gefördert werden. Weil gerade im

Museumsbereich die Ansprüche des Publikums gewachsen sind, sollten auch die ehrenamtlichen Kräfte dafür gerüstet sein.

Schließlich sei auch noch auf die wichtigen sozialen und kommunikativen Aspekte ehrenamtlicher Arbeit verwiesen. Die Einsatzstellen sind darum aufgerufen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten, Räume und Gelegenheiten für Treffen mit geselligem Charakter bereitzustellen bzw. einzurichten.

## Freilichtmuseen

Ein spezifische Museumsform ist die des Freilichtmuseums. In Sachsen sind, über das gesamte Gebiet des Freistaats verteilt, mehrere Einrichtungen vorhanden. Dabei reichen die Profile vom schwerpunktmäßigen Erhalt von historischen, meist versetzten und wiedererrichteten Baulichkeiten über frühindustrielle Industriedenkmale am Originalstandort bis zu reich bestückten Sammlungen mit landwirtschaftlichen Klein- und Großgeräten. Die sächsischen Freilichtmuseen haben, erklärbar durch die gesellschaftspolitischen Brüche des 20. Jahrhunderts, im Vergleich zu Einrichtungen etwa im Nachbar-Bundesland Bayern, eine weniger ausgeprägte Rolle und haben jeweils auch eine überschaubare Größe. Gleichwohl sind Freilichtmuseen, in ihrer gegebenen Unterschiedlichkeit, Lern- und Erlebnisorte der bäuerlichen, handwerklichen und frühindustriellen Lebens- und Arbeitsformen.

Der Freistaat Sachsen betreibt selbst keine Freilichtmuseen, einschlägige Planungen bestehen nicht, schon aus Mangel an authentischen Immobilien und entsprechendem Sammlungsgut. Beim Vorliegen der entsprechenden Qualitätsmerkmale unterstützt der Freistaat bestehende Einrichtungen und Initiativen in vielfältiger Weise. Neben der möglichen Förderungen durch das SMWK bzw. die SLM wurden und werden Fördermittel u.a. durch das SMK (Heimatspflege), das SMR (Denkmalschutz) und in Einzelfällen auch durch weitere Ressorts ausgereicht.

## 6.4. Privates Engagement, Sponsoring

Die Erwartungen an private Formen der Organisation von Kultur, beispielsweise durch Stiftungsgründungen, oder an eine signifikante private Mit-Finanzierung haben längst nicht mehr die an Heilsversprechen grenzende Intensität, die sie noch in den 1990er und 2000er Jahre hatten. Gleichwohl werden Kulturinstitutionen von ihren Trägern immer wieder gefragt, ob denn wirklich alle Mittel der privaten Fördermittelakquisition ausgeschöpft worden seien. Dabei sind die Chancen für privat finanziertes Kulturrengagement und die finanziellen Volumina tendenziell nicht zunehmend; in Ostdeutschland sind sie aus historischen und strukturellen Gründen ohnehin gravierend niedriger als im alten Bundesgebiet. Diese Situation hat sich seit 1990 nicht grundsätzlich verändert. Trotzdem können Bemühungen um private Fördermittel mit hinreichendem Engagement, mit Kreativität, aber auch mit Selbstbewusstsein durchaus erfolgreich sein.

Keines der aktuellen DAX- und MDAX-Unternehmen ist in Ostdeutschland beheimatet. Große Unternehmen haben z. T. Produktionsstandorte von erheblicher Größe in Sachsen, jedoch nicht ihre Firmenzentralen. Viele Firmen sind Teile von internationalen Konzernen, aber die Firmensitze liegen entweder in den Altbundesländern oder im Ausland. Damit sind Förderengagements von größeren Unternehmen in Ostdeutsch-

land und Sachsen zwar nicht prinzipiell ausgeschlossen, es müssen jedoch besondere Bedingungen dafür vorliegen. Denn Unternehmen engagieren sich meist im räumlichen Umfeld des Unternehmenssitzes, des Standorts der (politischen) Entscheider oder den Wohnorten der Mitarbeitenden. Deshalb ist es wichtig, auch auf den gewachsenen, sehr erfolgreichen Mittelstand in Sachsen zu schauen, aus dem Förderer und Mäzene erwachsen können.

Generell ist das Sponsoringaufkommen im Kulturbereich wesentlich geringer als etwa beim Sport, nicht zuletzt deswegen, weil die Gegenleistungen in Form von Kontakten einschließlich der Berichterstattung hier sehr gut quantifizierbar sind. Insbesondere langfristige Engagements im Sinne einer public-private-partnership finden praktisch nicht mehr statt oder wurden beendet, wie etwa in Sachsen diejenige des Deutschen Hygiene-Museums mit der Krankenversicherung DKKV. Das bundesweit vielleicht prominenteste Beispiel ist der Ausstieg des E.ON-Konzerns aus der Mitträgerschaft des Museum Kunst Palast in Düsseldorf<sup>170</sup>. Mit dem Ziel des Prestigegewinns setzen sich Unternehmen beim Kultursponsoring zunehmend stärker mit den Inhalten der geförderten Projekte oder Institutionen auseinander oder sie betreiben Imagebildung direkt durch unternehmensnahe Stiftungen mit eigener operativer Tätigkeit.

170 DPA-Pressemitteilung, hier aus: Monopol. Magazin für Kunst und Leben, Online-Auftritt, 31.03.2016, [\[Link\]](#) (Abruf 10/2023)

Um die Chancen für die Einwerbung von Sponsoringmitteln sinnvoll einschätzen zu können, muss auch die seit Jahren steigende Zahl kultureller Institutionen bedacht werden, die aufgrund zurückgehender oder stagnierender öffentlicher Zuwendungen mit Sponsoren zusammenarbeiten. Weil diese Notwendigkeit Kulturinstitutionen aller Sparten und Größen betrifft, finden Sponsoringaktivitäten heute grundsätzlich in einem hoch konkurrenzen Umfeld statt.

Im Kultursponsoring selbst ist eine deutliche Tendenz hin zur Förderung von Institutionen oder Projekten der arrivierten Hochkultur zu verzeichnen. Insbesondere in Dresden und Leipzig befinden sich einige traditionsreiche Institutionen, die den Charakter einer attraktiven internationalen Marke haben: Semperoper, Gewandhaus, Staatliche Kunstsammlungen Dresden (SKD), Thomaner- oder Kreuzchor gehören etwa in diese Kategorie. Deren künstlerische Leistungen und der damit verbundene „Glamourfaktor“ führt bei diesen Institutionen zu fortwährenden und vergleichsweise hohen Förderengagements großer Unternehmen oder privater Stiftungen. Aber auch dafür müssen erhebliche Anstrengungen unternommen und entsprechende Personalressourcen vorgehalten werden – wie dies etwa bei den SKD sehr erfolgreich der Fall ist.

Zu berücksichtigen ist, dass Kultursponsoring immer auch den wirtschaftlichen Konjunkturschwankungen wie auch Zinsschwankungen unterliegt und somit selten langfristig verbindlich ausgerichtet sein kann. Für die Unternehmen kann es zu unerwarteten wirtschaftlichen

Situationen kommen, in denen das Sponsoring nicht mehr gewährleistet werden kann. Dieses kontingente Umfeld ist für Museen mit ihrer sehr dauerhaften Arbeit eher ungünstig.

Jenseits solcher großen Förderengagements finden sich aber durchaus auch Unterstützungen für Museen von privater Seite, z.B. durch mittelständische Unternehmen und private Stiftungen. Auch dabei spielt die räumliche Nähe von Förderer und geförderter Institution eine Rolle, hinzu kommt das persönliche Vertrauen zwischen der Unternehmerpersönlichkeit und der Museumsdirektion. Diese Förderungen ermöglichen den Häusern Vorhaben, die sonst nicht oder nur in kleinerem Umfang möglich gewesen wären.

Museen und ihre Träger sind deswegen gut beraten, alle Förderchancen von privater Seite zu nutzen und dabei kreativ vorzugehen, persönliches Vertrauen aufzubauen und Offenheit für die Anliegen der Förderer zu entwickeln. Etwasige Erwartungen, die öffentlichen Museumsfinanzierungen könne signifikant ersetzt werden, sind dagegen unrealistisch und können zum Gegenteil führen: Private Förderer wünschen nicht, dass ihre Mittel die öffentlichen ersetzen, sondern erwarten zusätzliche Projekte oder Qualitäten und eine Sichtbarkeit ihres Engagements. Die Erfahrung zeigt, dass es Förderern nicht darum geht, die Arbeit des Museums mitzubestimmen. Das Engagement eines Unternehmens verdient auch eine öffentliche Anerkennung, und es kann so auch werbend für andere potenzielle Förderer wirksam werden.



## 7. Abschließende Bemerkungen

Wer sich mit der Lage der Museen in Sachsen befasst, kommt nicht umhin, die Bandbreite der Leistungen und des Angebots zu bewundern. Die Sammlungen sind reich an faszinierenden Objekten, die Beschäftigten packen ihre Aufgabe vielfach geradezu leidenschaftlich an – und die Gäste der Museen wissen dies zu schätzen.

Doch, wie überall im Bereich der Kultur, wird die Knappheit der Ressourcen immer wieder deutlich. Dem gegenüber steht auch noch eine Vielzahl von ständiger und auch neuen Herausforderungen, die hier in dieser Schrift vorgestellt werden. Für die Museen sind dies einerseits oftmals (zusätzliche) Belastungen, aber eben auch Chancen. Chancen, die Museen auch im 21. Jahrhundert immer noch und immer wieder, auch unter sich ändernden Bedingungen, zu relevanten Orten zu machen. Relevant für die Gäste, die Besucher – aber auch für die Gesellschaft als Ganzes.

Das Sächsische Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus, das diese Schrift verantwortet, kann die Probleme der Museen nicht lösen – das ist aber auch sicher nicht die Erwartungshaltung der Leserinnen und Leser, und auch nicht die der Museen. Der breite gespannte Aufriß der behandelten Thema soll aber zeigen, dass die Museen – unsere Museen – nicht alleine stehen. Die alten und die neuen Herausforderungen werden auch im zuständigen Ministerium erkannt und ernst genommen.

Doch kann die Rolle des Fachministeriums nicht sein, als Gönner und Ratgeber der Museen aufzutreten. Ein ehrlicher Blick auf die wirtschaftliche Lage und die weltweite Situation, die auch Auswirkungen auf unser Bundesland hat, zeigt auf, dass uns nicht einfachere Zeiten bevorstehen. Auch in Zukunft ein gut informierter Partner des Museen zu sein, auf der Höhe der Zeit, das ist das praktische Ziel, das zur Herausgabe dieser Schrift geführt hat. Wachstum steht nicht an erster Stelle, vielmehr Konsolidierung, Stabilisierung, Resilienz – und trotzdem der Mut, die Museumswelt weiter zu entwickeln.

Trotz herausfordernder Zeiten: Sich gemeinsam Ziele zu setzen, Lösungswege zu suchen, Unterstützung zu gewähren, Neues zu erproben, das wollen wir uns vornehmen. In den Gremien, in Fachbeiräten, in Arbeitskreisen und einer Vielzahl anderer Runden und Besprechungsformate können wir zuhören, mitdenken, begleiten und unterstützen. Dazu kommt die bewährte fachliche und im Rahmen der Haushaltsführung mögliche finanzielle Unterstützung der Sächsischen Landesstelle für Museumswesen.

So soll diese Schrift, neben vielen praktischen Aspekten und weiteren Informationsmöglichkeiten keine Ansammlung potentieller Problem-bereiche sein, sondern eine Ermutigung, die Zukunft unserer sächsischen Museen mit Elan und Zuversicht, und vor allem gemeinsam, zu gestalten.

# STAATLICHE MUSEEN UND MUSEEN MIT STAATLICHER BETEILIGUNG





ANHANG



# Anhang: Staatliche Museen und Museen mit Staatlicher Beteiligung

Hinweis der Herausgeber: Die nachfolgenden Texte sind Selbstdarstellungen der jeweiligen Institutionen. Die Texte wurden von den Institutionen in dieser Form, mit diesen Inhalten und mit diesen Schreibweisen übermittelt. Anpassungen durch die Herausgeber erfolgten nicht.

## I. Staatliche Kunstsammlungen Dresden (Selbstdarstellung)

### Die SKD für Sachsen

Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden (folgend SKD genannt) sind mit aktuell 15 Museen und vier Institutionen an 12 Standorten in Dresden, Leipzig, Chemnitz und Herrnhut der drittgrößte Museumsverbund Deutschlands sowie einer der ältesten und bedeutendsten Verbände Europas. Damit repräsentieren die SKD eine thematische Vielfalt, die in ihrer Art international einzigartig ist.

Sie bestehen derzeit aus:

- dem Grünen Gewölbe, dem Kupferstich-Kabinett, dem Münzkabinett, der Rüstkammer, der Schenkung Sammlung Hoffmann und der Kunstbibliothek im Dresdner Residenzschloss,
- der Porzellansammlung, dem Mathematisch-Physikalischen Salon und der Gemäldegalerie Alte Meister im Semperbau am Zwinger,
- der Skulpturensammlung mit Ausstellungen im Semperbau am Zwinger sowie als Bestandteil der Präsentation der Kunst von der Romantik bis zur Gegenwart im Albertinum,
- dem Museum für Sächsische Volkskunst mit Puppentheatersammlung im Jägerhof, Umzug in das Kraftwerk Mitte in Dresden voraussichtlich im August 2024,
- dem Kunstgewerbemuseum in Pillnitz
- und nicht zuletzt den Staatlichen Ethnografischen Sammlungen Sachsens mit Museen im GRASSI Museum für Völkerkunde zu Leipzig, im Museum für Völkerkunde Dresden und im Völkerkundemuseum Herrnhut,
- dem Archiv der Avantgarden des 20. Jahrhunderts, das 2016 durch den Kunstsammler Egidio Marzona an die SKD übergeben wurde und im Mai 2024 im Blockhaus eröffnet wird,
- dem Kunstfonds,
- dem Gerhard Richter Archiv und
- der Sächsischen Landesstelle für Museumswesen.

Die SKD sind ein Staatsbetrieb und als solcher eine dem Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus unmittelbar nachgeordnete, unselbstständige und nach kaufmännischen Grundsätzen arbeitende Einrichtung des Freistaats Sachsen (§ 12 Sächsisches Verwaltungsorganisationsgesetz). Sie nehmen dabei insbesondere folgende gemeinnützige Aufgaben wahr: die Bewahrung, Erforschung, Präsentation, Vermittlung und Erweiterung der Bestände, die Repräsentation wesentlicher Teile des kulturellen Erbes des Freistaates Sachsen in der gesamten Welt sowie die Förderung und Beratung nichtstaatlicher Museen. Zu oben Genannten kommen in der **Organisationsstruktur** die Generaldirektion, die Verwaltung, zentrale Servicebereiche und weiteren Einrichtungen. Die SKD werden durch eine gemeinsame Geschäftsführung mit der jeweiligen Leitung der General- und der kaufmännischen Direktion vertreten.

Ihr **Ursprung** liegt in der universal angelegten Kunstammer der sächsischen Kurfürsten im 16. Jahrhundert. Diese wandelte sich bereits im 18. Jahrhundert zum Charakter öffentlicher Museen, die 1918 verstaatlicht und 1990/91 an das SMWK angegliedert wurden. Seitdem konnten die Sammlungen großteils durch den etappenweisen Wiederaufbau in die untrennbar mit ihnen verbundenen historischen Gebäude zurückkehren und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Nachdem der Fokus der SKD viele Jahre auf den zum Abschluss kommenden Rekonstruktionsprozessen lag, treten sie nun in eine neue Entwicklungsperiode, die ihre Hauptausstellungstätigkeit überregional profiliert, wofür die entsprechende finanzielle Ausstattung gewährleistet sein muss.

Die SKD begrüßen in ihren Museen und Ausstellungen jährlich über 2 Millionen **Besuchende** aus aller Welt. Nachdem die Zahlen in den Jahren der Corona-Pandemie stark zurückgegangen sind, haben sie 2023 wieder annähernd das Niveau von 2019 erreicht. Damals kamen über 75 % aller Gäste von außerhalb des Freistaates. Die Verteilung der Besuchenden hat sich in den vergangenen drei Jahren bedingt durch die Pandemie, den Ukraine Konflikt und Inflation massiv verändert: 2022 kamen von zuvor 47 % nur noch 30 % der Gäste aus dem Ausland, die besucherstärkste Gruppe kam mit 5,6 % aus Polen (zuvor 15,57 % aus dem russischsprachigen Ausland). Die SKD werden gemeinsam mit ihren touristischen Partnern verschiedene Auslandsmärkte v.a. in Europa und den USA weiterhin gezielt bearbeiten, sich aber zunehmend auf den innerdeutschen Tourismus, das Umland von Dresden einschließlich den angrenzenden Ländern Polen und Tschechien ausrichten. Durch die enorme Vielfalt der Sammlungen, die zahlreichen Sonderausstellungen und das umfangreiche Vermittlungsprogramm ist es den Staatlichen Kunstsammlungen möglich, die unterschiedlichsten Altersgruppen anzusprechen und zahlreiche Interessen und Wissensgebiete zu bedienen.

Das gesamte Programm der SKD wird hinsichtlich der Relevanz für nächste Generationen befragt – gleichzeitig wird mehr für die älter werdende Gesellschaft getan. Daraus entwickelt, richtet sich die **Programm** an strategischen Zielen aus, die als übergreifende Leitlinien fungieren und in konkreten Maßnahmen resultieren. Wichtige Leitgedanken sind die **Radikalisierung der Vermittlung** mit Fokus auf ein gesellschaftliches Engagement, das Kunsttherapie, breite Inklusion, Digitale Vermittlung und Partizipation umfasst und die Vielstimmigkeit der Gesellschaft abbildet.

Die SKD sind sich ihrer Verpflichtung bewusst, ihre Ressourcen auch im ländlichen Raum Sachsens einzusetzen und werden ihr Engagement in den Regionen Sachsens unter anderem im Bereich Outreach & Gesellschaft sowie der sächsischen Landesstelle für Museumswesen weiter ausbauen. Die Programme richten sich dabei an museums- und gesellschaftsrelevanten Themen aus, vor allem im Hinblick auf jüngere Zielgruppen.

Im Sinne des „sharing is the new having“ starten die SKD eine regionale wie internationale Vernetzungsoffensive, die das nachhaltige Teilen von Ressourcen, Ideen, Aufmerksamkeit, Werken und Publikum forciert, was die Rolle des Verbundes als bedeutender **Global Player** mit Stand-



ort in Sachsen noch weiter intensivieren wird. Dahingehend sind außerdem eine umfassende Programmreihe rund um die „Türkische Camera“ sowie gemeinsame Ausstellungen mit Partnern in Japan, Korea, Paris, Brüssel und Weiteren geplant.

Programmatisches Hauptaugenmerk wird auch vertieft im Bereich **Digitales** liegen. Mit einer Stabsstelle Digitalität werden institutionsübergreifende Programme und Maßnahmen, wie digitales Kuratieren und Digitalausstellungen entwickelt und umgesetzt, die die SKD im Sinne der nachhaltigen Entwicklung als visionären Verbund international festigen. Zugehörig wird auch die Repräsentation der SKD in den Sozialen Medien weiter wachsen.

Die aus ihrer **geopolitischen Verortung** erwachsende Verpflichtung ist weiterhin von großer Relevanz für die SKD. Daraus ergibt sich eine programmatische Ausrichtung gen Osten: beispielsweise mit einer Schwerpunktsetzung auf Polen im Archiv der Avantgarden, mit Blick auf das Baltikum in der zeitgenössischen Kunst im Lipsiusbau und mit der vertieften Vernetzung nach Prag in Anknüpfung an die Tschechische Saison. Ziel ist es außerdem die DDR-Vergangenheit im Programm weiter zu thematisieren, Sammlungslücken zu schließen und die Bestände weiter zu erforschen.

