



#### Streifzug

In diesem Dossier laden nicht nur die Texte zu einer Auseinandersetzung mit der Stiftung Preußischer Kulturbesitz ein. Auch die Bilder bieten eine zusätzliche Möglichkeit zu einem ortsunabhängigen visuellen Streifzug durch Standorte und Sammlungen der SPK, der über die Worte hinausgeht.

#### Titel:

Büste der Nofretete →
Medinet el-Ghurob,
Ägypten, 1388–1345 v. Chr.;
Ägyptisches Museum und
Papyrussammlung, Staatliche
Museen zu Berlin

#### links:

Der Große Tresor → die Schatzkammer des Münzkabinetts im Bode-Museum der Staatlichen Museen zu Berlin.

#### Erneuern

Die Staatlichen Museen zu Berlin, die Staatsbibliothek zu Berlin, das Geheime Staatsarchiv, das Ibero-Amerikanische Institut und das Staatliche Institut für Musikforschung gehören zur Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK). Außerdem betreibt die Stiftung Preußischer Kulturbesitz die Koordinierungsstelle für die Erhaltung des schriftlichen Kulturgutes, die Deutsche Digitale Bibliothek und das Institut für Museumsforschung. Ein riesiger, wunderbarer kultureller Schatz, alles unter einem großen Dach.

Doch um im Bild zu bleiben, das gemeinsame Dach ist renovierungsbedürftig, der Zahn der Zeit hat Spuren hinterlassen und die gesellschaftlichen Umbrüche der letzten Jahrzehnte verlangen vielfach neue Antworten von den Kultureinrichtungen. Die internationale Konkurrenz ist stärker geworden. Die Stiftung Preußischer Kulturbesitz muss und will sich erneuern.

Der Deutsche Kulturrat begleitet die Auffrischung der Stiftung Preußischer Kulturbesitz schon seit Langem. In dem vorliegenden Dossier von Politik & Kultur, der Zeitung des Deutschen Kulturrates, wird ein Überblick über die Zukunftsaufgaben der Stiftung Preußischer Kulturbesitz gegeben. Es wird versucht, die Fragen zu beantworten, wie weit der Erneuerungsprozess bereits gediehen ist und was noch zu tun ist. Was will der Bund, was wollen die Länder, was wollen die Einrichtungen? Wie viel Autonomie brauchen die Museen, wie viel Selbstständigkeit verträgt der Stiftungsverbund? Wie steht es mit der Digitalisierung? Und vieles mehr.

Die Stiftung Preußischer Kulturbesitz ist der größte Kulturverbund in Deutschland. Die Erneuerung der Stiftung Preußischer Kulturbesitz ist keine Angelegenheit der Bundeskulturpolitik oder des Landes Berlin allein. Das Fitmachen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz für die Zukunft ist eine nationale Aufgabe. Sie geht die Menschen in Bayern ebenso etwas an wie in Schleswig-Holstein. Und natürlich ist die Zukunft der Stiftung Preußischer Kulturbesitz ein Thema für Kulturschaffende und -interessierte im Land und darüber hinaus.

Dieses Dossier will die Debatte um die Zukunft der Stiftung Preußischer Kulturbesitz öffnen, will informieren, problematisieren und zum Mitdiskutieren ermutigen.

Olaf Zimmermann ist Herausgeber und Chefredakteur von Politik & Kultur und Geschäftsführer des Deutschen Kulturrates.

#### Erneuern

Olaf Zimmermann  $\rightarrow$  3

#### Stadtgespräch sein!

Hermann Parzinger → 6

#### Hürden wurden Meilensteine

Dorothea Kathmann → 10

#### Die Zusammenführung der Staatlichen Museen zu Berlin

Günther Schauerte → 12

#### Masterplan Museumsinsel

Klaus-Dieter Lehmann → 17

#### Gefesselter Riese

Johann Michael Möller -> 20

#### Schnittstelle von Wissenschaft und Kultur

Achim Bonte, Barbara Göbel und Matthias Wemhoff → 24

#### Aus Preußen in die digitale Welt

Ulrike Höroldt → 32

Engführung am Kulturforum

Rebecca Wolf → 34

#### Kompetenzzentrum für das Museumswesen

Patricia Rahemipour und Kathrin Grotz → **36** 

## Weiter so — geht nicht mehr

Stefan Simon  $\rightarrow$  **39** 

#### Alles ist Wechselwirkung

Barbara Göbel → 40

#### Schlagwort Resilienz

Stefan Simon → 41

Wandelt sich die Gesellschaft, wandeln sich auch Kultureinrichtungen?

Carola Thielecke → 44

### Raubgut in den Depots?

Patrick Bahners → 48

#### Inhalt

#### Die Tür öffnen

Ralf Beste und Andreas Görgen -> 52

Wie kamen die Objekte ins Museum?

Petra Winter → 56

Die Wege der Bücher

Michaela Scheibe  $\rightarrow$  58

Kernaufgabe Vermittlung

David Vuillaume → 60

museum4punkt0

Werner Mezger → 62

Dialog mit dem Publikum

Claudia Ehgartner → 64

Digital heißt neu gedacht

Gero Dimter → 67

10 produktive Jahre

Julia Spohr → 69

Digitale Kulturerbedaten für alle!

Felix F. Schäfer → 70

CO<sub>2</sub>-Bilanz

Daniel Naumann → 72

Wir müssen die Zukunft bauen

Klaus Biesenbach → 74

Der Kalte Krieg ist zurück

Manfred Nawroth → 77

Zeugnisse produktiver Partnerschaften

Friederike Seyfried → 78

Strahlende Kulturschätze

Claudia Roth  $\rightarrow$  80

Semper Reformanda

Rainer Robra → 81

Vom schwerfälligen Tanker zur modernen Flotte?

Carsten Brosda → 82

Chancen erkennen

Joe Chialo → 84

Zukunftsfähig machen

Katrin Budde → 85

Konglomerat

Olaf Zimmermann → 86



## Stadtgespräch sein! Hermann Parzinger

in Wort wie Stadtgespräch fällt mir beim Schreiben dieses Textes ein. Wir wollen wieder Stadtgespräch sein. Und: Wir sind Stadtgespräch! Das klingt simpel, ist aber für uns die schönste Anerkennung unserer Arbeit. Man hört im Bus von den Schlangen vor der Alten Nationalgalerie, die zur fulminanten »Sezessionen«-Ausstellung führen. Man wird anderswo auf die 30.000 Besucherinnen und Besucher beim »Tag im Grünen« am Kulturforum angesprochen. Oder auf die junge Lebendigkeit im Hamburger Bahnhof, auf all die neuen Willkommensgesten in der Staatsbibliothek oder auf die großartigen Vermittlungsprogramme zur musikalischen Bildung im Musikinstrumenten-Museum.

Diese Beispiele zeigen, dass wir die vergangenen Jahre genutzt haben, viel Neues auf den Weg zu bringen und uns zu modernisieren. Die Reform ist noch im Fluss, aber wir haben Stärken und Schwächen identifiziert. Neue Köpfe kamen mit neuen Ideen. Die Stiftung wirkt lebendiger als im Sommer vor drei Jahren, als auf offener Bühne ihre Abschaffung diskutiert wurde. Der Wissenschaftsrat hatte der SPK attestiert, überkomplex und dysfunktional zu sein. Vieles, was im Gutachten steht, war berechtigt, aber eines wollten wir ebenso wie die Kulturpolitik in Bund und Ländern nicht so ohne Weiteres hinnehmen: die Auflösung dieses einzigartigen Verbundes aus Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften, der die unterschiedlichsten Sparten der kulturellen Überlieferung verbindet und damit wichtige Brücken von der Vergangenheit in die Zukunft zu schlagen vermag. Gerade in einer vernetzten Welt wie heute braucht es ein Modell wie das unsere, das die historisch gewachsenen, aber heute immer obsoleter werdenden Trennlinien zwischen Museen, Bibliotheken, Archiven und Forschungsinstituten nicht verfestigt, sondern eben gerade überwindet.

Und doch muss man sich die selbstkritische Frage stellen, was geschehen muss, damit sich dieses enorme Potenzial endlich besser entfalten kann. Im Inneren gab es bei Führungskräften wie in der übrigen Mitarbeiterschaft aller Einrichtungen der SPK eine große Bereitschaft, nicht auf bessere Tage zu warten, sondern den Umbau selbst in die Hand zu nehmen und sofort zu beginnen, wissend, dass es ein langer Weg werden würde. Wir erarbeiten Modelle für mehr Autonomie und Eigenverantwortung der Einrichtungen, treiben neue Themen wie Nachhaltigkeit, Diversität, digitale Transformation oder mobiles Arbeiten voran und erproben mehr Miteinander. Am wichtigsten, zugleich aber auch am herausforderndsten ist die Umstrukturierung der Staatlichen Museen zu Berlin, deren einzelne Museen und Institute künftig nicht mehr von einer Generaldirektion zentral gesteuert werden, sondern viel eigenständiger agieren und auch wirtschaften sollen. Ob

Pergamonmuseum oder Neue Nationalgalerie, die einzelnen Häuser sind es doch, die die Millionen von Besucherinnen und Besuchern aus der ganzen Welt im Sinn haben, wenn sie an Museen in Berlin denken. Sichtbares Zeichen der SPK-Reform ist aber auch ein neues kollegiales Vorstandsmodell, das die zentralen Belange der Stiftung strategisch steuern wird. Es ist nicht mehr die SPK der fünf – Staatliche Museen zu Berlin (SMB), Staatsbibliothek zu Berlin (SBB), Geheimes Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz (GStA PK), Ibero-Amerikanisches Institut (IAI) und Staatliches Institut für Musikforschung (SIM) -, sondern die SPK der 25, das heißt neben SBB, GStA PK, IAI und SIM treten nun die 21 Museen und Institute der SMB als eigenständige Einrichtungen hinzu, bilden aber weiterhin den Verbund der SMB. Also mehr Autonomie und mehr Eigenständigkeit einerseits, aber auch mehr Austausch und Zusammenarbeit andererseits, um den Verbund der Stiftung zu stärken und seine Mehrwerte für Kultur und Wissenschaft, national wie international, besser zur Wirkung zu bringen. Dazu entwerfen wir derzeit eine Vision »SPK 2030«, die festhält, was die SPK als Verbund im Jahr 2030 auszeichnen wird. Hier werden konkrete Schwerpunkte für den Verbund festgelegt, denn wir müssen mit Blick auf die Zukunft festlegen, welche Zielgruppen wir auf welche Weise erreichen wollen.

Spätestens an dieser Stelle kommen Politik und Träger ins Spiel. Mehr Autonomie für die Einrichtungen der SPK und mehr Wirkkraft für den Verbund lassen sich nicht allein durch organisatorische Veränderungen erreichen. Bund und Länder wissen, wie strukturell unterfinanziert und personell ausgedünnt die SPK inzwischen ist. Der Wissenschaftsrat sprach in seinem Gutachten von »erheblichen finanziellen Mitteln«, die nötig seien, um die Stiftung international konkurrenzfähig zu machen. Wir hoffen deshalb sehr, dass sich Bund und Länder auf ein neues Finanzierungsmodell für Deutschlands mit Abstand größte Kultureinrichtung einigen, das für die nächsten Jahrzehnte trägt.

Eine Zuschusserhöhung für die SPK muss aber auch in den Ländern vermittelbar sein, deren Kulturhaushalte ebenfalls angespannt sind. Kritiker sehen in der historischen Bund-Länder-Struktur immer nur Belastungen und Abstimmungsdauerschleifen. Die SPK als Kind des Kulturföderalismus hat die Länderbeteiligung jedoch immer als Gewinn wahrgenommen. Für Kultureinrichtungen in den Ländern ist die SPK eine erste Adresse für Verbund- und Forschungsprojekte. Erinnert sei hier an die Erfolgsgeschichte der Deutschen Digitalen Bibliothek, an das Projekt museum4punkt0, das digitale und nachnutzbare Vermittlungstools für das Museum der Zukunft entwickelt hat, oder an Ausstellungen wie »Kampf um Sichtbarkeit. Künstlerin-

nen der Nationalgalerie«, die im Rahmen des Föderalen Programms der Stiftung an vielen Orten in den Ländern gezeigt wurde.

Die Rückgabe der Benin-Bronzen an Nigeria hat gezeigt, wie wichtig es ist, einen solchen Weg gemeinsam zu gehen, teilen wir doch viele Herausforderungen. Die SPK will dabei den Austausch mit den Ländern und ihren Einrichtungen noch verstärken, um zu einem kulturpolitischen Think Tank zu werden und eine für alle Seiten gewinnbringende Zusammenarbeit entfalten zu können. Die außenkulturpolitische Rolle der SPK, die wir weiter stärken werden, kann dabei eine wichtige Rolle spielen. Ob Restitutionen, internationale Ausstellungskooperationen, Capacity-Building-Programme, Unterstützung bei Museumsentwicklungen oder Hilfe beim Kulturerhalt; die Stiftung als gesamtstaatliche Einrichtung will auch in globaler Hinsicht ein starker und verlässlicher Partner sein.

Die Veränderungen innerhalb der SPK sind dabei nicht nur ein Museumsthema. Es gibt viele Orte, die den begonnenen Wandel sichtbar machen. In der Staatsbibliothek zu Berlin laufen Projekte zum Einsatz von künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen, davon wie auch von dem dort bereits im Einsatz befindlichen Social Intranet wird die ganze Stiftung profitieren. Ferner hat die SBB einen Nutzendenrat gegründet, um zu erfahren, was für ihr Publikum wirklich wichtig ist: Lesesaal oder Studierlounge, Elfenbeinturm oder lebendiges Lernzentrum? Das Geheime Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz in Dahlem ist viel digitaler geworden. Etwa ein Viertel der im Archiv verwahrten Bestände können Nutzerinnen und Nutzer schon jetzt durch Online-Findmittel recherchieren, langfristig sollen sie vollständig im Internet verfügbar sein. Das Ibero-Amerikanische Institut stärkt seine Rolle als Brückeninstitution nach Südamerika durch neue Verbundprojekte wie etwa das Merian-Center Mecila, »Convivality - Inequality in Latin America«. Das Staatliche Institut für Musikforschung widmet sich vermehrt Fragen von sinnlicher und sensorischer Erfahrung sowie sozialer Interaktion beim Hören und Präsentieren von Musik. Solche und ähnliche Fragen bewegen natürlich auch die Staatlichen Museen zu Berlin: Was wünschen sich unsere Besucherinnen und Besucher? Wie können wir für sie attraktive Orte schaffen, mehr Teilhabe ermöglichen, den Austausch mit der Zivilgesellschaft ausbauen und aus Tempeln der Kontemplation lebendige soziale Orte machen?

Wenn wir über das Museum der Zukunft sprechen, dann sind dabei auch die im Humboldt Forum gemachten Erfahrungen bedeutsam. Das Ethnologische Museum und das Museum für Asiatische Kunst haben sich quasi bei laufendem Betrieb und während eines gigantischen Umzugs von Tausenden von Objekten kolossal verändert. Die öffentliche Debatte um den Umgang mit dem Kolonialismus war überfällig. Die Museen der Stiftung bekennen sich heute zur Rückgabe von Objekten aus Gewaltkontexten und illegalem Erwerb, oder wenn sie für die Ursprungsgesellschaften von zentraler Bedeutung für deren Identität sind. Die SPK hat deshalb Arbeitsbereiche für postkoloniale Provenienzforschung und transkulturelle Zusammenarbeit aufgebaut. Vertrauensvolle Kooperationen, gemeinsame Koproduktionen und der Einbezug anderer, indigener Wissenskategorien sind heute grundlegend, wenn es darum geht, ethnologischen Museen eine andere Zukunft zu geben und dadurch ein neues Verhältnis zum »Globalen Süden« zu entwickeln. Dies muss die kritische Auseinandersetzung mit unserer eigenen Institutionengeschichte einschließen.

Wichtig wird dabei sein, dass unsere Gäste Museumsinsel und Humboldt Forum als eine Einheit verstehen, die eine Begegnung mit allen Kulturen dieser Welt ermöglicht, die kulturvergleichende Perspektiven eröffnet, Querverbindungen vermittelt, historische Langzeitperspektiven aufzeigt, Triebkräfte menschlichen Handelns unabhängig von Zeit und Raum verständlicher macht und zugleich aber auch zur Dekolonisierung unseres Denkens und Handelns beiträgt. Mehr Wissen über die Welt ist eine Grundvoraussetzung für eine tolerante Gesellschaft.

Herkunftsforschung wird die Arbeit der Stiftung auch in den kommenden Jahren in vielen verschiedenen Bereichen bestimmen. Die SPK ergreift dabei auch selbst die Initiative, etwa im Hinblick auf die archäologischen Sammlungen. So haben die Staatlichen Museen zu Berlin ein Positionspapier erarbeitet, das sich mit Themenfeldern wie Provenienzforschung, Fragen von Rechtmäßigkeit und der ethischen Bewertung der früheren Sammlungstätigkeit befasst und dabei aktuelle und zukünftige Perspektiven aufzeigt.

Vor 25 Jahren fand in Washington eine Konferenz statt, die die Grundlagen dafür legte, wie mit dem nationalsozialistischen Kunstraub umzugehen sei. Der von den Nazis betriebene Raub von jüdischem Kulturgut ist auch über 70 Jahre nach Ende des Zweiten Weltkriegs noch lange nicht bewältigt, obwohl sich viele Museen, Bibliotheken und Archive intensiv mit der Erforschung dieses Unrechts beschäftigen. Für die SPK sind die Washingtoner Prinzipien und die darauf basierende »Gemeinsame Erklärung« von Bund, Ländern und Kommunen seit Jahren Leitlinie für den Umgang mit nationalsozialistischem Raubgut. Die Stiftung hat in den vergangenen Jahrzehnten über 350 Kunstwerke und



Pultschreibschrank »Neuwieder Kabinett« → Werkstätten von David Roentgen und Peter Kinzing; Neuwied, 1777–1779; Riegel- und Maserahorn, Mahagoni; Marketerie mit Rosenholz, Palisander, Apfelbaum und Maulbeere; Konstruktionshölzer: Eiche, Kiefer, Kirsche, Zeder; vergoldete Bronzen, Email, Messing, Stahl; 359 × 152 × 88 cm; Kunstgewerbemuseum, Staatliche Museen zu Berlin

mehr als 1.000 Bücher restituiert. Doch dabei soll es nicht bleiben. Gemeinsam mit den Bayerischen Staatsgemäldesammlungen, dem Bayerischen Rundfunk und dem rbb haben wir das Projekt »Kunst, Raub, Rückgabe – Vergessene Lebensgeschichten« initiiert. Wir wollen in einer »Mediathek der Erinnerung« die Lebenswege der vielen Opfer rekonstruieren, die mit diesen »Fällen« verbunden sind. Und wir wollen zeigen, wie sehr diese jüdischen Menschen das kulturelle Leben Deutschlands einst bereichert haben.

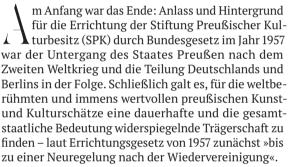
Doch der Erfolg der SPK und ihrer Einrichtungen bemisst sich nicht nur in der Arbeit in nationalen und internationalen Netzwerken, sondern ganz konkret auch an den Museumskassen, in der Zufriedenheit von Nutzenden unserer Archive und Bibliotheken, am perfekten Service für Forscherinnen und Forscher. Wir wollen noch attraktiver für unser Publikum werden. Die heutige diverse Stadtgesellschaft will anders angesprochen werden. Die Menschen, die zu uns kommen, konfrontieren uns mit ganz anderen Fragen als noch vor zehn Jahren, und sie erwarten Antworten darauf. Darin liegt auch eine ganz besondere Chance für die Stiftung.

In Zeiten, die von Krieg, Krisen, tiefen Erschütterungen und Verunsicherungen geprägt sind, können Einrichtungen wie unsere auch Orientierungswissen bieten, indem wir vergleichende Perspektiven auf die Menschheitsgeschichte eröffnen und zunehmendem Populismus und Verschwörungserzählungen wissenschaftliche Fakten und Erkenntnisse entgegensetzen. Wir können aufzeigen, wie divers die Welt schon immer war und wie wichtig es ist, voneinander zu lernen, Erfahrungen zu teilen und Brücken zwischen Gesellschaften zu bauen. Es gibt keine nachhaltige und gewinnbringende Gestaltung von Gegenwart und Zukunft ohne Bewusstsein für die Vergangenheit. Dazu können wir beitragen mit dem vielfältigen Wissen unserer Expertinnen und Experten, die in den verschiedensten Fächern zu Hause sind. Entscheidend ist jedoch, dass wir darüber auch in den Austausch mit unseren Besucherinnen und Besuchern, unseren Nutzerinnen und Nutzern eintreten, deren Fragen, Ideen und Wissen zukünftig einbezogen werden muss. Ob Citizen Science oder zivilgesellschaftliche Beiräte, Kultureinrichtungen können nur dann wirklich zu sozialen Orten und Plattformen des gesellschaftlichen Austausches werden, wenn sie echte Teilhabe ermöglichen. Und wenn das richtig gut läuft, dann sind wir eben Stadtgespräch.

Hermann Parzinger ist Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

## Hürden wurden Meilensteine

→ Dorothea Kathmann



Zur Gründungsgeschichte der SPK ist viel publiziert worden, und dennoch kann man es besser als das Bundesverfassungsgericht in einigen Leitsätzen seines Urteils vom 14. Juli 1959 zur Vereinbarkeit des Gesetzes zur Errichtung einer Stiftung »Preußischer Kulturbesitz« mit dem Grundgesetz nicht formulieren:

»Der preußische Kulturbesitz diente, soweit er vom Stiftungsgesetz erfasst und auf die Stiftung übertragen wird, zumindest seit der Reichsgründung, einer Aufgabe, die weit über den Bereich des ehemaligen Landes Preußen hinauswies und den preußischen Sammlungen in der Reichshauptstadt einen gesamtdeutschen, national-repräsentativen Charakter verlieh.

Die im Laufe des Krieges und des Zusammenbruchs verstreuten Bestände wieder zusammenzuführen, sie zu ergänzen und zu pflegen sowie die Tradition der ehemals preußischen Sammlungen fortzuführen, ist darum eine gesamtdeutsche Aufgabe. Ziel ist es, die national-repräsentative Funktion der ehemals preußischen Sammlungen über die gegenwärtige Spaltung Deutschlands hinaus dem gesamtdeutschen Kulturleben zu erhalten. Die Kulturhoheit der Länder hat der Bundesgesetzgeber mit diesem Gesetz auch deshalb nicht beschränkt, weil er sich beim Erlass des Stiftungsgesetzes noch im Rahmen der ihm vom Grundgesetz eingeräumten Freiheit gehalten hat.«

Damit war der bis heute fundamentale Grundstein für die fünf SPK-Einrichtungen gelegt, die in dieser Organisationsform einer Stiftung des öffentlichen Rechts seit 1961 wirken. Entscheidend bei der Grundsteinlegung war die Gründung der SPK in der Rechtsform einer Stiftung des öffentlichen Rechts im Kulturbereich – der grundgesetzlich zur Länderhoheit zählt – durch ein Bundesgesetz und unter Beteiligung aller Bundesländer bei der Verwaltung wie der Finanzierung. Wenn auch zu Beginn und vor der Aufnahme der Arbeit der SPK im Jahr 1961 umstritten, gilt diese Institution heute als größte deutsche Kultureinrichtung mit internationaler Ausstrahlung.