Die **exzellente Forschung** an den SKD wird die Provenienzforschung verstetigen sowie weiterhin in ihrer sammlungsübergreifenden und künstlerischen Ausrichtung gestärkt. Im Sinne des Museums im Zeitalter des Anthropozäns wird die Forschung das Spannungsfeld Kunst und Natur in den Blick nehmen und die Material- und Provenienzforschung auch in Hinblick auf das Thema Restitution weiter ausgebaut. Weiterhin werden die Möglichkeiten der „citizen science“, der Beteiligung der Bevölkerung an Forschungsprozessen ausgeschöpft.

Nicht nur im Rahmen der künstlerischen Forschung werden die SKD ihr Ziel die **künstlerische Produktion** anzuregen, weiterverfolgen. In lokalen wie globalen Kooperationen mit zeitgenössischen Künstlerinnen und Künstlern wird ein gattungsübergreifender Ansatz verfolgt, der in Projekten wie den Kinderbiennalen, dem Design Campus, Künstlerwettbewerben, Stipendien und Residenzprogrammen realisiert wird.

Außerdem beteiligen sich die SKD aktiv am globalen Wandel der Museen, der neben den traditionellen Funktionen des Sammelns und Bewahrens auch eine stärkere Ausrichtung hin zum gesellschaftlichen Akteur fordert. In diesem Zuge erproben die SKD modellhaft **neue Formen des Museums** über die klassischen Grenzen hinaus: das 2024 im **Blockhaus** eröffnende **Archiv der Avantgarden** wird dabei das Potential des Museums als Schnittstelle zwischen Museum und Archiv untersuchen. Auf dem Areal **Kraftwerk Mitte** wird ebenfalls ab 2024 die **Puppentheatersammlung** die Symbiose aus den Bereichen Museum und Theater und die Standortbesonderheit des „Creative Cluster“ innovativ nutzen. Hinzu kommt die Weiterentwicklung der bestehenden Projekte zur Erprobung neuer Museumsformen im Bereich der sogenannten Völkerkundemuseen. Im **Grassi Museum für Völkerkunde Leipzig** wird unter anderem der Gedanke des transparenten Museums die Restaurierung als öffentlicher Prozess sichtbar gemacht und der Standort als lokales wie globales Netzwerkmuseum weiter ausgebaut, um im Rahmen der anhaltenden Restitutionsdebatten, aber auch anderer gesellschaftlich virulenter Themen zukunftsweisende Strategien zu entwickeln. Die SKD streben an, den Standort im **Japanischen Palais** als Pilotprojekt des Museums von Morgen als „Freiraum“ für die Gesellschaft zu entwickeln und verschiedene Strategien, wie das Prinzip der Partizipation auch im Gestaltungsprozess des Museums weiter auszubauen.

Dringend ist zudem die Schaffung von ausreichender Depotfläche, vor allem durch ein **Zentraldepot**.

Im Bereich der Sicherheit setzen die SKD auf einen komplexen Maßnahmenmix in allen genutzten Liegenschaften.

Neben dem Ausbau der Sicherheit bleibt als weiteres Ziel die möglichst uneingeschränkte Teilhabe und Öffnung der Museen. Diesbezüglich sehen die SKD die Notwendigkeit der Mischfinanzierung und setzen auf ein starkes Fundraising Development zur Gewinnung neuer Finanzierungen privater Förderer. Unabdingbar für den Erfolg der SKD bleibt weiterhin die Konsolidierung im Inneren zur Gewinnung von Exzellenz wie auch dem Halten langjähriger Erfahrung, die in einer Verstetigung von Stellen zu realisieren ist.



### Interview Prof. Dr. Marion Ackermann, Generaldirektorin der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden

**Wer besucht die Museen und Ausstellungen in den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden (SKD)? Und wer besucht die Museen kaum oder gar nicht? Gibt es Bemühungen um eine stärkere Öffnung für breitere Schichten?**

*Wir erfahren eine exzellente Resonanz im Dreiländereck. Aus Polen und der Tschechischen Republik kommen auch quantitativ die meisten ausländischen Besucherinnen und Besucher. Auch digital erleben wir die erhebliche Reichweite und Interaktionsrate in die Länder Ostmitteleuropas. Wir sehen*

*in dem Bereich viel Potenzial und möchten die Präsenz in den nächsten Jahren noch stärker auszubauen, aber auch unsere Kommunikation durch Vielsprachigkeit und Multiperspektivität intensivieren.*

*Was wir vermissen, ist eine stärkere Verbindung mit den vielen Studierenden in Leipzig und Dresden. Intensiven Austausch haben wir mit der Hochschule für Bildenden Künste hier vor Ort, aber selbst da sehe ich künftig noch viel mehr Entwicklungsmöglichkeiten. Wir haben in einigen Häusern umfassende Angebote für Familien, z. B. im Japanischen Palais mit der „Kinderbiennale“ oder dem „Imaginarium“, die mit einer großen Besucherresonanz äußerst erfolgreich sind. Aber auch an anderen Orten, z. B. im Residenzschloss bemühen wir uns mit gezielten und innovativen Formaten um*

*Kinder, junge Erwachsene und Familien.*

**Was sind die großen Baustellen im Verbund, im wörtlichen wie im übertragenen Sinne?**

*Im wörtlichen Sinne haben wir in der Tat zwei Baustellen: Wir werden zwei neue Museen hinzugewinnen, im Kraftwerk Mitte das neue Haus für die Puppentheatersammlung und im Blockhaus das ADA (Archiv der Avantgarden).*

*Im übertragenen Sinne ist es sicherlich die Frage, wie wir als Verbund auf die vielfältigen Anforderungen aus der Gesellschaft reagieren können. Man hat es bei der Diskussion im Zusammenhang mit der documenta<sup>15</sup> gesehen, diese Unerbittlichkeit der Debatten, die aufeinanderprallen, die unvereinbaren Haltungen. Beim Umgang*



mit „sensibler Sprache“ haben wir bspw. in dem Ansinnen, Sensibilität und Kontextualisierung zu schaffen, nach Meinung mancher zu viel getan. Andere kritisieren, dass wir in der Onlinedatenbank antisemitische Inhalte nicht in ausreichendem Maße kontextualisiert hätten – hier haben wir offensichtlich zu wenig getan. Die Notwendigkeit unseres aktiven Eintretens gegen Diskriminierung, Rassismen sowie Antisemitismen steht außer Frage.

### **Zentrale und Teilmuseen: Wie ist das Verhältnis? Wer in die Alten Meister will, sucht nicht die SKD, oder?**

An einem ausgewogenen Verhältnis arbeiten wir permanent. Nehmen wir z. B. unser SKD-Magazin „August“, in dem wir von außen Werke unserer Sammlungen reflektieren, aber auch in einen Zusammenhang stellen. Dies spricht unser Kernpublikum, das klassisch gebildete, kunstliebende Publikum an. Ein anderes Beispiel ist die geplante Caspar David Friedrich Ausstellung im Jahr 2024, im Rahmen derer man auch sehen wird, wie sehr Friedrich eigentlich in Dresden auf die Alten Meister reagiert hat. Es werden zahlreiche Formen von Vernetzungen und inhaltliche Verknüpfungen in unserem Programm sichtbar. Es ist dennoch eine Grundbedingung, dass jedes einzelne Museum unseres Verbundes für sich strahlen und blühen und stark sein muss. Wir orientieren uns am Publikum, dem es erst einmal gleich ist, ob das Museum staatlich oder städtisch ist. Aber es ist wesentlich, dass sich die innovativen, international einflussreichen Ansätze des Verbundes und auch ethische Grundhaltungen sowie die Exzellenz in jedem Detail zeigen.

### **Was ist Ihre persönliche Agenda für die SKD, wohin wollen Sie die SKD, zusammen mit Ihren Kolleginnen, Ihrem Team, steuern?**

Neben der stärkeren Verknüpfung mit zeitgenössischer Kunst und weiteren Steigerung der Internationalität finde ich die noch intensivere regionale Vernetzung wichtig. Dazu gehört, dass wir die Themen, welche die Menschen gegenwärtig besonders beschäftigen, noch intensiver diskutieren, so dass wir wirklich die öffentlichen Plattformen bilden, wo Menschen zusammenkommen, um auch gemeinschaftsfördernd zu wirken. Dresden ist von seiner topografischen Lage, der Verkehrsinfrastruktur, leider so ungünstig gelegen, dass wir alles tun müssen, um das Potenzial Dres-

dens und Sachsens noch weiter zu entwickeln, um zum Anziehungspunkt für die nächsten Generationen zu werden. Die SKD sehen sich als vorbildhafte Ausbildungsstätte und arbeiten in diesem Sinne an der Ausstrahlung Sachsens mit. Unter „regional“ verstehe ich die Euroregion, grenzüberschreitend über Sachsen hinaus.

### **SKD – Ganz viel Dresden, etwas Leipzig, und was noch? Wie können die SKD, wörtlich genommen, als „Landes“-museum wirken?**

Über die in Sachsen so intensive Bindung der Menschen zur Kultur, die in kaum einem anderen Bundesland in Deutschland so stark ausgeprägt ist. Das ist ein gemeinsames Verbindungsmoment, das sich durch ganz Sachsen zieht, von den kleinsten Kommunen bis zu den großen Städten. Durch die gegenseitigen Wertschätzungen von Traditionen, die nicht zwangsläufig nur Hochkultur umfassen oder ausschließlich hier in der Landeshauptstadt vorkommen müssen, sondern explizit auch im ländlichen Raum auftauchen können. Daran müssen wir weiterarbeiten. Ein weiteres Thema ist die Verknüpfung und Wertschätzung von Sammlungen mit hohen Anteilen an angewandter Kunst, die auf der Tradition des sächsischen Handwerks und Kunsthandwerks gründen – bis hin zu heutigen Manufakturen und Handwerksbetrieben. Über das Handwerk, das „Tun mit der Hand“, in all seinen Aspekten, lässt sich der Zusammenhalt im Land stärken und Identifikation schaffen.

### **Und, noch weitergesehen: Wie international können und müssen die SKD sein?**

Die SKD sind Global-Player, Sachsen ist international: Wir haben Spitzenforschung, wir haben Spitzenunternehmen und Kulturinstitutionen von Weltrang. Zwar gibt es kaum börsennotierte Unternehmen (anders als im Westen Deutschlands), aber eine moderne und aufstrebende Halbleiterindustrie – „Silicon Saxony“. Durch die Kultur gibt es die Möglichkeit, in fünf Kontinenten zu agieren und aktiv zu sein. Es ist natürlich wunderbar, durch dieses Kulturerbe von vielen tausend Jahren weit über Europa hinaus mit Bezügen z. B. nach China, Indien, in die Türkei, Vietnam, Syrien und in afrikanische Länder die vielfältigen transkulturellen Prozesse vor Augen führen zu können.

### **Das ICOM-Mantra: Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln. Ist es immer noch gültig? Sind diese Tätigkeitsfelder, ggf. in Teilen, obsolet geworden?**

Die ICOM-Museumsdefinition ist nach wie vor der Kern von Museumsarbeit – wurde unlängst jedoch novelliert, um die großen Veränderungen in der Rolle der Museen abzubilden und die Wichtigkeit von Inklusion, Partizipation und Nachhaltigkeit aufzuzeigen. Beim Sammeln werden auch Formen des „Entsammelns“ diskutiert und umgesetzt – Restititionen spielen inzwischen eine wichtige Rolle. Vermitteln geht mittlerweile weit über den klassischen museumspädagogischen Ansatz hinaus und umfasst Outreach-Programme. So heißt die Fachabteilung in den SKD entsprechend „Vermittlung, Outreach und Gesellschaft“. Auch das Ausstellen ist zu einer sehr komplexen Angelegenheit geworden, – perspektivisch werden Sammlungspräsentationen und Sonderausstellungsformate stärker ineinandergreifen. Museen haben einen großen gesellschaftlichen Auftrag, auch im internationalen Kontext und insbesondere in dem Bemühen, öffentliche Plattformen und Kulturbotschafter zu sein.

Ein weiterer Punkt, den ich als überaus wichtig erachte: Das Anreizen der künstlerischen Produktion – eine Kür ist, wenn es gelingt, dass Museen durch ihre Arbeit für Künstlerinnen und Künstler Bedingungen und Kontexte schaffen, in denen neue Kunst entsteht. Zunehmende Kontextualisierung und zugleich die Kunstfreiheit zu schützen, gehört zu den Herausforderungen.

### **Worin liegt aus Ihrer Sicht die Zukunft des Ausstellungskuratierens?**

Die Ausstellung als eigenes Ausdrucksmedium ist im 20. Jh. eine der wichtigsten kulturellen Formationen geworden, die sich weiterhin rasant verändert. Im ethnologischen Kontext wird bspw. stark diskutiert, ob bestimmte Werke überhaupt noch bzw. in welchem Rahmen (Sensibilität, Kontextualisierung und Vermittlung) ausgestellt werden können. Das Ausstellen wird jedoch unbenommen auch weiterhin eine zentrale Rolle spielen, da es eine kollektive Erinnerung bildet und aufbaut – ein wichtiges Moment in einer demokratischen Gesellschaft: Durch das gemeinsame öffentliche Betrachten von Ausstellungen teilen wir ein kollektives Bildgedächtnis. Weitere konkrete Veränderungen bei der Ausstellungskonzeption und -umsetzung werden

sich durch Klimakrise und Nachhaltigkeit ergeben. Statt physischer Kurierreisen wird es verstärkt digitale und virtuelle Kurierreisen geben; vermutlich werden zudem digitale Ausstellungen an Bedeutung gewinnen, um z. B. auch Länder zu erreichen die (besondere) klimatische Bedingungen haben. Durch die sich verändernden Klimakorridore kann man in der Zukunft womöglich gar nicht mehr alle Materialien dauerhaft ausstellen. Aufgrund der immensen Kosten für die Sicherheit ist eine Einschränkung der Öffnungszeiten vorstellbar. Auch der internationale Leihverkehr wird – wie alle Reisen – auf dem Prüfstand stehen. Es wird voraussichtlich eine Mischung geben aus intensivierter internationaler Zusammenarbeit und einer größeren Verhaltenseinstellung gegenüber Mobilität. Werke werden möglicherweise eher vor Ort bleiben und digitale Formen reifen.

### **Die SKD, vor allem die publikums-trächtigen Einrichtungen, haben potente private Förderer: Wie sehen Sie die Entwicklung der privaten bzw. unternehmerischen Museumsförderung, auch in die Zukunft gerichtet?**

Grundsätzlich ist eine gute Ausbalancierung staatlicher und nichtstaatlicher Zuwendung sowie eigener Einnahmen wesentlich. Beim Blick gen England, Amerika und Frankreich lässt sich allerdings erahnen, dass die ohnehin schon großen ethischen Hürden höher und höher werden. Die Kritik an Museen und Institutionen, die Unternehmen und private Förderer als Partner haben, wird auch hierzulande lauter – außerstaatliche Förderung wird akribisch beäugt. Internationale Projekte (bspw. mit China), bei denen wir stets auch auf die Unterstützung des Auswärtigen Amtes und internationaler Geldgeber angewiesen waren, werden zunehmend auf dem Prüfstand stehen.

Was die Förderlandschaft hier vor Ort betrifft, so ist sie noch entwicklungsfähig. Die SKD haben vor fünf Jahren einen Stifterkreis mit aktuell 42 Mitgliedern (Unternehmen wie Privatpersonen) und höheren Fördersummen neu aufgebaut. Es ermöglicht uns pro Jahr eine Neuerwerbung zeitgenössischer Kunst für den Museumsverbund. Unser Ausstellungsprogramm ist deutlich unterfinanziert – hier fehlt es an kontinuierlicher privater (Unternehmens-) Förderung. Die staatliche Zuwendung wird vorrangig für Personalkosten, Bauunterhalt und Sicherheit aufgewendet. Wün-

schenswert wäre also auch die Unterstützung von politischer Seite, Unternehmen, die sich in Sachsen ansiedeln, stärker mit uns Akteuren aus Kunst und Kultur zusammenzubringen.

### **Eine Erwartung der Politik: Museum als Schule der Demokratie. Geht das? Und wie?**

Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass das geht. Zwar muss man konstatieren, dass bedeutende Kunstwerke eben gerade auch in nicht-demokratischen Kontexten entstehen. Museen haben aber als diskursive Plattformen ganz wichtige Möglichkeiten, Demokratie lebendig zu halten, Vieltimmigkeit, Dialoge und Debattenkultur zu gestalten. Ebenfalls erwähnt hatte ich bereits das kollektive Gedächtnis – das Arbeiten an der gemeinsamen Vergangenheit, Geschichte und Zukunft. Der Wiederaufbau der Frauenkirche sei hier in Dresden bspw. als großes gemeinschaftsförderndes Projekt erwähnt. Partizipation ist ein weiterer evidenter Punkt. Bei Formen partizipativer Bürgerbeteiligung, die Demokratie stärken, können Museen Vorreiter sein. Bei der „Kinderbiennale“ und unseren Outreach-Programmen gelingt es bspw. mit Kinder- und Jugendbeiräten junge Menschen unmittelbar zu beteiligen und kuratorische Macht abzugeben.

### **Und umgekehrt: Große gesellschaftliche Institutionen brauchen die Rücken- deckung der Politik. Wie steht es heute um die Freiheit von Kunst und Wissenschaft, nach Art. 5 Abs. 3 GG?**

Kulturinstitutionen sind im besonderen Maße in die Empörungswellen der Gesellschaft hineingeworfen wie kaum andere öffentliche Institutionen. Als Beispiel seien hier die Implikationen aus der Black-Lives-Matter-Bewegung auf amerikanische Museen benannt – Demonstrationen und Proteste im Innern und Außen, Sicherheitssysteme brachen mitunter zusammen.

Die SKD erleben wiederum mediale Stürme und Empörungskurven (bspw. unlängst hinsichtlich des Umgangs mit sensibler Sprache oder der im Rahmen der Ausstellung „Sprachlosigkeit – das laute Verstummen“ gezeigten „Trostfrauen“). Da brauchen wir auch weiterhin eine grundsätzliche Rückendeckung der Politik.

Die Freiheit von Kunst und Wissenschaft ist in unserer Gesellschaft ein hohes zu schüt-

zendes Gut. Nicht zuletzt aufgrund unserer Geschichte des Nationalsozialismus – den Lehren aus Bücherverbrennung, der Ausstellung „Entarteter Kunst“ oder den „Völkerschauen“ im deutschen Kaiserreich. Diese „anthropologisch-zoologischen Ausstellungen“ gab es hier noch bis in die 1930er Jahre hinein. Gebeine von Menschen wurden gemeinsam mit Gebeinen von Tieren im Zwinger ausgestellt. Daraus ergibt sich eine tiefe moralische und ethische Verpflichtung, die Freiheit von Kunst und Wissenschaft zu schützen. Gegenwärtig werden vor dem Hintergrund der Unübersichtlichkeit aktueller Diskurse und dem Transformationsprozess der Gesellschaft die Rufe nach staatlicher Kontrolle lauter – eine gefährliche Entwicklung. Und auch der Blick auf Institutionen wie die SKD muss ein differenzierter sein. Neben der Verwaltung gibt es den künstlerisch-wissenschaftlichen Bereich, dem in aller Behutsamkeit und Wertschätzung Freiheiten inhärent sein müssen – beide Bereiche greifen ineinander und zeichnen sich doch durch verschiedene Rhythmen und Prozesse aus. Auch im Binnenverhältnis gilt es das Gebot der Freiheit der Forschung stets zu (be-) achten. Im Statut der SKD ist bspw. gefasst, dass meine Vorgesetztenrolle gegenüber dem wissenschaftlichen Personal dort endet, wo die Freiheit des/der Forschenden beginnt – demnach haben auch Sprachregelungen in Institutionen ihre Grenzen.

### **Welche Erwartungen haben Sie an Ihren Träger und an die Politik? (nicht finanzieller Art)**

Dass sie sich dessen bewusst sind, was für eine wichtige Rolle Kunst, die Künstlerinnen und Künstler und Kultur in Sachsen spielen und dies auch durch Wertschätzung und Präsenz, bei Verknüpfung ihrer eigenen mit unseren Themen gestalten. Dass sie in gesellschaftlichen Stürmen felsenfest an unserer Seite stehen, auch wenn im Einzelnen Meinungen differieren können. Dass sie sich aber auch mit Neugier einlassen auf das Neue, auf Grenzüberschreitungen, die per Definition von Kunst immer erfolgen können.

## II. Staatliches Museum für Archäologie Chemnitz (Selbstdarstellung)

Das 2014 eröffnete Staatliche Museum für Archäologie Chemnitz (smac) ist ein Geschäftsbereich des Staatsbetriebs Landesamt für Archäologie Sachsen und präsentiert anhand vor allem archäologischer Quellen rund 300.000 Jahre Kulturgeschichte im Raum des modernen Freistaats Sachsen. Das smac ist das Schaufenster der Landesarchäologie, die darüber hinaus aktuelle Ergebnisse in temporären Ausstellungen im Freistaat vorstellt und über Leihgaben in kommunalen Museen sichtbar wird. In den Sonderausstellungen des smac werden zum einen universale Themen aufgegriffen, stets untersetzt mit Funden aus Sachsen oder es werden die Archäologien europäischer und außereuropäischer Länder vorgestellt.

Das smac ist zuhause im ehemaligen Schocken-Kaufhaus. Der Geschichte des Museumsgebäudes widmet sich das Museum in einer eigenen Dauerausstellung. Es ist ein Erinnerungsort jüdischer Geschichte in Sachsen und wird im Jahr 2026 ein Themenjahr zur jüdischen Kultur ausrichten.

Hervorgegangen ist das smac aus dem ebenfalls zum Landesamt für Archäologie gehörenden Landesmuseum für Vorgeschichte, das bis 2012 im Japanischen Palais in Dresden untergebracht war. Dem Umzug nach Chemnitz war 2006 ein Kabinettsbeschluss sowie 2009 die Unterzeichnung des Mietvertrags mit der Stadt Chemnitz vorausgegangen.

Wie bereits erwähnt, ist das smac ein Geschäftsbereich des Staatsbetriebs Landesamt für Archäologie Sachsen. Es wird im Rahmen eines jährlichen staatlichen Zuschusses des Freistaates Sachsen vollumfänglich finanziert, hinzukommen Erlöse und Drittmittel.

Die wichtigsten Arbeitsbereiche des smac liegen in der Pflege der Dauerstellung, der wissenschaftlichen Erarbeitung und Präsentation von Sonderausstellungen sowie in der Bildung bzw. musealen Vermittlung. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf Kindern und Jugendlichen. Unterstützt

wird das smac in seiner Arbeit in vielerlei Hinsicht durch das Landesamt für Archäologie Sachsen. Zu diesem gehören die Archäologische Denkmalpflege, die zentrale Dokumentation, Bewahrung und Erschließung der Fundstellen, Denkmale und den zugehörigen analogen und digitalen Dokumentationen, das zentrale Funddepot (Archäologisches Archiv Sachsen – AAS) und die Restaurierungswerkstätten sowie die wissenschaftliche Redaktion mit Eigenverlag und ein 3D-Labor. Im Landesamt für Archäologie Sachsen steht zudem eine öffentliche Fachbibliothek mit 125.000 Medieneinheiten zur Verfügung. Schwerpunkte der Arbeit des Landesamtes sind Schutz und Pflege der Denkmale, die Durchführung von Grabungen, die Erfassung und wissenschaftliche Erforschung der Denkmale in Sachsen, die Betreuung von Ehrenamtlichen, die Vermittlung der archäologischen Ergebnisse in der Öffentlichkeit.

Zusätzlich zu den geschilderten Arbeitsschwerpunkten konzentriert sich das smac aktuell auf zwei Projekte. Zum einen soll das smac bis Ende 2024 vollumfänglich barrierefrei sein und zum anderen versucht es im Rahmen von „Outreach Sonnenberg“, die Schwellenängste klassischer Nichtbesucher abzubauen und das Museum als besuchenswerten Ort einzuführen. Hierzu geht das Team mit Angeboten aus dem Museum heraus (outreach), um einen inreach zu generieren.

Das smac ist zur Miete im ehemaligen Kaufhaus Schocken untergebracht, die großzügigen Flächen dienen überwiegend Ausstellungs- und Veranstaltungszwecken. Investitionen seitens des Eigentümers in die technischen Anlagen werden nach zehn Jahren Betrieb sukzessive notwendig.

Die wichtigsten Ziele des smac liegen in seiner nationalen Profilierung als Ort mit sehenswerten Ausstellungen, als Erlebnis- und Bildungsort und in der Bewältigung des demografischen Wandels in seinem Publikum, das aktuell stark von älteren Erwachsenen geprägt ist.



### Interview Dr. Sabine Wolfram, Direktorin des Staatlichen Museums für Archäologie Chemnitz

#### Wer besucht die Museen und Ausstellungen des smac? Und wer besucht die Museen kaum oder gar nicht („Nichtbesucher“)?

*Nichtbesucher? Das gibt's nicht. Nein, im Ernst gesprochen: Wir haben eine sehr große Gruppe von „Best Ager“, die zu uns kommen. Dies entspricht der Bevölkerungsstruktur von Chemnitz. Aber, wir haben auch sehr viele Kinder. Ich würde sagen: das Verhältnis zwischen Kindern und Erwachsenen liegt bei 30 zu 40%. Wer nicht kommt, sind Jugendliche (außer sie kommen mit der Schule) und Studierende. Die Besucherinnen und Besucher kommen zu 75 Prozent aus Chemnitz und einem Umkreis von 45 bis 50 Kilometern.*

*Mehr Besucherinnen und Besucher würden wir uns aus allen anderen Regionen Sachsens und ebenfalls aus den sehr diversen Chemnitzer Stadtteilen Zentrum und Sonnenberg wünschen.*

#### Gibt es Bemühungen um eine stärkere Öffnung für breitere Schichten?

*Ja, wir haben uns 2021 entschieden, ein Outreach-Projekt zu starten und den nahegelegenen „Sonnenberg“ zu „erobern“ bzw. die dort ansässigen, sehr diversen Bewohner:innen für das smac zu interessieren. Nach reiflicher Vorbereitung engagieren wir uns nun zum einen und langfristiger im Gartenprojekt „Karee 72“ mit einem eigens dort gebauten Lehmofen zum Brotbacken für Veranstaltungen mit Anwohnern und Schulklassen. Außerdem sind wir mit alf (archäologisches Lastenfahrzeug) bei Stadtteilstesten zugegen und bieten Mitmachaktionen für Kinder an.*

#### Ist Archäologie etwas für Spezialisten? Wer lässt sich überhaupt für alte Scherben und Knochen begeistern?

*Archäologisch-historische Museen werden insgesamt sehr gut angenommen und sind nicht für Spezialisten. Kinder interessieren sich sowieso: Abenteuer Ausgrabung, das bäuerliche Leben, was macht ein Museumsteam? Erwachsene erreichen wir häufig als Familien oder ältere Menschen, die sich für Geschichte allgemein mehr interessieren.*

#### Neugründung. Wenn Sie nochmal auf „RESET“ drücken könnten, was würden sie evtl. anders einrichten?

*Wenn wir noch einmal auf Reset drücken könnten, würde ich mir mehr Personal wünschen, und zwar in allen Bereichen.*

*Inklusion! Dies würde ich jetzt sofort im Konzept mitdenken wollen, zumal damals das Budget dagewesen wäre. So hätten wir jetzt ein vollständig inklusives Museum.*

### **Standort Chemnitz – nicht Dresden, nicht Leipzig Was sind Nach- und was sind Vorteile?**

*Chemnitz ist für das smac nicht besser oder schlechter als Dresden oder Leipzig. Denn hier passen wir sehr gut in die hiesige Museumslandschaft, die alles von der Naturkunde über die Kunst bis in jüngste Kulturgeschichte abgedeckt, uns aber nicht erdrückt.*

*Also nur Vorteile? Sagen wir mal so, außer die schlechte Zuganbindung. Das ist die klassische Antwort, die sich nicht wegdiskutieren lässt.*

### **Kann man sagen, dass Sie die Grenzen der Archäologie für Ihr Haus etwas geweitet haben?**

*Archäologische Museen und ihre Ausstellungen haben sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Aber, das konsequente Nachverfolgen bei Sonderausstellungen, dass wir andere Kulturen, andere Zeiten, andere Räume mit involvieren – das ist spezifisch für uns. Wir bemühen uns zu zeigen, dass die Vergangenheit nicht abgeschlossen ist und dass, was damals war, uns heute noch beschäftigt. Das sind immer die grundsätzlichen Fragen des Lebens. Man gibt sich aber unterschiedliche Antworten. Schönes Beispiel dafür ist die Ausstellung „Tod & Ritual“ rund um die Thematik Trauer, Bestattung und wie wir damit umgehen.*

### **Ist das smac vielleicht eine spezifische Art von historischem Museum?**

*Nein, im Kern sind wir ein archäologisches Landesmuseum.*

### **Die Vor- und Frühgeschichte kannte keine Grenzen, wie wir sie heute immer noch kennen: Wie international kann und muss das smac sein?**

*Die Vor- und Frühgeschichte ist die archäologische Disziplin, welche weltweit arbeiten kann. Sie fängt an mit dem ersten Menschen, der Werkzeuge benutzt und reicht bis in die jüngste Vergangenheit. Insofern bietet es sich an, in die Welt hinaus zu schauen: „Wie sieht es in anderen Kulturbereichen aus?“ Unser Ziel ist es, auf die kulturelle Vielfalt hinzuweisen.*

### **Das ICOM-Mantra: Sammeln – Bewahren – Forschen – Ausstellen – Vermitteln. Immer noch gültig? Sie diese Tätigkeitsfelder, ggf. in Teilen, obsolet geworden?**

*Ja, es ist immer noch gültig. Denn ohne gezieltes Sammeln gibt es keine Forschung, haben Museen nichts auszustellen und nichts zu vermitteln. Was sich verändert, ist die Mission und Vision der Museen. Das sah man an der Diskussionen um die neue ICOM-Definition, die bei der ICOM-Tagung in Prag verabschiedet wurde und den gesellschaftlichen Bezug stärker betont als die vorangegangene.*

### **Die Sonderausstellungen des smac haben oftmals attraktive Themensetzungen. Wie sieht es hier mit privater Förderung, mit Sponsoring aus? Wie sehen Sie die Entwicklung der privaten bzw. unternehmerischen Museumsförderung, auch in die Zukunft gerichtet?**

*Für Sachsen sehe ich das recht kritisch, und da stehe ich nicht alleine da. Das liegt zum einen daran, dass die Zentralen von großen Firmen nicht in Sachsen ansässig sind. Zum anderen, dass der Mittelstand gar nicht die finanziellen Kapazitäten hat, Museen umfanglich oder gar über mehrere Jahre hinweg nachhaltig zu unterstützen. Mehr Förderung wäre wünschenswert, wird aber nie die Finanzierung aus der öffentlichen Hand ersetzen.*

### **Eine Erwartung der Politik: Museum als Schule der Demokratie – Geht das? Und wie?**

*Als archäologisches Museum sind wir hier ein wenig überfordert. Was uns am Herzen liegt, ist, die kulturelle Vielfalt deutlich zu machen und für ein Miteinander zu werben. Wir engagieren uns dort, wo wir sehen, dass wir als archäologisches Museum inhaltlich anknüpfen können. Im Rahmen von „Change the smac“ ging es um die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in das Personal, Programm und Publikum des smac. Hier haben wir zu Beginn analysiert, was wir zu den Themen Migration und Identität als archäologisches Museum sagen können, um daraus Programm und Publikumsansprache ableiten zu können.*

### **Und umgekehrt: Große gesellschaftliche Institutionen brauchen die Rücken- deckung der Politik. Wie steht es heute um die Freiheit von Kunst und Wissenschaft, Art. 5 Abs. 3 GG?**

*Das kommt drauf an, wo die Institutionen zu Hause sind, ob im städtischen oder ländlichen Raum. Es gibt inzwischen auch eine Arbeitsgruppe, die sich mit der Frage der Übergriffe von der rechtspolitischen Seite auf die Museumsarbeit beschäftigt. Bisher betraf dies wohl im Wesentlichen ländliche Regionen. Das smac genießt bisher eine große Freiheit. Aber auch das halte ich für einen sehr fragilen Zustand, um ehrlich zu sein, und es hängt eindeutig von kommenden Wahlergebnissen ab. Es kann sich dann unmittelbar bemerkbar machen: wir sehen es ja schon an den Landtagsanfragen dieser Legislaturperiode.*



# III. Museen und museumsähnliche Einrichtungen mit staatlicher Beteiligung sowie Bundesträgerschaft (Selbstdarstellungen)

## III.I. Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen

### Profil, Programmatik

Die Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen gemeinnützige GmbH (SBG) bewirtschaftet, bewahrt und vermittelt im Rahmen eines Betriebsverpachtungsvertrages mit dem Freistaat Sachsen zwanzig landes- und kulturgeschichtlich bedeutende Schlösser, Burgen und Gärten, die im Eigentum des Freistaates sind. Bei Wahrung denkmalpflegerischer Belange und der Erfüllung der satzungsgemäßen Aufgaben strebt die SBG eine betriebswirtschaftlich positive Unterhaltung und Betreibung der anvertrauten Kulturerbestätten an. Jährlich besuchen in normalen Zeiten reichlich 2 Millionen zahlende sowie geschätzt weitere 7 bis 9 Millionen Besucher die Einrichtungen. Damit ist die SBG die nach Besuchern größte Kulturinstitution im Freistaat Sachsen. Zudem ist sie die einzige Kulturinstitution, die im ganzen Land wirkt.

#### Zu SBG gehören:

- Burg Stolpen
- Barockschloss Rammenau
- Schloss Weesenstein
- Barockgarten Grosssedlitz
- Schloss und Park Pillnitz
- Großer Garten in Dresden mit dem Palais
- Dresdner Parkeisenbahn
- Brühlsche Terrasse mit der Festung Dresden
- Dresdner Stallhof
- Schinkelwache
- Dresdner Zwinger
- Barockschloss Moritzburg mit dem Fasanenschlösschen
- Albrechtsburg in Meißen
- Schloss Nossen
- Klosterpark Altzella
- Burg Kriebstein
- Burg Mildenstein
- Schloss Colditz
- Schloss Rochlitz
- Burg Gnadstein

### Historie

**1992** Gründung der Sächsischen Schlösserverwaltung, ab 1993 als Abteilung im Landesamt für Finanzen

**2003** Rechtsformwechsel: Staatsbetrieb Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen

**2012** Rechtsformwechsel: Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen gGmbH

### Trägerschaft und Organisationsstruktur

Der Gesellschafter der SBG ist der Freistaat Sachsen. Er subventioniert die SBG gGmbH bei einem Jahresbudget von rund 24 Mio. € zu ca. 50 %. Den zwanzig Schlössern, Burgen und Gärten mit je einer eigenen Betriebsleitung und Personal für deren Betreibung stehen fachlich und strategisch fünf zentrale Bereiche (Haushalt/Personal/QM/Controlling, Facility Management, Marketing, Gärten, Museen) und zwei Stabstellen (Bau und Kulturelle Bildung) mit einer Geschäftsführung vor. Insbesondere die zentralen Fachbereiche Gärten und Museen setzen aber einen Großteil ihres Fachpersonals dezentral ein. Für größere Projekte wird zusätzlich benötigtes Fachpersonal kurzfristig verpflichtet. Insgesamt hat die SBG mit Saisonkräften deutlich über 300 Beschäftigte. Weiterhin arbeiten für die SBG vor allem im Bereich von Service, Reinigung und Sicherheit Subunternehmer. Bauprojekte werden für die SBG durch das Sächsische Immobilien- und Baumanagement geplant und durchgeführt.

### Schwerpunkte der Arbeit, Abteilungen

Bewahrung, Erforschung und Darstellung der Kulturdenkmäler und deren Historie und Bedeutung in kulturgeschichtlichen Dauer- und Sonderausstellungen mit modernen Methoden der Vermittlung vor dem Hintergrund von Besucherforschung und Inklusion sowie einer nachhaltigen und denkmalverträglichen, als auch wirtschaftlichen Betreibung. Wesentlicher Bestandteil ist auch die Pflege und denkmalgerechte Entwicklung der Gärten und Parkanlagen, insbesondere vor dem Hintergrund der sich immer mehr abzeichnenden Auswirkungen des Klimawandels. Hier gilt es nachhaltige Konzepte zu entwickeln und in die Pflege und Betreibung zu integrieren. Anstrengungen werden auch im Bereich der Digitalisierung der gesamten Verwaltung und des Facility Managements unternommen.

### Projekte

Größtes Projekt der nächsten Jahre wird die 5. Landesausstellung Sachsens<sup>171</sup> sein, die durch die SBG 2029 auf der Meißner Albrechtsburg ausgerichtet werden wird. Mit den Projekten FestungXperience und ZwingerXperience haben die SBG in den zurückliegenden Jahren zwei Dauerausstellungen realisiert, die insbesondere auf eine voraussetzungslose Vermittlung setzen, bei der das emotionale Erlebnis die Basis für den Wissenstransfer ist. Unter dem Schlagwort Immersion werden die historischen Ereignisorte multimedial theatralisch inszeniert und so einem breiten Publikum erschlossen. Desweiteren haben die SBG das Vermittlungsformat „Gamification“ erfolgreich an verschiedenen Standorten im ländlichen Raum etabliert und mit dem Histopad in Moritz-

171 Siehe dazu detaillierter Kapitel IV.



burg und Meißen dem Besucher ein neues Besucherlebnis geschaffen. Der spielerische Ansatz zielt auf die jüngere Klientel zur Sicherung eines nachhaltigen Interesses an musealen Einrichtungen. Weiterhin gehören umfangreiche Angebote mit dem Prinzip der „Augmented Reality“ ebenso zur musealen Klaviatur, wie die digitale Dokumentation und Sicherung von Beständen und Forschungsergebnissen.

## Gebäude und Investitionsvorhaben

Die historischen Gebäude und Anlagen sind denkmalpflegerische Sachgesamtheiten. Neben den darin enthaltenen musealen Hauptnutzungsflächen (ca. 60%) gibt es Nebennutzungsflächen für Verwaltung, Veranstaltungen, Depots und Betreiberfunktionen. Größere Investitionsvorhaben nehmen in den kommenden Jahren die Kulturlandschaften Moritzburg, Pillnitz, Altzella, Rammenau und Colditz in den Blick und werden mittelfristig umfangreiche Neupräsentationen erbringen.

## Entwicklungsziele

Die SBG soll sich weiter zu einer allen Menschen gegenüber weithin geöffneten Kultureinrichtung mit einem hohen Maß an gesellschaftlicher Relevanz entwickeln, die es mit ihrer Arbeit schafft, Jung und Alt durch alle soziale Schichten hindurch gleichermaßen mit ihren Angeboten zu begeistern und dabei gleichzeitig Vorbild in gesellschaftlichen Fragen wie beispielsweise der Nachhaltigkeit zu sein.

## Publikum

Grundsätzlich versteht sich die SBG als freistaatliche Einrichtung allen Menschen des Landes verpflichtet. Deshalb versucht sie immer wieder Angebote und Formate jenseits von sozialem Status und Bildung zu entwickeln. Gerade voraussetzungslose Angebote bauen die Barrieren ab und ermöglichen eine breite Teilhabe.