Neben vielen organisationsrechtlichen Fragestellungen in der Anfangszeit der SPK – es gab für diese besondere Institutionsform einer Bund-Länder-Einrichtung mit eigener Rechtspersönlichkeit im Kulturbereich keine Blaupause - war das erstmals 1974 geschlossene Abkommen über die gemeinsame Finanzierung der SPK ein weiterer entscheidender Schritt, zu dem sich der Bund und alle alten Bundesländer als Träger entschlossen hatten. Weitere Meilensteine folgten: Bedeutendster politischer Markstein in der Geschichte der SPK war wohl die Wiedervereinigung beider deutscher Staaten 1990. Der Einigungsvertrag regelte die künftige, wenn auch immer noch als »vorläufig« bezeichnete Trägerschaft für die ehemals preußischen staatlichen Sammlungen ebenfalls unter dem Dach der SPK in Berlin. Die personelle und organisatorische Zusammenführung aller Sammlungen und Einrichtungen, die sich in beiden Teilen Berlins entwickelt hatten, war eine Herkulesaufgabe. Sie war von vielen faktischen und rechtlichen Bedingungen begleitet, aber auch von einer großen Herausforderung auf der menschlichen Seite, die es galt, mit Offenheit und Einfühlungsvermögen für alle Beteiligten zu meistern.

Mit der Wiedervereinigung ging die Erweiterung der Verwaltung und Finanzierung durch den Bund und alle 16 Bundesländer einher, was durch eine Ergänzung und Änderung des Finanzierungsabkommens im Januar 1993 besiegelt wurde. Nun war die SPK eine gesamtdeutsche Institution und hat diese umfassende Trägerschaft bis heute bewahrt.

Von Beginn an hatte die SPK herausfordernde und umfangreiche Bauaufgaben zu stemmen. Die Anfangsjahre ab 1961 waren geprägt durch große Neubauvorhaben im Westteil von Berlin, um die notwendigen Raumbedarfe für die Sammlungen aller Sparten zu schaffen, da viele Museen im westlichen Berlin nach Kriegsende und der Teilung Berlins keine historische Heimstatt hatten. Der Museumskomplex in Dahlem, die Staatsbibliothek an der Potsdamer Straße, der Mies-van-der-Rohe-Neubau für die Nationalgalerie sowie das Kulturforum am Kemperplatz sind hier exemplarisch zu nennen. Nach der Wiedervereinigung wurde die Rettung und der Erhalt von wichtigen denkmalgeschützten Bauensembles im bisherigen Ostteil Berlins zur Hauptbauaufgabe der SPK. Schnell wurde deutlich, dass die Museumsinsel in Berlin Mitte nur anhand eines Masterplans systematisch saniert werden konnte. Eine Jahrhundertaufgabe, wie wir heute wissen. Zugleich gelang es mit Unterstützung des Landes Berlin und des Bundes, das Gesamtensemble Museumsinsel Berlin als UNESCO-Weltkulturerbe eintragen zu lassen.

Gleichfalls herausfordernd war die Organisation der Staatsbibliothek zu Berlin nach der Wiedervereinigung an zwei Standorten – im Mutterhaus der ehemals Preußischen Staatsbibliothek Unter den Linden in Berlin Mitte wie in dem bekannten Nachkriegsneubau von Hans Scharoun und Edgar Wisniewski am Potsdamer Platz. Neben den bibliotheksfachlichen Diskussionen um den Zeitschnitt der Bestände waren vor allem zeitintensive Sanierungsaufgaben zu lösen, die erst in 2021 zum Abschluss gekommen sind.

Auch die drei anderen Einrichtungen, das Geheime Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz, das Staatliche Institut für Musikforschung mit dem Musikinstrumentenmuseum am Kulturforum und das Ibero-Amerikanische Institut haben nicht nur immer wieder bauliche Anforderungen an ihren Standorten zu bestehen. Die drei sogenannten »kleinen Einrichtungen« der SPK sind geprägt von deutlichen Benutzungs- und Besucherzuwächsen und einem hohen Grad an Spezialisierung, die nach der Wiedervereinigung erheblich zugenommen haben.

Trotz jahrzehntelanger Erfahrungen mit Neubauten wie mit der Sanierung von denkmalgeschützten Bestandsbauten waren und sind die Bauvorhaben der SPK immer vergleichbar geblieben mit Hochleistungssport – es galt ebenso Budgetgrenzen einzuhalten wie mit widrigen Baugründen umzugehen, für die es oft wenig gesicherte Bauverfahren gab. Ohne Frage sollen die umfassenden Finanzierungsbedarfe der SPK nicht ausgespart bleiben. Die Geltung der Bundeshaushaltsordnung war gesetzlich im Errichtungsgesetz festgelegt und lässt bis heute wenig Spielräume für eine moderne Haushaltsführung. Insbesondere aber der Zuwachs der Einrichtungen in der SPK nach der Wiedervereinigung sowie die Erweiterung von zu bespielenden Flächen haben alle Akteure – Zuschussgeber wie die SPK-

Leitung – in den zurückliegenden Jahren in die Zone der strukturellen Unterfinanzierung gebracht. Kurz gesagt: Es fehlt immer Geld und vielmehr noch an Stellen für das notwendige Personal. Hier gilt es für die Zukunft – auch angesichts der in der Umsetzung befindlichen Reformansätze für eine moderne SPK – eine gut austarierte Balance zu finden.

Das Zusammenspiel der drei Sparten – Museen, Bibliotheken, Archive – unter einer Dachorganisation ist seit der Arbeitsaufnahme 1961 Segen und Herausforderung zugleich. Bei funktionierender Kooperation führt diese Konstellation zu einem kaum messbaren Mehrwert und hat in den letzten beiden Jahrzehnten auch die Entwicklung der SPK zu einer starken außeruniversitären Forschungseinrichtung beeinflusst. Neben vielen herausragenden Forschungsaktivitäten der einzelnen Einrichtungen war insbesondere im Jahr 2011 die Vollmitgliedschaft der SPK in der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) ein weiterer Meilenstein in der SPK-Geschichte.

Auch die Internationalisierung der SPK und ihrer Einrichtungen durch die engagierte Mitarbeit in diversen Forschungsverbünden und die stetig wachsenden Kooperationen mit Kunst- und Kultureinrichtungen im europäischen und internationalen Rahmen haben die Entwicklung der SPK zu einem kulturpolitischen Schwergewicht unterstützt.

Bei kulturpolitischen Fragestellungen wie zu kriegsbedingt verlagerten deutschen Kulturgütern, zu Fragen der Restitution von ehemals jüdischem Eigentum, das durch verschiedenste Umstände in die Sammlungen der Einrichtungen der SPK gekommen war, und ganz aktuell durch die Kolonialismus-Debatte hat die SPK aufgrund der Größe ihrer Sammlungen immer einen großen Anteil. Da wundert es nicht, dass die SPK hier oftmals Neuland zu betreten hat und auch Fragestellungen zu klären und Lösungen zu entwickeln hatte, die für andere Kultureinrichtungen in Deutschland dann häufig Vorbildcharakter einnehmen. Oftmals haben die Einrichtungen der SPK hier auch eine Multiplikatorenfunktion übernommen, um diesen wichtigen Fragestellungen flächendeckend zur wissenschaftlichen Aufarbeitung zu verhelfen. Das neue Forschungsfeld der Provenienzforschung in der Kunstgeschichte geht auch auf das Engagement der SPK zurück im Kontext der umfangreichen Aufarbeitung ihrer Sammlungsbestände und deren Herkunft.

Spannend bleibt, wohin die laufende Strukturreform nach der Evaluierung durch den Wissenschaftsrat 2020 und dessen Strukturempfehlungen die SPK führt. Auf jeden Fall wird dies der nächste Meilenstein in der Geschichte der SPK werden.

Dorothea Kathmann war von 1990 bis 2021 als Juristin bei der SPK tätig und leitete die Präsidialabteilung. → Günther Schauerte

## Die Zusammenführung der Staatlichen Museen zu Berlin





ie Berliner Staatlichen Museen sind das Ergebnis einer jahrhundertelangen Sammeltätigkeit des preußischen Königshauses. Der Beginn der Sammlung ist schon auf die »Kunstkabinette« der Hohenzollern zurückzuführen. Dank des tatkräftigen Einflusses von Wilhelm von Humboldt und Barthold Georg Niebuhr begannen sich die königlichen Sammlungen im 19. Jahrhundert in systematisch-musealer Organisation zusammenzuschließen. Mit der Eröffnung des von Schinkel erbauten Alten Museums am Lustgarten im Jahre 1830 waren die öffentlichen Sammlungen begründet. Dieses lag als Keimzelle des daraus erwachsenden Museumsensembles im Berliner Zentrum nördlich des königlich preußischen Stadtschlosses auf einer Insel in der Spree; daher der Name Museumsinsel.

Die folgenden hundert Jahre brachten den Berliner Staatlichen Museen – im alten Preußen Königliche Museen – in folgerichtigem stufenweisem Aufbau eine Entwicklung, die auch 1918, als der Erste Weltkrieg verloren war und die Staatsform wechselte, nicht unterbrochen wurde. Hierbei war man bemüht, den Ausbau der jeweiligen Museumssammlungen mit der komplexen Bestandsstruktur der Gesamtheit der Königlichen respektive Staatlichen Museen abzustimmen. Erst die mit der Aktion »Entartete Kunst« verbundenen Eingriffe des nationalsozialistischen Regimes brachten beachtliche und zum Teil irreversible Einbußen und beendeten diese Entwicklung, die die Staatlichen Museen, insbesondere unter dem Generaldirektor Wilhelm von Bode, zu einer der fünf bis sechs umfänglichsten und einflussreichsten Museumsinstitutionen hatte gedeihen lassen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass im Kontext der Erwerbungszusammenhänge jedweder archäologischer und ethnologischer Objekte und Konvolute bis hin zu künstlerisch bedeutendsten Werken andere Maßstäbe herangezogen wurden als heute üblich, man unterschied sich dabei aber nicht von seinen Mitbewerbern aus Europa und Nordamerika.

Beim Ausbruch des Zweiten Weltkrieges schlossen die Berliner Museen ihre Pforten. Die wichtigsten Bestände wurden an verschiedene Punkte in näherer und weiterer Entfernung von Berlin verlagert und teilweise auch in den Berliner Flakbunkern untergebracht. Trotz dieser Sicherheitsvorkehrungen sind schwere Verluste eingetreten.

Die in Berlin verbliebenen Teile wurden von Mai 1945 bis Mai 1946 in großem Umfang von sowjetischen Streitkräften und Trophäenkommissionen abtransportiert und später an die Museen in Ost-Berlin zurückgegeben – wenn auch nicht alle, wie die jüngere Geschichte gezeigt hat. Hierzu sei auf die Publikation Klaus-Dieter Lehmann und Günther Schauerte »Kulturschätze- verlagert und vermisst« (Berlin 2004) verwiesen. Die von den westlichen Alliierten sichergestellten Kunstwerke kehrten im Verlauf der 1950er Jahre in den Westteil der Stadt zurück, sobald nach gemeinsamer Einschätzung es die Sicherheitslage zuließ. Es sei nur an die Berlin-Blockade von Juni 1948 bis Mai 1949 erinnert. Die politischen Verhältnisse der Nachkriegsordnung bis 1990 zementierten damit eine rein zufällige Teilung des Museumsgutes. Vor allem im Westen versuchte eine gezielte Ankaufspolitik, die daraus resultierenden Nachteile auszugleichen.

Während die Staatlichen Museen zu Berlin im Ostteil der Stadt direkt dem DDR-Kulturministerium unterstellt wurden, musste im Westteil ein Kompromiss bei der Trägerschaft gefunden werden, weil nach Auflösung des Staates Preußen durch alliierten Kontrollratsbeschluss des Jahres 1947 aufgrund der föderalen Strukturen der Bundesrepublik Deutschland die Kulturhoheit nach 1949 bei den (damals) elf Bundesländern lag: Die Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) wurde im Jahre 1957 durch ein Bundesgesetz ins Leben gerufen und übernahm 1961/62 ihre Aufgaben vom Berliner Senator für Volksbildung nach erfolgter Prüfung ihrer Legitimität durch das Bundesverfassungsgericht.

Den Staatlichen Museen zu Berlin (Ost) standen für ihre 14 Abteilungen im Wesentlichen die Gebäude an historischer Stelle auf der Museumsinsel zur Verfügung, wenn auch in unterschiedlichem Erhaltungszustand: Als letztes der fünf Gebäude Altes Museum (fertiggestellt 1828), Neues Museum (1855), Nationalgalerie (1876), Kaiser-Friedrich-Museum, heute Bode-Museum (1904), und Pergamonmuseum (1930) steht bis zum heutigen Tage die Generalsanierung des Alten Museums weiterhin aus und auch das Pergamonmuseum befindet sich noch mitten in den Baumaßnahmen, die in Gänze nicht vor 2037 abgeschlossen sein dürften.

Ganz anders in Westberlin: Als die Stiftung Preußischer Kulturbesitz 1961 ihre Arbeit aufnahm, galt es zuallererst, die Raumnot zu beseitigen: Denn für ihre 14 Museen – wie für ihre anderen Einrichtungen ähnlich – verfügte sie gerade über 11.000 Quadratmeter Ausstellungsfläche. Bei der Planung für die Neubauten entschloss man sich angesichts der Ausdehnung Berlins für drei Schwerpunkte: Dabei handelt es sich um

den Museumskomplex Dahlem, der seit dem frühen 20. Jahrhundert für die Museen außereuropäischer Kunst vorgesehen war, jedoch schwerpunktmäßig für die Ethnologischen Sammlungen und als Übergangsquartier bis spätestens Ende der 1990er Jahre für die Gemäldegalerie, Skulpturengalerie und das Kupferstichkabinett genutzt wurde. In den Seitenflügeln des Schlosses Charlottenburg und den zugehörigen klassizistischen Kasernenbauten fanden das Ägyptische Museum, das Antikenmuseum, das Museum für Vor- und Frühgeschichte und die Sammlung des 19. Jahrhunderts der Nationalgalerie eine vorläufige Bleibe. An der Nahtstelle zwischen Ost- und Westberlin, nahe dem Potsdamer Platz, wurde schon seit den 1960er Jahren ein Museumszentrum für alle Museen der Europäischen Kunst der Staatlichen Museen Preußischer Kulturbesitz geplant, von denen um die politische Wende 1989/90 die Neue Nationalgalerie und das Kunstgewerbemuseum realisiert waren, der Neubau für Kupferstichkabinett und Kunstbibliothek ca. zwei Jahre später bezogen werden konnte und vorbereitende Baumaßnahmen für die Gemäldegalerie bereits begonnen worden waren – die Eröffnung fand bekanntermaßen 1998 statt.

An Ausstellungsfläche standen im Spätsommer des Jahres 1989 den Staatlichen Museen zu Berlin (Ost) ca. 22.000 Quadratmeter zur Verfügung, den Staatlichen Museen Preußischer Kulturbesitz (West) ca. 40.000 m². Dieses ist bezüglich der gesamten vorhandenen Fläche nur unwesentlich mehr, als was die Staatlichen Museen vor dem Zweiten Weltkrieg einschließlich des Berliner Stadtschlosses nutzen konnten.

Schon bald nach dem Fall der Berliner Mauer am 9. November 1989 und den folgenden politischen Umwälzungen erfolgten erste Kontakte. Im September 1990 hatten der Generaldirektor der Staatlichen Museen Preußischer Kulturbesitz, Wolf-Dieter Dube, und sein Kollege Günter Schade, Generaldirektor der Staatlichen Museen zu Berlin (Ost), nach eingehender Beratung mit den wissenschaftlichen Mitarbeitern der Staatlichen Museen eine »Denkschrift zu den zukünftigen Standorten und zur Struktur der Staatlichen Museen zu Berlin« vorgelegt. Die Diskussion ergab unter anderem, dass für die künftige Präsentation der vereinigten Sammlungen der Staatlichen Museen ein Flächenbedarf von ca. 110.000 m<sup>2</sup> bestand. Im Oktober 1990 von einer international besetzten Expertenkommission gutgeheißen, ist die Denkschrift in ihren Grundzügen vom Stiftungsrat am 4. Februar 1991 akzeptiert worden. Konkret hat der Stiftungsrat die Ausführung des Neubaus für die Gemäldegalerie am Kulturforum und die Fortsetzung des Wiederaufbaus des Neuen Museums auf der Museumsinsel beschlossen. Diese Entscheidungen beinhalten als gewollte Konsequenz die vollständige Sanierung und Ergänzung der Museumsinsel wie auch die Komplettierung des Neubaukomplexes am Kulturforum.

Damit war für die nächste Dekade das Bauprogramm der Staatlichen Museen sichergestellt, sodass sich die weiteren Planungen für die drei Hauptstandorte der Staatlichen Museen Museumsinsel, Kulturforum und Dahlem auf einer gesicherten Basis vorantreiben ließen.

Diese Aktivitäten in der Zusammenarbeit und Planungen für den Tag X schritten der allgemeinen politischen Entwicklung weit voran. Wir waren absolute Avantgarde und der Entwicklung ein gutes halbes Jahr voraus. Der Einigungsvertrag schreibt ausdrücklich vor, dass die Stiftung Preußischer Kulturbesitz den Auftrag erhält, ab dem 3. Oktober 1990 die »vorläufige Trägerschaft« für die im Ostteil Deutschlands befindlichen Teile der ehemals staatlich preußischen Sammlungen zu übernehmen. Nach einer mehr als 40-jährigen getrennten Entwicklung bedeutete dies eine grundlegende Neuordnung der Sammlungen, die aus ihrer Tradition und ihrem gegenwärtigen Stand entwickelt werden musste.

Für die erste Hälfte der 1990er Jahre schien die organisatorische und personelle Zusammenführung der Staatlichen Museen von insgesamt 29 musealen und weiteren 9 technischen, administrativen und pädagogischen Abteilungen bei nur geringfügigen Stellenkürzungen zu einem akzeptablen Schluss zu führen. Dabei ergaben sich im Haushaltsplan der Stiftung laut Stellenstände der Staatlichen Museen (West) und Staatlichen Museen (Ost) für ca. 1.150 Mitarbeiter (Beamte nur in West, Angestellte und Arbeiter in Ost und West) in den Haushaltskapiteln 2 und 7. darunter über 160 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und 90 Restauratorinnen und Restauratoren, feste Anstellungsverhältnisse. Was beim ersten Hinsehen stimmig erschien, stellte sich in der Realität als höchst komplexe Problemlage mit dem Potenzial zu ernsten innerbetrieblichen Auseinandersetzungen heraus. Denn der Personalstand der beiden noch nicht vereinten Museumskombinate - eine herrliche, absolut zutreffende Wortschöpfung von Günter Schade – umfasste 628 Mitarbeitende in Westberlin und 627 Mitarbeitende in Ostberlin: Macht zusammen deutlich mehr, nämlich 1255 Planstellen und Stellen. Wie erklärt sich diese Diskrepanz? Eine Arbeitsgruppe des Bundesministeriums der Finanzen und Bundesministeriums des Innern hatte alle Stellen, deren Stelleninhaber binnen dreier Jahre theoretisch altersbedingt hätten ausscheiden können, im Stellenplan gar nicht erst berücksichtigt eine Fehleinschätzung auf der Grundlage der Annahme, alle Frauen im Beitrittsgebiet würden mit Vollendung des 60. Lebensjahres nichts lieber tun, als aus dem aktiven Dienst ausscheiden. Ganz im Gegenteil verhielt es sich aber: Alle blieben, da sie sich auf diese Weise ihre sonst so karge Rente aufstocken konnten.

Blieb eine zusätzliche Unterbringungsnotwendigkeit von über 100 Bediensteten. Da sich SPK-Präsident Werner Knopp öffentlich zu dem Grundsatz verpflichtet hatte, auf Entlassungen, wenn irgend möglich, zu verzichten, führte dies dazu, dass über mehrere Jahre keine Stelle mehr disponibel war – und zwar einrichtungsübergreifend. Der aus dieser Gemengelage ausgelöste Stellenabbau belief sich letztlich bei den Museen auf rund 29 Prozent.

Zurück zur politischen Großwetterlage vom Frühjahr 1990. Langsam setzte sich die Einsicht durch, dass das Nebeneinander zweier deutscher Staaten weder politisch noch gesellschaftlich noch wirtschaftlich auch nur über den Jahreswechsel 1990/91 zu halten war. Daran änderten auch nichts die zum ersten und gleichzeitig zum letzten Mal abgehaltenen freien Wahlen in der DDR. Man erinnere sich an die Montagsdemos mit den Losungen »Deutschland, einig Vaterland«. Daraus resultierte ein Staatsvertrag zwischen Bundesrepub-



Auch vereinigt – eine Bibliothek in zwei Häusern: Die Staatsbibliothek zu Berlin ist eine der Architekturikonen am Berliner Kulturforum.

lik und Deutscher Demokratischer Republik, der »Einigungsvertrag«, und im Vollzug die Vereinigung zum 3. Oktober 1990. Die Staatlichen Museen Preußischer Kulturbesitz waren neben dem Deutschen Historischen Museum als einzige Kulturinstitution explizit im Einigungsvertrag Paragraf 47 genannt mit der Ansage ei-

ner Neuordnung. Fiskalisch bedeutete dies für die Staatsverwaltung und die Staatlichen Museen Preußischer Kulturbesitz als nachgeordnete »bundesunmittelbare Stiftung«, ab dem Tag der Wiedervereinigung in 1990 und 1991 sollte es getrennte Haushalte der noch getrennten Kultureinrichtungen unter dem Dach der Stiftung geben, ab 1992 sollten die Spiegeleinrichtungen zusammengeführt sein.

Weil dies Problem geklärt schien, hat sich die öffentlich geführte Diskussion im Wesentlichen auf die räumliche Unterbringung der Museen der europäischen Kunst konzentriert, wobei eine Gruppe Kunsthistoriker unbeirrbar den Verbleib der gesamten Gemälde- und Skulpturensammlungen auf der Museumsinsel bzw. Neubauten in deren unmittelbarer Nähe forderte, während die Generaldirektoren genauso unbeirrbar am Neubau der Gemäldegalerie am Kulturforum festhielten. Hier stach das Argument der Leitung, dass das ganze Konzept der Zusammenführung der Sammlungen nur dann funktioniere, wenn qualifizierte Gebäude durchaus im Sinne eines Verschiebebahnhofs bereitstanden. Will sagen: Die Gemälde mussten sowohl von der Museumsinsel als auch aus Dahlem auf das Kulturforum zusammengeführt werden, um die »Denkschrift zu den zukünftigen Standorten und zur Struktur der Staatlichen Museen zu Berlin« von 1990 überhaupt in Gang setzen zu können. Dies alles ist sehr offen und sehr ausführlich nachzulesen im »Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz Bd. 27« (1990). In erster Linie.

allein schon deshalb, weil die Museumsinsel zu einer Weltkulturerbestätte erklärt worden war, hieß das, diese für eine zeitgemäße Nutzung umzugestalten und gleichsam ihren einzigartigen Charakter aus der Kombination von Architektur und Sammlungen zu erhalten.

Dafür wurde der »Masterplan Museumsinsel« entwickelt. Dieser umfassende Sanierungs- und Modernisierungsplan wurde 1999 vom Stiftungsrat beschlossen. Er ist die Grundlage für sämtliche Baumaßnahmen auf der Museumsinsel, einschließlich der dann doch möglichen Erweiterung auf die Museumshöfe. Auch gehört der Hamburger Bahnhof als Museum für Gegenwart in diesen Kontext. Ebenso verdanken wir dem Masterplan die erforderlichen Raumreserven für die Museen Sammlung Heinz Berggruen, Sammlung Scharf-Gerstenberg und Museum Helmut Newton. Dazu kommen die Sammlungen von Erich Marx und Heiner Pietzsch

im Hamburger Bahnhof und im Erweiterungsbau der Neuen Nationalgalerie am Kulturforum. All dies ein Resultat auf Grundlage des Bedeutungszuwachses der Staatlichen Museen nach der Wiedervereinigung.