## III.II. Stiftung Deutsches Hygiene-Museum

Das Deutsche Hygiene-Museum Dresden (DHMD) ist das Museum vom Menschen. Es versteht sich als barriere- und diskriminierungsfreies Forum für Wissenschaft, Kultur und Gesellschaft – und als „Museum für alle“. Sein Publikum ist überdurchschnittlich jung und hat einen geringeren Akademiker:innenanteil als andere Museen. Unter der Leitfrage „Wie wollen wir (zusammen) leben?“ diskutiert das DHMD entlang der Themenfelder Mensch – Körper – Gesellschaft die globalen und gesellschaftlichen Veränderungsprozesse der Gegenwart. Bekannt ist es für seine aufwändig inszenierten Sonderausstellungen zu aktuellen und sozial relevanten Fragen, für seine interaktive populärwissenschaftliche Dauerausstellung „Abenteuer Mensch“ zu den Grundfragen des menschlichen Daseins sowie für sein erlebnisorientiertes Kinder-Museum „Welt der Sinne“. Profiliert hat sich das DHMD darüber hinaus mit breit gefächerten Wissenschafts- und Kulturveranstaltungen, spezifischen Bildungsangeboten für Schulen und einer vorbildhaften Inklusionsstrategie. Seine Sammlung beinhaltet Objekte zu den Schwerpunkten Körperwissen und -praktiken, unter anderem die berühmten Gläsernen Figuren. Es kooperiert mit zahlreichen nationalen und internationalen Akteur:innen und verschränkt transdisziplinär natur- und kulturwissenschaftliche, historische sowie künstlerische Perspektiven. Mit seiner breiten Rezeption – rund 270.000<sup>172</sup> regionale und touristische Besucher:innen jährlich – ist das DHMD eine der wichtigsten KNK<sup>173</sup>-Kulturinstitutionen in Ostdeutschland, mit hoher Strahlkraft und einem einzigartigen Profil.

Die Gründung des DHMD 1912 geht zurück auf eine Initiative des Dresdner Industriellen Karl August Lingner, der zu den Protagonist:innen der I. Internationalen Hygiene-Ausstellung (1911) gehörte. Zur II. Internationalen Hygiene-Ausstellung 1930 wurde der von Wilhelm Kreis entworfene Bau bezogen, in dem das Museum noch heute seinen Sitz hat. Im Nationalsozialismus stellte das Museum seine Vermittlungstechniken aktiv in den Dienst der NS-Ideologie und der sogenannten „Rassenhygiene“. Als „Deutsches Hygiene-Museum in der DDR“ nahm es, dem Ministerium für Gesundheitswesen unterstellt, eine vergleichbare Aufgabe wahr wie die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung in der Bundesrepublik. Nach 1991 erhielt das DHMD als „Museum vom Menschen“ eine vollkommen neue Konzeption.

Betrieben wird das Museum von der Stiftung Deutsches Hygiene-Museum (Gründung 1999), einer rechtsfähigen Stiftung bürgerlichen Rechts mit Sitz in Dresden. Stifter sind der Freistaat Sachsen und die Landeshauptstadt Dresden, die durch ihre jährlichen Kostenbeiträge zu je 50 % die Grundfinanzierung sichern. Notwendige Beiträge zur Realisierung des Programms leisten eingeworbene Dritt- bzw. Fördermittel. Zum aufsichtsführenden Stiftungsrat gehört auch eine Vertreter:in des Bundes. Die Stiftung wird von einem gleichberechtigten Doppelpersonal geleitet. Das denkmalgeschützte Museumsgebäude ist im Besitz der Stiftung und wird von dieser unterhalten, was neben Sanierungsmaßnahmen verstärkt eine nachhaltige Umgestaltung beinhaltet. Zwischen 2002 und 2010 wurde das Gebäude einer umfassenden Generalsanierung und Modernisierung durch den Architekten Peter Kulka unterzogen. Von rund 13.400 qm Gesamtfläche werden 4.400 qm als Ausstellungsfläche, 1.100 qm als Veranstaltungsfläche und 1.500 qm als Depotfläche genutzt. Weiter verfügt das DHMD über ein Tagungszentrum mit 4.300 qm Vermietungsfläche und zeitgemäßer Veranstaltungstechnik.

Das DHMD stellt sich aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen und Transformationen mittels folgender Entwicklungsziele:

- 1. Diversitätsorientierte Öffnung und Ort gesellschaftlicher Teilhabe:** Mit neuen Zielgruppen aus dem städtischen und ländlichen Raum spricht das DHMD als Ort der Debatten und des Demokratieerlebens ein noch breiteres Publikum mittels partizipativer Formate an. Zugleich werden Zugangsbarrieren kontinuierlich reflektiert und die internen Organisations-, Arbeits- und Kommunikationsstrukturen weiter diversifiziert.
- 2. Internationalisierung/Regionalisierung:** Die Bekanntheit des DHMD und seine programmatischen Blickwinkel werden durch internationale Projektkooperationen und Austauschprogramme erweitert. Dies geht Hand in Hand mit einer Hinwendung zum Lokalen: Osteuropäische und ostdeutsche Perspektiven auf die DDR- und Transformationszeit wie auf aktuelle Fragestellungen werden verstärkt beleuchtet.
- 3. Nachhaltigkeit:** Das DHMD entwickelt partizipativ mit seinem Team eine Strategie zur ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit, welche z. B. die Begrünung der Innenhöfe beinhaltet und das Museum als Experimentierort nachhaltiger Szenografie etabliert.
- 4. Digitalität:** Eine hybride Programmarbeit, die auf Wissenskommunikation und Unterhaltung gleichermaßen setzt, erweitert in Kombination mit zielgruppenorientierten, markenstärkenden Social-Media-Aktivitäten die digitalen Reichweiten und damit den gesellschaftlichen Wirkungsgrad des „Museums vom Menschen“.

172 © 2015 – 2019 / vor COVID-19-Pandemie

173 KNK – Konferenz nationaler Kultureinrichtungen, [\[Link\]](#) (Abruf 08/2023)

### III.III. Stiftung Sächsische Gedenkstätten

Die Stiftung Sächsische Gedenkstätten (StSG) betreibt sechs Erinnerungsorte und eine Dokumentationsstelle. Sie erinnert an die Opfer der nationalsozialistischen Diktatur und der kommunistischen Diktatur in der sowjetischen Besatzungszone und der DDR. Die Stiftung erschließt und bewahrt historische Orte politischer Gewaltverbrechen und politischen Unrechts und gestaltet sie als Orte politisch-historischer Bildung. Sie dokumentiert Strukturen und Methoden der beiden Herrschaftssysteme und würdigt den Widerstand gegen die Diktaturen. In ihrer erinnerungskulturellen Arbeit vermittelt sie historisches Wissen, regt zur individuellen Auseinandersetzung mit der Vergangenheit an und befördert das Engagement für Menschenrechte und Demokratie. Die Stiftung sammelt Sachzeugnisse und Zeitzeugenerinnerungen. Sie stellt Informationen für die Forschung sowie für die Schicksalsklärung von verfolgten oder ermordeten Familienangehörigen zur Verfügung.

Daneben fördert die Stiftung Archive und Gedenkstätten finanziell, darunter das Archiv Bürgerbewegung Leipzig, die Gedenkstätte Bautzner Straße Dresden, die Gedenkstätte für Zwangsarbeit Leipzig und die Gedenkstätte Geschlossener Jugendwerkhof Torgau. Für die Bewahrung der historischen Unrechtsorte, für Ausstellungen, Veranstaltungen und die Archivierung von Sachzeugnissen sowie für zahlreiche weitere erinnerungskulturelle Formate stellt die Stiftung Fördergelder bereit.

Die Vermittlungsangebote der Stiftung und ihrer Gedenkstätten richten sich an ein breites Publikumfeld. Neben Kernzielgruppen wie Schulklassen, Bundeswehr- oder Polizeiangehörigen sind die Gedenkstätten ebenfalls für geschichts- und kulturinteressierte Einzelbesucherinnen und -besucher erschließbar sowie für ganz allgemein touristische Zielgruppen. Die sich in Trägerschaft der Stiftung befindlichen Einrichtungen verfügen über ein breites Angebotsportfolio.

Die **Dokumentationsstelle Dresden** hilft, die Verfolgungsgeschichte und den Verbleib von Menschen zu klären, die während der nationalsozialistischen Diktatur oder der kommunistischen Diktatur in der SBZ/DDR ihrer Freiheit oder ihres Lebens beraubt worden sind.

In der **Gedenkstätte Bautzen** wird die Geschichte der Haftanstalten Bautzen I („Gelbes Elend“) und Bautzen II (die Sonderhaftanstalt der DDR-Staatssicherheit) während des nationalsozialistischen Regimes, der sowjetischen Besatzung und in der SED-Diktatur dokumentiert.

Die **Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein** erinnert an die rund 13.720 vorwiegend psychisch kranken und geistig behinderten Menschen, die im Rahmen der nationalsozialistischen Krankenmorde, der sogenannten „Aktion T4“, in einer Gaskammer im Keller der Anstalt Pirna-Sonnenstein umgebracht wurden. Weiterhin starben an diesem Ort mehr als tausend Häftlinge aus nationalsozialistischen Konzentrationslagern im Rahmen der „Sonderbehandlung 14f13“.

Die **Gedenkstätte Münchner Platz Dresden** veranschaulicht am historischen Ort mit zahlreichen Fotos, Zeichnungen, Objekten, Dokumenten und Medienstationen die Rolle der Justiz in der nationalsozialistischen Diktatur und während des SED-Regimes und bezieht weitere historische Orte des Justizmissbrauchs in der Stadt Dresden in ihre Forschungs- und Bildungsarbeit ein.

Die **Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain** erinnert an die Opfer des Kriegsgefangenenlagers der Wehrmacht in Zeithain bei Riesa zwischen 1941 und 1945. Insgesamt starben dort rund 25.000 bis 30.000 sowjetische und mehr als 900 Kriegsgefangene aus anderen Ländern aufgrund mangelhafter Ernährung und katastrophaler hygienischer Bedingungen.

Der **Erinnerungsort Torgau** (vormals DIZ Torgau) erinnert an die Geschichte zweier Militärgefängnisse und des Reichskriegsgerichts in Torgau als Zentrale der Wehrmachtsjustiz während des Zweiten Weltkriegs. Nach 1945 waren in zwei sowjetischen Speziallagern Tausende Menschen eingesperrt. In der DDR befanden sich Erwachsene und Jugendliche auch aus politischen Gründen in Torgau in Haft. Eine neue Dauerausstellung wird 2023 eröffnet. Sie schildert die Rolle der Militärjustiz als Herrschaftsinstrument der Nationalsozialisten. Zahlreiche Biografien zeigen den Widerstand gegen Krieg und Diktatur.

Die neu errichtete **Gedenkstätte Großschweidnitz** erinnert seit Mitte 2023 an die Opfer der dezentralen nationalsozialistischen Krankenmorde. Dort starben mehr als 5.500 Frauen, Männer und Kinder, die während des Nationalsozialismus durch überdosierte Beruhigungsmittel, Unterernährung und mangelnde Pflege ermordet oder in die Tötungsanstalt Pirna-Sonnenstein gebracht wurden.

Die Gedenkstättenstiftung befindet sich in einem Prozess der Erneuerung und möchte ihre Arbeit in den nächsten Jahren verstärkt auf die Bereiche Teilhabe und Inklusion, Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie auf internationale Vernetzung ausrichten. Die historisch-politischen Bildungsangebote sollen erweitert und neue Vermittlungsformate entwickelt werden. Digitale Bildungsangebote und künstlerische Zugänge zur Auseinandersetzung mit den authentischen Orten politischer Gewalt sowie eine engere Zusammenarbeit mit den europäischen Nachbarregionen Sachsens auch bei schulischen Bildungsangeboten soll verstetigt werden.

Insgesamt soll die Stiftung Sächsische Gedenkstätten stärker als bisher zu einem erinnerungskulturellen Koordinierungs-, Förder- und Servicekompetenzzentrum im Freistaat werden. Hierzu wird sie Angebote zur fachlichen Weiterqualifizierung von Gedenkstätten und Aufarbeitungsinstitutionen in Sachsen entwickeln, die auch dazu dienen, kleinere sächsische Aufarbeitungseinrichtungen und -initiativen verstärkt untereinander sowie mit Partnern im In- und Ausland zu vernetzen und in einen Erfahrungsaustausch zu treten. Insbesondere die Zusammenarbeit mit den grenznahen Regionen in Polen und der Tschechischen Republik werden hier im Vordergrund stehen.

### III.IV. Schlesisches Museum zu Görlitz

Das Schlesische Museum zu Görlitz hat auf Grundlage von § 96 des Bundesvertriebenengesetzes den Auftrag, die Kulturgeschichte Schlesiens zu erforschen, dingliches Kulturgut zu sammeln, zu erhalten und museal zu präsentieren, um Vergangenheit und Gegenwart der gesamten Kulturregion Schlesien einem deutschen und internationalen Publikum nahezubringen. Die Grundlage für die Arbeit des Museums ist ein europäisches Verständnis von der Geschichte Schlesiens: Das Museum stellt die deutschen Kulturtraditionen Schlesiens in eine europäische Perspektive und will einen Beitrag zur europäischen Einigung erbringen, insbesondere zur Verständigung mit Polen und Tschechien.

#### Historie

**1991** Erste Verhandlungen über die Gründung eines Schlesischen Museums in Görlitz.

**1996** Gründung der Stiftung Schlesisches Museum zu Görlitz. Die Stadt Görlitz übergibt der Stiftung den Schönhof zum unbefristeten Nießbrauch.

**1998** Beginn der Instandsetzung von Museumgebäuden.

**2001** Eröffnung eines Interims-Standortes im Haus Untermarkt 4.

**2006** Eröffnung des Museums im Schönhofkomplex mit einer Dauerausstellung auf 2.000 qm.

## Trägerschaft

Die von der Bundesrepublik Deutschland, dem Freistaat Sachsen, der Stadt Görlitz und der Landsmannschaft Schlesien getragene Stiftung wird paritätisch von der Bundesrepublik Deutschland und vom Freistaat Sachsen institutionell gefördert. Organe der Stiftung sind Stiftungsrat und Vorstand. Ein Wissenschaftlicher Beirat wirkt beratend mit.

## Schwerpunkte der Arbeit

Das SMG ist in erster Linie ein kulturhistorisches Museum, dessen Sammlung ein breites Spektrum unterschiedlicher Zeugnisse des historischen Lebens – von sakralen Objekten und Werken der Kunst bis zu schlichten Alltagsgegenständen umfasst. Sammlungsbereiche und Kernthemen sind: Kunst mit dem Fokus auf das frühe 20. Jh.; Kunsthandwerk (Porzellan, Keramik, Glas, Silber, Eisen, Hinterglasmalerei, Numismatik, Alltagskultur); Erinnerungskultur, Flucht und Vertreibung; Bibliothek; Fotothek.

Bei den jährlich zwei bis drei Sonderausstellungen kooperiert das SMG eng mit anderen Museen und Kultureinrichtungen hauptsächlich in Deutschland und Polen.

Die museumspädagogischen Angebote erreichen Kinder und Jugendliche aus der Oberlausitz, dem polnischen Niederschlesien und weiteren Regionen sowie besondere Besuchergruppen wie etwa Senioren oder Demenzerkrankte. Das „Kulturreferat Schlesien“ begleitet die Tätigkeit des SMG mit einem breit gefächerten Veranstaltungsprogramm für Interessierte aller Altersstufen.

## Projekte

Im Projekt „Neue Horizonte“ werden seit 2022 Digitalität und Vermittlung im SMG neu ausgerichtet, um Attraktivität vor Ort und online für neue, jüngere Besuchergruppen zu erhöhen.

Mit der multimedialen Erweiterung der Dauerausstellung um den Bereich „Schlesien seit 1945“ (2022) präsentiert das SMG nun auch die jüngste Zeitgeschichte Schlesiens.

Der dreisprachige (de, pl, en) „Geschichtspfad Görlitz-Zgorzelec“ (2022) ist ein Outdoor-Angebot zur Erkundung der jüngsten Geschichte der deutsch-polnischen Doppelstadt.

Im Projekt „Schönhof digital“ wurde ein neues virtuelles Erkundungsinstrument für das Renaissance-Gebäude und seine Exponate u.a. in 3D entwickelt.

## Gebäude und Investitionsvorhaben

Der Schönhof-Komplex in der Brüderstr. 8 besteht aus drei Gebäuden und beherbergt die Dauerausstellung, Räume für Sonderausstellungen, einen Veranstaltungsraum und einen Museumsshop. Zwei Häuser weiter befindet sich am Untermarkt 4 der Sitz der Museumsverwaltung mit Arbeitsplätzen, Depot- und Lagerräumen, Bibliothek und Fotothek.

Nach 15 Jahren Dauerbetrieb wird ab 2023 schrittweise eine komplexe Erneuerung der technischen Anlagen des Museums durchgeführt.

## Entwicklungsziele

Das SMG strebt Erweiterung und Verjüngung seiner Besucherstruktur an, u.a. durch neue Angebote für individuelle, generationsübergreifende Besichtigung. Ebenso sollen internationale Besucher durch mehrsprachige Angebote sowie attraktive Ausstellungen und Veranstaltungen stärker angesprochen werden, besonders auch die heutigen Schlesier in Polen und Tschechien. Das SMG wird moderner, attraktiver in seiner Aushandlung und zunehmend digital

## Publikum

Die Zahl der Besucher mit lebensgeschichtlichem Bezug zu Schlesien vor 1945 nimmt stetig ab und wird durch neue Besuchergruppen kompensiert, etwa Bildungs- und Kulturtouristen, Görlitzer, Kinder und Jugendliche, Senioren. Durch gezielte Werbemaßnahmen und Kooperationen wächst die Zahl der polnischen Besucher. Eine Kommunikationsstrategie für Tschechien ist in Planung. In den Fokus werden auch spezielle Interessengruppen genommen, so bspw. im Angebot „Schönhof digital“ Architekturinteressierte und Wissenschaftler weltweit.

## III.V. Serbski muzej – Sorbisches Museum

Das Sorbische Museum in Bautzen, sorbisch Serbski muzej genannt, widmet sich auf ca. 1.000 Quadratmetern Ausstellungsfläche der Geschichte, Kultur und Kunst der autochthonen slawischen Minderheit in Deutschland. Es fungiert als Nationalmuseum der Sorben / Wenden in Sachsen und Brandenburg und ist als generationsübergreifende Kultur- und Bildungseinrichtung überregional bedeutsam. Zu seinen jährlich ca. 15.000 Gästen zählen neben verschiedensten hiesigen Besuchergruppen und Bildungseinrichtungen Touristen und Wissenschaftler aus der ganzen Welt. Das Museum sammelt, erforscht und bewahrt Sachzeugen aus allen Bereichen der Kulturgeschichte und Lebensweise, der materiellen und geistigen Kultur des sorbischen Volkes. Zu seinen wertvollsten Beständen zählen die umfassendste Sammlung sorbischer Trachten der Lausitz als auch die Sammlung bildender Kunst mit sorbischen Sujets, Werken und Nachlässen namhafter sorbischer Künstler wie Martin Nowak-Neumann, Otto Garten und Jan Buck. Die ca. 38.500 Exponate gelten als gemeinsames kulturelles Erbe der Sorben sowie der gesamten Region.

Das Sorbische Museum ist aus den 1856 gegründeten Sammlungen der wissenschaftlichen Gesellschaft Maćica Serbska und deren Wendischen Museums (1900-1942) hervorgegangen. Nach dessen Erneuerung als Museum für sorbische Geschichte und Kultur war es von 1957 bis 1971 im Stadtmuseum Hoyerswerda untergebracht, bevor es ab 1973 als Teil der Museen der Stadt Bautzen im ehemaligen Salzhaus neben der Ortenburg sein Domizil fand. Seit 1988 ist das Sorbische Museum eine eigenständige Einrichtung des Kreises bzw. Landkreises Bautzen. Es wird des Weiteren institutionell gefördert durch die Stiftung für das sorbische Volk (40,73 %), die jährlich auf der Grundlage der beschlossenen Haushalte des Deutschen Bundestages, des Landtages Brandenburg und des Sächsischen Landtages Zuwendungen aus Steuermitteln erhält, sowie durch den Kulturraum Oberlausitz-Niederschlesien (12,32 %).

Das Museumsteam betreut die Bereiche Kulturgeschichte und Kunst, Museologie, Museumspädagogik/Kulturvermittlung und Besucherservice, unterstützt durch den Restaurator und temporäre Volontäre und Praktikanten. Schwerpunkte der Arbeit bilden neben der Sammlungs- und Ausstellungstätigkeit Forschungen auf dem Gebiet der sorbischen Regionalgeschichte, Ethnologie und Kunst, so etwa zu den Trachten und zum sorbischen Brauchtum oder zu sorbischen Persönlichkeiten. Besonderes Augenmerk wird auf einen modernen Zugang zu den Traditionen gelegt. So wurde 2019 für die Sonderausstellung SORBIAN STREET STYLE ein Kreativwettbewerb im Modedesign ausgeschrieben. Von besonderer Bedeutung ist die Auseinandersetzung mit der Situation der nationalen Minderheiten in Europa. Dazu gehört die Teilnahme am Ausstellungsprojekt „Was heißt hier Minderheit?“ des Minderheitenrates der vier autochthonen nationalen Minderheiten und Volksgruppen Deutschlands und des Bundesrats für Niederdeutsch. Internationale Anerkennung erhielten Forschungen und die Ausstellung zur historischen Persönlichkeit des Johann von Schadowitz alias Krabat. Die Lausitzer Sagengestalt mit kroatischen Wurzeln führte zum internationalen

Projekt „Mensch. Mythos. Marke“ in Kooperation mit etlichen regionalen Akteuren des LAEDER-Gebietes der Oberlausitzer-Heide- und Teichlandschaft und in Kroatien. Länderübergreifend wirkte ebenso die Ausstellung über den slowenischen Maler Ante Trstenjak. Die aktuelle Ausstellung mit neuesten Forschungen über den sorbischen Maler Jan Buck wird 2023 und 2024 in Breslau und Jelena Gora präsentiert. Auch künftig spielt die Ausrichtung auf das Dreiländereck sowie überhaupt auf den europäischen Raum eine große Rolle. So gibt es mehrsprachige Audioguides und animierte Kinder-Videoguides für die Besucher. Der Museumsshop im Haus und digitale Onlineshop bieten vielfältige Angebote. Das Museum dient mit seinem breiten Fokus einerseits dem Erhalt und der Stärkung der nationalen Identität der Sorben, andererseits der Vermittlung des Toleranzgedanken und der Völkerverständigung, aufbauend auf der seit langem bestehenden Brückenfunktion der Sorben und ihrer kulturellen Kontakte zu den slawischen Nachbarn.

Seit 2021 verfügt das Sorbische Museum über ein modernes Außendepot. Derzeit wird eine neue Dauerausstellung konzipiert, die künftig im „Sorbischen Wissensforum am Lauenareal“ verortet ist (Bauplanungen bis 2029) und somit den historischen Standort des Museums wieder einnehmen soll. Die dortige Zusammenarbeit mit dem Sorbischen Institut, dessen Sammlungen ebenso auf den alten Archiv- und Bibliotheksbeständen der Mac'ica Serbska basieren, sowie Planungen zur Zusammenarbeit mit der Kreativwirtschaft als auch weiterhin mit Schulen und Bildungseinrichtungen werden in den kommenden zehn Jahren eine zunehmende Rolle spielen. So wird auch das Trachtendepot eines der Herzstücke des Wissensforums darstellen, das inmitten der Stadt zum Besuchermagnet und innovativen kulturellen Treffpunkt ausgebaut werden soll. Es wird eine zeitgemäße Präsentation und Weiterentwicklung sorbischer Kunst und Kultur und moderne Kommunikations- und Erlebnisräume ermöglichen.

### III.VI. Senckenberg Naturhistorischen Sammlungen Dresden

Die Senckenberg Naturhistorischen Sammlungen Dresden (SNSD) gehören zu den ältesten naturkundlichen Museen der Welt. Ihre Wurzeln liegen in der Kunst- und Naturalienkammer des sächsischen Kurfürsten August (Gründung 1560). Seit 2009 gehört die Institution mit momentan 64 Mitarbeitern zum Verbund der Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung und ist Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft und unterliegt Bund-Länderfinanzierung. Etwa 7 Millionen Objekte dienen der Dokumentation, Darstellung und Erforschung der geologischen und biologischen Evolution und Vielfalt der Erde sowie der Archivierung der Forschungsobjekte. Für die wichtigsten Forschungsaufgaben der heutigen Zeit, die Biodiversitäts- und Klimaforschung, sind die wissenschaftlichen Sammlungen der SNSD ein unermesslicher Schatz.

Das Museum für Tierkunde umfasst neun Sektionen und drei Fachgebiete, ein modernes molekulargenetisches Labor und ein Großtierpräparatorium. Die Sammlungen sind mit namentragenden Typen von mehr als 14.000 Arten international bedeutend. Die Forschungsschwerpunkte sind Taxonomie, Phylogenie, Phylogeographie und Populationsgenetik von Mollusken, Insekten und Wirbeltieren.

Im Museum für Mineralogie und Geologie existieren 5 Sektionen, wobei ein hochmodernes Geochronologie- und Isotopenlabor eine zentrale Rolle einnimmt. Es stehen Fragestellungen der Geobiodiversität und der Evolution des Planeten Erde im Mittelpunkt. Hierbei spielt die fossil erhaltene Lebewelt der Erdgeschichte eine große Rolle (Paläobotanik, Paläozoologie). Hinzu kommen Mineralogie, Petrographie, Isotopengeochemie, sowie Paläogeographie. Moderne Methoden der isotopengestützten Altersbestimmung von Gesteinen (z.B. U-Pb an Zirkon) dienen der Bestimmung von Zeitmarken der Evolution.

Hervorzuheben sind die durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) geförderten Forschungs-Großprojekte zum Arten- und Umweltschutz sowie zur schonenden Gewinnung von Rohstoffen im Erzgebirge.

Im Rahmen der Citizen Science Strategie in Deutschland wurde das wegweisende Projekt „Puppenstuben gesucht – Blühende Wiesen für Sachsens Schmetterlinge“ an unserem Haus federführend entwickelt.

Für die Unterbringung der wertvollen Sammlungen, Labore und wissenschaftlichen Arbeitsplätze wurde im Jahr 1998 in Dresden-Klotzsche ein neues Forschungsinstitut vom Freistaat Sachsen übergeben. Damit wurden hervorragende Forschungsbedingungen geschaffen.

Durch die Erweiterung der Sammlungen und die Weiterentwicklung der Forschung erreicht das Institut inzwischen jedoch seine räumlichen Grenzen, so dass in den nächsten Jahren dringend an eine Erweiterung gedacht werden muss.

Gegenwärtig haben die SNSD in Dresden Ausstellungsflächen im Japanischen Palais (350 qm). Die Ausstellungstätigkeit der SNSD war durch geringe Ausstellungsflächen an verschiedenen Interimsstandorten stark eingeschränkt, so dass das Potenzial des Museums in der Öffentlichkeit nur eingeschränkt sichtbar ist. Umso erfolgreicher waren dafür die regelmäßig veranstalteten Tage der offenen Tür am Depotstandort Klotzsche.

Neue wissenschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen erwachsen aus dem bisher nie dagewesenen Einfluss des Menschen und den damit einhergehenden rapiden Auswirkungen auf das System Erde. Die Erforschung der Themenkomplexe Anthropozän, Evolution, Biodiversität und Klimawandel gehören zu den Kernkompetenzen der SNSD und ihrer Kooperationspartner.

Die daraus gewonnenen Forschungsergebnisse sollen zusammen mit den globalen Sammlungen der zwei Spezialmuseen der SNSD in Zukunft in einer komplexen, ganzheitlichen Präsentation vereint werden: fundierte Wissenschaft in Kombination mit einzigartigen und attraktiven Museumsobjekten und Originalen sowie außergewöhnlichen interaktiven Modellen. Ausstellungsarchitektur und -inhalte sollen dabei den Dialog/Austausch mit den Besucherinnen und Besuchern ermöglichen und sich verändern dürfen. Spätestens seit der Corona-Pandemie 2020 weiß jedes Museum, dass nicht nur analog gedacht werden darf – ein intelligenter Hybrid aus Analogem und Digitalem ist gefordert! Unser zukünftiges Ausstellungsformat soll neben der Wissensvermittlung vor allem auch einen Ort des Treffens, der Verständigung und der Partizipation wahr werden lassen. Inklusion und Barrierefreiheit werden ebenso wie interkulturelle Öffnung mitgedacht. Die Bereitstellung von Ausstellungsflächen von mind. 1.500 m<sup>2</sup> zur Erstellung einer Dauerausstellung inklusive einer kleineren Sonderausstellungsfläche, zur Präsentation aktueller Forschungsergebnisse, im Zentrum der Stadt Dresden ist somit unabdingbar. Der Ort, an dem dann künftig die Senckenberg Naturhistorischen Sammlungen Dresden Ausstellungstätigkeiten im Sinne eines „public understanding of science“ durchführt, wird noch konkret zu bestimmen sein.

### III.VII. Senckenberg Museum für Naturkunde Görlitz

Das Senckenberg Museum für Naturkunde Görlitz (SMNG) ist ein Forschungsmuseum und gehört seit 2009 zum Verbund der Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung. Die Sammlungen dokumentieren das Vorkommen und die Veränderungen der BioGeodiversität in Raum und Zeit. Die Wissenschaftler erforschen die Taxonomie, Biogeografie, Ökologie und den Schutz der Biodiversität sowie die Erdsystemdynamik mit einem Schwerpunkt in der Paläarktis.

Das Museum entstand durch die Naturforschende Gesellschaft zu Görlitz, deren Vorläufer 1811 gegründet wurde. 1860 finanzierten die Mitglieder der Gesellschaft ein Museumsgebäude. 1953 kam das Museum in staatliche Trägerschaft. 1959 wurde Wolfram Dunger Direktor des Museums. Er entwickelte die Einrichtung zu einem internationalen Forschungsinstitut für Bodenbiodiversität. Die Zahl der Mitarbeitenden stieg von ca. 10 auf etwa 45, die Sammlungen auf 5 Mio. Objekte (heute ca. 6,7 Mio.). Seit 2023 ist Prof. Dr. Karsten Wesche Direktor des SMNG. 2009 erfolgten die Fusion mit Senckenberg und die Aufnahme in die Leibniz-Gemeinschaft. In diese Zeit fallen die Realisierung von ca. 100 Drittmittelprojekten, Baumaßnahmen (Ausstellungsgebäude: 1998-2003; Senckenberg-Campus: ab 2020), die Einführung neuer Forschungsbereiche (Molekularbiologie, Elektronenmikroskopie), die Profilierung der wissenschaftlichen Zeitschriften, die Kooperation mit Forschungseinrichtungen im In- und Ausland, die Intensivierung der akademischen Lehre in gemeinsamen Studiengängen mit dem IHI Zittau/Görlitz und die Berufung der Abteilungsleiter zu Professoren an der TU Dresden. Die Zahl der Mitarbeitenden stieg dauerhaft auf über 100, die Zahl der Gebäude von 4 auf 8.

Das SMNG ist Teil der Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung und damit der Leibniz-Gemeinschaft. Das Museum erhält 50% der Grundfinanzierung vom Bund, 33% vom Freistaat Sachsen und 17% von der Bund-Länder-Gemeinschaft. In den vergangenen Jahren lagen die Drittmittelleinwerbungen jeweils zwischen 1 und 2 Millionen Euro.

Der Schwerpunkt der Arbeit ist die projektbezogene Forschung an und mit Sammlungsmaterial. Die festangestellten Wissenschaftler leiten Sektionen (Struktureinheiten mit einem Wissenschaftler in kustodialer Verantwortung für zugeordnete Sammlungen sowie mindestens einem technischen Mitarbeitenden). Die Sektionen sind 3 Abteilungen zugeordnet (Bodenzoologie: 7 Sektionen, Zoologie: 4 Sektionen, Botanik: 4 Sektionen). Darüber hinaus verfügt das SMNG über eine Verwaltung und eine Abteilung „Museum“ mit den Bereichen Vermittlung, Öffentlichkeitsarbeit, Grafik, Präparation, Ausstellungstechnik, Vivarium sowie Aufsichtskräfte.

Zahlreiche wissenschaftliche Projekte sind drittmittelfinanziert. Neben Projekten zur Ökologie und Systematik der globalen Biodiversität waren auch stets Transferprojekte zu Forschungsergebnissen des SMNG im Aufgabenkanon der Einrichtung. Vor allem Wanderausstellungen und die Entwicklung von innovativen digitalen Vermittlungsformaten waren erfolgreich und fanden international Anerkennung.

Eine Herausforderung stellt die räumliche Unterbringung der Sammlungen und Forschungsbereiche dar: Die Unterbringung einiger Sammlungen ist suboptimal in Bezug auf Platzbedarf und Sicherheit. Die Verteilung der Wissenschaftler auf zahlreiche Gebäude schränkt den kreativen informellen Austausch zwischen den Mitarbeitenden ein. Der neue Senckenberg-Campus in der Nähe des Görlitzer Hauptbahnhofs wird daher – erstmalig seit 1934 – alle Mitarbeitenden, Forschungsbereiche, Sammlungen und die Infrastruktur (Labore, Bibliothek, Präparation, Werkstätten etc.) sowie die akademische Lehre an einem Ort zusammenführen und Synergien fördern. Der Einzug wird voraussichtlich im 1. Quartal 2025 erfolgen.

Das SMNG wird bis 2030 zu einem internationalen Zentrum der Erforschung der globalen Biodiversität werden und maßgeblich an der Entwicklung von Mitigationsstrategien gegen anthropogene Einflüsse mitwirken. Die Digitalisierung der Sammlungen, insbesondere der Metadaten und die Optimierung der Data-re-usability, Modellierungen der Veränderung der Biodiversität für die Prognose und die Entwicklung von Handlungsoptionen gegen Biodiversitäts- und Funktionsverluste durch Klima- und Landnutzungswandel werden inhaltliche Schwerpunkte sein.

Das SMNG ist eines der meistbesuchten Museen in der Oberlausitz. Die 8 internationalen Wanderausstellungen zu Forschungsthemen des SMNG sahen über 3,5 Million Besucher in 10 Ländern. Das Museum bietet unterschiedliche Vortragsreihen für verschiedene Zielgruppen an, u.a. die internationale Kinderakademie in Kooperation mit der Hochschule Zittau/ Görlitz, die seit 20 Jahren Kindern aus Görlitz und Zgorzelec – simultan ins Polnische übertragen – Forschungsthemen altersgerecht nahebringt. Viele weitere Aktivitäten des SMNG richten sich an die Wissenschaftsgemeinschaft (u. a. internationale und nationale Fachtagungen), aber auch an politische Entscheidungsträger, denen unsere Forschung Information und Beratung für eine faktenbasierte Entscheidungsfindung liefert.

### III.VIII.Zweckverband Sächsisches Industriemuseum

#### Kurze Darstellung des Zweckverbands:

Die Städte Chemnitz, Crimmitschau, Ehrenfriedersdorf und der Landkreis Bautzen bilden seit 1. Januar 1999 den Zweckverband Sächsisches Industriemuseum (ZVSIM). Der ZVSIM ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts und betreibt und finanziert gemeinnützig die ihm von seinen Mitgliedern überlassenen Museen und Anlagen: das Industriemuseum Chemnitz, die Tuchfabrik Gebr. Pfau Crimmitschau, das Besucherbergwerk/Mineralogische Museum Zinngrube Ehrenfriedersdorf sowie die Energiefabrik Knappenrode, vier Leuchttürme der sächsischen Industriekultur.

Er nimmt die Aufgaben der Sammlung und Bewahrung von materiellem und immateriellem Kulturgut, der Erhaltung und musealen Nutzung bedeutender Industriedenkmäler wahr und stellt die Erforschung und Darstellung wesentlicher Bestandteile der sächsischen Industrie- und Wirtschaftsgeschichte einschließlich der Sozialgeschichte als einen wichtigen und herausragenden Aspekt von Geschichte, Tradition und Identität Sachsens sicher. Den Besuchern werden Erlebnis- und Bildungschancen geboten, die die Zusammenhänge von Technik, Wirtschaft, Gesellschaft, Ökologie und Kultur darstellen sowie das Bewusstsein und die Handlungen der Menschen beeinflussen.

Der ZVSIM entwickelt konsequent die vier musealen Einrichtungen weiter und profiliert seine Außenwirkung zusammen mit seinen Angeboten, geht auf neue relevant werdende Themen ein und trägt den sich wandelnden Bedürfnissen und Ansprüchen der Besucher Rechnung.

Finanziert wird der ZVSIM durch Zuschüsse des Freistaates Sachsen (ca. 50%), durch angemessene Umlagezahlungen der Trägerkommunen, Drittmittel sowie Einnahmen der Museen, Eintrittsgelder, Vermietungen, Gastronomie und Museumsshops (ca. 50%).





## Expertinnenstatement Dr. Susanne Richter, Geschäftsführerin des Zweck- verbands Sächsisches Industrie- museum

**Der Zweckverband Sächsisches Industriemuseum (ZVSIM) ist bisher selbst als Dachorganisation von kleineren und größeren Museen nicht besonders hervorgetreten. Sollte sich dies ändern, und ggf. warum?**

Zum 1.1.2022 wurde die Personalunion zwischen Geschäftsführung des Zweckverbands und der Museumsleitung des Industriemuseums Chemnitz getrennt. Seit 1.10.2022 ist eine neue Geschäftsführung im Amt, die sich zum Ziel gesetzt hat, das Profil der vier Standorte zu schärfen, Synergien zu fördern sowie den Leuchtturmcharakter stärker sichtbar zu machen. Im Vordergrund steht dabei die lebendige Industriekultur in Sachsen und deren vielschichtige Themen auf musealer Ebene.

Ein erster Schritt zur Sichtbarkeit ist die Umsetzung einer inklusiven Website als moderner Kommunikationsplattform. Sie bildet eine wichtige Grundlage für ein gemeinsames, zeitgemäßes Marketing. Daneben soll eine digitale Strategie des Zweckverbands umgesetzt werden. Diese zielt auf eine gemeinsame Kommunikation sowie verstärkt digitale Vermittlung und ist die Basis für standortübergreifende Prozesse, wie z.B. Verwaltung, Finanzen und Sammlungsmanagement.

Mit der neuen Geschäftsführung gibt es einen Ansprechpartner für die Verbandsräte, Politik, Förderer, neue Mitglieder des Zweckverbands und Kooperationspartner. Die Geschäftsführung wird von der Geschäftsstelle unterstützt und versteht sich als Dienstleister und Berater für die Verbandsmitglieder. Geschäftsführung und Geschäftsstelle initiieren zusammen mit den Museumsleitungen neue Themen und Handlungsfelder für den Zweckverband und stellen eine einheitliche Kommunikation zu dessen Positionierung im Freistaat und darüber hinaus sicher.

**Wie eigenständig sind die Teileinrichtungen im Zweckverband, wie können Sie ihr Profil innerhalb einer übergeordneten Struktur schärfen und weiterentwickeln? Welche Rolle hat dabei die Verbandsgeschäftsführung?**

Die Museumsleitungen haben große Spielräume, sie kennen ihr regionales Zielpublikum und Akteure sowie mögliche Kooperationspartner vor Ort am besten. Jedes Haus besitzt einen thematischen Schwerpunkt, der das Profil und den Handlungsrahmen bestimmt. Das Industriemuseum Chemnitz steht darüber hinaus für einen branchenübergreifenden Ansatz. Alle verbindet ein authentisches Erleben an historischen Orten, mit vielen Möglichkeiten des Anfassens und Mitmachens. Im Mittelpunkt stehen die Besucher, es herrscht eine Willkommenskultur, die für jede Alters- und Zielgruppe entsprechende Angebote bereithält.