Zur Begründung der Integration der Gemälde bis 1800 n. Chr. in das Bode-Museum und damit gegen das Kulturforum als den aus Leitungssicht einzig vertretbaren Standort, beriefen sich die Verfechter der traditionellen Linie auf Äußerungen des Generaldirektors der Königlichen (Staatlichen) Museen zu Berlin der Jahre 1905 bis 1920, Wilhelm von Bode. Die Gegenargumente beriefen sich darauf, dass man schon 1877–1881 das Gebäude für das Kunstgewerbemuseum in der südlichen Innenstadt, den Martin-Gropius-Bau, errichtete. An seine eine Seite wurde bis 1886 das Völkerkundemuseum gestellt, an die andere bis 1905 die Kunstbibliothek. So entstand schon früh ein zweites Museumszentrum, das schon 1900 wegen der enormen Grundstückskosten in dieser Citylage nicht erweiterungsfähig war. So war man gezwungen, ein drittes Zentrum in Dahlem in Angriff zu nehmen.

Die von Richard Schöne, Generaldirektor der Königlich Preußischen Museen von 1879 bis 1905, propagierte Konzentration der »großen Kunst« auf der Museumsinsel erwies sich angesichts der schnell wachsenden Sammlungen als verhängnisvoll. Schon 1907 publizierte sein Nachfolger, Wilhelm von Bode, seine negative Meinung zu diesem Konzept. Was von Bode tatsächlich als geboten erschien, benannte er 1910 deutlicher: »Als die Entwicklung der Sammlungen unserer königlichen Museen vor etwa 20 Jahren eine wesentliche Erweiterung der Bauten notwendig machte, war von verschiedenen Seiten der Vorschlag gemacht worden, eine örtliche Trennung der Museumsbauten in der Weise vorzunehmen, daß den Sammlungen der antiken Kunst die ganze Museumsinsel eingeräumt wird, für die Sammlungen aus christlichen Epochen dagegen ein zweites Zentrum im Südwesten der Stadt um das damals wenige Jahre vorher eröffnete Kunstgewerbemuseum gebildet würde. Dieser Vorschlag fand schließlich keine Billigung; es wurde vielmehr entschieden, daß die Sammlungen der hohen Kunst auf der Museumsinsel vereinigt bleiben sollten.« Und 1923 vor einem preußischen Parlamentsausschuss: »Ich mußte mich für diesen einzig noch übrigen Platz entscheiden, obwohl es der unglücklichste Platz in der ganzen Welt ist ... Gegen meinen Rat war das Kaiser-Friedrich-Museum an die Spitze der Insel gebaut worden, auf Wunsch des Generaldirektors Schöne, der alle Museen für hohe Kunst an derselben Stelle vereinigen wollte.«

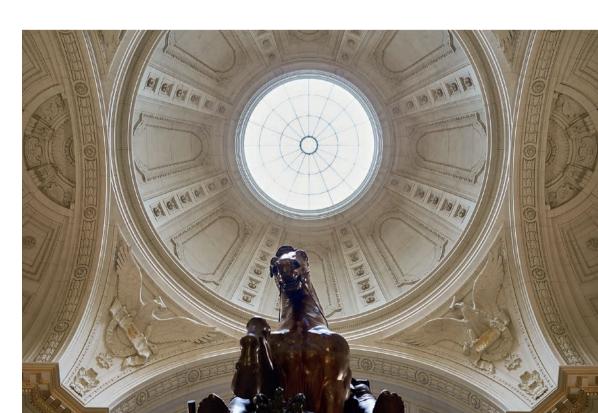
Zukunftweisend blieb dagegen die Grundidee Wilhelm von Bodes, die wir auch für uns als verbindlich übernommen haben: Die Gliederung an drei Hauptstandorten, nämlich Sammlungen der Antike auf der Museumsinsel, Sammlungen der christlichen Epochen im Südwesten der Stadt und außereuropäische Sammlungen an dem von ihm dafür bestimmten Platz in Dahlem. Als die Stiftung Preußischer Kulturbesitz zu Beginn der 1960er Jahre vor der Frage stand, eine zukunftssichere Struktur zu entwerfen, die auch nach der Wiedervereinigung gültig sein musste, griff sie die Ideen von Bodes auf. Um ausreichend großen Baugrund zur Verfügung zu haben, wurde das Museumszentrum für die Sammlungen europäischer Kunst um einiges

nach Westen, eben an das Kulturforum verschoben. In der Ausschreibung für den 1966 durchgeführten Architektenwettbewerb für die Museen der europäischen Kunst am Kulturforum, formuliert durch den Generaldirektor Stephan Waetzoldt, wurde zu Anlass, Sinn und Zweck ausgeführt: »1955-1958 wurden die Bestände der Staatl. Museen, die in den Nachkriegsjahren in Wiesbaden und Celle provisorische Unterkünfte gefunden hatten, nach (West-)Berlin zurückgeführt. Museumsneubauten (scil: Gemäldegalerie, Skulpturenabteilung, Kupferstichkabinett, Kunstgewerbemuseum, Kunstbibliothek), die auch in einem wiedervereinigten Berlin und Deutschland ihre Gültigkeit behalten, sind zu einer nicht mehr aufschiebbaren Notwendigkeit geworden. Die Wahl dieses Standortes entspricht aber auch dem Wunsch, diese neuen Museen zu dem alten Museumszentrum jenseits des Brandenburger Tors in eine organische Verbindung zu bringen, die in einer glücklicheren Zukunft selbst dem Fußgänger die leichte und schnellste Erreichbarkeit der Museen untereinander ermöglicht.«

Und weiter heißt es in der Ausschreibung: »Der Schwerpunkt der vorhandenen kulturellen Einrichtungen Berlins liegt in den Innenstadtbezirken ›Mitte‹ und ›Tiergarten‹. Die Bauleitplanung Berlins steht unter dem Aspekt der wiedervereinigten Stadt. Hierbei kommt dem Tiergarten mit hervorragenden Einrichtungen der Hauptstadt als Verbindung des historischen Zentrums im Bereich ›Unter den Linden‹ mit der neuen ›City am Zoo‹ eine besondere Bedeutung zu.«

Kamen wir vor nunmehr 33 Jahren zu der Einsicht, es seien keine Gründe erkennbar, die gegen die Fortführung der Planungen sprechen, so lehrt uns die Geschichte: Manche Fragen sollten wir bewusst offenhalten, da wir wissen, dass die Realisierung aller Baumaßnahmen Jahrzehnte in Anspruch nehmen wird und garantiert deutlich länger dauert als prognostiziert. Halten wir uns da an Wilhelm von Bode, der 1904 zur Eröffnung des Kaiser-Friedrich-Museums über zukünftige Konzepte schrieb: »Doch das sind Zukunftsträume, die vielleicht wie Seifenblasen zerplatzen werden, wenn später unsere Nachfolger den Bau und die Aufstellung darin ihren eigenen Ideen anpassen werden. Auch ihnen müssen noch Aufgaben bleiben, und wenn sie unter günstigeren Verhältnissen das ausführen können, was wir uns noch versagen müssen, lassen wir uns gern ihren Tadel gefallen.«

Günther Schauerte war 1989 Planungsreferent in der Generaldirektion der Staatlichen Museen zu Berlin sowie von 2011 bis 2019 Vizepräsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.



Blick an die Kuppel des Bode-Museums auf der Museumsinsel Berlin.

## Masterplan Museumsinsel

uf weniger als einem Quadratkilometer ist auf der Spreeinsel innerhalb von 100 Jahren – von 1830 bis 1930 – eine Tempelstadt der Künste und der Kultur entstanden, die mit ihren fünf Museen 6.000 Jahre Menschheitsgeschichte repräsentiert. Karl Friedrich Schinkel schuf mit dem Alten Museum den ersten Bau. Im Jahr 1859 wurde das Königlich-preußische Museum, heute Neues Museum, eröffnet. 1876 folgte die Nationalgalerie, heute Alte Nationalgalerie, 1904 das Kaiser-Friedrich-Museum, heute Bode-Museum, und schließlich 1930 das Pergamonmuseum

Die Museen auf der Museumsinsel wurden während des Zweiten Weltkrieges zu über 70 Prozent zerstört, die Sammlungen waren teils ausgelagert, wurden teilweise zerstört oder als Kriegsbeute verschleppt. Ab 1950 begann schrittweise der Wiederaufbau durch die DDR, beschränkte sich aber wegen der enormen Kosten nur auf eine Grundsanierung. Das am schwersten beschädigte Neue Museum blieb als Ruine bestehen, sollte zeitweilig sogar abgerissen werden. 1958 erfolgte überraschend die teilweise Rückführung der in die Sowjetunion verbrachten Beutekunst aus den Sammlungsbeständen der Museen auf der Museumsinsel. Damit konnte wieder der kulturelle Weltrang erreicht worden

Erst mit der Wiedervereinigung konnte an die Formulierung eines umfassenden Masterplans für die Museumsinsel gedacht werden, der sowohl die architektonische, städtebauliche und technische Bedeutung als auch die Zusammenführung der Sammlungsbestände aus Ost- und Westberlin, die über 45 Jahre getrennt waren, umfasste. Die Wiedergeburt der Museumsinsel und ihre Transformation ins 21. Jahrhundert stand auf der Tagesordnung.

Die Denkschrift zu den zukünftigen Standorten und Struktur der Staatlichen Museen zu Berlin von 1990 bildete den Anfang. Es war der erste Schritt des gemeinsamen Nachdenkens der bislang getrennten Einrichtungen. Aber die Denkschrift löste ebenso intensive und kontroverse Debatten aus. Es sollte trotz aller Euphorie und fachlicher Kompetenz ein schwieriger und langwieriger Weg werden, der insbesondere durch die drei

Standorte Museumsinsel, Kulturforum und Dahlem zu unterschiedlichen Belegungsüberlegungen führte und nicht nur isoliert für die Museumsinsel betrachtet werden konnte.

Zudem war die bauliche Gestaltung der Museumsinsel untrennbar mit der Funktion des Neuen Museums verbunden. Es schien in seinem ruinösen Zustand die Chance zu bieten, ein funktionales Verbindungsglied zwischen den nördlichen und südlichen Bauten zu sein. Man sah aber auch die Gefahr, dass das Neue Museum dann zu einer Art Eingangsgebäude der Museumsinsel verkommen könnte und in der Substanz gefährdet würde. So war es naheliegend, 1993/94 einen Wettbewerb auszuschreiben, der das Neue Museum in den Mittelpunkt rückte und sowohl die bauliche Ausformung als auch die funktionale Bedeutung für die Museumsinsel klären sollte. Die Jury entschied sich für den Entwurf von Giorgio Grassi. Es kam zu einem nicht zu lösenden Konflikt der Auffassungen der Museumsvertreter und der Denkmalpfleger und Historiker. Die Museumsseite favorisierte wiederum den Entwurf von Frank O. Gehry. Dieser Vorschlag nutzte dekonstruktivistische, teilweise aufgeständerte Elemente und stand im Gegensatz zu dem vorhandenen ästhetischen Duktus. Auch er war nicht erfolgreich. In der folgenden Überarbeitungsphase wurde Grassi aufgefordert, Änderungen zu entwickeln. Auch diese Phase endete wiederum ohne Ergebnis. Man trennte sich von Grassi. Es war ein heftiger Lernprozess, der aber auch viel Gedankenschutt wegräumte und die Zielsetzungen klarer machte.

Es wurde dann aufgrund dieser Erfahrungen entschieden, einen Masterplan zu entwickeln, der die Museumsinsel als Gesamtkomplex und nicht die Häuser getrennt betrachtet, der den Originalcharakter der Gebäude unterstreicht und eine leistungsfähige Infrastruktur mit Eingangsgebäude und verbindender Promenade vorsieht. Beauftragt wurde damit eine Planungsgruppe, in der die Architekten der einzelnen Häuser vertreten waren: David Chipperfield (Neues Museum und Zusatzbau), Hilmer+Sattler (Altes Museum), Tesar (Bode-Museum) und ab 2000 O. M. Ungers

(Pergamon-Museum). Dieser Prozess mündete 1997 in ein Gutachterverfahren. 1998 fiel die Entscheidung für David Chipperfield und seinen eng an die Typologie des Neuen Museums bezogenen Entwurf. Er hatte die Federführung und übernahm die Gesamtleitung innerhalb der Planungsgruppe. Damit waren die entscheidenden Voraussetzungen für den Masterplan geschaffen, der die Ausgestaltung der Museumsinsel baulich und inhaltlich bestimmen sollte:

- Die denkmalgeschützte Grundinstandsetzung der fünf Gebäude und die räumliche Verbindung durch eine Archäologische Promenade
- Ein effizientes Erschließungskonzept innerhalb der einzelnen Häuser und Zugang durch die jeweiligen Gebäudeeingänge
- Errichtung eines neuen Eingangsgebäudes und Besucherzentrums
- Ergänzung des Pergamonmuseums durch einen vierten Flügel am Kupfergraben zur Schließung des Rundgangs auf der Hauptgeschossebene
- Die Verlagerung von museumsinternen Funktionen auf die dem Bode-Museum gegenüberliegenden Museumshöfe
- Herrichten der Freiflächen auf der Museumsinsel für Museumsbesucher

In intensiven Planungsgesprächen wurden auf dieser Bau- und Infrastruktur die folgende Belegung festgelegt:

- Altes Museum: Klassische Antike
- Neues Museum: Ägyptisches Museum, Museum für Vor- und Frühgeschichte
- Alte Nationalgalerie: Kunst des 19. Jahrhunderts und frühen 20. Jahrhunderts
- Bode-Museum: Skulpturensammlung vom Mittelalter bis zum 18. Jahrhundert (Renaissance und Gotik), Museum für Byzantinische Kunst, Münzkabinett
- Pergamonmuseum: Antikensammlung, Vorderasiatisches Museum, Museum für Islamische Kunst.
- James-Simon-Galerie (Eingangsgebäude):
   Besucherzentrum, Veranstaltungs- und
   Informationszentrum, Restaurant und
   Museumsshop

Im Juni 1999 wurde der von den beteiligten Interessenvertretern einvernehmlich entwickelte Masterplan vom Stiftungsrat beschlossen und zur Realisierung der einzelnen Phasen zugrunde gelegt. Damit war eine gesicherte Gesamtplanung gegeben. Im Dezember 1999 fiel noch eine weitere wichtige Entscheidung. Die Museumsinsel wurde in die Liste des UNESCO-Weltkulturerbes aufgenommen. Das war eine große Auszeichnung, zugleich aber auch eine deutliche Verpflichtung zur Berücksichtigung des geforderten Denkmalschutzes.

Der Masterplan musste nicht nur die Gebäude und die Sammlungen im Sanierungs- und Modernisierungsprozess betrachten, sondern auch den Baugrund und die Gründungsverhältnisse. Die Museumsinsel wird von einem eiszeitlichen Urstromtal durchzogen mit Rinnen, die von nicht tragfähigen organisch durchsetzten Sanden, Schlamm und Kolksituationen geprägt sind und für die Gebäude jeweils eigene Stabilisierungsmaßnahmen verlangten. Es wurden damals Pfahlgründungen aus bis zu 20 Meter tief reichenden Holzpfählen eingebracht, Mischgründungen aus Betonbrücken, schwimmende Pfahlgründungen und Holzroste. Setzungsschäden, Fäulniserscheinungen und Abbrüche erfordern heute neue Gründungsmaßnahmen. Bei aller Verbindlichkeit des Masterplans für die Museumsinsel als kulturelles Erbe sind diese realistischen Bedingungen zur Wiedergewinnung der großartigen Freistätte für Kunst und Wissenschaft deshalb nicht ohne bauliches Risiko und erfordern ein sorgfältiges und teilweise aufwändiges Vorgehen in jedem Einzelprojekt.

Am 2. Dezember 2001 wurde die Alte Nationalgalerie als erstes Gebäude der Museumsinsel wiedereröffnet, die zwischen Ost und West aufgeteilten Sammlungen des 19. und frühen 20. Jahrhundert wieder zusammengeführt, der Einbau zweier Säle für die Werke von Caspar David Friedrich und Karl Friedrich Schinkel neugestaltet und die modernste technische Ausstattung installiert. Es war ein begeisternder Aufbruch, der zu einer spürbaren öffentlichen Unterstützung führte und das Gesamtunternehmen Museumsinsel beförderte.

Das Bode-Museum war das nächste Einzelprojekt. Der 100 Jahre alte Museumsbau in neubarocker Architektur wurde in fünfeinhalb Jahren komplett renoviert, das Konzept der Stilräume offen und lebendig gestaltet. Im Oktober 2006 konnte das fertig eingerichtete Museum eröffnet werden. Es gab vorher noch heftige Debatten um die Verlagerung der Gemäldegalerie am Kulturforum ins Bode-Museum, um sie wieder mit der Skulpturensammlung zu vereinen. Das war vom Flächenbedarf nicht möglich. Es wurde dann vorgeschlagen, auf dem gegenüber dem Bode-Museum liegenden Kasernengelände einen Erweiterungsbau vorzusehen. Diese Modifikation des Masterplan fand bei den Gremien der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) aus Kostengründen keine Zustimmung. Es kam lediglich zu einer Ergänzung von etwa 100 Tafelbildern aus der Gemäldegalerie. Das Thema Gemäldegalerie auf die Museumsinsel blieb aber bis heute auf der Tagesordnung.

Das Neue Museum wurde im Rahmen des Masterplan 2008 baulich fertiggestellt und 2009 eröffnet. Die Wiederherstellung des über 60 Jahre lang als Kriegsruine bestehenden Gebäudes erfolgte nach dem Konzept des behutsamen Weiterbauens. Originalsubstanz wurde sorgfältig erhalten und restauriert, zerstörte Gebäudeteile in moderner Formensprache ergänzt, wie etwa der Nordwestflügel oder die Treppenhalle, eine beeindruckende Raumskulptur. Wir bauen historisch ehrlich, war das Leitmotiv. Über diese Form des Wiederaufbaus ist heftig gestritten worden, vor allem über die monumentale Treppenhalle und die Rohziegelwände. Doch wenige Tage nach Eröffnung gab es keine Zweifler und Gegner mehr, helle Begeisterung war die Reaktion des Publikums. Diese Art der Restaurierung wurde beispielhaft und inzwischen mit vielen internationalen Preisen geehrt.

Zugleich mit dem Neuen Museum waren auch die Planungen für das neue Eingangsgebäude begonnen worden. Die vorgezogene Freigabe entsprechender Finanzmittel 2006 ermöglichte den Baubeginn der James-Simon-Galerie 2009. Wegen der erheblichen Probleme mit der Gründung kam es dann zu großen Verzögerungen. Erst 2014 konnte mit dem Rohbau begonnen werden. Die feierliche Eröffnung des 6. Gebäudes auf der Museumsinsel erfolgte schließlich 2019. Der Neubau überzeugt sowohl in seiner Ästhetik als auch mit seinen Funktionen. Seine großzügige Freitreppe hat einen neuen Stadtraum geschaffen, die Großzügigkeit im Innern überrascht, die direkte Anbindung ins Pergamonmuseum und ins Neue Museum löst elegant größeren Publikumsansturm. Das Haus steht in der Tradition der Museumsinsel.

Das Pergamonmuseum scheint aus der Zeit gefallen zu sein. 24 Jahre nach Verabschiedung des Masterplans wird es jetzt erst in Angriff genommen. Mit jährlich mehr als einer Million Besuchern gehört es zu den beliebtesten Museen in Deutschland. Alle bis jetzt getroffenen Maßnahmen dienten im Wesentlichen der Gefahrenabwehr. Die Tageslichtdecken gehören zu den größten Schwachstellen, die Gründung des schweren Gebäudes ist ein einziger Problemfall. Ende Oktober 2023 wurde es komplett geschlossen. Der Nordflügel mit dem Pergamonaltar und der dann umgesetzten Mschatta-Fassade soll 2027 wieder geöffnet werden. Der Südflügel mit dem Ischtar-Tor und der Prozessionsstraße von Babylon wird voraussichtlich 2037 zugänglich sein. Dann wird auch der im Masterplan vorgesehene vierte Flügel als Verbindung des Nord- und Südflügels den Rundgang entlang der antiken Großarchitekturen ermöglichen. Ursprünglich sollten während der Sanierungsarbeiten immer einige Museumsteile zugänglich bleiben. Diese Pläne wurden jetzt verworfen.

Das Alte Museum am Lustgarten hat durch die bis 1966 erfolgte weitgehend originalgetreue Wiederherstellung mit der Antikensammlung eine bauliche Qualität, die zumindest die Bespielbarkeit ermöglicht. Im Zuge des Masterplans wurden kleinere Baumaßnahmen durchgeführt, die Grundsanierung und Modernisierung soll aber erst nach der Fertigstellung des Pergamonmuseums nach den Plänen von Hilmer und Sattler erfolgen.

Wenn die Ingenieure und Bauleute die Museumsinsel verlassen haben, dann wird das eindrucksvolle kulturelle Ensemble nicht nur über die modernste Museumstechnik verfügen, die Freiflächen für die Besucher offen sein und die sechs meisterhaften Gebäude im neuen Glanz erstrahlen, dann werden auch die Sammlungen neue Zusammenhänge, überraschende Blickachsen und Zugänge eröffnen. Jede Zeit muss sich die Zeugnisse der Vergangenheit neu aneignen und die Erwartungen unserer Gesellschaft vermitteln, neben Neugier und Staunen auch Offenheit und Muße. Es ist ein wahrhaft urbaner Ort, keine Instanz und kein Nationaldenkmal, sondern eine persönliche Entdeckung für jeden, in der Mitte Berlins. Die Humboldt-Schinkel'sche Museumsmaxime »Erst erfreuen, dann belehren« behält auch heute ihre Gültigkeit.

Klaus-Dieter Lehmann ist Kulturmanager. Er war von 1998 bis 2008 Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz und anschließend bis 2020 Präsident des Goethe-Instituts.



Grüner Kopf →
späte Ptolemäerzeit, 180-30 v. Chr.;
Grauwacke (Siltstein); 23 × 14 × 20 cm;
Ägyptisches Museum und Papyrussammlung, Staatliche Museen zu Berlin



In der Alten Nationalgalerie trifft Adolf von Hildebrandts »Stehender junger Mann« auf Giovanni Segantinis impressionistisches Monumentalwerk »Rückkehr zur Heimat«.

#### → Johann Michael Möller

Ter sich in diesen Tagen auf den Fluren der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) in Berlin umhört und nach dem Stand des vieldiskutierten Reformprozesses fragt, bekommt zwei einander widersprechende Antworten: Die Neuorganisation der Stiftung komme tatsächlich voran, aber eigentlich könne man sie sich gar nicht mehr leisten. Das Geld, das der Stiftung dafür zur Verfügung stehe, reiche hinten und vorne nicht aus. Für den notwendigen Umbau der Strukturen nicht; aber auch nicht für den künftigen Betrieb. Die seit Jahren beklagte chronische Unterfinanzierung der Stiftung beginnt sich jetzt offenkundig zu rächen. Wir müssen dringend dezentralisieren, sagt einer der Direktoren, der zur Reformergruppe gehört. aber wir wissen nicht, wie wir das finanzieren sollen. In diesen Zeiten sei eher die umgekehrte Richtung gefragt: Konzentrieren und Zusammenlegen, wo es nur geht. Aber ein solcher Kurswechsel käme überhaupt nicht in Frage; man spricht darüber auch nur hinter vorgehaltener Hand, zumal sich die Stiftung längt aufgemacht hat, die politischen Forderungen nach einer grundlegenden Reform zu erfüllen. Vor allem die Staatlichen Museen Berlin, der mit seinen 15 Sammlungen an 19 Standorten größte und populärste Bereich, drängen schon lange auf Beinfreiheit und größere Autonomie. Die Häuser haben das gemeinsame Dach ihrer Generaldirektion immer wie einen Betondeckel empfunden. Den ist man jetzt wohl als Erstes schon los. Von der Dysfunktionalität der Verwaltung in der Preußenstiftung hatte das Gutachten des Wissenschaftsrats vor mehr als drei Jahren geschrieben. Aber das war ein technokratischer Verlegenheitsbegriff für ein Klima, das belastender nicht hätte sein können.