Alle bauen Brücken von der Vergangenheit zur Gegenwart und Zukunft, mit einer modernen Dauerausstellung sowie mit Sonderausstellungen, die das Profil stärken und vermehrt Zukunftsthemen aufgreifen. Beispielhaft seien die für Sachsen wichtigen Bodenschätze genannt. Erkenntnisse der Wissenschaft oder technische Innovationen fließen ein und werden von den Museumsteams jeweils verständlich aufbereitet und anschaulich gemacht. Daneben ist jeder Standort der industriekulturelle Leuchtturm in seiner Region und Ansprechpartner für sein Profilthema.

Die Geschäftsführung des Zweckverbands moderiert die zur Weiterentwicklung notwendigen Prozesse, berät die Standorte, koordiniert und kommuniziert zwischen den Häusern sowie den verschiedenen Kooperationspartnern und akquiriert Fördermittel.

**Bitte nennen Sie uns, wie sich der Zweckverband in den nächsten zehn Jahren entwickeln soll, welche inhaltlichen Schwerpunkte sie setzen wollen und was sie zur Profilierung des Verbands unternehmen wollen.**

Ein Meilenstein für den Zweckverband stellt die Kulturhauptstadt Chemnitz 2025 (C2025) dar, in deren Programm drei von vier Standorten bereits eingebunden sind. Geplant sind Ausstellungen und Aktivitäten rund um die „Maker-Idee“ von C2025, die große Chancen auch für die Vernetzung mit Akteuren aus der Breite der Gesellschaft birgt.

Zukünftig sollen im Zweckverband Themenjahre die Verbindung der Standorte auf inhaltlicher Ebene sichtbar machen, hierfür wurde für 2024 Energie als Motto gewählt. Vier Ausstellungen betrachten Energie aus unterschiedlichen Blickwinkeln, „Chemnitz leuchtet“ im Industriemuseum, „Pow-

er2Change. Mission Energiewende“ in der Energiefabrik Knappenrode, „Textil.Welt. Stadt Crimmitschau“ in dortiger Tuchfabrik Gebr. Pfau und „Wasserkraft im Bergwerk“ in der Zinngrube Ehrenfriedersdorf.

Der Schwung von C2025 soll in das Themenjahr 2026, das sich den Bodenschätzen in Sachsen widmet, angelehnt an die Rohstoffstrategie des Freistaates, getragen werden. So kann Relevanz erzeugt werden für das Querschnittsthema Industriekultur. Für 2028 könnte das Thema Innovationen aus Sachsen, gestern und heute, ein Jahresmotto sein und für mehr Kooperationen und internationale Zusammenarbeit stehen.

Rund um C2025 wird der Zweckverband sich stärker international vernetzen durch die Sonderausstellung „Tales of Transformation“, die im Industriemuseum mit Partnern aus fünf Ländern realisiert wird. Der Zweckverband wird sich der Idee des „New European Bauhaus“ zuwenden und versuchen, Partner in EU-Programmen für lebendiges Kulturerbe, wie Creative Europe zu werden, um die internationale Zusammenarbeit zu verstetigen. Mit Ehrenfriedersdorf als Teil der Welterbe Montanregion Erzgebirge/Krušohori ist hier bereits ein erster wichtiger Schritt getan, der nun ausgebaut werden soll.

Die Museen im Zweckverband werden sich verstärkt folgenden Themen widmen: Inklusion, Nachhaltigkeit, Interdisziplinarität und Innovation, außerschulische Bildungsorte und Kompetenzzentren, als Erlebnisorte für Familien und Tourismus, als offene Diskussions- und Veranstaltungsorte, Nutzung der Außenanlagen neben dem klassischen Museumsbereich, konsequente Besucherorientierung, vielfältige Angebote für Partizipation, Bewusstsein schaffen für Technik und Ressourcen, Innovationsgeist steigern, standortübergreifendes und teamorientiertes Arbeiten im Zweckverband.

Unterstützt wird der Zweckverband von einem interdisziplinären Beirat, der die strategische Ausrichtung evaluiert und beratend tätig ist. Das Arbeiten und Denken in Netzwerken rund um die Industriekultur wird ein Motor und Leitgedanke im Zweckverband sein.

**Wird eine Erweiterung des Zweckverbandes perspektivisch angestrebt, auch in andere Teile des Freistaats?**

Ja. Derzeit wird ein Konzept samt Kriterien für die Erweiterung, mit Unterstützung

des Beirates, erarbeitet, das thematische, strukturelle und auch regionale Gesichtspunkte bei der Auswahl neuer Mitglieder einbezieht, ebenso passende Trägerschaft und finanzielle Voraussetzungen.

Im Rahmen einer Erweiterung des Zweckverbands ist auch dessen eigene Trägerschaft zu überprüfen, ob eine andere Organisationsform, z.B. als Landesmuseum, in der Zukunft geeigneter und nachhaltiger ist.

**Der Freistaat Sachsen finanziert den Zweckverband mit. Das Thema Industriekultur spielt für den Freistaat Sachsen eine erhebliche Rolle. Wie stellen Sie sich die Zusammenarbeit mit dem Freistaat Sachsen vor, was sind Ihre Erwartungen – und was kann der Zweckverband für die Industriekultur im Freistaat bewirken?**

Wünschenswert für den Zweckverband ist eine stärkere touristische Vermarktung und Kooperation mit dem SMWK und der TMGS, da das Thema Industriekultur noch viele Potenziale, gerade im ländlichen Raum, bietet. Auch eine intensivere Zusammenarbeit in interdisziplinären Projekten mit dem SMR und dem SMWA wären zielführend, da Industriekultur eine Querschnittsaufgabe ist und nicht allein dem SMWK zugeordnet werden kann. Insbesondere die Vernetzung mit der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie mit der Industrie

könnte für den Zweckverband von großem Nutzen sein. Erste Projekte sind bereits in Umsetzung.

Grundsätzlich muss Industriekultur in Sachsen interdisziplinärer gedacht werden, vor dem Hintergrund des Strukturwandels und des Klimaschutzes. Daher ist eine stärkere Vernetzung mit der Industrie, mit Hochschulen sowie Wissenschaft und Forschung in Sachsen ein wichtiger Baustein für die Zukunft des Zweckverbands. Durch neue Förderprogramme könnten verschiedene Akteure der Industriekultur gemeinsam forschen und neue Formate für die Vermittlung und Partizipation sowie für generationsübergreifende Projekte entwickeln.

Der Freistaat, der Zweckverband und der Landesverband Industriekultur Sachsen (IKU) sollten gemeinsam den Fahrplan Industriekultur in Sachsen fortschreiben. Ziel muss sein, das Interesse für Industriekultur weiter zu stärken, die unterschiedlichen Handlungsfelder zu definieren und die jeweiligen Zuständigkeiten zwischen Zweckverband, KdFS, SMWK und IKU Sachsen festzulegen.

Der Zweckverband steht für den musealen Aspekt der Industriekultur und agiert in Zukunft als Netzwerkpartner für kleinere Museen. Der Zweckverband baut eine persönliche Ebene zu den Entscheidungsträgern und Multiplikatoren der Industriekultur im Freistaat auf. Er sorgt für hochwertig-

gen Content, vor Ort, dezentral und digital, für eine steigende Akzeptanz der Industriekultur, erschließt mit digitaler und synchroner Kommunikation neues Publikum im digitalen Raum, baut Brücken von der Historie zur Gegenwart und Zukunft, bietet ein Querschnittsthema für Klein und Groß, Stadt und Land, bündelt vielfältige Interessen, wirkt generationsübergreifend, fördert und macht Wissen rund um Industriekultur „greifbar“ und gibt Denkanstöße für die Gesellschaft von morgen.

**Ein Blick über „Ihren“ Zweckverband hinaus: Könnte dieser als eine Art Blaupause für andere formale Museumskooperationen oder Museumszusammenschlüsse dienen, gerade in Zeiten knapper Ressourcen?**

Ja, mit dem Wunsch, über einen Zweckverband an neue Finanzierungsquellen zu gelangen oder einen „überalterten“ Verein in jüngere Hände zu geben. Ein Zusammenschluss ähnlicher Akteure ist sinnvoll, da durch eine zentrale Geschäftsführung für alle Mitglieder viele notwendige Organisationseinheiten und Kompetenzen aufgeteilt werden können. Einzelkämpfertum muss einem Gruppenegeist, einem WIR, weichen. Kleinere Akteure oder Vereine könnten genau an dieser Stelle scheitern, wenn die Wünsche und Erwartungen zu unterschiedlich sind.

### III.IX. Militärgeschichtliches Museum der Bundeswehr

Das Militärgeschichtliche Museum der Bundeswehr (MHM) gehört zu den bedeutendsten Geschichtsmuseen Europas. Militärgeschichte wird hier als Teil der Kulturgeschichte begriffen. Leitidee des Museums ist die Betrachtung der Geschichte von Krieg, Militär und Gewalt aus unterschiedlichen sowie oft unerwarteten Blickwinkeln. Die Ausstellungen zeigen Verbindungen und Wechselwirkungen zwischen Staat, Politik, Recht, Kultur, Gesellschaft, Wirtschaft, Militär, Wissenschaft und Technik auf. Im Mittelpunkt steht dabei immer der Mensch, der Gewalt ausübt oder Gewalt erleidet.

Diese Vielschichtigkeit spiegelt sich auch in der Architektur. Mit dem Umbau und der Neukonzeption des Museums 2011 entstand nach Plänen des Architekten Daniel Libeskind ein spektakulärer Erweiterungsbau: Ein Keil aus Stahl und Beton, der sich mitten durch das historische Gebäude in der Dresdner Albertstadt schiebt. So ergeben sich neue Räume und Sichtachsen. Brüche sowie Kontinuitäten und Diskontinuitäten werden sichtbar, gewohnte Sichtweisen in Frage gestellt.

Zu den Kernaufgaben des MHM gehören das Sammeln, Bewahren, Erforschen und Ausstellen historischer Objekte zur deutschen und internationalen Militärgeschichte. Das MHM in Dresden präsentiert auf dieser Grundlage eine umfangreiche Dauerausstellung, die aus einem chronologischen Rundgang im Altbau sowie einer thematischen Annäherung an Krieg und Gewalt auf den fünf Ebenen des Keils besteht. Hinzu kommen verschiedene Sonderausstellungen, die wie die Dauerausstellung von vertiefenden Publikationen begleitet werden, ein vielfältiges öffentliches Kulturprogramm sowie umfangreiche pädagogische Angebote für verschiedene Zielgruppen: Diese sind Soldatinnen und Soldaten sowie alle Angehörige der Bundeswehr, Familien, Schülerinnen und Schüler, Hortkinder, Touristen aus dem In- und Ausland sowie die breite, interessierte Öffentlichkeit. Um diese Gruppen und Einzelbesucherinnen und Einzelbesucher gezielter ansprechen zu können, plant das MHM die Intensivierung der Besucherforschung. Darüber hinaus strebt das MHM eine Erweiterung inklusiver Angebote an. Ziel ist es, die Auseinandersetzung mit allen Fragen von Krieg und Gewalt zu fördern und somit auch zum Verständnis der Bundeswehr beizutragen.

1873–1877 als Arsenal errichtet, diente der Altbau des Hauptgebäudes fünf verschiedenen deutschen Streitkräften als Ausstellungsort. Nach

der Übernahme des Museums durch die Bundeswehr im Jahr 1990 wurde es 1994 Leitmuseum im Museums- und Sammlungsverband der Bundeswehr. Ab 2004 erfolgte eine inhaltliche und architektonische Neugestaltung des Museums. Auf Grundlage einer neuen Rahmenkonzeption wurde das spätklassizistische Arsenal zu einem modernen Museumskomplex umgeformt und 2011 neu eröffnet.

Organisatorisch ist das MHM eine Dienststelle der Bundeswehr und truppendienstlich sowie fachlich dem Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr in Potsdam unterstellt. Die Abteilung Museumsbetrieb umfasst die Sammlung, das Ausstellungsmanagement, die Gestaltung, Objektdisposition, Restaurierung und Bildung. Hinzu kommen ein Bereich Kommunikation sowie eine Abteilung Führung, welche die Verwaltung, das Personal, die Sicherheit, allgemeine Organisation, Logistik und IT umfasst. Die dritte Abteilung ist die Abteilung Flugplatz Berlin-Gatow.

Das MHM umfasst drei Standorte: Das ehemalige Arsenalgebäude mit dem Neubau von Daniel Libeskind in Dresden, den Flugplatz Berlin-Gatow mit Ausstellungen zur Geschichte der militärischen Luftfahrt als

dislozierte Abteilung und das Neue Zeughaus auf der Festung Königstein mit einer 2020 neu eröffneten Dauerausstellung zur »Faszination Festung«, die während der Sommermonate geöffnet ist.

Mit Blick auf die Entwicklungen in der Geschichte der Bundeswehr, neue und innovative Ansätze in der Museumswelt sowie die fortschreitende Digitalisierung liegt der Schwerpunkt der strategischen Weiterentwicklung des MHM auf den Dauerausstellungen in Berlin-Gatow und Dresden. Die Außenstelle des MHM auf dem Flugplatz Berlin-Gatow wird gerade schrittweise saniert, die Dauerausstellung auch dort grundlegend neu konzipiert. In Dresden ist die Überarbeitung und Neugestaltung der Dauerausstellung auf der Grundlage des bisherigen Konzepts einer Kulturgeschichte der Gewalt geplant. Als ersten Schritt wurde im Herbst 2022 ein neuer Ausstellungsbereich am Ende des chronologischen Rundgangs eröffnet, der sich unter dem Titel »Die Bundeswehr in der Ära Merkel – Krieg und Frieden 2005 bis 2021« mit der jüngsten Geschichte der Bundeswehr beschäftigt und im Bereich der Gestaltung, Inklusion, Textbearbeitung und Medieneinsatz neue Wege geht. 2023 zeigt das Museum in Dresden u.a. eine große Sonderausstellung zu Militär und Technik im Kalten Krieg.

## IV. Landesausstellungen

### IV.I. Einleitung

Große Ausstellungsvorhaben mit der Bezeichnung „Landesausstellung“ sind in Deutschland, Österreich und der Schweiz seit Längerem bekannt. Die Wurzeln liegen in den Großausstellungen der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, mit dem frühen Kulminationspunkt der Weltausstellung im Kristallpalast im Londoner Hyde-Park im Jahr 1851. Dieser neue Ausstellungstyp war jedoch eher Leistungsschau und bürgerliche Selbstbetätigung.

Die erste Landesausstellung in Deutschland wurden 1955 in Baden-Württemberg gezeigt und hatte den Charakter einer klassischen Gewerbe-Ausstellung. Ähnlich wie in Österreich und Bayern startete dann 1977 die Reihe der kulturhistorisch orientierten Ausstellungen, die mit der bis heute Maßstäbe setzenden Staufer-Ausstellung eröffnet wurde. In Baden-Württemberg werden heute jährlich ein bis drei größere Ausstellungsvorhaben der Landesmuseen mit Sondermitteln ausgestattet und tragen den Titel „Große Landesausstellung“. Ähnliche Modelle der Förderung und Hervorhebung gibt es in Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt, Hessen, Thüringen und Niedersachsen. Eine eigenständige Landesausstellung, die an einem bisher nicht als solchem ausgewiesenen Ausstellungsort durchgeführt wurde, stellte die erste brandenburgische Landesausstellung in Doberlug-Kirchhain 2014 dar; ansonsten gibt es in Brandenburg ein Kultur-Themenjahr mit mehreren dezentralen Ausstellungsorten.

In Bayern werden Landesausstellungen seit 1983 dezentral und oft in historischen Gebäuden durchgeführt. Sie werden durch das Haus der bayrischen Geschichte organisiert und behandeln breit gestreute und mitunter auch sehr populäre Themen.

### IV.II. Die Landesausstellungen im Kloster Marienstern, in Torgau und Görlitz

Die 1. Sächsische Landesausstellung fand vom 12. Juni bis 18. Oktober 1998 unter dem Motto »Zeit und Ewigkeit – 128 Tage« im Kloster St. Marienstern in Panschwitz-Kuckau statt, im sorbischen Siedlungsgebiet der Oberlausitz. Zeitgleich wurde das 750-jährige Bestehen dieses Zisterzienserinnenklosters gefeiert. An dem historischen Ort drehte sich alles um die Themen Mittelalter, sakrale Kunst und kirchliche Kulturgeschichte. Konzeption und Realisierung der Ausstellung übernahm das Landesamt für Archäologie mit dem angeschlossenen Landesmuseum für Vorgeschichte in Dresden. Insgesamt besuchten rund 360.000 Menschen diese Ausstellung.

Das 750 Jahre alte katholische Kloster St. Marienstern überstand die Hussitenkriege, den Dreißigjährigen Krieg, die Reformation, die Säkularisation, den Nationalsozialismus und den Kommunismus. Dank strenger Klosterregeln und der Abgeschiedenheit hat sich hinter den Klostermauern ein Kulturschatz erhalten, der seinesgleichen sucht und im Rahmen der 1. Sächsischen Landesausstellung teilweise erstmals der Öffentlichkeit gezeigt wurde.

Die 2. Sächsische Landesausstellung mit dem Titel »Glaube und Macht – Sachsen im Europa der Reformationszeit« fand vom 24. Mai bis 10. Oktober 2004 im Schloss Hartenfels in Torgau statt und wurde von 230.000 Menschen besucht. Mit der Reformationszeit sollte an eine der wichtigsten Epochen sächsischer Geschichte erinnert werden. Die Konzeption und die Realisierung der Ausstellung lagen in der Hand der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden.

Wichtige Personen der damaligen Zeit lebten und wirkten in Sachsen und Mitteldeutschland, zum Beispiel Martin Luther, die Maler Lucas Cranach, Albrecht Dürer und Tizian. Im Schloss Hartenfels in Torgau steht mit der 1544 geweihten Schlosskapelle der erste protestantische Kirchenbau und mit dem Großen Wendelstein ein beeindruckendes Denkmal der Baukunst der Renaissance. Torgau erlebte als Residenzstadt der kursächsischen Fürsten eine Blütezeit und bot mit dem Schloss Hartenfels und seiner historischen Altstadt somit einen idealen Rahmen für die 2. Sächsische Landesausstellung.

Ein wichtiger europäischer Handelsweg war das zentrale Thema der 3. Sächsischen Landesausstellung »via regia – 800 Jahre Bewegung und Begegnung«, die vom 21. Mai bis 31. Oktober 2011 in Görlitz stattfand. Die via regia (»Königsstraße«) führte von Frankfurt am Main über Erfurt und Leipzig nach Görlitz und weiter über Breslau bis nach Krakau. Sie ist eine der ältesten und wichtigsten west-östlichen Landverbindungen in Mitteleuropa

Diese Landesausstellung wurde wieder von den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden ausgerichtet. Zentraler Ausstellungsort war der Kaisertrutz in Görlitz, eine runde Kanonenbastei aus dem späten 15. Jahrhundert. Auf den fünf Etagen und 1.800 Quadratmetern Ausstellungsfläche fanden die Besucher 450 Objekte aus rund 100 leihgebenen Einrichtungen vor.

Zum ersten Mal fanden hier neben einer zentralen Ausstellung im eigens dazu rekonstruierten Kaisertrutz weitere im Stadtgebiet verstreute Satellitenausstellungen statt, ebenso wie Veranstaltungen Vorträge und Führung unterschiedlichster Art. An 164 Öffnungstagen konnten an den verschiedenen Ausstellungsorte in Görlitz gut 180 000 Besucher gezählt werden.