Will man den Kern der geforderten Reformen beschreiben, dann geht es also vor allem um den großen Museumsbereich, um Sammlungen von Weltrang, denen doch Publikum und die nötige Strahlkraft fehlt. In der Stiftung selbst vergleicht man sie gerne mit dem Louvre, dem British Museum oder der Tate Gallery. Aber diese Häuser haben ein Mehrfaches an Etat, an Personal und Besuchern. Daran können sich die Berliner Staatlichen Museen nicht im Entferntesten messen.

Deren Schätze wieder zum Leuchten zu bringen, ist aber nicht nur die Aufgabe einer klugen Ausstellungspolitik. Die Häuser bräuchten längst auch ein modernes Erscheinungsbild, eine eigene Kommunikations-, aber auch Bildungskompetenz; und über den dürftigen Onlineauftritt macht man sich sogar lustig. Besonders über Personalfragen und die Verwendung des eigenen Etats möchte man endlich selbst entscheiden können. Moderne Globalhaushalte geben das vor.

Eine solche Dezentralisierung bindet zumindest am Anfang zusätzliche Mittel, das ist eine Binsenweisheit fast aller Reformen. Doch der Haushaltsausschuss des Bundestags hat als erste Reaktion auf das Wissenschaftsratsgutachten damals gleich ein paar Millionen gesperrt. Durch eine effizientere Governance, wie das heute heißt, könne man sich diese Gelder ja wieder verdienen. Was ein Grundproblem dieses Reformvorhabens sichtbar macht: Es reden zu viele mit und zu viele rein. Über die vielen Kommissionen, Arbeitsgruppen und Entscheidungsebenen, die mit dem Thema bisher befasst waren, kann man den Überblick ohnehin schnell verlieren. Doch während die frühere Bundeskulturministerin Monika Grütters eine bemerkenswerte Ungeduld gegenüber der Stiftung zeigte, scheint für ihre Nachfolgerin Claudia Roth das Thema bislang nur eine überkommene Erblast zu sein. Der Wechsel im Amt habe dem Reformprozess ein Jahr Stillstand gebracht. Das pfeifen die Spatzen von allen Dächern.

Man fragt sich allerdings schon, warum es eines Paukenschlags vom Wissenschaftsrat brauchte, um die Stiftung aufzuschrecken. Denn über die schwerfälligen Strukturen und intransparenten Abläufe wurde intern ja schon lange geklagt. Wer die Präsentation des Gutachtens damals miterlebt hat, denkt noch mit Schaudern daran zurück. Es war ein eisig höfliches Tribunal über eine Institution, die ihre Mängel nicht länger verbergen konnte. Und ihr Präsident musste sich mit guter Miene anhören, was für einen sanierungsbedürftigen Laden er hat. Zukunftsideen waren freilich auch vom Wissenschaftsrat nicht zu hören. Man wurde damals eher Zeuge eines lustvollen Bohrens im morschen Gebälk.

Monika Grütters ist trotzdem zugutezuhalten, dass sie den Prozess überhaupt angestoßen hat. Die Lorbeeren hätte sie ohnehin nicht mehr ernten können. Und ihre Nachfolgerin Roth hatte sehr bald schon ganz andere Sorgen. Der Schatten der Kasseler Documenta war lang. Trotzdem sind die diskreten Gespräche zwischen dem Bund und den Ländern offenbar weitergegangen, in denen es auch um die finanziellen Spielräume für eine Stiftungsreform ging. Dabei ist es dann fürs Erste geblieben.

Doch in der so heftig gescholtenen Stiftung war der Selbstbehauptungswille erwacht. Man wollte sich nicht widerstandslos zur Schlachtbank führen lassen. Die Direktoren und Direktorinnen der einzelnen Häuser meldeten sich in einem dringenden Appell zu Wort und forderten ihre Mitwirkung am Reformprozess selbstbewusst ein. Die Stiftung, schrieb Thomas Schmidt damals ungläubig in der »Zeit«, nehme ihre Erneuerung jetzt in die eigene Hand. Im politischen Berlin stritt man derweil mit Hingabe über den Namen »Preußen«. Um die nationale Bedeutung der Stiftung ging es jedenfalls nicht.

Derweil hatte man dort mit den Hausaufgaben begonnen; gab ein Zweitgutachten bei der Münchner Kulturberatungsagentur Actori in Auftrag, das die Mängelliste des Wissenschaftsrats im großen Ganzen bestätigt hat. Man hat sich dann im Sommer auch Berater von der bundeseigenen Agentur »Partner Deutschland« mit

ins Boot geholt und schließlich die Aufgaben bei diesem gewaltigen Transformationsprozess kollegial aufgeteilt. In vier Teilprojekten will man jetzt vorgehen, die sich um die Reorganisation der Staatlichen Museen kümmern werden, um die Aufteilung des Personals der früheren Hauptverwaltung ebenso wie um die neuen Haushaltsstrukturen; und schließlich soll es eine Gesamtstrategie für die Stiftung geben. Das ist viel mehr, als manche Skeptiker erwartet haben.

Das gerne verbreitete Bild eines viel zu groß gewordenen Ladens, wo der Staub rieselt und die Abläufe mühsam sind, will zu solchen Aktivitäten nicht mehr passen. Auch dass der als machtbewusst beschriebene Präsident Parzinger eine solche Graswurzelrevolution im eigenen Haus überhaupt zulassen könnte, haben seine Kritiker lange bezweifelt. Aber Parzinger, so hört man in Gesprächen immer wieder, habe die Stiftung in der Krise zusammengehalten. Ohne seine politische Präsenz, sein taktisches Geschick und seine – wie man bei Boxern sagen würde – fast unbegrenzten Nehmerqualitäten, hätten die Fliehkräfte wahrscheinlich obsiegt.

Auch die Bund-Länder-Kommission hatte währenddessen geräuschlos weiterarbeiten können, und der Stiftungsrat konnte schließlich im Dezember letzten Jahres ein Eckpunktepapier verabschieden, das dem Reformprozess seinen verbindlichen Rahmen gibt. Ob dieses Papier zur »Luftnummer« wird, wie manche Kommentare schon fürchten, oder ob die nächste »Sandbank« in Sichtweite liegt, wird sich in den kommenden Monaten weisen. Die Stiftung jedenfalls hat einen Teil ihrer Hausaufgaben gemacht. Von der Politik lässt sich das nicht uneingeschränkt sagen. Die Zerschlagung der Stiftung ist zwar politisch vom Tisch, und auch über Preußen wird nicht mehr offen gestritten, aber dafür ist ein anderes, viel gravierenderes Problem aufgetaucht: die leidige Finanzierung. Für den Reformprozess fehlt schlicht das Geld. Und mit einem nennenswerten Aufwuchs der Etats ist auch für das nächste Jahr kaum zu rechnen. Wir planen, so heißt es lakonisch, mit dem, was wir haben. Aber das reicht natürlich hinten und vorne nicht aus.

Die Stiftung braucht mindestens einen Aufwuchs von 31 Millionen Euro, wie ihr Finanzchef veranschlagt. Das wäre weniger als die Hälfte dessen, was Actori mit 66 Millionen als Kosten für die Reformen berechnet hat. Die veranschlagten auch 400 zusätzliche Stellen; utopische Zahlen angesichts der gegenwärtigen Finanzsituation. Jetzt werden es womöglich nicht einmal die dringendst benötigten 150 Planstellen sein. Zehn Prozent der benötigten Mittel, also drei Millionen zusätzlich, wollen die Länder tragen. Ihr Anteil war lange gedeckelt. Der Rest wäre Sache des Bundes. Nach dem Kofinanzierungsschlüssel käme man dann auf zwölf Millionen; was fehlt, müsste durch Effizienzgewinne erwirtschaftet werden. Milchmädchenrechnung wäre dafür ein viel zu harmloses Wort.

Denn der Stiftung fehlen im nächsten Jahr auch für den laufenden Betrieb noch weitere 28 Millionen. Allein die Kosten im Energie- und Personalbereich sind so dramatisch gestiegen, dass man sogar befürchtet, einige der Museen womöglich gar schließen zu müssen. Aber dann fehlen auch wieder die Einnahmen. Die sanierungsbedingte Schließung des Pergamonmuseums



Der Amtssitz des Präsidenten und seiner Hauptverwaltung: Die Villa von der Heydt in Berlin Tiergarten.

reißt allein schon ein gigantisches Loch. »Wir blicken in den finanziellen Abgrund«, sagt einer der überzeugten Reformer. Und die Reform? Die stünde dann wohl in den Sternen.

Im Bundeskulturministerium weiß man sehr genau um dieses Problem; bei den Ländern erntet man hingegen Erstaunen. Die Reform sei doch beschlossen, heißt es dort, an den nötigen Geldern könne es doch nicht fehlen. Was nach der alten Militärweisheit klingt: Der Krieg muss sich selber ernähren. Aber selbst vom Sitzland Berlin wird man nicht viel erwarten können. Der neue Kultursenator Chialo, der noch über eine Milliarde im Haushalt verfügt, turnt ebenfalls schon durch die Hauptstadt und schwört seine Kultur auf bittere Zeiten ein. Von Resilienz spricht er gerne, was nicht viel mehr heißt als: Leute, zieht euch warm an! Die mangelnde Kofinanzierung mit Berlin war schon immer ein Albtraum der Stiftung. Die finanzielle Entkopplung ein dringender Wunsch.

Dabei ist es noch gar nicht so lange her, da war die Hauptstadt mächtig stolz auf die neu gewonnene Mitte: auf die Museumsinsel vor allem, aber auch auf die doppelt strahlende Staatsbibliothek; auf den Hamburger Bahnhof oder die Neue Nationalgalerie. Allein das Bauprogramm an den Standorten war gewaltig. Wenn man der Preußenstiftung heute den Vorwurf macht, die Zeichen der Zeit verschlafen zu haben, dann belehrt dieser Rückblick eines viel Besseren. Während die Museen überall auf der Welt über ihre Zukunft nachdenken konnten, dann war man in Berlin mit der Reparatur der Teilungsfolgen beschäftigt und fügte alte Steine wieder zusammen. Dass das auf beeindruckende Weise gelungen ist, kann heute jeder sehen. Wer die Stufen zur James-Simon-Galerie hinaufgeht, auf die Alte Nationalgalerie blickt oder das Neue Museum, möchte nicht an den früheren Zustand erinnert werden. Die Ideale der deutschen Kulturnation haben auf der Museumsinsel wieder zu leuchten begonnen. Der einstige Generaldirektor der Staatlichen Museen, Peter-Klaus Schuster, hat es uns allen ins Stammbuch geschrieben. In seinem Reich ging die Sonne damals nicht unter. Aber die Zeiten sind andere geworden. Eine neue Generation will selber entscheiden können. Das prunkvolle Amt hat sich in ihren Augen überlebt.

Doch wichtige Fragen sind noch längst nicht geklärt. Wo soll die Autonomie der Häuser enden, und wie stärkt man den Stiftungsverbund. Zwei Fragen, die sich wohl nur dialektisch beantworten lassen. Soll es weiterhin Dachmarken geben oder treten nur die Produktmarken noch in Erscheinung. Wird man sich an den jeweiligen Sammlungen orientieren? Oder an den Hauptstandorten, wie es das Clustermodell will. Fragt man in der Stiftung danach, spürt man das Zögern. Im Kulturministerium schmunzelt man schon: zwei Schritte vor und einen wieder zurück. Erneuerungsprozesse sind mühsam.

Natürlich gehen die Besucher in die Neue Nationalgalerie; sie nutzen die »Stabi« oder forschen im Geheimen Preußischen Staatsarchiv. Ob auch die großen Standorte, wie das Kulturforum oder die Museumsinsel das Nutzerverhalten prägen können, wird eine der spannenden Fragen auch künftig sein. Was aber wird schließlich aus der Dachmarke selbst? Was aus dem preußischen Adler? Als man allen Ernstes dran dachte, die Stiftung zerschlagen zu wollen, regte sich heftigster Widerstand. Wenn es diese ungewöhnliche Konstruktion nicht schon gäbe, man müsste sie eigens erfinden. An der jüngsten Schliemann-Ausstellung, um nur ein Beispiel für die Synergien zu nennen, waren fast alle Häuser der Stiftung beteiligt.

Aber diese Stiftung Preußischer Kulturbesitz hatte von jeher beide Gesichter: Heimat zu sein für ein herrenlos gewordenes preußisches Erbe; und dieses dann mit neuem Leben zu füllen. Mit der Deutschen Einheit war auch ihre große Stunde gekommen. Man fragt sich nur, was davon noch geblieben ist? Warum man in Berlin zwar gerne vom Louvre, der Tate Gallery oder der Smithsonian Institution redet, der eigenen Stiftung aber die nationale Rolle erschwert. Dass die Stiftung jetzt eine Generalüberholung braucht, ist jedoch keine Aufgabe der Hauptstadt allein. In anderen Ländern wäre eine solche Reform zur nationalen Sache geworden. Am Wiederaufbau von Notre-Dame hat ganz Frankreich Anteil genommen.

Im deutschen Föderalismus tut man sich dagegen schwer mit solchen Ideen. Aber man sollte darüber auch nicht vergessen, dass es die Bundesländer in den fünfziger Jahren waren, die als Erste die Initiative zur Stiftungsgründung ergriffen. Damals wusste man eben noch, dass die preußischen Sammlungen einen »gesamtdeutschen national-repräsentativen Charakter« besitzen, wie es der frühere Stiftungspräsident Klaus-Dieter Lehmann wiederholt klargemacht hat. Dass sich die Bundesländer jetzt nicht aus der gemeinsamen Verantwortung haben hinausdrängen lassen, obwohl das die erklärte Absicht von Monika Grütters war, ist ein Signal, das man nicht übersehen darf. Nur, wenn die Länder künftig wieder mitzahlen sollen, dann wollen sie künftig auch mehr davon haben.

Allein die Erfahrungen und die Expertise, die in Berlin versammelt sind, könnten beispielsweise vielen kleineren Kulturinstitutionen draußen im Land helfen, ihren Weg in die Zukunft zu finden. Die Stiftung als nationales Zentrum für Wissenstransfer? Es schwirren derzeit viele Ideen durch die einzelnen Häuser. Die bereits etablierte Deutsche Digitale Bibliothek könnte für eine solche Entwicklung das Vorbild sein. Noch wirkt die Stiftung wie ein gefesselter Riese. Aber der Selbstentfesselungsprozess kommt ganz offenkundig voran.

Ja, und das alte, leidige Thema, das fehlende Geld? Das wird Frau Roth wohl auftreiben müssen. Mitte November stand die Bereinigungssitzung im Haushaltsausschuss an. Doch seit dem Karlsruher Urteil liegt ohnehin alles in Scherben. Am 8. Dezember tagt der Stiftungsrat wieder. Spätestens die Planungen für den Haushalt 2026 werden über Wohl oder Wehe der Reformen entscheiden. Nicht viel Zeit für die Bundeskulturministerin also, die Dinge zum Guten zu wenden. Die Probleme sind ihr bekannt, die Lösungen alle noch strittig. Liebe Frau Roth: Die Neuordnung der Preußenstiftung allen Widrigkeiten zum Trotz müsste Ihnen zur Herzensangelegenheit werden. An deren Finanzierung wird man Sie messen. Am Scheitern der Reformen auch. Über Nacht ist daraus eine Überlebensfrage geworden.

Johann Michael Möller ist freier Publizist.

→ Achim Bonte, Barbara Göbel und Matthias Wemhoff im Gespräch mit Hans Jessen

## Schnittstelle von Wissenschaft und Kultur

Vor einem Jahr hat der Stiftungsrat der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) noch einmal bekräftigt, die Stiftung nicht aufzulösen, wie vom Wissenschaftsrat vorgeschlagen, sondern als tragende Organisation beizubehalten, bei stärkerer Selbstständigkeit der einzelnen Einrichtungen. Dafür hatten auch Sie sich ausgesprochen. Warum eigentlich, eine Auflösung der Stiftung hätte maximale Autonomie auch der Einrichtungen bedeutet, denen Sie vorstehen?

<u>Göbel</u> — Die SPK ist eine einmalige Konfiguration an der Schnittstelle von Wissenschaft und Kultur, die Einrichtungen unterschiedlichen Typs unter einem Dach vereint. Wir haben hier einen Verbund von Sammlungen in einmaliger kultureller Vielfalt, geografischer Breite und historischer Tiefe. Wenn man den auflösen würde, gäbe es zwar gute einzelne Museen und Institute, aber das Gesamtpotenzial würde nicht wirklich gehoben.

Wemhoff — Eine zu weitgehende Einzelstellung der Einrichtungen würde verhindern, dass wir die Kompetenzen bekommen, die wir brauchen, um die nationalen und internationalen Herausforderungen, vor denen wir stehen, bewältigen zu können. Wir wollen als ein großer, internationaler Player der Kulturpolitik wahrgenommen werden, auch im Bereich der sammlungsbasierten Forschung. Das ist deutlich besser zu erreichen, wenn wir mit der Vielfalt agieren können, die in der Stiftung vorhanden ist. Wenn es diesen Verbund nicht gäbe, müsste man ihn erfinden. Die Tendenz geht eindeutig dahin, die unterschiedlichen kulturellen Zeugnisse miteinander in Beziehung zu setzen: Archäologie und Kunst, Bücher und Archivalien, Musik- und Tondokumente.

Bonte — Die Verbindung zum Bund, wie sie in der Stiftung zum Ausdruck kommt, macht uns zum internationalen kulturpolitischen Akteur, in einer Art und Weise, wie dies die Bundesländer gar nicht sein könnten. Vor allem aber sehe ich die riesigen Synergieeffekte, die wir unter den Bedingungen voranschreitender Digitalisierung nutzen können, um die Verbindungen zwischen unterschiedlichen Kultursparten herzustellen. Am Ende landen wir bei Bits und Bytes. Das, was andere als Struktur erst mühsam herstellen müssen, haben wir bereits – wir müssen nur lernen, es zu nutzen. Ein leichter Weg wird das nicht, das Gutachten des Wissenschaftsrats hat beschrieben, wo die bisherige Funktionsweise der Stiftung ihre Schwächen hat.

Ziel der Reform bei Erhalt der Stiftung sei, so hat es Kulturstaatsministerin Claudia Roth bei der Vorstellung des Eckpunktepapiers bildhaft dargestellt, »die Schätze der Stiftung zum Leuchten zu bringen«. Wie weit sind Sie diesem Ziel im vergangenen Jahr nähergekommen?

**Bonte** — Die Ressourcen sind nicht mitgewachsen. Wenn man aus einem Verbund 20 Abteilungen mit stärkerer Autonomie macht, dann ist das vor dem Hintergrund keine leichte Aufgabe. Aber das, was hinter der Reform steckt, nämlich aus einer Kulturbürokratie einen Kulturbetrieb zu machen – Betrieb in der Definition, Stätten zu schaffen, in denen unternehmerisch gedacht und gehandelt wird – ist richtig. Die Kenntnisse und Ideen entstehen auf der kleinsten Ebene, in den einzelnen Museen und Teams. Auch die »Marken« werden in den einzelnen Häusern gebaut. Es geht nicht darum, die »SPK« in den Vordergrund zu schieben – den Versuch hatte es gegeben, er ist gescheitert.

Die Menschen gehen in die einzelnen Museen oder in die Staatsbibliothek, sie gehen nicht zur SPK. Ich möchte das mal mit einem großen privatwirtschaftlichen Unternehmen vergleichen: Wenn Sie »Henkel« nehmen, die produzieren Persil, Pattex, Shampoos und mehr. Die Kunden kennen die Einzelmarken, die Dachmarke schafft vielleicht noch zusätzliches Vertrauen.

Ein solches Verhältnis zwischen der SPK und den einzelnen Einrichtungen halte ich für den richtigen Weg. Man hat die Nationalgalerie, das Alte Museum, die Staatsbibliothek – alle »powered by SPK«, aber es sind die Einzelmarken, die Sichtbarkeit bringen.

Bei der Vorstellung des Eckpunktepapiers sagte Claudia Roth, schon in der Diskussion des Gutachtens und des Reformprozesses habe es Fortschritte in die gewünschte Richtung gegeben. Können Sie das aus Ihrer Erfahrung bestätigen?

**Göbel** — In der höchsten Leitungsebene der SPK bin ich zusammen mit Hermann Parzinger am längsten dabei. Der »Schuss vor den Bug« war wichtig. Es war auch richtig, die Existenz der Stiftung infrage zu stellen. Erst das hat uns in Bewegung gesetzt, darüber nachzudenken, wie wir die Grundvoraussetzungen der Konfiguration SPK stärker entwickeln. Ich kann aus meiner Langzeitbeobachtung sagen, dass wir durch diese Krise – die ich auch positiv sehe, weil die Notwendigkeit, Neues zu schaffen, deutlich wird – etwas erreicht haben, was man für selbstverständlich halten könnte, was es aber vorher so nicht gab: eine Dialogfähigkeit innerhalb der SPK, um gemeinsam um eine bessere Zukunft zu ringen. Wir hatten wenig Räume des Austausches und des produktiven, kreativen Streits. Das ist aber die Voraussetzung für einen zukünftigen gemeinsamen Weg. Wichtig ist auch, dass es mittlerweile seitens der Leitung eine andere Kommunikationsstrategie gibt. In der Vergangenheit hatten wir das nie so als Team gemacht. **Bonte** — Wir streifen Teile der alten, durch viel Hierarchie geprägten Entscheidungskultur ab: Wenn Ideen so viele Instanzen durchlaufen müssen und mit dem Kriterium »Rechtssicherheit« ein Mechanismus der Selbstblockade gegeben ist, der verhindert, dass man dort Avantgarde ist, wo man es von der Idee her sein könnte, wird das »Leuchten der Schätze« gedämpft.

Streng hierarchische Strukturen sind unvermeidbar in einer Behördenwelt, damit können Sie ein Finanzamt oder Gericht leiten – wir sind aber Einrichtungen, in denen kreative Menschen arbeiten, die versuchen, Antworten auf sich verändernde Weltlagen zu finden. Da kann eine coole Idee auch aus der Poststelle kommen. Dann ist die Frage: Gibt es eine Struktur, die dieser Idee zum Durchbruch verhilft? Ich glaube, dass allen klar ist: Wir müssen raus aus den alten, pyramidalen Strukturen, um das zu leisten.

Herr Wemhoff, was hat sich für die staatlichen Museen im Prozess verändert, die konnten nie so autonom handeln wie ihre »Konkurrenten« andernorts?

Wemhoff — Zunächst mal ist die streng hierarchische Struktur aufgebrochen worden. Es gibt jetzt über dem einzelnen Museumsdirektor nicht noch einen Generaldirektor aller Staatlichen Museen. Wir behandeln die Museen jetzt als weitgehend eigenständige Einrichtungen, die selbstständig entscheiden. Wir starten im nächsten Jahr mit eigenen Budgets für jedes Haus. Das gab es bislang nicht. Man war Museumsdirektor, hatte aber keinen Haushalt, über den man entscheiden konnte, sondern stand immer vor der Frage: »Was kriege ich zugeteilt, komme ich noch irgendwo rein?« Damit ist jetzt Schluss. Die Haushalte sind immer noch viel zu gering, aber wir entscheiden selbst, wofür wir das Geld ausgeben. Der Schritt zur Unabhängigkeit ermöglicht Vielfalt.