### IV.III. Die 4. Sächsische Landesausstellung „Boom. 500 Jahre Industriekultur in Sachsen“

Mit dem Landtagsbeschluss „Industriekulturelles Erbe bewahren und erlebbar machen“ im Jahre 2011 wurde die Grundlage der 4. Sächsischen Landesausstellung gelegt (LT-Drs. 5/5552). Nach der Landtagswahl 2014 wurde in der Koalitionsvereinbarung „Sachsens Zukunft gestalten“ festgelegt: „In die Austragung (...) sollen authentische Orte der gesamten Region Südwestsachsen eingebunden und das Jahr als ‚Sächsisches Jahr der Industriekultur‘ ausgestaltet werden.“ Mit diesem Beschluss war das Prinzip einer Zentralausstellung in Verbindung mit mehreren dezentralen authentischen Orten festgelegt; für die Hauptausstellung wurde der sogenannte Audi-Bau in Zwickau ausgewählt. 2017 beauftragte das SMWK das Deutsche Hygiene-Museum Dresden (DHMD) aufgrund seines konsequent auf den Menschen zentrierten Ansatzes mit der Ausrichtung dieser Landesausstellung.

Im Rahmen des dezentralen Konzepts wurden folgende Orte von einer unabhängigen Fachjury beim SMWK für die begleitenden Schauplatzausstellungen ausgewählt:

- Industriemuseum Chemnitz, Thema Mensch und Maschine
- August Horch Museum Zwickau, Thema Automobilproduktion der Zukunft
- Tuchfabrik Gebr. Pfau Crimmitschau, Thema Arbeitsbedingungen der Textilindustrie

- Bergbaumuseum Oelsnitz, Thema Ressourcen und Energie
- Eisenbahnmuseum Chemnitz-Hilbersdorf, Thema Eisenbahnvernetzung und Verkehrsinfrastrukturentwicklung
- Technische Universität Bergakademie Freiberg mit dem Forschungsbergwerk Reiche Zeche, Themen Erzbergbau, Ressourcen, Materialforschung und Energie.

Die 4. Sächsische Landesausstellung »Boom. 500 Jahre Industriekultur in Sachsen« fand vom 12. Juli bis 2. November 2020 statt. Die langfristig für den 25. April geplante Eröffnung in Zwickau musste aufgrund der Covid-19-Pandemie nach längerem Zögern auf den 11. Juli verschoben werden. Als Kompensation für den späteren Beginn sollte die Ausstellung dann bis zum Jahresende 2020 gezeigt werden, musste jedoch aufgrund der sich wieder verschlechternden Pandemie-Situation ab dem 2. November 2020 endgültig geschlossen werden.

## Besucherresonanz

Bei diesen widrigen Rahmenbedingungen blieben die Besucherzahlen mit rund 104.000 Gästen an allen Standorten weit hinter den Erwartungen zurück. Ursachen dafür waren die generell schwierige Corona-Situation und die aufgrund der Pandemie verhängten Laufzeitbeschränkungen, die zahlreichen Unsicherheiten beim Eröffnungstermin, der Verlängerung und der vorfristiger Schließung, die ein gezieltes Besuchermarketing erheblich erschwerten.

## Würdigung und Ausblick

Dass die für Sachsen so wichtige Industrie- und Wirtschaftsgeschichte erstmals zum Thema einer Landesausstellung wurde, hat breite Akzeptanz erfahren und wurde als überfällig beschrieben. Besondere Wertschätzung erfuhr das Ausstellungskonzept, weil Industriekultur zum einen nicht als reine Wirtschafts- und Technikgeschichte dargestellt wurde, zum anderen, dass die Ausstellung bis in die unmittelbare Gegenwart führte und kritische Aspekte offen darstellte.

Das Konzept einer zentral-dezentralen Ausstellung wurde lebhaft diskutiert. Auf der einen Seite wurde dabei der erhebliche organisatorische Mehraufwand gegenüber einer solitären Ausstellung angeführt, auf der anderen Seite wurden die sechs weiteren Ausstellungen in der Fläche als sinnvolle Widerspiegelung der tatsächlichen Verhältnisse im Industrieland Sachsen gesehen.

Kritisch reflektiert wurde auch der Aufwand für die Herrichtung des Audi-Baus in Zwickau für eine temporäre Ausstellung, für die allerdings keine andere geeignete landeseigene Immobilie zur Verfügung stand. Sofern künftige Landesausstellungen wieder in nicht als Ausstellungsorte genutzten Gebäuden stattfinden sollten, empfiehlt es sich, eine Nachnutzung von Anfang an zu bedenken.

Sind Landesausstellungen in der jetzigen Form noch zeitgemäß? Gibt es möglicherweise effektivere Organisationsformen? Eine weitere Möglichkeit der konzentrierten und idealerweise landesweiten Beschäftigung mit einem Thema kann die Durchführung von Themenjahren sein. Museen können dabei eine tragende Rolle spielen, doch können sich dabei auch andere Kulturinstitutionen und -initiativen unterschiedlicher Sparten und Organisationformen beteiligen. Erprobt werden kann dies etwa mit dem Themenjahr „Jüdische Kultur“, das für 2026 vorgesehen ist.

## IV.IV. In Vorbereitung – die 5. Sächsische Landesausstellung

Das Sächsische Kabinett hat am 15. November 2022 dem Vorschlag des Kulturministeriums für die 5. Sächsische Landesausstellung (SLA) im Jahr 2029 unter dem Arbeitstitel „Meißen 929 -1100 Jahre Sachsen“ zugestimmt.

Die 5. SLA beabsichtigt, die bisherigen thematischen Wege und zeitlichen Grenzen zu überschreiten. Sie wird alle Regionen des Freistaates in den Blick nehmen und in europäische Dimensionen einbinden und in die Geschichte, in die Gegenwart und in die Zukunft des Freistaates schauen.

Die Staatlichen Schlösser Burgen und Gärten Sachsen gGmbH sind mit der Umsetzung des Vorhabens betraut. Wohl kaum ein Ort in Sachsen ist besser für diese Thematik geeignet als die Meißner Albrechtsburg, die „Wiege Sachsens“. Mit einer innovativen Vermittlung und einem partizipativen Ansatz soll die Bevölkerung Sachsens in den Entstehungsprozess der Landesausstellung einbezogen werden. Relevante Themen aus den Regionen sollen „eingesammelt“ und im Vorfeld in geeigneter Form ins Land gespiegelt werden, um sie dann 2029 in der Ausstellung zu vereinen und mit dem angedachten Stadtjubiläumsaktivitäten in Meißen sinnvoll zu verbinden.

Die 5. SLA wird 2029 inmitten eines gesellschaftlichen Umbauprozesses stattfinden, der in den letzten Jahren von verschiedenen Krisen eingeleitet und beschleunigt wurde. Dieser Umbau greift auch grundlegend in kulturelle und museale Bereiche ein, über die heute bereits intensiv diskutiert wird. Damit ist klar, dass es sich nicht um eine herkömmliche „Ausstellung“ handeln können. Das Grobkonzept der Ausstellung wird noch im Jahr 2024 in das Kabinett eingebracht.

Das Jubiläum 2029 soll Ausgangspunkt für aktuelle Bestandsaufnahmen sein: Wie Sachsen wurde. Was Sachsen war. Was Sachsen ist. Was Sachsen sein wird. Dabei soll keineswegs eine konventionelle Herrschafts- und Territorialgeschichte präsentiert werden, im Zentrum steht vielmehr die Frage: Wie wurde Sachsen erzählt? Es geht also um die Sächsinen und Sachsen als Erinnerungsgemeinschaft mit immer neuen und durchaus widersprüchlichen Ansätzen. Damit fokussiert das Projekt ein gesellschaftliches Großthema unserer Zeit: Identität. Die Frage danach reicht weit über pauschale historische Narrative hinaus.

Sachsen findet sich in der Ausstellung als ein Musterbeispiel fluider, immer wieder neu konstruierter, sich immer wieder neu ausrichtender Identitäten, integrierend und abgrenzend zugleich, beeinflusst und verändert durch regionale Sub-Identitäten und Zuschreibungen von außen, bestimmt durch die territorialen, sozialen und kulturellen Wandlungen des Landes und seiner Bevölkerung. Mythische Kernerzählungen verändern sich und lösen sich ab, herausgefordert nicht zuletzt durch die großen Migrationswellen, die Sachsens Bevölkerungsstrukturen seit dem hohen Mittelalter immer wieder verändern. Mentalitäten, die Vorstellungen davon, was und wie Sachsen ist, konkurrieren mit den Einflüssen, die aus der europäischen und der Weltgeschichte herangetragen werden. Sächsische Identität war und ist alles andere als selbstreferentiell, sondern immer auch abhängig vom Blick von außen und von den mentalen und kulturellen Konjunkturen der Zeit. Genau hier findet das Jubiläum von 2029 sein Thema, das historisch und doch ganz gegenwärtig ist. Mutig ist mit einem Blick in die Zukunft zu schließen: Wer sind dann die Sächsinen und Sachsen? Was wird dann sächsisch sein? Wer spricht noch sächsisch in 50 Jahren?



## V. Museale Fachausbildung, Museumsberatung und Museumsförderung

### V.I. Bachelorstudiengang Museologie und Weiterbildungs-Masterstudiengang Bildung und Vermittlung an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig

„Museologie“ ist ein berufsqualifizierender Bachelorstudiengang, den die Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (HTWK Leipzig) als Ein-Fach-Studiengang anbietet. Er vermittelt Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten für fachgerechte Dokumentation und Verwaltung von Sammlungsobjekten sowie zur Vermittlung von Sammlungs- und Ausstellungsinhalten. Synergien mit dem hauseigenen Studiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft und ein wechselseitiger Lehrexport mit der Professur für Ur- und Frühgeschichte der Universität Leipzig ermöglichen trotz begrenzter Ressourcen ein breites Wahlpflichtangebot.

Der Schwerpunkt liegt auf der Sammlungerschließung; für europäische Kulturgüter der Neuzeit reicht der Anspruch bis deren Erforschung und Katalogisierung. 26 % des Studieninhalts betreffen diese dokumentarischen Aspekte, über Wahlpflichtmodule lässt sich der Anteil bis auf 33 % erhöhen. Vermittlung im Museum (im breiten Verständnis von Ausstellungsplanung, Museumpädagogik, Kunst- und Museumsmarketing) belegt mindestens neun, höchstens 21 %. Pflichtige Praktika und Praxisprojekte in unterschiedlichen Museumsaufgaben umfassen weitere 21 % des Studiums.

Der Studiengang Museologie steht in der Rechtsnachfolge der 1954 gegründeten DDR-Fachschule für Museologen, ist damit das älteste bestehende museumsbezogene Qualifizierungsangebot im deutschen Sprachraum. Als grundständiges Studium mit der doppelten Blickrichtung auf die Leitung kleinerer Museen und die dokumentarische Arbeit in mittleren und größeren Einrichtungen hatte er lange Zeit eine Solitärstellung. 1994 eröffnete die HTW Berlin einen eng verwandten Studiengang, seit 2010 bietet die Universität Würzburg Museologie im Rahmen von Zwei-Fächer-Bachelorstudiengängen an. Diese Mitbewerberinnen haben die Nachfrage in Leipzig wenig beeinflusst.

In den letzten Jahren gab es – außerhalb von Mitteldeutschland – einen markanten Aufwuchs museumsbezogener Master-Studienangebote. Die beruflichen Perspektiven für Museologie-Bachelors beeinträchtigt diese Entwicklung nicht: Sammlungsmanagement liegt fernab von den neuen Studienprofilen, obwohl die Anforderungen in diesem Aufgabengebiet durch die Digitalisierung steigen; die angelaufene Verrentungswelle von Museumsfachpersonal wird auf erwartbare Sparmaßnahmen der Öffentlichen Hände treffen, sodass ein nennenswerter Anteil der Stellen von höheren Vergütungen auf Bachelorniveau (Tarifstufe E 9 b) absinken dürfte.

Seit 2017 bietet die HTWK Leipzig auch den Weiterbildungs-Masterstudiengang „Museumpädagogik / Bildung und Vermittlung im Museum“ an. Vorwissen aus dem grundständigen Studium und aus beruflichen Erfahrungen werden hier weitergeführt und vertieft. Der Studiengang befähigt dazu, Bildungs- und Vermittlungsarbeit in Museen publikumsorientiert zu planen, zu organisieren, durchzuführen und zu evaluieren. Das Aufgabengebiet ist breit gefasst mit personaler, textlicher, digital-medialer und durch Ausstellungen realisierter Vermittlungsarbeit.

Theoretische Grundlagenmodule betreffen Museologie, Pädagogik sowie die Geschichte, Gegenwart und Zukunft der Museen als Bildungsinstitutionen; weitere Module bieten betriebswirtschaftliches, rechtliches und kulturpolitisches Anwendungswissen. Ein Praxisprojekt reflektiert das erworbene Wissen in der museumpädagogischen Realität.

Ein außerhalb der Personalkapazität laufender, gebührenfinanzierter Studiengang hängt von der Studiennachfrage ab. Bei zweijährlichem Studienbeginn hat bisher jeder geplante Durchlauf stattgefunden, die Studierendenzahl überschritt die zur Kostendeckung erforderliche Mindestmenge. So lässt sich annehmen, dass die Nachfrage mittelfristig anhält.

Dieser Studiengang ist bundesweit konkurrenzlos, weil andere Weiterbildungsangebote enger zugeschnitten sind (z. B. Kulturen des Kuratorischen, HGB Leipzig), während unmittelbar weiterführende Masterstudiengänge Museen als eine Option eines breiteren Tätigkeitsfelds betrachten (z. B. Kulturpädagogik, Hochschule Niederrhein), nur einen Museumstyp im Blick haben (z. B. Außerschulische Kunstpädagogik, Universität Leipzig) oder eine spezielle Zielgruppe für das Studium gewinnen wollen (z. B. Museumpädagogik, Hochschule der Bildenden Künste, Saarbrücken).

### V.II. Sächsische Landesstelle für Museumswesen

Die Sächsische Landesstelle für Museumswesen ist seit 1991 insbesondere für die nichtstaatlichen Museen im Freistaat Sachsen zentraler Ansprechpartner für alle Fragen rund ums museumsfachliche Arbeiten. Beraten, Fördern, Fortbilden und Vernetzen von Sachsens Museen sind Aufgaben der SLfM. Mit einem breiten Spektrum an Fortbildungs- und Tagungsangeboten unterstützt die Landesstelle trägerschaftsunabhängig die fachliche Qualifikation von haupt- und ehrenamtlichen Museumsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern und bestärkt sie, den musealen Kernauftrag der Kulturguterhaltung, -erforschung und -vermittlung kompetent, inklusiv und nach außen gut sichtbar wahrzunehmen. Ein wesentlicher Fokus liegt in der Bereitstellung von Checklisten, Handreichungen oder Erklärfilmen zu verschiedensten Aspekten der Museumsarbeit, die den Museumsteams im Alltag täglich zur Verfügung stehen.<sup>174</sup>

Im Auftrag des SMWK vergibt die SLfM Fördermittel für Projekte nicht-staatlicher Museen nach der Förderrichtlinie Kunst und Kultur.<sup>175</sup> Die Einheit von fachlicher Beratung, Projektbegleitung und -förderung steht dabei im Vordergrund. Förderziel ist die nachhaltige Entwicklung einer lebendigen Museumslandschaft aus unverwechselbaren Einzelstandorten, eine Stärkung regionaler kultureller Identitäten sowie eine landesweite beziehungsweise über die Landesgrenzen hinausgehende Wirkung der nichtstaatlichen Museen im Freistaat Sachsen.<sup>176</sup>

Darüber hinaus hat die SLfM die hoheitliche Aufgabe, Einrichtungen im Freistaat Sachsen bezüglich ihrer Gleichbehandlung mit Museen der öffentlichen Hand hinsichtlich einer möglichen Befreiung von der Umsatzsteuer nach § 4 Nr. 20a UStG zu begutachten.

In ihrer Tätigkeit orientiert sich die SLfM an der Museumsdefinition des Internationalen Museumsrates ICOM<sup>177</sup> und dessen Ethischen Richtlinien<sup>178</sup> sowie an den intensiv bearbeiteten und 2023 neu formulierten

174 [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

175 [\[Link\]](#) (Abruf 06/2023)

176 [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

177 Siehe Fußnote 4

178 Siehe Fußnote 29

„Standards für Museen“<sup>179</sup>. In diesem Sinne berät das Landesstellenteam vor allem die nichtstaatlichen Museen im Freistaat Sachsen zu allen Aspekten des Sammelns, des Bewahrens, des Dokumentierens, des Erforschens, des Ausstellens und des Vermitteln kulturellen, naturkundlichen und technikgeschichtlichen Erbes – von der Entwicklung von Museums- und Sammlungskonzeptionen über das fachgerechte Erschließen und Publizieren, das langfristige Erhalten und nachhaltige Präsentieren der Sammlungsgüter bis hin zur zielgruppengerechten Entwicklung qualitativvoller Angebote von Wissen und kultureller Bildung, aber auch der ästhetischen und sinnlichen Erfahrung, der Freude und des Vergnügens in Museen. Damit setzt sich die SLfM für den ganzheitlichen Zugang zu Kultur im „Museum für Alle“ ein und intensiviert gleichzeitig das Potenzial der Museen als kulturelle Zentren, welche kreatives, innovatives und sozial verantwortliches Denken und Handeln fördern. Dies erhöht die Anziehungskraft der Museen als kulturelle Botschafter und touristische Glanzpunkte, aber auch als wichtige Standortfaktoren für eine ansiedlungsfreundliche Infrastruktur in Sachsen.

Die Landesstelle ermöglicht über das zentrale Museumsportal [www.sachsens-museen-entdecken.de](http://www.sachsens-museen-entdecken.de) einen Zugang zu kultureller Bildung für alle im gesamten Freistaat Sachsen. Sie befördert sowohl Integration als auch das Verständnis für kulturelle Vielfalt in Auseinandersetzung mit der eigenen generationsübergreifenden Kultur- und Alltagsgeschichte.

Die SLfM publiziert zu verschiedenen Themen des Museumswesens, der Sach- und der Regionalkultur Sachsens. Die Fachpublikationen reichen von Tagungsbänden und Handreichungen zur Museumsarbeit über den sächsischen Museumsführer und Porträts national oder regional bedeutsamer nichtstaatlicher Museen und begehbarer Denkmäler in Sachsen und deren Sammlungsschätze bis hin zur Buchreihe „Weiß-Grün“ zur sächsischen Geschichte und Volkskultur. Die Veröffentlichungen der Landesstelle ebenso wie ein umfangreiches Spektrum an Fachliteratur zum Museumswesen und zur Kulturgeschichte können in der Präsenzbibliothek der SLfM eingesehen und über die SLfM bezogen werden.<sup>180</sup>

Informationen über Sachsens Museen und deren Aktivitäten – von Dauer- und Sonderausstellungen über Veranstaltungen und Freizeitangebote bis hin zu museumspädagogischen Angeboten für Kita- und Hortgruppen sowie Schulklassen – sind auf einen Klick auf dem von der SLfM betriebenen offiziellen Museumsportal des Freistaates Sachsen, [www.sachsens-museen-entdecken.de](http://www.sachsens-museen-entdecken.de), zentral recherchier- und auffindbar.<sup>181</sup>

Seit September 2019 unterstützt das Projektteam Digitales Sammlungsmanagement der SLfM die nichtstaatlichen Museen in Sachsen in allen Fragen der Sammlungserschließung und -dokumentation sowie der Online-Publikation von Sammlungen. Das Beratungsangebot umfasst dabei auch individuell angepasste Vor-Ort-Einsätze, um ganz auf die Bedürfnisse der einzelnen Museen eingehen zu können. Von A wie Ausstellungen im virtuellen Raum bis Z wie Zugänglichmachung ist das Projektteam die Anlaufstelle für alle Belange der Digitalisierung und des Sammlungsmanagements – analog wie digital. Das Team entwickelt vielfältige Fortbildungsformate und Handreichungen, initiierte 2021 die Gründung einer selbstorganisierten AG Digitalisierung Sachsen, führt

seit 2022 erfolgreich ein Sammlungscoaching-Programm speziell für kleine Museen durch und leistet wichtige Netzwerkarbeit, unter anderem zur Realisierung von Verbundprojekten<sup>182</sup>. Weiterhin fungiert das Projektteam Digitales Sammlungsmanagement als Regio-Admin Sachsen für das bundesweite Objektportal [museum-digital.de](http://museum-digital.de)<sup>183</sup>. Zudem ermöglicht das Team die unkomplizierte Datenweitergabe von [sachsen.museum-digital.de](http://sachsen.museum-digital.de) an die Deutsche Digitale Bibliothek beziehungsweise die europeana.

Unter dem institutionellen Dach der SKD wurde 2022 von SLfM gemeinsam mit dem Daphne-Team ein Beratungsangebot zur Provenienzforschung entwickelt, das speziell auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten kleinerer Museen in nichtstaatlicher Trägerschaft ausgerichtet ist<sup>184</sup>.

Als Kooperationspartnerin des Deutschen Museumsbundes koordiniert die SLfM den jährlich im Mai stattfindenden Internationalen Museumstag in Sachsen. Die SLfM führt verschiedene Projekte und Umfragen durch und kooperiert mit einer Vielzahl von Partnern auf Landes- und Bundesebene und engagiert sich in verschiedenen Gremien und bundesweiten Arbeitskreisen zur Museumsarbeit. Sie wirkte u. a. an der oben erwähnten Neufassung der „Standards für Museen“ aktiv mit.

### V.III. Sächsischer Museumspreis

Das Sächsische Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus verleiht seit 2007<sup>185</sup> den mit insgesamt 30.000 EUR dotierten Sächsischen Museumspreis in zweijährigem Rhythmus. Es werden ein Hauptpreis in Höhe von 20.000 EUR und zwei Spezialpreise in Höhe von jeweils 5.000 EUR vergeben. Das Verfahren ist in einer Verwaltungsvorschrift<sup>186</sup> näher dargelegt.

Der Museumspreis wird an nichtstaatliche Museen für beispielhafte Leistungen in der Museumsarbeit und der Profilierung der sächsischen Museumslandschaft verliehen. Dabei kann sich der Bogen von der langjährigen, umfassenden qualitätsvollen Museumsarbeit bis hin zum Begehen neuer Wege spannen. Mit dem Museumspreis wird zugleich der unverzichtbare Beitrag, den die Museen zum kulturellen Leben in den Regionen leisten, gewürdigt.

Um den Preis können sich nichtstaatliche Museen (gemeinnützige kommunale, freie und kirchliche Träger) im Freistaat Sachsen als Einzelinstitutionen oder als Zusammenschluss bewerben, die der ICOM-Museumsdefinition entsprechen und sich an dessen Ethischen Richtlinien sowie den »Standards für Museen« orientieren.

Die Preise werden auf Grundlage der eingegangenen Bewerbungen von einer unabhängigen Jury vergeben. Der Hauptpreis wird in Würdigung einer hervorragenden Gesamtleistung verliehen. Die beiden Spezialpreise werden für einen herausragenden Einzelbereich der Museumsarbeit vergeben. Die Jury kann besondere Schwerpunkte festlegen, mit denen Einzelaspekte der Museumsarbeit, insbesondere durch die Spezialpreise, gewürdigt werden sollen.

179 Deutscher Museumsbund e.V.; ICOM Deutschland e.V. (Deutsches Nationalkomitee des Internationalen Museumsrates); Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern (KMBL) (Hrsg.): Leitfaden. Standards für Museen. Kassel/Berlin 2023. [\[Download\]](#) (Abruf 07/2023)

180 Publikationen [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023), Bibliothek [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

181 [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

182 [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

183 [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

184 [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

185 Vorherige Preisträger siehe: [\[Link\]](#) (Abruf 07/2023)

186 Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst zur Vergabe eines Museumsförderpreises vom 9. Juli 2007, veröffentlicht im Sächsischen Amtsblatt Nr. 30 vom 26. Juli 2007 in der jeweils geltenden Fassung

## VI. Selbstorganisation der Museen – Sächsischer Museumsbund

### Zum Selbstverständnis und Auftrag des Sächsischen Museumsbunds e. V.

Der Sächsische Museumsbund e. V. (SMB) wurde in der Zeit zwischen Friedlicher Revolution und Wiedervereinigung am 18. Juni 1990 gegründet und zählt heute 212 institutionelle und 83 persönliche Mitglieder. Von Beginn an versteht er sich nicht nur als Dienstleister für seine Mitgliedsmuseen, sondern vor allem als Vertretung und Sprachrohr seiner Mitglieder. Der SMB ist ein unabhängiger Fachverband, der sich unter anderem stets dann zu Wort meldet, wenn politische Entscheidungen anstehen, die den Auftrag der Museen (Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln) beeinflussen, neu ausrichten wollen oder gar in ihrer Existenz gefährden. Um diesem Anliegen gerecht zu werden, pflegt der SMB eine enge Zusammenarbeit mit den Trägern der Museen, mit der Sächsischen Landesstelle für Museumswesen und mit Behörden und Körperschaften und erstellt und vermittelt fachliche Gutachten in Angelegenheiten von allgemeiner Bedeutung.

Verstärkt setzt er sich in jüngster Zeit für die Belange der im und für Museen Tätigen ein und dies insbesondere in Hinblick auf eine angemessene Vergütung im Sinne der Richtlinien des Deutschen Museumsbundes e. V. (DMB).

Darüber hinaus unterstützt der SMB die sächsischen Museen in all ihren Belangen, insbesondere in der wissenschaftlichen Sammlungs-, Forschungs-, Ausstellungs- und Bildungsarbeit sowie in der Öffnung für ein diverses Publikum. Der SMB vertritt demokratische Gesellschaftswerte. Er steht für eine nachhaltige, inklusive und weltoffene Museumsarbeit im Sinne der ICOM-Museumsdefinition.

Der SMB organisiert jährlich ein bis zwei Fachtagungen und unterstützt damit die fachwissenschaftliche Weiterbildung seiner Mitglieder. Dadurch fördert der Verband auch die disziplinäre und interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie die Vernetzung von Museen und den Austausch zwischen ihren Mitarbeitenden auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

Hier reiht sich die jährliche Publikation eines Heftes der Informationen des SMB ein, mit der der Verband bei Stakeholdern, Kolleginnen und Kollegen Aufmerksamkeit für die Belange der sächsischen Museen erreichen kann.

Der SMB ist eine gemeinnützige und unabhängige Vereinigung. Er ist selbstlos tätig und verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke. Vorstand und Mitglieder engagieren sich ehrenamtlich für den Verband und seine Ziele.

(Beschluss des erweiterten Vorstands des Sächsischen Museumsbunds zum Leitbild im Januar 2023)

## VII. Stellungnahme des SMB zur vorliegenden Museumskonzeption Sachsen 2030

Das SMWK hat eine äußerst umfassende Museumskonzeption 2030 für unterschiedliche Zielgruppen vorgelegt. Anders als in ihrem Vorgängerpapier liegt der Schwerpunkt weniger auf einem klaren Bekenntnis zu Museen bzw. einer Vision des Freistaates für die staatlichen (und nicht-staatlichen) Museen im Kulturland Sachsen und den dafür benötigten Rahmenbedingungen, sondern auf der Beschreibung von Handlungsfeldern und ihrer perspektivischen Umsetzung.

Die aufgeführten 13 Handlungsfelder – in der Museumskonzeption 2020 waren es nur drei – sind durch Publikationen, Tagungen und Schulungen des Deutschen Museumsbunds e.V., der Sächsischen Landesstelle für Museumswesen und auch des Sächsischen Museumsbundes e.V. bereits durchweg im Fokus der sächsischen Museen. Über die klassischen Aufgaben – Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln – hinaus würden sie sich diesen sinnvollen und gesellschaftspolitisch ausgesprochen relevanten Handlungsfeldern auch stärker widmen wollen, wenn sich die Realität nicht wie folgt darstellen würde:

1. 47 % der sächsischen Museen verfügen nur über 0,1 bis 1,5 Vollzeitäquivalenten an Mitarbeitenden, d. h. der Aufwuchs an Aufgaben über die letzten zehn Jahre wurde nicht von einem Aufwuchs an Personal begleitet. Eher das Gegenteil ist der Fall.
2. Die meisten Museen haben kein auskömmliches Budget und können so finanziell keine zusätzlichen Aufgaben übernehmen.
3. Zu wenige Mitarbeitende und zu geringes Budget stehen der Einwerbung von Fördermitteln entgegen. Aber, Handlungsfelder wie beispielsweise Provenienzforschung, Inklusion und Besucherforschung sind bisher von der Einwerbung von Projektmitteln abhängig. Wer zu wenig Eigenmittel aufbringen kann, ist meist von Förderprogrammen ausgeschlossen.
4. Die in der Museumskonzeption aufgeführten Handlungsfelder sind wie die klassischen Museumsaufgaben museale Daueraufgaben, dem widerspricht ihre Abhängigkeit von Projektmitteln. Eine Verstärkung ist damit so gut wie nicht möglich.
5. 44 % der sächsischen Museen sind in kommunaler Trägerschaft und bewegen sich damit in einem sehr engen strukturellen Rahmen mit eingeschränkten Handlungsspielräumen. Entscheidungen wie beispielsweise zur Einwerbung von Fördermitteln für Provenienzforschung liegen nicht allein beim Museumspersonal und erfordern verstärkte Aufklärungsarbeit beim Träger.

Die vorgelegten Expertinnen- und Experteninterviews beschreiben teils sehr eindringlich die praktischen Probleme, die sich aus der oben geschilderten Situation besonders für die Museen in den ländlichen Regionen Sachsens ergeben. Doch fehlt es dem Konzept an Lösungsansätzen. Kooperation, Vernetzung und die Beratung durch die Landesstelle für Museumswesen werden für jedes Handlungsfeld als Patentrezept aufgerufen. Diese stetige Wiederholung wirkt jedoch eher wie das hilflose Eingeständnis, dass keine Lösungen angeboten werden können und eine echte Zukunftsperspektive fehlt. Hier wäre ein Appell an die Träger der nicht-staatlichen Museen wünschenswert gewesen, sich stärker zu ihren Museen zu bekennen und diese mehr zu fördern – personell und finanziell.

Vor diesem Hintergrund stellt sich als wesentlich dar, dass die Rahmenbedingungen für die sächsischen Museen auch seitens des Freistaats verbessert werden müssen, d. h., es braucht mehr qualifiziertes und tarifgerecht vergütetes Personal und eine bessere finanzielle Ausstattung, die einen Aufwuchs der Kulturräumförderung und des Etats der Sächsischen Landesstelle für Museumswesen – für mehr Beratung und mehr Förderung – einschließt. Die Kulturräumfinanzierung ist das wichtigste Instrument des Freistaates für die Unterstützung der nicht-staatlichen Kulturinstitutionen Sachsens und v. a. für die Museen in den ländlichen Gebieten Sachsens von existenzieller Bedeutung. Doch bleiben die Budgetaufwüchse seit Jahren deutlich hinter den Preis- und Tarifsteigerungen zurück. So wurde der gravierenden Inflation 2023 gerademal mit 2,3 % Aufwuchs Rechnung getragen. Zur Bewältigung des Fachkräftemangels wäre ein erster wichtiger Schritt ein klares Bekenntnis des Freistaates, staatliche Förderungen nur an Kulturinstitutionen zu zahlen, die sich zur fairen und tarifgerechten Bezahlung ihrer Mitarbeitenden verpflichten.

Anders als beim Personal bietet das Engagement des Freistaates zur Entwicklung in den Bereichen Digitalisierung und Sicherheit hingegen eine erste wichtige Grundlage. Das Digitalisierungsprogramm der Landesstelle für Museumswesen ist mit seinem Beratungsangebot und der Fördermöglichkeit zur Objektdigitalisierung ein Lichtblick und bietet den Museen eine wichtige Unterstützung zum Ausbau ihrer digitalen Basis. Doch gibt es bisher keine verbindliche Aussage dazu, ob und in welcher Form das Programm nach 2024 fortgesetzt wird. Auch bleiben die Museen und ihre Träger bei Investitionen in die technische Ausstattung, bei der IT-Wartung und der Bereitstellung von Fachpersonal auf sich allein gestellt. Schließlich stehen berechtigten Datenschutz- und IT-Sicherheitsauflagen fehlende Möglichkeiten einer Datensicherung unter europäischem Recht gegenüber.

Spätestens seit dem spektakulären Diebstahl aus dem Grünen Gewölbe wurden die Sicherheitskonzepte in den staatlichen Museen engagiert überarbeitet und die Sicherheitsstandards deutlich angehoben. Diese Initiative sollte, wie in der Museumskonzeption angedacht, in den nächsten Jahren dringend auch im Bereich der nicht-staatlichen Museen fortgesetzt werden – auch um ihre Wettbewerbsfähigkeit in Sachen Leihnahmen nicht weiter zu verschlechtern.

Das Konzept stellt zu Recht fest, dass die Etablierung eines Museumsiegels zu einer Professionalisierung und einer Stärkung der sächsischen Museumslandschaft führen kann. Die Umsetzung erfordert jedoch den klaren politischen Willen, der die Akteurinnen und Akteure in den Museen mit einbindet sowie die entsprechenden finanziellen und personellen Kapazitäten für Struktur und Organisation zur Verfügung stellt.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Museumskonzeption 2030 die aktuelle Museumsarbeit in ihren Aufgabenfeldern gut abbildet und damit eine wichtige Informationsquelle für Träger und Entscheidungsträger darstellt. Dazu können und sollten Museumsfachleute sie nutzen.

Der Sächsische Museumsbund e.V. steht für weiterführende Gespräche jederzeit zur Verfügung.

# Abkürzungsverzeichnis

<b>AAS</b>	Archäologisches Archiv Sachsen	<b>LIDO</b>	Lightweight Information Describing Objects
<b>ADA</b>	Archiv der Avantgarden – Egidio Marzona (ADA)	<b>LT-Drs.</b>	Landtags-Drucksache
<b>BKM</b>	Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien	<b>LVR</b>	Landschaftsverband Rheinland
<b>BA</b>	Bachelor of Arts	<b>MA</b>	Master of Arts
<b>C2025</b>	Kulturhauptstadt Chemnitz 2025	<b>M.A.</b>	Magister Artium
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management	<b>MdbK</b>	Museum der bildenden Künste Leipzig
<b>DDB</b>	Deutsche Digitale Bibliothek	<b>MHM</b>	Militärhistorisches Museum der Bundeswehr
<b>DHH</b>	Doppelhaushalt	<b>PR</b>	Public Relations
<b>DHMD</b>	Deutsches Hygiene-Museum Dresden	<b>SBG</b>	Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen gGmbH
<b>DMB</b>	Deutscher Museumsbund e.V.	<b>SDG</b>	Sustainable Development Goals
<b>DMO</b>	Destination Management Organisation	<b>SES</b>	Staatliche Ethnographische Sammlungen
<b>DZM</b>	Deutsches Zentrum Kulturgutverluste	<b>SIB</b>	Sächsisches Immobilien- und Baumanagement
<b>ECCCH</b>	European Collaborative Cloud for Cultural Heritage	<b>SiLK</b>	Sicherheitsleitfaden Kulturgut
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning	<b>SKD</b>	Staatliche Kunstsammlungen Dresden
<b>GG</b>	Grundgesetz	<b>SLA</b>	Sächsische Landesausstellung
<b>gGmbH</b>	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung	<b>SLfM</b>	Sächsische Landesstelle für Museumswesen
<b>HGB</b>	Hochschule für Grafik und Buchkunst Leipzig	<b>smac</b>	Staatliches Museum für Archäologie Chemnitz
<b>HMF</b>	Historisches Museum Frankfurt	<b>SMB</b>	Sächsischer Museumsbund e.V.
<b>HTW</b>	Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin	<b>SMG</b>	Schlesisches Museum zu Görlitz
<b>HTWK</b>	Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig	<b>SMNG</b>	Senckenberg Museum für Naturkunde Görlitz
<b>ICOM</b>	International Council of Museums	<b>SMF</b>	Sächsisches Staatsministerium der Finanzen
<b>IfM</b>	Institut für Museumsforschung Berlin	<b>SMK</b>	Sächsisches Staatsministerium für Kultur
<b>IHI</b>	Internationales Hochschulinstitut Zittau/Görlitz	<b>SMR</b>	Sächsisches Staatsministerium für Regionalentwicklung
<b>IKfF</b>	Institut für Kulturelle Teilhabeforschung Berlin	<b>SMWA</b>	Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
<b>IKU</b>	Landesverband Industriekultur Sachsen e.V.	<b>SMWK</b>	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus
<b>KdFS</b>	Kulturstiftung des Freistaats Sachsen	<b>SNSD</b>	Senckenberg Naturhistorische Sammlungen Dresden
<b>KGSG</b>	Kulturgutschutzgesetz	<b>STSG</b>	Stiftung Sächsische Gedenkstätten
<b>KMBL</b>	Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern	<b>TMGS</b>	Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen GmbH
<b>KNK</b>	Konferenz Nationaler Kultureinrichtungen	<b>VMS</b>	Verband der Museen der Schweiz
<b>Kultur-MK</b>	Kulturministerkonferenz	<b>VZÄ</b>	Vollzeit-Äquivalent
<b>KGM</b>	Kunstgewerbemuseum Dresden	<b>ZKM</b>	Zentrum für Kunst und Medien Karlsruhe
<b>LGBTQI</b>	Lesbian, Gay, Bi, Trans, Queer, Intersex	<b>ZVSIM</b>	Zweckverband Sächsisches Industriemuseum





#### **Herausgeber**

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft,  
Kultur und Tourismus (SMWK)  
Staatsministerin für Kultur und Tourismus:  
Barbara Klepsch

#### **Redaktionsteam (in alphabetischer Reihenfolge)**

Dr. Rainer Aurig, SMWK (bis 04/2023)  
Ute Fischer, SMWK  
Markus Franke, SMWK  
Dr. Edeltraud Haß, SMWK (Projektleitung)  
Rüdiger Sandig, SMWK (Projektkoordination)  
Prof. Klaus Vogel (Wissenschaftliche Projektleitung)

#### **Museologische Beratung**

Katja Margarethe Mieth, SLM

#### **Expertinnen- und Expertenstatements (in alphabetischer Reihenfolge):**

Prof. Dr. Marion Ackermann  
Thomas A. Geisler  
Dr. Jan Gerchow  
Veronika Hiebl  
Johanna Jürgens  
Friederike Koch-Heinrichs  
Prof. Dr. Gilbert Lupfer  
Leontine Meijer-van Mensch  
Katja Margarethe Mieth  
Cornelia Reichel  
Dr. Susanne Richter  
Dr. Carola Rupprecht  
Dr. Birgit Sack  
Dr. André Thieme  
David Vuillaume  
Prof. Dr. Markus Walz  
Susanne Weckwerth  
Dr. Stefan Weppelmann  
Dr. Sabine Wolfram

#### **Lektorat**

Christoph Wingender

#### **Betreuung Veröffentlichung**

Valentin Stahl, SMWK

#### **Gestaltung und Satz**

Agentur Grafikladen, Dresden

#### **Druck**

Stoba-Druck GmbH, Lampertswalde

#### **Redaktionsschluss**

November 2023

#### **Auflage**

100 Stück

#### **Verteilerhinweis**

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Information der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung von Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Diese Beschränkungen gelten unabhängig von Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist. Erlaubt ist jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

#### **Copyright**

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die des Nachdruckes von Auszügen und der fotomechanischen Wiedergabe, sind dem Herausgeber vorbehalten.

Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.