Stichwort Geld: Das wurde auch vor einem Jahr bei der Vorstellung des Eckpunkte-Papiers gefordert. Claudia Roth, sozusagen als schwäbische Hausfrau 2.0, konterte: Über mehr Geld werde im kommenden Sommer geredet, aber es müsse auch Fortschritt jenseits dessen geben. Der »kommende Sommer« war dieses Jahr. Vom Bund wurden 4 Millionen Euro zusätzlich in Aussicht gestellt. Das ist, je nach Rechnung, ein bis zwei Prozent des SPK-Budgets. Damit können Sie keine großen Sprünge machen.

Wemhoff — Völlig richtig. Es wird nicht ohne mehr Geld gehen. Das Gutachten des Wissenschaftsrates ist sorgfältig ausgearbeitet. Es kommt zu dem Schluss, dass in vielen Bereichen unsere Aufgaben gewachsen sind, aber die Mittel sind nicht mitgewachsen. Wir sind international meilenweit davon entfernt, im Bereich »Bildung und Vermittlung«, der in der Kulturarbeit immer wichtiger wird, auch nur ansatzweise mithalten zu können. Das riesige Neue Museum, mit 800.000 Besuchern, hat eine Stelle dafür – vergleichbare Museen verfügen über ganze Abteilungen, die diese Arbeit angehen. Wir haben drei Stellen für Öffentlichkeitsarbeit – bei 19 Museen. Das sind krasse Missverhältnisse.

Göbel — Wir haben eine strukturelle Unterfinanzierung in der SPK. Selbst eine jetzt schon relativ autonome Einrichtung wie das Ibero-Amerikanische Institut, mit eigenem Sachhaushalt, hat im internationalen Vergleich eine Mangelökonomie. Wir kommen in den nächsten Jahren in schwierige Fahrwasser der öffentlichen Haushalte. Umso wichtiger ist es, zu zeigen, dass wir bereit sind, uns gemeinsam neue Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen. Es nutzt nichts, angesichts der Rahmenbedingungen zu sagen: »Wir brauchen mehr Geld, und dann erst laufen wir los.« Wir machen es andersherum: »Wir entwickeln eine Strategie im Laufen.« Wir versuchen, Fortschritte unter den gegebenen herausfordernden Bedingungen zu erreichen. Gleichzeitig muss die Politik wissen: Wenn keine Verbesserung der Grundausstattung erfolgt, werden wir manche Dinge, die sie von uns fordert, nicht liefern können. →

Bonte — Allein die Kostensteigerungen, z. B. für Energie liegen höher als die genannte Summe. Die Zeiten sind nicht günstig für Budgetsteigerungen. Wir werden Entscheidungen treffen müssen: Wo streben wir internationale Exzellenz an, wo sind wir mit regionaler oder lokaler Exzellenz zufrieden? Wir müssen auch schauen, wie wir in ein neues Verhältnis zu unseren Besucherinnen und Besuchern sowie Nutzerinnen und Nutzern kommen. Wir müssen Kreisläufe schaffen, die zum Beispiel Ehrenamt von außen in die Stiftung hineinziehen. Die Philharmonie in Berlin setzt da ein klasse Beispiel: Kaum geht man da rein, sind sofort ehrenamtliche Menschen da, die freundlich Hilfe und Unterstützung anbieten – eine solche Willkommenskultur müssen wir vielerorts entwickeln.

Göbel — Bei der Frage nach Prioritäten stehen wir vor einer besonderen Herausforderung: Die spezielle Struktur der SPK zwischen Kultur und Wissenschaft bedeutet, dass wir stärker Indikatoren entwickeln müssen, die uns gerecht werden und an denen wir gemessen werden wollen. Sonst laufen die Ziele wie das »Game of Chicken« in »Rebel Without a Cause« mit James Dean – nicht miteinander, sondern gegeneinander. Ich leite eine Einrichtung mit starkem Forschungsfokus. Für die Forschung gibt es etablierte Indikatoren. Für wichtige Arbeitsbereiche der SPK wie Vermittlungsarbeit oder Internationalisierung ist dies schwieriger. Wir müssen diese Indikatoren in unserem Interesse präzisieren. Wemhoff — Es geht auch um: »Stärken stärken«. Wenn ich mir anschaue, wie z.B. Leibnitz-Forschungsmuseen in den letzten Jahren auf den Stand gebracht wurden: Zu solchen Förderrichtlinien müssen wir auch kommen. Auch das Bundesforschungsministerium soll erkennen, welche Potenziale bei uns schlummern In manchen Bereichen sind wir fast die einzigen noch existenten sammlungsbasierten Forschungseinrichtungen, die das für heute so wichtige Wissen der "kleinen Fächer" nicht nur bewahren, sondern auch vermitteln. An den Universitäten sind zahlreiche Professuren nicht nachbesetzt worden Auch das sind »Schätze«, die zum Leuchten gebracht werden können.

allem auf den Museen. Die Berliner Museen werden verglichen mit dem Louvre, dem MoMA, der National Gallery. Sie haben aber nicht mal die Hälfte der Personal- und Sachausstattung dieser Häuser – ist das nicht ein falscher Maßstab?

Wemhoff — Ich denke nicht. In der Öffentlichkeit werden wir an diesen Museen gemessen. Wir sind die großen nationalen Museen in Deutschland, die mit den anderen nationalen Playern verglichen werden und mit denen mithalten müssen, um international wettbewerbsfähig zu sein. Übrigens sollten wir deutlich machen, dass wir insgesamt viel größer sind als der Louvre oder das British Museum – sowohl was die Gebäu-

defläche als auch die Vielfalt der Sammlungen angeht.

In der öffentlichen Diskussion liegt der Fokus vor

Sie drei gehören dem Interimsvorstand der SPK an, der den Reformprozess weiter steuern soll. Nach den Erfahrungen der bisherigen Arbeit: Wo liegen die wichtigen nächsten Aufgaben?

<u>Göbel</u> — Ein wichtiger Schritt ist ein Visionsprozess mit einem Zielsystem: Wo wollen wir 2030 als Verbund stehen? Immer unter der Prämisse, die Vielfalt zu stärken bei gleichzeitiger Förderung des gemeinsamen Mehrwerts. Im Personalbereich, wo wir vor großen Kapazitätsengpässen stehen, geht es darum, Verfahren zu beschleunigen und zu vereinfachen. Generell: Prozesse schneller machen, d.h. historisch gewachsene behäbige Strukturen »entrümpeln«.

Bonte — Sicherlich werden wir auch noch versuchen müssen, die Beschäftigten stärker in den Reformprozess einzubeziehen. Der Wegfall von Strukturen mag manchen mit Sorge erfüllen, gewohnte Strukturen und Abläufe bedeuten auch Sicherheit. Partizipation braucht Überzeugungsarbeit. Auf der Habenseite würde ich jetzt schon sehen, dass wir z. B. ein gemeinsames Rechenzentrum für die Stiftung beschlossen haben, das bei uns in der Staatsbibliothek angesiedelt ist. Die Hardware und Dienstleistung für die gesamte Stiftung wird von dort zur Verfügung gestellt, das ist ein Fortschritt.

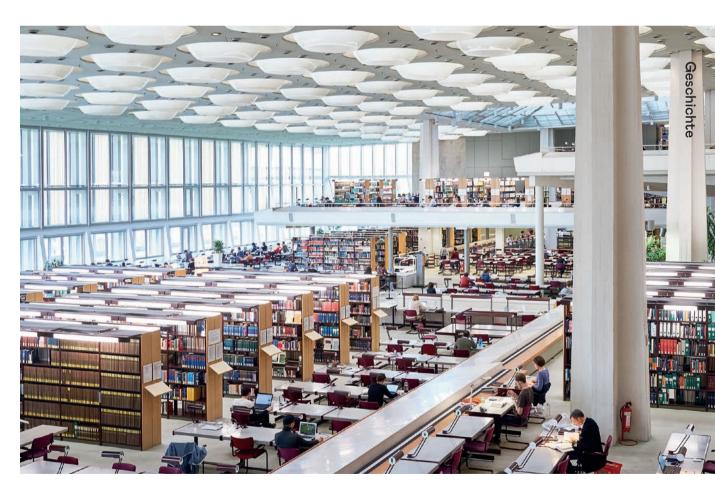
Wemhoff — Nicht zu vergessen: Die Umwandlung der bisherigen »Hauptverwaltung« zur »Zentralen Serviceeinheit«. Das ist mehr als eine Umetikettierung. Eine »Hauptverwaltung« kann sich als wirkmächtiger Akteur eines Systems verstehen, das aktiv Prozesse beschleunigt oder bremst. »Serviceeinheit« drückt eine andere Rolle aus: Sie besteht darin, die Anforderungen der einzelnen Einrichtungen unterstützend umzusetzen. Eine solche »Dienstleistung« würde dem kooperativen Gedanken der neuen SPK-Struktur gut entsprechen.

#### Zu den wichtigen, noch ungeklärten Fragen der Kulturpolitik gehört das Humboldt Forum. Sollte es Ihrer Auffassung nach in die SPK integriert werden?

Wemhoff — Es gibt einen Stiftungsratsbeschluss, der in diese Richtung zielt, und auch der Deutsche Kulturrat hat sich entsprechend geäußert. Das geht sicher nicht von heute auf morgen, aber das entwickelte Standortmodell für die Zusammenarbeit der Museen ließe sich auch auf das Humboldt Forum anwenden und könnte die Besonderheiten dieses Hauses bewahren. Ich halte es für eine spannende Idee. Wenn man sich das Zusammenspiel der verschiedenen Standorte in Berlin anschaut: Museumsinsel und Kulturforum - dann könnte das Humboldt Forum zusammen mit den in Dahlem verbliebenen Einrichtungen eine wichtige Rolle spielen. Göbel — Aus lateinamerikanischer Perspektive, ich bin jetzt seit mehreren Wochen in Brasilien: Hier würde es niemand verstehen, wenn das Humboldt-Forum nicht in irgendeiner Form eine engere Bindung mit der SPK bekäme. Aber das ist erst ein späterer Schritt. Im Moment haben wir eine Reform zu machen, im laufenden Betrieb, mit denselben Menschen. Das ist kein einfaches Unterfangen.

Bonte — Als im letzten Jahr der Vorschlag aufkam, im Rahmen der SPK-Reform das Humboldt Forum gleich mitzuintegrieren, habe ich mich dagegen ausgesprochen. Wir sollten erst mal schauen, dass wir mit der Stiftung, wie wir sie haben, ein Stück weiterkommen. Auf dem Reißbrett sieht der Vorschlag toll aus: Man wächst und hat mehr Budget. Aber aus meiner persönlichen Sicht fehlen noch Voraussetzungen, um erfolgreich sein zu können: Wir brauchen eine überzeugende gemeinsame Erzählung. Die Stiftung hätte aktuell eine zusätzliche Kommunikations- und Verantwortungslast zu einer Zeit, in der sie selbst dabei ist, sich neu zu erfinden. Ich habe die Anschlussidee für eine Überforderung gehalten und würde dazu raten, zunächst die »Stiftung neuen Typs« zu manifestieren.

Achim Bonte ist Generaldirektor der Staatsbibliothek zu Berlin. Barbara Göbel ist Direktorin des Ibero-Amerikanischen Instituts. Matthias Wemhoff ist Direktor des Museums für Vor- und Frühgeschichte. Hans Jessen ist ehemaliger ARD-Hauptstadtkorrespondent und freier Journalist.



Lesesaal der Staatsbibliothek zu Berlin, Haus Potsdamer Straße – errichtet von 1967 bis 1978 nach dem Entwurf von Hans Scharoun.

# 1-34-20-16-4 Stiftung Standorte Museen Sammlungen Institute

## 400.904.092 Euro

betrug der Etat im Jahr 2022.

# 10100

Millionen Bücher, Zeitungen und Druckschriften befinden sich zurzeit im Bestand der Staatsbibliothek zu Berlin – dazu kommen ca. 1,9 Millionen sonstige Druckwerke, wie Karten und Pläne, Noten oder Einblattmaterialien und rund 450.000 Handschriften und Autografe.

2019

Zahlen, Daten & Fakten

wurde das neueste Gebäude, die James-Simon-Galerie, eröffnet. 1677—1690

wurde Schloss Köpenick, das älteste Gebäude der Stiftung, erbaut.

35.000

laufende Meter Archivgut finden sich im Geheimen Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz. Sanierungszeit des Pergamonmuseums in Jahren:

37

Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler arbeiten am Ibero-Amerikanischen Institut.









as Geheime Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz (GStA PK) ist ein vielfältiges, lebendiges öffentliches Archiv, das seit 1924 in einem eigenen Archivzweckbau im Herzen von Berlin-Dahlem untergebracht ist. Es ist keinesfalls geheim, wie sein Name vermuten lässt. Das »Geheime« stammt aus der jahrhundertealten Vergangenheit des Archivs und verweist auf seinen zentralstaatlichen Charakter und seine frühere Nähe zu den preußischen Herrschern. Als ehemaliges »Preußisches Geheimes Staatsarchiv« – so steht es in Stein gemeißelt bis heute auf seinem großen Portal - verwahrt das GStA PK noch heute vor allem das Verwaltungsschriftgut der zentralstaatlichen Behörden Preußens sowie ihrer Vorläufer. Das GStA PK erfüllt dabei die Funktionen eines öffentlichen Archivs, wie sie allgemein in der deutschen Archivgesetzgebung vorgesehen sind: Es bewahrt und sichert sein vorwiegend schriftliches Kulturgut, macht es für alle Interessierten analog und digital zugänglich und fördert aktiv die Auswertung seiner Bestände.

Auf insgesamt 35.000 Regalmetern bewahrt das GStA PK schriftliches Kulturgut, das sind vor allem historische Akten, Urkunden, Karten, Pläne und Amtsbücher. Die ältesten Urkunden stammen aus dem späten 12. Jahrhundert; der Großteil der Überlieferung ist seit der frühen Neuzeit entstanden, besonders im 18. und 19. sowie dem frühen 20. Jahrhundert – bis zur nati-

onalsozialistischen »Gleichschaltung der Länder mit dem Reich« im Jahr 1933. Das Geheime Staatsarchiv ist daher ein »Staatsarchiv ohne Staat«, also das weitgehend historische Archiv des aufgelösten Staates Preußens und damit etwas Besonderes in der deutschen Archivlandschaft. Zur Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) gehört es seit 1963. Es verwahrt aber auch zahlreiche andere Bestände und Sammlungen: das Brandenburg-Preußische-Hausarchiv aus der Zeit der Herrschaft der Hohenzollern, vielfältige Familienarchive und Nachlässe von Persönlichkeiten aus preußischer Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft, umfangreiche Freimaurerüberlieferungen sowie Bestände, die aus den früheren »Ostprovinzen« Preußens stammen. Diese sind in Folge der Ereignisse des Zweiten Weltkriegs und auf Grundlage des Gesetzes zur »Errichtung einer Stiftung Preußischer Kulturbesitz« über Zwischenstationen nach Berlin gelangt und stehen hier der Forschung zur Verfügung, so z. B. die besonders reichhaltigen mittelalterlichen und frühneuzeitlichen Überlieferungen des Deutschen Ordens aus dem Staatsarchiv Königsberg.

Jenseits seiner historischen Bestände ist das GStA PK als Stiftungsarchiv auch der aktuelle »Dokumentenspeicher« der SPK selbst. Das bedeutet, dass es zum einen die Unterlagen der Stiftungsleitung, seiner Hauptverwaltung sowie der nicht-musealen Einrichtungen in der



Verschiedene Tonträger des 20. Jahrhunderts im Ibero-Amerikanischen Institut.

Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) archiviert – die Museen betreut das dort angesiedelte Zentralarchiv – und diese gemäß Bundesarchivgesetz zugänglich macht. Außerdem berät das Archiv die Stiftungseinrichtungen zur Schriftgutverwaltung und führt die elektronische Akte für den gesamten Verbund der SPK ein. Das GStA PK organisiert damit das zentrale Change-Projekt zur Verwaltungsdigitalisierung in der SPK!

Das Sichern des anvertrauten Kulturgutes stellt eine der größten derzeitigen Herausforderungen für das Archiv dar: Auf Basis eines umfassenden Bestandserhaltungskonzeptes werden die Archivalien zwar für die dauerhafte Erhaltung ertüchtigt – vor allem gereinigt und fachgerecht verpackt –, sie können zurzeit aber noch nicht angemessen gelagert werden: Drei Viertel seiner Bestände liegen in Folge von Kriegsauslagerungen noch immer in einem rund 10 Kilometer entfernten Außenmagazin und müssen bei Nutzungswunsch täglich herantransportiert werden, wohingegen das auf der Archivfläche in Dahlem befindliche Magazin zum Großteil durch museales Sammlungsgut der Staatlichen Museen zu Berlin belegt ist. Es bleibt das Ziel des Geheimen Staatsarchivs, seine gesamten Bestände wieder am Standort Berlin-Dahlem zusammenzuführen - unter archivfachlich geeigneten Bedingungen, die auch den aktuellen Herausforderungen von Energiesicherheit und Nachhaltigkeit gerecht werden. Der Zugang zum Archivgut steht allen offen, entweder im Forschungssaal in Berlin-Dahlem oder digital. Das Geheime Staatsarchiv hat in den letzten Jahren die Rahmenbedingungen für eine kostenfreie, offene und zeitgemäße Nutzung zielstrebig ausgebaut. Durch eine vorab Online-Recherche über den Webauftritt des Archivs können Nutzerinnen und Nutzer ihren Besuch im Forschungssaal einfach vorbereiten und immer mehr Archivalien auch direkt in digitalisierter Form ortunabhängig und dabei kostenfrei nutzen. Dort, wo dies noch nicht möglich ist, erfolgt die Direktbenutzung in Berlin-Dahlem – entweder am Original oder in Ausnahmen (aus Schutzgründen) an digitalen oder analogen Reproduktionen.

Die Auswertung des Archivgutes steht nicht im Zentrum der eigenen archivischen Aufgaben, sondern vielmehr die Schaffung der Rahmenbedingungen, sodass die Nutzenden – das sind im Geheimen Staatsarchiv bisher überwiegend deutsche und internationale Historikerinnen und Historiker, aber auch Familien- und Ortsforscherinnen und -forscher – die bestmöglichen Bedingungen für ihre Forschungsarbeit vorfinden. Das Archiv bietet ein internationales Stipendienprogramm für Forschende und steht als viel nachgefragter Kooperationspartner für gemeinsame (Drittmittel)-Projekte mit Universitäten und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen bereit. Besonders wichtig ist den Archivmitarbeitenden auch der Nutzungsservice: schnelle Bereitstellungszeiten, zielgerichtete Beratungen, Fotografieren der Archivalien durch die Nutzerinnen und Nutzer selbst oder bei Bedarf in hochwertiger Ausführung durch das Digitalisierungszentrum des Archivs sowie, besonders zentral, die stetige Verbesserung der Erschließungsdaten zu den Archivalien.

Mit den Archivalien des GStA PK lassen sich nicht nur Fragen zur preußischen Geschichte beantworten – auch gesamtdeutsche, europäische und globale Kontexte spiegeln sich in der Überlieferung des Archivs, ebenso sind engere Perspektiven möglich – wie Landesgeschichte auch der früheren Provinzen, Ortsgeschichte oder Familiengeschichte, aber auch Technikgeschichte. Es kommt auf die Fragestellung an - und ggf. darauf, ob die Thematik auch die preußischen Einrichtungen, vor allem Behörden, oder Personen befasst oder betroffen hat. Die Anreicherung und Verbesserung der beschreibenden Metadaten zu den Archivalien oder auch die Verbesserung des digitalen Nutzungskomforts und die verbesserte Gestaltung der internen Prozesse in Vorbereitung einer Direktbenutzung sind Aufgaben, die durch die derzeitige Einführung eines neuen »Archivinformationssystems« einen neuen Schub erhalten werden. Preußen digital - immer mehr und immer besser!

Ulrike Höroldt ist Direktorin des Geheimen Staatsarchivs Preußischer Kulturbesitz.

ußeruniversitäres Forschungsinstitut, Musikinstrumenten-Museum, Bibliothek, akustisches Labor, Werkstatt und Konzertbühne: All das vereint das Staatliche Institut für Musikforschung (SIM) unter seinem Dach. Das SIM lädt ein, die Breite des Fachs praxisorientiert und quellenbasiert zu erforschen. Die Forschungsschwerpunkte liegen in der Instrumentenkunde, der jüngeren Musikgeschichte und Aufführungspraxis sowie im Bereich der Akustik, Musiktechnologie und -wahrnehmung. Weiteres Potenzial liegt in der Restaurierungsforschung zu Musikinstrumenten, zu Audiomedien und zu Aufnahme- und Wiedergabegeräten.

Zentral für alle Forschungsschwerpunkte des SIM sind die öffentliche Forschungsbibliothek und die Arbeit des Referats Musikwissenschaftliche Dokumentation. Die vom SIM produzierte Bibliografie des Musikschrifttums ist mit aktuell über 460.000 Einträgen die umfangreichste Open-Access-Bibliografie zur Musik weltweit. Neben seiner Grundlagenarbeit steht das SIM für zwei Bereiche in besonderem Maße: Dies ist zum einen eine Fokussierung auf die Sammlungen als Ausgangspunkt der Forschungsthemen und zum anderen die Musikwissensvermittlung, die Theorie und Praxis eng aufeinander bezieht und für deren Umsetzung der Standort am Kulturforum sowie die Räumlichkeiten des SIM ideal sind. Das SIM ist ein Ort des Austauschs für alle Musikaffinen, Forschende und Studierende der Musik und Musikwissenschaft.

#### Wissensvermittlung

Mit der Frage nach dem aktuellen und künftigen Publikum sowie der nach der Balance zwischen digitaler und persönlicher Vermittlung befasst sich ein neues Projekt: »sense:ability – musikbezogener Wissenstransfer zwischen Materialität und Virtualität« stärkt den Fokus auf die Sinne zur Wissensvermittlung gemeinsam mit Kooperationspartnern wie dem Institut für Musikforschung und dem Research-Lab »Materialität und Medialität« des Leibniz-Forschungsverbunds »Wert der Vergangenheit«. Finanziert wird das Projekt von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM).

Wie kann die Vermittlung von musikwissenschaftlichen Themen im öffentlichen Raum gelingen und damit auf generelle Themen unserer menschlichen Wahrnehmung und Kreativität aufmerksam machen? Mit diesen Fragen beschäftigt sich eine Gruppe mit Mitgliedern aus Frankreich, Italien, den Niederlanden, Belgien und Großbritannien. Für Deutschland ist das SIM dabei. Ziel ist es, Musikforschung, Performance und Medienlabs zusammenzubringen, um neue Orte der Musikwissenschaftsvermittlung zu schaffen, Partizipation umzusetzen und dabei die eigenen Methoden zu schärfen. Das SIM fungiert hierin als ein Ort des Experimentierens. Seine Lage am Kulturforum macht auch das Außengelände des SIM zu einem attraktiven Ort: Hier soll ein öffentliches Pendant zum Sound and Vision Experience Lab im Innern kreiert werden, das wechselnde Themen der eigenen Forschung präsentiert und zur Diskussion stellt sowie das Netzwerk der Partner sicht- und hörbar macht. Flexible, temporäre und mobile Präsentationen sind das Ziel, die den Musikschwerpunkt des Kulturforums ausbauen und in die Stadt hineinwirken.

## Engführung am Kulturforum

→ Rebecca Wolf

#### Aufführungsräume der Musik

Das SIM eröffnet besondere Möglichkeiten, eine Bandbreite an Methoden und Themen der Musikforschung produktiv zu verbinden. Beispielsweise können Fragen der Medienästhetik und Wiedergabephilologie unter Einbeziehung systematischer und audiotechnischer Methoden, technikhistorischer Erkenntnisse, diskografischer Forschung und vorhandener Objekte angegangen werden. Aktuell wird als abteilungsverbindendes Thema das der »Aufführungsräume der Musik« entwickelt, das bewusst groß angelegt ist und dazu einlädt, Aufführungspraxis, Konzertsaalakustik und Instrumentenkunde, sowie neu auch die Musikarchäologie, aufeinander zu beziehen.

Im kommenden Jahr jähren sich die Gründungen der BRD und der DDR zum 75. Mal. Mit Fokus auf den Berliner Raum in Ost und West wird zu erkunden sein, ob Musik Konkurrenz verstärkte oder ob sie auch koperative Brücken schlug.

Mittlerweile sind Kooperationen mit Berliner Orchestern gut etabliert. Die räumliche Nähe zur Philharmonie ist ideal. Gemeinsam werden mit den Berliner Philharmonikern Gedenkjahre wie der 100. Geburtstag György Ligetis und 2024 der 150. Geburtstag Arnold Schönbergs in Symposien, Masterclasses mit den Berliner Musikhochschulen, Vorträgen oder Ausstellungen gefeiert. Gemeinsam mit dem Deutschen Symphonie-Orchester (DSO) wird 2024 eine neue feministische Programmpolitik diskutiert, nachdem im aktuellen Jahr das Festival Music & Healing auch im SIM eine Bühne als Diskussionsplattform fand.

#### Ressourcen im Verbund

Das SIM liegt im Zentrum Berlins, ist ein wichtiger Bestandteil des Kulturforums und verfügt über Räumlichkeiten für kontemplatives Arbeiten und Forschen ebenso wie für Konzerte, Symposien, Podiumsdiskussionen, Experimente und Führungen. Hieraus ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten der fachlich-inhaltlichen Arbeit, der Vernetzung sowie der Vermittlung. Im Verbund der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) ist das SIM aktiv und beteiligt sich an der Verwaltungsreform, setzt die Open Science Strategie der SPK um, trägt zu den Querschnittsthemen Nachhaltigkeit, Inklusion und Diversität bei und diskutiert diese auf ihr inhaltliches Potenzial für Ausstellungen und Veranstaltungsmotive.

Rebecca Wolf ist Direktorin des Staatlichen Instituts für Musikforschung.



Hiermit forscht das Staatliche Institut für Musikforschung: praxisorientiert und quellenbasiert.

# Kompetenz-zentrum für das Museums-

→ Patricia Rahemipour Wesell und Kathrin Grotz 36

**Mixtur Trautonium** → nach Oskar Sala (1988); Musikinstrumenten-Museum des Staatlichen Instituts für Musikforschung Ir forschen mit und über Museen! Damit ist eigentlich alles über das Institut für Museumsforschung (IfM) gesagt. Doch was heißt das konkret? Das IfM ist Teil der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) und das einzige außeruniversitäre Forschungsinstitut seiner Art in Deutschland. Es konzentriert sich auf anwendungsorientierte Forschung, die die Nähe zu den Museen wirklich zulässt. International gibt es nur wenige vergleichbare Einrichtungen mit ähnlichen, aber nicht identischen institutionellen Einbindungen und Profilen. Dazu gehören das Research Center for Material Culture (RCMC) in Leiden, das Institute of Museum and Library Services in Washington oder das Getty Research Institute in Los Angeles.

Das 1979 gegründete IfM mit Sitz in Berlin-Dahlem ist als Kompetenzzentrum dem nationalen und internationalen Museumswesen verpflichtet. Im Fokus steht die mittel- und langfristige empirische Erforschung der Museumslandschaft unter Einbeziehung aller Akteurinnen und Akteure. Dabei werden alle Sparten und Aufgabenfelder von Museen in den Blick genommen, neue Formate der Kommunikation und des Transfers von Wissen entwickelt und Strukturdaten über die Museumslandschaft in Deutschland erhoben. Auf einzigartige Weise greifen dabei die zahlreichen nationalen und internationalen Kooperationen, Aktivitäten, wissenschaftlichen Ressourcen und Kompetenzen des Instituts für Museumsforschung mit den Ressourcen und Sammlungen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz ineinander. Eine exzellent ausgestattete Forschungsbibliothek, die in Fachkreisen als umfangreichste ihrer Art im deutschsprachigen Raum bekannt ist, mehrere eigene Publikationsreihen sowie ein produktives Arbeitsklima am Standort mit kollaborativen Arbeitsprozessen und kurzen Wegen bieten optimale Bedingungen für vernetztes Arbeiten, kritische Reflexion und wissenschaftlichen Austausch.

Die Kernkompetenz des Instituts für Museumsforschung liegt in der kreativen Verbindung von anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung mit dem spezifischen Praxiswissen von Museen. Dabei wirkt das Institut seit Jahrzehnten als Inkubator für die Entwicklung innovativer Forschungsthemen und treibt die Vernetzung verschiedener Museums- und Forschungscommunities voran. So war ein Vorläufer des Deutschen Zentrums Kulturgutverluste die Arbeitsstelle für Provenienzforschung – am Institut für Museumsforschung angesiedelt, und auch die ersten Ideen zur Deutschen Digitalen Bibliothek (DDB) wurden am Institut formuliert, das bis heute die Fachstelle Museen der DDB beherbergt. Derzeit gilt das besondere Engagement des IfM der Weiterentwicklung und Vernetzung von Publikumsforschung in die Breite der deutschen Museumslandschaft. Entsprechend ist für den Aufbau des frisch gegründeten Netzwerks Besucher\*innenforschung e.V. derzeit eine Geschäftsstelle in Berlin-Dahlem aktiv.

Wenn wir über die inhaltliche Spannbreite des Instituts sprechen, beziehen wir uns ganz selbstbewusst auf das »Museumswesen«. Denn mit diesem auf den ersten Blick etwas antiquiert anmutenden Begriff lässt sich der komplexe und heterogene Wesenskern am besten fassen, mit dem sich das Dahlemer Institut forschend auseinandersetzt. Die Themenschwerpunkte, die dabei abgedeckt werden, reichen von der historischen Museumsforschung über Besuchsforschung und Audience Development, Sammlungen und Objekten im digitalen Raum bis hin zur statistischen Erhebung von Strukturdaten der Museumslandschaft in Deutschland. Das Institut ist darüber hinaus bundesweit und international aktiv auf dem Gebiet der strategischen Museumsentwicklung und Beratung für Museumsleitungen, Politik sowie Trägerinnen und Träger.

Museen als historisch gewachsene Räume und Strukturen in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu untersuchen, aber auch hinsichtlich ihrer Akteurinnen und Akteure, Strukturen, (Objekt-) Konzepte und Interaktionen in zeitliche und vergleichende Perspektiven zu setzen, gehört zu den klassischen Fragestellungen des Instituts.

Ein weiterer thematischer Strang, der in Dahlem seit vielen Jahrzehnten bearbeitet wird, ist die Verbindung zwischen Museen mit ihren jeweiligen »Communities«, diversen Publika und unterschiedlichsten zivilgesellschaftlichen Akteuren. Methodisch wird dieses Themenfeld vor allem aus der empirischen Besuchs- und Bildungsforschung gespeist.

Das IfM hat darüber hinaus umfassende und langfristige Erfahrung mit der Aggregierung, Anreicherung und Normierung von digitalen Sammlungs- und Objektdaten und den damit verbundenen Anforderungen an Infrastruktur und Langzeitarchivierung. Das Institut hat es sich zur Aufgabe gemacht, ganzheitliche Standards im Hinblick auf die gesamte Bandbreite der Museumslandschaft mit strategischen Partnern zu entwickeln, offen bereitzustellen und über verschiedene Plattformen zu vernetzen. Das schlägt sich nieder in zahlreichen mittel- und langfristigen Projekten, unter anderem im Rahmen der nationalen Forschungsdateninfrastruktur (NFDI), aber auch in der Etablierung und Weiterentwicklung von Datenstandards (z. B. LIDO, Spectrum) und Thesauri (z. B. AAT deutsch) sowie im langjährigen Engagement bei der Fachgruppe Dokumentation des Deutschen Museumsbundes und bei ICOM-CIDOC.

Am bekanntesten ist das Institut für seine regelmäßige Erhebung und Interpretation von Daten. In erster Linie ist hier die seit mehr als vier Jahrzehnten jährlich durchgeführte statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland zu nennen. Aber auch Erhebungen im Rahmen von Einzelstudien machen das Institut zu einem wertvollen Informationslieferanten für die Museen. So läuft aktuell eine bevölkerungsrepräsentative Umfrage zum Vertrauen in Museen, die einen Beitrag zur Evaluierung und Diskussion der gesellschaftlichen Relevanz von Museen leisten soll. Im europäischen Kontext setzt sich das Institut zudem seit Jahren für die Harmonisierung von Erhebungsdaten zu Museen in den verschiedenen europäischen Kulturstatistiken ein.

Das »Museumswesen« als solches in seiner Gesamtheit zu erfassen, ist seit mehr als vier Jahrzehnten das stabile Standbein des Instituts für Museumsforschung. Erst diese Betrachtung ermöglicht, dass wir unser Augenmerk stets auch flexibel auf die Debatten zur Zukunft der Museumsarbeit richten und als Kompetenzzentrum ansprechbar sind. Dazu gehören aus unserer Perspektive neben Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Diversität auch der Umgang der Museen mit Künstlicher Intelligenz, Partizipation und Inklusion sowie die politisch-moralischen Herausforderungen, mit denen Kulturschaffende konfrontiert sind.

Patricia Rahemipour leitet das Institut für Museumsforschung. Kathrin Grotz ist ihre Stellvertreterin. er Klimawandel ist endgültig in unseren Museen, Archiven und Bibliotheken angekommen. Er manifestiert sich in zunehmenden Risikoszenarien wie Starkwetterereignissen, der ihre ureigene Mission – die nachhaltige Bewahrung des kulturellen Erbes – zu unterlaufen droht. Gerade wegen ihres beträchtlichen Energieverbrauchs und den damit verbundenen Treibhausgasemissionen müssen sich auch die Kulturerbeeinrichtungen grundsätzlich umorientieren. Ein »weiter so«, wie wir es seit Jahrzehnten in eklatantem Widerspruch zu allen Erkenntnissen der Wissenschaft erleben, geht nicht mehr.

Wir haben nur noch dieses Jahrzehnt, um im Bezug auf die bröckelnden »planetary boundaries« eine radikale Wende herbeizuführen. Die Frage, an der sich die Forschung des Rathgen-Forschungslabors also primär ausrichtet, lautet: Wie können wir diese wenigen Jahre nutzen?

Bei komplexen Zusammenhängen wie in der Klimakrise helfen Werkzeuge eines »ganzheitlichen Risikomanagements«. Sie erleichtern den Umgang mit Zielkonflikten und sind seit 2023 Gegenstand eines durch die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) geförderten Forschungsprojekts, das museale Sammlungen, Bibliotheken und Archive besser auf aktuelle und künftige Risikoszenarien vorbereiten soll. Bereits seit Oktober 2020 kümmert sich eine einrichtungsübergreifende Taskforce Risikomanagement unter der Leitung des Rathgen-Forschungslabors um die Verbesserung der Krisenresilienz der Häuser der Stiftung.

Ein Verständnis der potenziellen Auswirkungen komplexer und dynamischer Situationen, der professionelle Umgang mit Risiken und eine skalierbare Bedrohungsabwehr sind allesamt notwendige Schritte für einen erfolgreichen Schutz unseres Kulturerbes. Alles Dinge, die Kultureinrichtungen auf sich allein gestellt nicht bewältigen können. Im April 2023 war das Institut daher Mitausrichter eines Workshops in Georgien in der Konferenzserie »Culture in Crisis«, die der Institutsleiter 2015 gemeinsam mit dem Victoria & Albert Museum ins Leben gerufen hat. Der Workshop hat sich besonders mit der zivilgesellschaftlichen Rolle von Kultureinrichtungen vor, während und nach Krisenzeiten befasst.

Ende 2022 startete im Institut das Projekt »Ressourcen-optimierte Kulturerbebauten (Memory Institutions) – ReKult«, das vom Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen durch das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBSR) als Forschungsträger gefördert wird. Dabei soll, gemeinsam mit drei Hochschulpartnern, das deutsche »Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen« (BNB) analysiert und seine Übertragbarkeit auf Kulturerbebauten geprüft werden.

In einem von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Projekt »Grünes Museum und klimagerechte Kultur. Umweltmanagement klimabezogener Risiken in Museen« sollen Museen in Kooperation mit der Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft (FEST) Heidelberg besser auf den Klimawandel und die damit verbundene Anpassung vorbereitet werden. Dabei soll eine Sammlung von Best-Practice-Beispielen zusammengestellt werden, die sich bereits auf den Weg zum »Grünen Museum« gemacht haben.

Die globale Erwärmung dürfte auch die Entwicklung diverser sammlungsschädlicher Insekten oder Pilze in Gebäuden beeinflussen. In einem Projekt im Rahmen von Heritage Science Austria wird am Forschungslabor der Einfluss des Klimawandels auf Museumsschädlinge (Insekten und Pilze) untersucht.

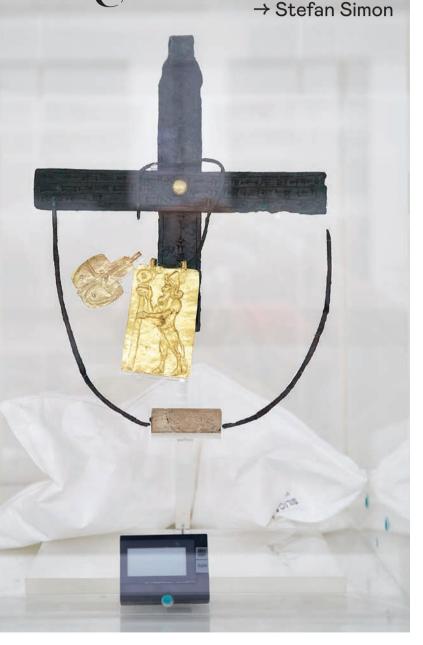
Ein wichtiger Dienstleistungsschwerpunkt am Rathgen-Forschungslabor ist die Entwicklung von Leistungskennzahlen wie Energieverbrauch und Realklimata, die für Zuwendungsempfänger der BKM und darüber hinaus kostenfrei angeboten werden. Die Einstufung der realen Feuchte- und Temperaturbedingungen in standardisierte Klimaklassen ist insbesondere für die Ermittlung von Energieeinsparoptionen hilfreich. Die inzwischen über 150 Kultureinrichtungen umfassende Benchmarking-Datenbank des Instituts hilft Kultureinrichtungen ihren Energieverbrauch zu erkennen und im internationalen Vergleich zu bewerten.

Seit seiner Gründung arbeitet das Forschungslabor auch jenseits von Museumsmauern, z.B. in der Denkmalpflege. So geht es im EU-Forschungsprojekt »Stone monument ensembles and the climate change impact« (STECCI) um die Erarbeitung nachhaltiger Strategien zur Erhaltung der dem UNESCO-Welterbe zugeordneten »Stecci«, Grabdenkmälern in mehreren Ländern des Balkans. Als Vergleichsstudien werden jüdische Friedhöfe in Nordbayern herangezogen.

Daneben sind die Forscherinnen und Forscher des Labors auch in Projekten der Kunsttechnologie und Archäometrie aktiv. Die Beweisführung im Fälschungsskandal um Wolfgang Beltracchi oder die Authentifizierung der nach 40 Jahren wieder aufgetauchten Gemälde aus dem Kunstraub von Gotha waren Beispiele unserer Arbeit von hoher öffentlicher Wirksamkeit. In einem aktuellen Projekt der Ernst von Siemens Kunststiftung zur berühmten Wiener Reichskrone beschäftigen wir uns derzeit mit der Charakterisierung der in der Reichskrone verwendeten Materialien.

Schließlich wird auch auf der forschungspolitischen Ebene die Arbeit des Forschungslabors immer wichtiger. Im europäischen Rahmen wurde die Allianz für die Erforschung des Kulturerbes in Europa (ARCHE) gegründet, ein Koordinationsnetzwerk, dessen Ziel darin

## Weiter so — geht nicht mehr



Großes Kreuz mit Inschrift →
Assur, 13./12. Jahrhundert v. Chr.;
Bronze; Vorderasiatisches Museum,
Staatliche Museen zu Berlin

besteht, die Akteure in den Mitgliedstaaten in die gemeinsame Gestaltung von F&I-Strategien und Roadmaps für eine strategische Forschungs- und Innovationsagenda (SRIA) zum Erhalt des kulturellen Erbes einzubeziehen. ARCHE soll zu einer starken Basis für eine europäische Partnerschaft in der Kulturerbeforschung werden, in der transnationale Projekte gebündelt und werden. Eng mit EU-ARCHE verbunden sind die Joint Programming Initiatives on Cultural Heritage (JPI CH), denen Deutschland 2022 beigetreten ist. Für JPI CH fungiert der Direktor des Rathgen-Forschungslabors der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) als Delegierter der BKM.

Mittelfristige Zielsetzung dieser im Rahmen von EU-Horizon 2020 aufeinander aufbauenden EU-Projekte ist die Schaffung einer vernetzten europäischen Forschungslandschaft (ERIC), um in internationaler und transdisziplinärer Arbeit die forschungsrelevanten Herausforderungen eines nachhaltigen Schutzes des kulturellen Erbes zu meistern.

Der Weg dahin aber ist noch weit. Durch die genannten Projekte ist der Mitarbeitendenstand des Rathgen-Forschungslabors inzwischen auf über 20 Personen angewachsen – eine unumgängliche Aufstockung, handelt es sich hier schließlich um neue Daueraufgaben in sowohl Forschung als auch Dienstleistung, ohne die wir unsere Sammlungen nicht unbeschadet durch die sich verschärfende Klimakrise im 21. Jahrhundert bringen werden.

Stefan Simon ist Direktor des Rathgen-Forschungslabors.

# Alles ist Wechselwirkung

ine multidisziplinär orientierte außeruniversitäre Einrichtung der Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften – das ist das Ibero-Amerikanische Institut (IAI). Als sogenannte Area Studies-Institution nimmt es bestimmte Regionen in den Fokus – Lateinamerika, die Karibik, Spanien, Portugal – und berücksichtigt hierbei auch transregionale Verflechtungen. Damit orientiert sich das IAI seit seiner Gründung vor mehr als 93 Jahren konsequent international – nicht verwunderlich also, dass das Institut außerhalb Deutschlands weitaus bekannter ist als jenseits der regionalspezifischen wissenschaftlichen und kulturellen Fachkreise hier im Land.

Was macht das Profil des Instituts aus? Was unterscheidet es z. B. von Lateinamerika-Instituten an europäischen Universitäten? Es ist die gleichberechtigte Verknüpfung von Informations-, Forschungs- und Kulturzentrum unter einem Dach, die das IAI zu etwas Besonderem machen und die Arbeit in ihm so spannend. Das Ibero-Amerikanische Institut verkörpert in innovativer Weise, was den Verbund Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) als Ganzes ausmacht: die Verknüpfung von Wissenschaft, Kultur, Forschungs- und Wissensinfrastrukturen.

Die Bibliothek und die Sondersammlungen des IAI haben weltweit herausragende Bestände zum ibero-amerikanischen Kulturraum. Das Institut entwickelt eigene Forschungsaktivitäten, engagiert sich in Verbundprojekten mit Universitäten, ist Gastgeber für internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und realisiert ein mehrsprachiges Publikationsprogramm mit Fachzeitschriften und Buchreihen. Auch führt es ein breites Spektrum an wissenschaftlichen und kulturellen Veranstaltungen durch; nicht allein in Berlin, sondern auch mit Kooperationspartnern in anderen Bundesländern. Damit beherbergt das IAI nicht nur ein großes und vielfältiges Wissensarchiv, sondern ist auch ein etablierter Ort der Wissensproduktion, der Wissensvermittlung und der kulturellen Übersetzungen. Dank dieses Profils nimmt das IAI eine ausgeprägte Brückenfunktion zwischen unterschiedlichen Akteuren, Institutionen, Wissensfeldern und Regionen wahr. Netzwerke, Kooperationen, Mehrsprachigkeit und die Einbeziehung diverser kultureller Perspektiven sind grundlegende Bestandteile der Arbeit des IAI. »Alles ist Wechselwirkung« schrieb Alexander von Humboldt während seiner amerikanischen Forschungsreise in sein Tagebuch. Dieses Leitmotiv steht in ganz besonderem Maße für das grenzüberschreitende und vernetzte Arbeiten des IAI. Gerade in Zeiten multipler globaler Krisen sind stabile Knotenpunkte des wissenschaftlichen und kulturellen Austausches und starke Netzwerke des Vertrauens von großer Bedeutung.

Was sind einige Prioritäten aus den Arbeitsbereichen des IAI? Ein Schwerpunkt im Veranstaltungsbereich ist der Ausbau der Zusammenarbeit mit sogenannten »Diaspora-Netzwerken« aus Lateinamerika, der Karibik, Spanien und Portugal, die sich künstlerisch und politisch mit ihren Migrationserfahrungen in Deutschland auseinandersetzen. Hierfür probieren wir gemeinsam neue Wege aus, die auch die Perspektiven jüngerer Generationen stärker in die Kulturarbeit des Instituts einbinden.

Für die strategische Weiterentwicklung der Bibliothek und Sondersammlungen des IAI spielt der von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderte Fachinformationsdienst »Lateinamerika, Karibik und Latino Studies« eine wichtige Rolle. Er ermöglicht es, die Literaturversorgung der mehr als 16 Disziplinen, die sich in Deutschland mit Lateinamerika und der Karibik und ihren transregionalen Verflechtungen auseinandersetzen, bedarfsorientiert zu verbessern. Wir etablieren nicht nur neue Services, sondern auch neue Formate und Instrumente des Austausches zwischen Bibliothek und wissenschaftlichen Communities, was angesichts der digitalen Transformation sehr wichtig ist.

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte internationale Forschungskolleg Mecila – Maria Sibylla Merian International Centre for Advanced Studies in the Humanities and Social Sciences Conviviality-Inequality in Latin America (2017-2026) leistet einen Beitrag für ein besseres Verständnis des Zusammenlebens in sozialen Kontexten, die durch Differenz und Ungleichheit geprägt sind. Es ist Teil einer Förderlinie. die die Wissensproduktionen des sogenannten »Globalen Südens« umfassender mit denen des sogenannten »Globalen Nordens« verknüpfen will. In dem Konsortium arbeitet das IAI mit der Freien Universität Berlin (Hauptkoordination), der Universität zu Köln, der Universidade de São Paulo, dem Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, dem Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS) (CONICET/Universidad Nacional de La Plata) und El Colegio de México zusammen. Hauptsitz von Mecila ist São Paulo. Für das IAI ist Mecila nicht allein ein wichtiger Forschungsraum, sondern auch ein Lernraum der vielfältigen Internationalisierungs- und kulturellen Dezentrierungserfahrungen.

Barbara Göbel ist Direktorin des Ibero-Amerikanischen Instituts.



Urkunde mit dem Siegel von Kaiser Karl IV. → 14. Jahrhundert; Geheimes Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz

## Herr Simon, wie resilient ist die Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) im Krisenfall – sei es eine Havarie, ein Kriegsfall, eine Naturkatastrophe?

Das ist eine schwierige Frage. Resilienz ist zunächst mal ein Schlagwort ... Projekte mit diesem Wort im Titel schießen gerade überall wie Pilze aus dem Boden. Die EU plant eine »Partnership for Resilient Cultural Heritage«. Da geht es zum einen um eine Stärkung der Forschung zur Erhaltung des Kulturerbes auf dem Weg zur Klimaneutralität und zum anderen um Resilienzsteigerung durch Rückgriff auf Erkenntnisse aus dem Kulturerbe, um Tradition und Innovation zu verbinden.

Beim Thema Resilienz stellt sich zum einen die Frage, was bedroht das Kulturerbe und in welchem Maße? Zum anderen, welchen Beitrag kann das Kulturerbe selbst leisten, um sich auf die Krise vorzubereiten? Die Antwort hängt davon ab, von welcher Krise wir genau sprechen – und von der Dynamik ihrer jeweiligen Entwicklung.

Inzwischen ist der Klimawandel – langsam zwar, aber immerhin – auch in den Kultureinrichtungen angekommen: Wie bereiten wir uns auf Starkwetterereignisse vor? Wie auf wachsende soziale Spannungen? Warum und wofür verbrauchen wir so viel Energie bei Bau und Betrieb unserer Museen und in ihren Programmen? Gefährdet diese Verschwendung von Ressourcen nicht unsere ureigene Mission, nämlich Kulturgut für nachfolgende Generationen nachhaltig zu bewahren? Wie schaut unsere CO<sub>2</sub>-Bilanz aus, warum übertrifft fast jeder Neubau die Klimafeindlichkeit seines Vorgängers? Das ist keineswegs nur ein deutsches Problem.

Die Herausforderungen sind enorm. Neben der Klimakrise verändern weitere wie Kriege, soziale Spannungen und Energiekrisen den öffentlichen Raum. Wir reagieren darauf, indem wir ein innovatives, holistisches Risikomanagement für den Stiftungsverbund aufbauen. Viel zu lange Zeit spielte Risikomanagement in der SPK keine Rolle. Aber seitdem am 3. Oktober 2020 unbekannte Täter zahlreiche Kunstwerke auf der Museumsinsel mit einer öligen Flüssigkeit beschmutzt haben, hat die Stiftungsleitung es zu einer Priorität gemacht, und das ist sehr gut.

Ist das Krisenbewusstsein schon überall angekommen? Nein, das glaube ich nicht – auch nicht in der Politik. Das sieht man daran, dass wir neue Museen bauen, die wir in wenigen Jahrzehnten nicht mehr so wie ge-

## Schlagwoft Resilienz

→ Stefan Simon im Gespräch mit Theresa Brüheim

plant werden nutzen können. Dass Kulturerbeeinrichtungen nach Instandsetzungen mehr Energie als davor verbrauchen, ist absurd. In wenigen Jahren, mit der fortschreitenden Klimakrise, werden wir über diese Prozesse ganz anders sprechen. Vieles wird uns noch unverständlicher als heute erscheinen. Habe ich die Entscheider davon überzeugt? Nein. Aber wir haben, und das ist die wichtigste Antwort auf die Frage nach der Resilienz in der SPK, an der Stiftungsspitze inzwischen ein Verständnis dafür, dass wir all diesen Risiken nur mit den Werkzeugen eines holistischen Risikomanagements begegnen können. Das könnte zu einem »game changer« werden. Dieses Gespräch hätten wir so vor zehn Jahren in der SPK nicht führen können. Sind wir schnell genug? Nein, aber wir sind auf dem richtigen Weg.

## Welche Vorsorgemaßnahmen wurden konkret getroffen? Wo sehen Sie noch Bedarf?

Vor knapp drei Jahren hat die SPK eine Taskforce Risikomanagement etabliert und mich mit der Leitung betraut. Im August dieses Jahres haben wir mit Almut Siegel und Alke Dohrmann zwei erfahrene Kolleginnen einstellen können. Sie haben den bekannten Sicherheitsleitfaden Kulturgut SILK aufgebaut und werden das Risikomanagement der SPK professionalisieren. Wir haben zudem eine Taskforce Green Culture, die die Stiftungsleitung zu einem Bekenntnis zur Klimaneutralität der SPK vor 2035 geführt hat.

Wenn ich es kritisch sagen darf: Wir arbeiten in der Museumsklimatisierung mit Standards, die anachronistisch und nicht wissenschaftlich fundiert sind. Die Kunstsammlung NRW hat vor Jahren damit angefangen, ihre Klimakorridore aufzuweiten. Damit könnten auch wir viel Energie einsparen. Wir könnten da schon viel weiter sein. Aber wir müssen auch alle mitnehmen. Das trifft auch auf das Risikomanagement zu. Es ist ein für zwei Jahre durch die BKM gefördertes Projekt. Unser Träger muss verstehen, dass das eine Daueraufgabe ist. Ähnlich wie die Bereiche »Integrated Pest Management« (IPM) und »Biozid-Kontamination«. Anfangs ebenfalls Projekte, sind mittlerweile die Stellen an meinem Institut verstetigt worden. Auf beiden Gebieten hat die SPK dadurch eine große Strahlkraft entwickelt.

Die Fragen – Wie gehe ich mit den sich wandelnden Risiken um? Wie mache ich meine Einrichtung resilienter? – sind keine, die wir in einem befristeten Projekt beantworten können. Da wir kaum zusätzliche Ressourcen bekommen werden, braucht es eine Aufgabenrevision. Das birgt Konfliktpotenzial, weil diese vielleicht mit weniger Ausstellungen, weniger Bauprojekten einhergehen wird. Unsere Welt aber ist damit konfrontiert, dass wir uns insbesondere in den Ländern des »Globalen Nordens« auf ein Weniger hin umorientieren müssen. Auch die Museen müssen erkennen, dass der Klimawandel nicht vor ihren Türen haltmachen wird.

## Was kann die SPK in der internationalen Zusammenarbeit beim Thema Resilienz lernen? Welche Länder gehen beispielhaft voran?

Es gibt viel zu lernen, z.B. beim Thema Neubau und Instandsetzung. In Dänemark und Polen werden Museumsdepots mit weniger als 10 Kilowattstunden pro Qua-

Das Münzkabinett im Bode-Museum betreibt sowohl Materialals auch Herkunftsforschung.



dratmeter und Jahr (kWh/m²a) betrieben. Auch in den Niederlanden wurde Anfang letzten Jahres in Amersfoort eines eröffnet, das CollectieCentrum Nederland, welches sogar den nationalen Preis für das nachhaltigste öffentliche Gebäude gewonnen hat. Da sind wir in Deutschland weit davon entfernt – unsere Museen zählen zu den größten Energieverbrauchern im städtischen Umfeld, mitunter mit höheren Verbräuchen als ein Krankenhaus.

Klimaneutrale Museen, und so müssen wir spätestens 2035 operieren, dürfen nicht mehr als ca. 30 bis 40 kWh/m²a verbrauchen. Der Median in unserem Benchmarking für Energieverbräuche von 150 Museen und Archiven liegt derzeit knapp unter 300 kWh/m²a. Daran erkennt man welche Wegstrecke noch vor uns liegt.

Aber es gibt auch positive Entwicklungen: Die BKM hat im April eine Konferenz zum Thema »Culture in Crisis« in Georgien unterstützt, unter anderem mit großzügigen Reisestipendien für Referentinnen und Referenten aus den Philippinen, Namibia, Kenia, Mexiko, dem Irak und Syrien. Es sind viele Synergien durch Networking und »community-based approaches« entstanden. Traditionelle Autoritäten stoßen heute an ihre Grenzen. Das unbefriedigende Wirken der UNESCO während des russischen Angriffskriegs in der Ukraine ist ein Beispiel. Also haben wir ein Forum geschaffen, in dem wir uns speziell mit Kolleginnen und Kollegen aus der Ukraine über das Potenzial zivilgesellschaftlichen Engagements ausgetauscht haben. Gleiches gilt nach dem Erdbeben vom 6. Februar analog für unsere türkischen Kolleginnen und Kollegen. Das ist eine Stärke der SPK: ihre Einbindung in internationale Forschungsnetzwerke. Das ist ein Pluspunkt für unsere Resilienz. Bei aller Skepsis, die Sie aus meinen Worten raushören, in diesem Punkt hat die SPK eine großes Potenzial. Damit müssen wir arbeiten.

## Im Falle einer Havarie, was würde gerettet werden? Gibt es eine Liste mit priorisierten Sammlungsstücken?

Natürlich. Im Risikomanagement ist es wichtig zu wissen, welche Werte verloren gehen können, wenn etwas passiert. Dafür muss man zunächst diese Werte ermitteln. Dabei gibt es nicht nur den Geldwert, es gibt eine kaleidoskopische Landschaft von Werten: historische, wissenschaftliche, soziale oder ästhetische, die den Objekten von verschiedenen »Stakeholdern« unterschiedlich zugeschrieben werden können. Also fragen wir bei den Einrichtungen nach einer Priorisierung ihrer wichtigsten Objekte. Manche Archive in Deutschland machen das nicht gern und verweisen auf das Archivgesetz, nach dem alles gleich viel wert sei. Im Endeffekt ist das aber nicht hilfreich. Bei einer Evakuierung im Notfall muss mit einem Objekt angefangen werden. Zu sagen, wir priorisieren nicht, macht diese Aufgabe schwierig.

Die Herausforderung hat sich am 24. Februar letzten Jahres verschärft, als der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine begann. Was ist im Kriegsfall zu evakuieren? Und wohin? Diese Frage stellt sich für die Büste der Nofretete anders als für das Ischtar-Tor.

Zu Beginn stand die Frage nach den wertvollsten Objekten für eine mögliche Evakuierung im Kriegsfall. Keine drei Monate später beginnt der Gasnotstand, und wir waren gefordert, 20 Prozent Energie einzusparen. Da hat die Taskforce Risikomanagement bei den Sammlungen nachgefragt, welche Objekte ein »schlechteres Klima« aushalten können, wenn Klimaanlagen und Energieversorgung ausfallen. So ändern sich Prioritäten. Risikomanagement ist ein Prozess, kein Protokoll!

Die klimabedingten Wetterereignisse, wie die Starkregen Ende Juni in Berlin, stellen uns vor immer größere Herausforderungen. Von unseren 17 Museen war fast ein Dutzend betroffen. Auch das Rathgen-Forschungslabor war darunter, das Wasser lief durch geschlossene Fenster. Was machen wir, wenn das schlimmer wird?

Insgesamt lässt sich sagen: Wir haben Notfallpläne und Evakuationslisten. Gemeinsam mit den Referaten Sicherheit und Technik, den Museumsleitungen, Kuratorinnen und Kuratoren sowie Sammlungsverwalterinnen und -verwaltern arbeiten wir kontinuierlich an einer Verbesserung. Dieser Prozess hat inzwischen Früchte getragen. Bei Havarien und Notfällen sind wir besser als vor zwei Jahren aufgestellt. Wir sind dem Notfallverbund der Berliner Museen beigetreten. Aber die Dynamik der Klimakrise wird noch höhere Anforderungen an uns stellen. Wie bereiten wir uns am besten auf Tornados, ein sich im Klimawandel für Berlin verschärfendes Risiko, vor?

### Welches Fazit lässt sich ziehen?

Die SPK wurde 2020 durch den Wissenschaftsrat als dysfunktional bewertet. Aber nennen Sie mir eine Kulturerbeeinrichtung, die eine Taskforce Risikomanagement eingerichtet hat? Wo forschen hauptberuflich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im »Integrated Pest Mangement« (IPM) und über die »Biozid-Kontamination«?

Gerade im IPM haben wir im Sommer einen Erfolg in Deutschland gefeiert: Der Einsatz von in situ generiertem Stickstoff wurde für die Schädlingsbekämpfung wieder legalisiert und damit eine kafkaeske Situation in der EU überwunden. Die EU hatte 2012 Stickstoff, der immerhin ca. 78 Prozent unserer Umgebungsluft ausmacht, als Biozid eingestuft und ihn damit krebserregenden Organochlorverbindungen wie DDT gleichgestellt. In Deutschland gibt es mehr als 30 Anlagen in Museen, die Insektenbefall mit Stickstoff, einem für Mensch und Kulturgut nachhaltigen Verfahren bekämpfen. 2017 wurde dieser EU-Beschluss nationales Recht, und auf einmal war der Betrieb dieser Kammern in Deutschland illegal. Mit Unterstützung der BKM konnten wir die nationale Relegalisierung von in situ generiertem Stickstoff erreichen. Es hat drei Jahre gedauert, aber es hat geklappt, weil die SPK Expertise und Schlagkraft zusammenführt. Das hat auch mit Resilienz zu tun, für deren Aufbau Forschung und Wissenschaft die wichtigste Grundlage sind.

Stefan Simon ist Direktor des Rathgen-Forschungslabors. Theresa Brüheim ist Chefin vom Dienst von Politik & Kultur. → Carola Thielecke

## Wandelt sich die Gesellschaft, wandeln sich auch Kultureinrichtungen?

ultureinrichtungen sollen und wollen ein Spiegel der Gesellschaft sein. Wenn man diesen Auftrag übersetzt, dann bedeutet das auch, dass sich Gesellschaften verändern - und mit ihnen die Kultureinrichtungen. Museen, Bibliotheken und Archive sind Orte gesicherten Wissens, aber sie organisieren Erwerbungen oder veranstalten Ausstellungen immer in einer gewissen Zeit. Und die ist geprägt von Wertevorstellungen, von einem gewissen Wissenshorizont oder einem gesellschaftlichen Konsens. An den Sammlungen können wir gesellschaftliche Entwicklungen oder Moralvorstellungen der Gesellschaft ablesen. Man erkennt, wie sich der Geschmack, wie sich soziale Strukturen, aktuelle Themen und vieles mehr entwickelt haben. Aber leider heißt das auch, dass die Sammlungen Aspekte widerspiegeln, die wir heute ethisch nicht mehr nachvollziehen können, die uns befremden, die uns in Teilen sogar entsetzen.

Vor diesem Hintergrund betrachten wir es als besondere Verpflichtung, unsere Sammlungen immer wieder kritisch zu hinterfragen. Es gilt, sensibel zu sein für öffentliche Debatten. Nicht immer können wir proaktiv agieren, aber wir können in Einzelfällen Anstöße liefern. Der Blick auf Geschichte verändert sich, er ist aber nie schwarz oder weiß. Wir befinden uns als Gesellschaft in einem Lern- und Entwicklungsprozess, der unglaublich dynamisch ist. Mit einer gewissen Skep-

sis darf es daher betrachtet werden, wenn bestimmte Debattenteilnehmerinnen und -teilnehmer behaupten, schon immer bestimmte derzeit als korrekt empfundene Haltungen vertreten zu haben. Das stimmt ebenso wenig wie die Behauptung, Kultureinrichtungen hingen stets rückständigen Sichtweisen an.

Die beiden Epochen der Geschichte, die uns in diesem Zusammenhang heute besonders beschäftigen, sind der Nationalsozialismus und die Kolonialzeit. Dabei war die Aufarbeitung der Verbrechen der nationalsozialistischen Diktatur lange bestimmend in der gesellschaftlichen Debatte und damit auch in der Kulturpolitik. Der monströse NS-Kunstraub ist mit dem Fall des Eisernen Vorhangs wieder ins Blickfeld gerückt. Während es in den Ländern Westeuropas in den 1950er und 1960er Jahren eine erste, wenn auch unzureichende Befassung mit diesem Thema gegeben hatte, war das in den Ländern im Einflussbereich der Sowjetunion nicht der Fall. Bei der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK), in der nach 1990 die jahrzehntelang geteilten preußischen Sammlungen aus Ost und West zusammengeführt wurden, stellten sich Fragen nach dem Umgang mit NS-Raubgut daher mit besonderer Vehemenz. Noch bevor sich die Träger der deutschen öffentlichen Kultureinrichtungen mit der sogenannten »Gemeinsamen Erklärung« zur Umsetzung der Washington Principles in Deutschland bekannt hatten, ermächtig-



te der Stiftungsrat der Stiftung Preußischer Kulturbesitz am 4. Juni 1999 den Präsidenten mit Rechtsnachfolgern von Opfern des NS-Kunstraubes Vereinbarungen über einvernehmliche Lösungen zu suchen.

In den vergangenen zehn Jahren ist nun eine breite Diskussion über die Rolle Deutschlands insgesamt, und insbesondere der Museen, in der Kolonialzeit in Gang gekommen. Unsere außereuropäischen Sammlungen werden seitdem auch unter diesem Aspekt neu beleuchtet. Am Beispiel des Kolonialismus lässt sich gut erkennen, dass es nicht nur gesellschaftliche Debatten sind, die für die Neubetrachtung von Sammlungen entscheidend sind, sondern genauso Entwicklungen in den öffentlichen Kultureinrichtungen Themen in die Öffentlichkeit bringen können. Der Bau des Humboldt Forums war ein ganz wesentlicher Anstoß dazu, dass in Deutschland die koloniale Vergangenheit überhaupt in den Blick gerückt ist. Gerade bei diesem Thema gibt es derzeit eine sehr rasante Entwicklung der öffentlichen Wahrnehmung. Das kann man daran ablesen, dass die Grundhaltungen, die sich die Stiftung vor wenigen Jahren zu den Themen »menschliche Überreste« und »Kulturgut aus kolonialen Kontexten« gegeben hat, inzwischen dringend der Überarbeitung bedürfen.

Was kann man nun tun, wenn man feststellt, dass Sammlungsgut oder die Umstände, unter denen es erworben worden ist, nicht mehr unseren heutigen rechtlichen oder ethischen Maßstäben entspricht? Ist es das Sammlungsgut selbst, dass problematisch ist, hat die SPK ganz unterschiedliche Wege beschritten: Wir haben z. B. Objekte, die nachweislich rassistische Motive transportieren, kontextualisiert. Ein Beispiel ist hier Literatur aus dem Nationalsozialismus. Aber es gibt auch Dinge, die man nicht mehr einer breiten Öffentlichkeit zeigen kann oder möchte. Solches Sammlungsgut verbleibt in der Sammlung – als Dokument seiner Zeit und Arbeitsgrundlage für die Wissenschaft.

Oftmals geht es aber um die Erwerbungsumstände, die aus heutiger Sicht nicht mehr zu rechtfertigen sind. Was tun? Behalten? Zurückgeben? Mit dieser Frage geraten die öffentlichen Sammlungen in ein Dilemma, denn sie sind ja einem Bewahrensauftrag verpflichtet, sollen die Sammlungen für die Nachwelt erhalten. Sie kommen aber auch in Konflikt mit dem Haushaltsrecht, das vorgibt, dass staatliche Einrichtungen Eigentum nur in engen Grenzen abgeben dürfen. Für Sammlungsgut, das NS-verfolgungsbedingt entzogen wurde oder aus kolonialen Kontexten stammt, gibt es im Haushaltsrecht inzwischen Öffnungsklauseln, die aber eng gefasst sind.

Nun gibt es Fälle, die sehr leicht zu entscheiden sind: Wenn bei der Erwerbung von Sammlungsgut Gewalt und Unrecht im Spiel war, ist für uns klar: Diese Dinge sind selbstverständlich zurückzugeben. Im Bereich der NS-Raubkunst sind solche eindeutigen Fälle z. B. diejenigen, bei denen Kulturgut im Rahmen der Emigration aus Deutschland beschlagnahmt wurde. Ein Beispiel hierfür ist die mittelalterliche Alabastertafel, die der jüdische Sammler Harry Fuld vor seiner Auswanderung 1936 bei einer Spedition eingelagert hatte, wo sie von staatlichen Stellen entschädigungslos beschlagnahmt wurde. Diese wurde 2009 an die Erbin von Harry Fuld restituiert.

Ein weiteres Beispiel aus dem kolonialen Kontext: Für Kriegsbeute aus dem Maji-Maji-Krieg, einem der großen Widerstandskriege gegen die deutsche Kolonialherrschaft im östlichen Afrika, der Hunderttausende Menschen das Leben kostete, kann nur eine Repatriierung infrage kommen. Deshalb hat der Stiftungsrat im Juni 2022 den Präsidenten ermächtigt, mit den zuständigen Stellen in Tansania entsprechende Vereinbarungen zu treffen. Keine Zweifel kann es auch bei menschlichen Überresten geben, die in der Kolonialzeit nach Deutschland gelangt sind. Hier handeln wir nach der Maßgabe: Wenn geklärt ist, woher sie kommen und die Herkunftsländer dies wünschen – was im Übrigen nicht immer der Fall ist! – werden sie repatriiert.

Leider ist es mit den Rückgaben nicht immer so einfach. Zunächst gibt es das ganz praktische Problem, dass die Provenienzforschung trotz aller wissenschaftlicher Genauigkeit vielfach nicht die genauen Erwerbungsumstände aufklären kann. Selbst wenn das aber der Fall ist, stellen sich oft schwierige Fragen.

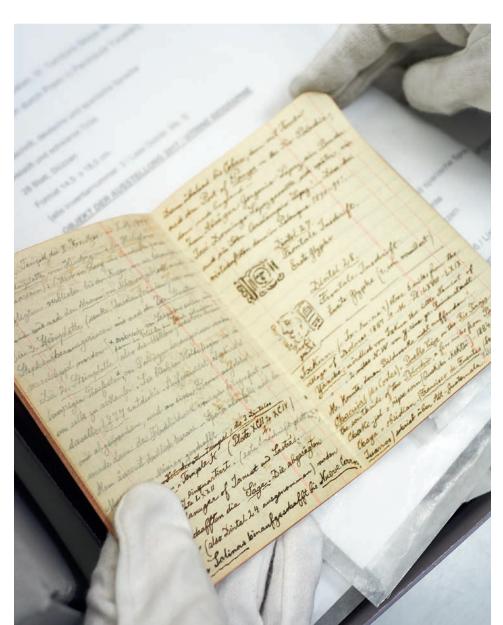
Im Fall der NS-Raubkunst ist immerhin der rechtliche Rahmen klar: Die Opfer des Kunstraubes waren Europäer, mit europäischen Vorstellungen von Eigentum und Erbrecht. Es ist deshalb, an die Erbinnen und Erben zu restituieren. Diese zu ermitteln, ist zwar manchmal schwierig – aber das sind eher praktische Probleme. Schwieriger zu beantworten ist aber bisweilen die Frage, ob ein verfolgungsbedingter Verlust vorliegt. Den sehr weitgehenden Ansatz, wonach prinzipiell jede Veräußerung durch einen Verfolgten ab dem 31. Januar 1933 ein verfolgungsbedingter Verlust ist, würden wir - in Übereinstimmung mit der Handreichung zur Gemeinsamen Erklärung – nicht teilen. Damit stellt sich also die Frage: Wann hat die Verfolgung eine so große Rolle gespielt, dass nur eine Restitution in Frage kommt? In etwa 60 Fällen sind wir bis heute zu diesem Ergebnis gekommen und haben bislang etwa 350 Objekte und 2.000 Bücher an die Erben jüdischer Eigentümer und anderer Verfolgter zurückgegeben.

Noch komplexer wird es im Bereich des Kulturgutes aus kolonialen Kontexten. Hier ist bereits häufig nicht klar, an wen zurückzugeben wäre. In den seltensten Fällen kommen Einzelpersonen als Empfänger bei Rückgaben infrage, meist sind es Communities, bei denen aber nicht immer geklärt ist, wer für sie handlungsbefugt ist. Hinzu kommt, dass diese Fälle nie nur als Privatangelegenheiten der früheren Besitzer betrachtet werden können, sondern außenpolitische Fragen berühren. Das bedeutet, dass neben der Community immer staatliche Stellen zu beteiligen sind, die bisweilen diametral andere Interessen vertreten.

Im Bereich der Rückgaben aus kolonialen Kontexten wird es sicher auch weitere Diskussionen über die Frage geben (müssen), warum zurückgegeben wird. Denn die Erfahrung zeigt, dass die Partnerinnen und Partner Rückgaben nicht immer nur dann fordern, wenn ein Unrechtskontext vorliegt. Für sie steht viel mehr die Bedeutung des Objektes im Vordergrund. Zum Teil gelingt es uns, hier Lösungen zu finden: Bei der kürzlich erfolgten Rückgabe der Kogui-Masken an Kolumbien gab es durchaus Aspekte, die die Erwerbung als ethisch nicht ganz unzweifelhaft erscheinen ließen, sodass ein Unrechtskontext bejaht werden konnte. Für die Kogui war aber, ganz im Sinne der UN-Erklärung

über die Rechte der Indigenen Völker, die sakrale Bedeutung der Masken essenziell. Hinzu kommt, dass sich die Communities und Herkunftsländer oft mehr wünschen als nur die Rückgabe von Objekten: Sie wünschen sich Erfahrungs- und Wissensaustausch, Unterstützung bei Projekten in ihren Ländern, eine eigene Stimme, wenn es darum geht, über die Objekte zu sprechen. Sie fordern aber auch finanzielle Entschädigungsleistungen und Entschuldigungen, nicht nur von den Kultureinrichtungen, sondern von den Regierungen! Und damit schließt sich der Kreis. Museen sind hier eben Teil der Gesellschaften, in und für die sie arbeiten. Als solche können sie einen Beitrag dazu leisten, das Unrecht der Vergangenheit aufzuarbeiten, an dem sie auch ihren Anteil haben. Dies kann aber nicht die Aufgabe der Kultureinrichtungen allein sein, sondern es sind gesamtgesellschaftliche Themen, für die auch gesamtgesellschaftliche Antworten und Beiträge notwendig sind, die sicher über Rückgaben hinausgehen werden.

Carola Thielecke ist Leiterin des Zentralen Justiziariats der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.



Im Bestand des Ibero-Amerikanischen Instituts befinden sich zahlreiche wertvolle Handschriften.



**Liegender Löwe** → August Gaul; 1903; Kalkstein; James-Simon-Galerie

# Raubgut in den Depots? Patrick Bahners

m 4. Juni 1999 beschloss der Stiftungsrat der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) den Masterplan für die Berliner Museumsinsel. Der Grundgedanke des Plans besteht in der Vereinigung der Häuser zu einem geschlossenen, durchgehenden Kulturerfahrungsraum, den der Besucher sich bei einem einzigen Rundgang erschließen kann. Die An- und Umbauten, für die der Londoner Architekt David Chipperfield verantwortlich zeichnete, waren 20 Jahre nach dem Masterplanbeschluss vollendet, als das neue Eingangsgebäude des Gesamtkomplexes eingeweiht wurde. Es erhielt den Namen James-Simon-Galerie.

Im Protokoll der Sitzung vom 4. Juni 1999 steht ein weiterer wichtiger Beschluss. »Der Stiftungsrat begrüßt alle Bemühungen des Präsidenten, im Zusammenhang mit Kunstwerken aus ehemals jüdischem Eigentum, welche den Eigentümern verfolgungsbedingt entzogen worden sind und sich heute in Einrichtungen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz befinden, zur Aufklärung der Sachverhalte beizutragen und Dokumentationen der Stiftung auch Dritten zugänglich zu machen. Er ermächtigt den Präsidenten, im Verhandlungsweg mit den Berechtigten, Erben oder sonstigen Rechtsnachfolgern nach einvernehmlichen Lösungen zu suchen, und akzeptiert hierbei auch eine Herausgabe der Kunstwerke unabhängig davon, ob dies zwingende Folge einer gesetzlichen Regelung ist.«

Ein halbes Jahr zuvor, am 3. Dezember 1998, hatten sich 43 Staaten in Washington auf Prinzipien verpflichtet, die es möglich machen sollen, in der »Holocaust-Ära« geraubte Kunstwerke zu restituieren. Die SPK ging bei der Übersetzung der Prinzipien in Handlungsmaximen voran. Das Raubgut muss zunächst identifiziert werden, daher die Hervorhebung von Dokumentation und Kooperation; bei begründetem Raubkunstverdacht soll dann eine einvernehmliche Lösung durch Verhandlungen gefunden werden. Im Wortlaut ging der Stiftungsrat eigentlich nicht über eine Paraphrase der wichtigsten Grundsätze von Washington hinaus; es kam darauf an, dass die Stiftung die Initiative ergriff. Bund und Länder in ihrer Eigenschaft als Träger der Stiftung kamen sich sozusagen selbst zuvor, denn erst weitere sechs Monate nach dem Berliner Beschluss erfolgte die Veröffentlichung der »Erklärung der Bundesregierung, der Länder und der kommunalen Spitzenverbände zur Auffindung und zur Rückgabe NS-verfolgungsbedingt entzogenen Kulturgutes, insbesondere aus jüdischem Besitz«. Im ersten Kapitel dieses Dokuments wurde dann der Stiftungsratsbeschluss der SPK vom 4. Juni 1999 »begrüßt«.

Bemerkenswert ist die Form des Beschlusses: eine Ermächtigung des Präsidenten. Er soll handeln und hat schon gehandelt – denn seine Bemühungen trugen ihm bereits im Juni 1999 offizielles Lob seiner politischen Vorgesetzten ein. Klaus-Dieter Lehmann war damals gerade einmal vier Monate im Amt. Seit 1999 ist NS-Raubkunst bei der SPK im förmlichen Sinne Chefsache. Das entspricht nicht bloß der Wichtigkeit des Themas, sondern auch dem Charakter der Pflichten, welche die Unterzeichnerstaaten der Washingtoner Erklärung übernommen haben. Gespräche darüber, ob ein Museum freiwillig ein Stück seiner Sammlung abgeben soll, um einer unabhängig vom positiven Recht bestehenden Forderung der Gerechtigkeit Genüge zu tun, muss der Inhaber der Gesamtverantwortung der Institution autorisieren und in den entscheidenden Phasen auch selbst führen. Wenn vom Grundsatz der Grundsätze des Museumsrechts und der Museumsethik, den Gesamtbestand der Sammlung unvermindert für die Nachwelt zu erhalten, eine Ausnahme gemacht werden soll, hat das bei einem öffentlichen Museum der Direktor gegenüber dem Publikum als dem eigentlichen Eigentümer zu vertreten.

Die SPK nimmt beim Thema der Verfolgung durch Enteignung ihre historische Verantwortung wahr, und zwar nicht nur in dem abstrakten Sinne, dass sie als Teil der deutschen Staatsgewalt das in ihrer Macht Stehende zur Korrektur des Unrechts tut, sondern im konkreten Sinne der Verantwortung für das, was der Verbund der vormals preußischen Sammlungen in der Geschichte gewesen ist und in der Zukunft sein soll. Historische Gerechtigkeit hat eine lokale Innenseite, auch bei einem Universalmuseum, und Klaus-Dieter Lehmann machte dieses Interesse seiner Institution namhaft, als er sich 2007 gegenüber dem Kulturausschuss des Deutschen Bundestages als Sachverständiger zu den Erfahrungen mit Restitution und Provenienzforschung äußerte: »Die Staatlichen Museen zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz sind im Laufe ihrer Entstehung und Entwicklung in besonderer Weise gerade von jüdischen Mäzenen erheblich gefördert worden.«

Kritiker des normativen Regimes von Washington halten es für eine Schwäche, dass moralische Plausibilität statt rechtlichem Zwang die Lösungsfindung leitet. Aber bei der Suche nach dem, was in einem Einzelfall als fair und gerecht gelten soll und akzeptiert werden kann, schließt der moralische Sinn der Begriffe Fairness und Gerechtigkeit möglicherweise auch Gesichtspunkte ein, die im Recht kein Gewicht haben. So kam die Einigung der SPK mit den Erben von Curt Glaser, dem 1933 zwangspensionierten Direktor der Kunstbibliothek, der den Grundstein für die Munch-Sammlung des Kupferstichkabinetts gelegt hatte, 2012 in ausdrücklicher »Würdigung seiner großen Verdienste für die Berliner Museen« zustande. Glaser ließ im Mai 1933 vor seiner Emigration seine Sammlung und Bibliothek versteigern. Von den neun im Kupferstichkabinett nachgewiesenen Grafiken aus diesen Auktionen wurden vier den Erben übergeben; fünf verbleiben im Museum.

Wie entschieden die 1999 beschlossenen Grundsätze der Berliner Restitutionspolitik in administrative Praxis umgesetzt wurden, wird die Forschung über die Provenienzforschung untersuchen müssen, deren Zeit kommen wird. Der Stiftungsratsbeschluss ist zu allgemein, als dass man ihn einen Masterplan nennen könnte, aber die Grundsätze sind klar und eindeutig. In der Politik und in der Presse fand Anerkennung, dass die SPK auch in der Praxis zum Vorreiter wurde. 2008, zum zehnten Jahrestag der Washingtoner Konferenz, forderte Kulturstaatsminister Bernd Neumann die deutschen Museen auf, sich an der SPK ein Beispiel zu nehmen und in den Depots nach Raubgut zu suchen. Und als die SPK 2009 die Begründung für ihre Position vorlegte, dass der Welfenschatz des Kunstgewerbemuseums 1935 nicht durch einen Zwangsverkauf in Staatsbesitz gelangt sei, hielt Brigitte Werneburg ihr in der »taz« zugute, dass sie sich ȟberaus konsequent für die Umsetzung der Washingtoner Erklärung eingesetzt« habe. Von 29 Rückgabeersuchen hatte sie 22 positiv beschieden.

Hans-Jürgen Papier, der Vorsitzende der Beratenden Kommission im Zusammenhang mit der Rückgabe NS-verfolgungsbedingt entzogenen Kulturguts, insbesondere aus jüdischem Besitz, hat jüngst das niedrige Fallaufkommen seiner Kommission zum Skandal ausgerufen und mit einem stillen Boykott der Museen erklären wollen. Seine Vorgängerin Jutta Limbach sah das noch anders und stellte 2014 in einem Interview fest: »In der größten Zahl der Fälle nehmen die Museen uns gar nicht in Anspruch, sondern restituieren selbstständig Werke aus jüdischem Besitz. Die Stiftung Preußischer Kulturbesitz beispielsweise handhabt es im Allgemeinen in dieser Weise.« Lehmanns Nachfolger Hermann Parzinger setzte sich 2015 an die Spitze der Reformer der Limbach-Kommission, als er forderte, die Museen zur Teilnahme an den Schiedsverfahren zu verpflichten.

Wenn es so weit sein wird, dass man alle fünf Museen der Museumsinsel dank der unterirdischen Promenade in einem Zug durchwandern kann, soll man nicht nur die dort zusammengetragene und ausgestellte Weltkultur als ein Ganzes erleben, das in jeder Einzelheit gleichzeitig gegenwärtig ist, sondern auch die Geschichte der Museen selbst. Deshalb heißt Chipperfields Säulenhalle nach James Simon, und deshalb ergibt es Sinn, dass diese Galerie fast leer ist. Als Wächter fungiert dort der »Liegende Löwe« von August Gaul, der 2015 an die Erben des Verlegers Rudolf Mosse übereignet und ein Jahr später zurückgekauft wurde.

Patrick Bahners ist Korrespondent des Feuilletons der Frankfurter Allgemeinen Zeitung in Nordrhein-Westfalen.



Blick in eine Werkstatt der Gipsformerei der Staatlichen Museen zu Berlin.



## Die Tür öffnen

## → Ralf Beste und Andreas Görgen im Gespräch mit Ludwig Greven

## Die Bundesregierung will eine Internationale Museumsagentur gründen. Was soll sie leisten?

**Beste** — Sie soll als Serviceagentur den deutschen Museen helfen, weltweit zu operieren. Sie soll unterstützen bei internationalen Ausstellungen, beim Bau und Betrieb von Museen im Ausland, bei der Restitution von Kulturgütern und – ganz wichtig – beim gegenseitigen Lernen und der Ausbildung von Museumspersonal. Dafür gibt es schon das Museums-Lab, das künftig von der Agentur getragen werden soll. Gesellschafter der Agentur wird das Auswärtige Amt sein, zusammen mit der Beauftragten für Kultur und Medien. Beteiligt ist auch das Ministerium für Entwicklungszusammenarbeit. Im Aufsichtsrat sitzen außerdem Vertreterinnen und Vertreter der Länder, denn die Agentur soll auch die Museen unterstützen, die sich in der Trägerschaft der Länder und Kommunen befinden. Es ist wichtig, dass alle Akteure mit an Bord sind.

## Sind denn die deutschen Museen im internationalen Wettbewerb um Aufmerksamkeit und spektakuläre Ausstellungen so im Hintertreffen, dass sie Hilfe des Bundes benötigen?

**Görgen** — Für das, was die deutschen Museen können, sind wir im Ausland zu schwach unterwegs. Das Guggenheim-Museum hat Dependancen im Ausland, der Louvre hat einen Ableger in Abu Dhabi gegründet. Von der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) und anderen großen Museen gab es vor 20 Jahren Versuche, gemeinsam etwas auf den Weg zu bringen. Das ist damals aber gescheitert. Deshalb war Deutschland bei der ersten Welle der Erweiterungen ins Ausland nicht dabei. Seit etwa 2010 gibt es eine zweite Welle. Das Centre Pompidou hat 2019 eine Dependance in China eröffnet. In Saudi-Arabien hat Frankreich mit Al-Ula eine ganze Region einschließlich mehr als einem Dutzend Museen erschlossen. Eine Reihe von Museumsneubauten in Afrika werden von Frankreich, Südkorea oder China unterstützt. Wir wollen hier einen eigenen, konzeptionell-kooperativen Ansatz entwickeln.

## Was sind die Gründe, dass die deutschen Museen international nicht mithalten? Liegt das vor allem am Föderalismus? Tun sich zentralistische Länder wie Frankreich da leichter?

Görgen — Deutschland hat die reichste Museumslandschaft mit etwa 6.600 Museen. Wenn wir davon die Häuser der SPK und noch ein paar andere Museen in der Trägerschaft des Bundes abziehen, sind über 99 Prozent in Trägerschaft der Länder und der kommunalen Gebietskörperschaften. Für eine Kommune oder ein Land stellt sich die Frage, ob und wieweit können sie Gelder bereitstellen, damit ein Museum international arbeiten kann, oder ob das nicht Aufgabe der Bundesrepublik insgesamt ist. Das ist in Frankreich anders. Dort wird vom Zentrum aus gedacht, sozusagen vom Louvre und Centre Pompidou in die Peripherie, ob die Metz oder Shanghai heißt. Wir dagegen müssen umgekehrt von der Peripherie ins Zentrum denken, in Richtung Berlin – zu der neuen Agentur und von da ins Ausland. **Beste** — Ziel ist, den Museen die Tür nach außen zu öffnen, damit sie einen Weg einschlagen können, den sie aus eigener Kraft womöglich nicht gehen würden. Das ist für eine Bundeseinrichtung leichter als für eine kommunale oder eine Länderinstitution.

## Was wäre daran so schlimm, in der internationalen Konkurrenz nicht mitzuspielen? Es gibt ja schon jetzt Kooperationen mit Museen im Ausland, und viele Gäste kommen nach Deutschland, um sich hier die reichhaltigen Museen anzuschauen.

<u>Görgen</u> — Umgekehrt gefragt: Können wir nicht sagen, wir bauen nicht nur gute Autos und Windräder, wir haben auch hervorragende kulturelle Werke und Erzählungen anzubieten? Warum ist ein Land, das so stark vom globalen Markt abhängt, in der globalen Zusammenarbeit von Museen so wenig sichtbar? Dabei gibt es eine enorme internationale Nachfrage nach einer Kooperation mit uns.

**Beste** — Das British Museum oder Guggenheim sind starke Marken auch im Ausland, während der Zugang für viele größere, aber eben nicht riesige deutsche Museen schwieriger ist. Deren Chancen wollen wir mit Unterstützung der Museumsagentur verbessern. Zumal der große Bereich der Museen international ein Wachstumsmarkt ist.

Wenn das Auswärtige Amt die Federführung übernimmt, bedeutet das, dass die internationale Vermarktung der deutschen Museen ein Teil der Außenpolitik wird, in Konkurrenz zu autoritären Mächten wie China, aber auch zu befreundeten Ländern?

<u>Beste</u> — Die Agentur wird ein Bestandteil der auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik, mit der wir unsere außen- und sicherheitspolitischen Ziele verfolgen: nämlich Partner zu erschließen, Austauschgelegenheiten zu schaffen und Verständigungsmöglichkeiten zu suchen. Und mit der Agentur nutzen wir dafür eine der wertvollsten Möglichkeiten, die wir haben: unsere Museen.

## Warum setzen Sie nicht auf europäische Kooperation statt auf eine eigene nationale Agentur?

<u>Beste</u> — Das ist eine Frage der Praktikabilität. Wir wollen ja einzelnen Museen bei der internationalen Vermarktung helfen, und da ist man auf nationaler Ebene näher dran. Wir haben, wie gesagt, ein föderales System mit verschiedenen Akteuren, Frankreich hat da eine andere Tradition. Da könnten wir zehn Jahre damit verbringen, einen Mechanismus zu finden, der allen passt. Damit wäre aber noch kein Bild ins Ausland bewegt.

Görgen — Warum trauen wir uns nicht zu sagen, wir haben ein eigenes deutsches Angebot, das sich unterscheidet von einem britischen, französischen oder belgischen? Wir leben doch in einer Welt, in der die kulturellen Narrative eine große Rolle spielen. Ich halte es für völlig legitim zu sagen, es gibt eine spezifische deutsche kulturelle Erzählung und Erzählweise, die europäisch ist, aber eben nicht allein. Zweitens: Wir wollen von anderen lernen, um dadurch international besser zu werden. Manche Museen in anderen Ländern sind moderner als deutsche, in der Technik, in der Erzählweise, im internationalen Austausch. In dieser Kooperation und in diesem Wettbewerb können wir selbst besser werden für die Arbeit hier in Deutschland. Und in einem weiteren Schritt überlegen, ob und wo es auch ein gemeinsames europäisches kulturelles Angebot gibt, wie z. B. beim europäisch-afrikanischen MuseumsLab.

## Weshalb wird die Agentur eine GmbH und nicht eine Abteilung im Auswärtigen Amt?

<u>Görgen</u> — Nach Abwägung aller Fragen scheint uns das die effektivste Form. Wir haben uns daran gewöhnt, dass wir eine föderale Ausdifferenzierung mit unterschiedlichen Entscheidungsstrukturen haben. Das ist gut für unser Land, aber nicht für Partner im Ausland, weil die sich manchmal verlieren können zwischen 16 Bundesressorts und 16 Bundesländern. Das macht uns langsamer in der globalen Zusammenarbeit. Die Agentur hat den Vorteil, dass das Kulturressort und die beiden Ministerien, die sich um Außen- und Entwicklungspolitik kümmern, mit den Ländern und Kommunen in einer Agentur kooperieren und so die Komplexität von Bürokratien reduzieren. Die Agentur kann selbstständiger agieren.

### Tragen die Bundesländer das mit? Oder gibt es da Widerstände?

<u>Görgen</u> — In mehreren kulturpolitischen Spitzentreffen und verschiedenen Runden ist das alles seit 2019 vorbereitet worden. Wir haben 50 Museen befragt, wo sie Bedarf sehen, wir haben die Länder um ihre Einschätzung und Mitwirkung gebeten und uns mit den bestehenden Institutionen wie dem Goethe-Institut, der Stiftung Preußischer Kulturbesitz oder auch der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und vielen anderen abgestimmt.

**Beste** — Es bedarf für die Kooperation mit ausländischen Museen viel Know-how, von Zollfragen bis dazu, welche Rahmenvereinbarungen es braucht. Selbst große Museen sind damit oft überfordert, sie haben nicht die Fachleute dafür. Die Agentur soll daher auch ein Kompetenzzentrum sein, das ihnen diese Expertise zur Verfügung stellt.

### Welche Museen haben Sie vor allem im Fokus?

Görgen — Wir reden von etwa zwei Dutzend, die dafür besonders infrage kommen. Dazu gehören natürlich die Sammlungen der SPK. Sie ist eine der zentralen Institutionen, die wir von Anfang an eingebunden haben, und hoffentlich sehen wir im Caspar-David-Friedrich-Jahr schon in Hamburg und Dresden erste Früchte. Beste — Die anderen Mittler der auswärtigen Kulturpolitik wie das Goethe-Institut sind ebenfalls mit an Bord. Allein auch dafür, um Bedarfe zu ermitteln und Orte zu finden, an denen deutsche Museen mit Hilfe der Agentur tätig werden sollten. →

## In welchen Weltregionen sehen Sie den größten Nachholbedarf?

Beste — Wir erleben in der internationalen Politik gerade eine große langfristige Machtverschiebung. In den alten Machtzentren wie Nordamerika und Westeuropa sind wir traditionell stark vertreten. Aber die Gewichte verschieben sich in Regionen wie Südostasien, Afrika und Teile der arabischen Welt. Und wir sehen zugleich, dass sich auch die Praktiken der kulturellen Zusammenarbeit verändern. Ein Museum in den Ländern Afrikas beispielsweise ist anders als eines in Deutschland. Da lernen wir auch dazu, was eigentlich die Funktion eines Museums ist. Nämlich z.B. ein Ort des gesellschaftlichen Miteinanders – anders als bei uns, wo Einzelne ins Museum gehen und sich erbauen. Das heißt, mit der Arbeit der Agentur wollen wir nicht nur unsere Wert vermitteln, sondern auch von Ländern wie Nigeria lernen, wie man dort heute Museen baut und betreibt.

## In der Auswärtigen Kulturpolitik wird wegen der Zeitenwende und anderer dringender Aufgaben kräftig gespart. Verträgt sich damit, eine neue Institution zu schaffen, die ja einiges kosten wird?

<u>Beste</u> — Wir sprechen von einer kleinen Agentur mit etwa zwei Dutzend Leuten, die weniger durch große Subventionen als durch konkrete Hilfen unterstützen sollen. Das Budget beschränkt sich auf einen einstelligen Millionenbetrag. Es soll genug sein, um in einigen Bereichen entscheidende Akzente zu setzen. Die Agentur soll perspektivisch profitabel arbeiten und dafür sorgen, dass es nicht nur für die Museen, sondern auch für sie selbst auf dem globalen Museumsmarkt auskömmlich ist. Dieses Geld kann dann wiederum den Radius erweitern.

## Ein Museum im Ausland zu bauen, kostet aber eine Menge Geld.

Görgen — China hat vor einigen Jahren einen Plan für den Neubau von 3.500 Museen vorgestellt und baut ca. 40 Museen pro Jahr. Oder schauen Sie auf die arabische Halbinsel, auf die Türkei und andere Länder. Die fragen nicht um mitgebrachtes Geld, sondern die fragen nach Angeboten für ihre Investition in die kulturelle Infrastruktur. Bislang können wir dafür jedoch kein gebündeltes Angebot machen. Das würden wir gerne ändern.

Andreas Görgen ist Amtschef von Kulturstaatsministerin Claudia Roth. Ralf Beste ist Leiter der Abteilung für Auswärtige Kultur- und Gesellschaftspolitik im Auswärtigen Amt. Ludwig Greven ist freier Publizist.





Seit fast 200 Jahren werden in der Gipsformerei der Staatlichen Museen zu Berlin hochwertige Kunstrepliken aus Berliner, aber auch europäischen Museen gefertigt.



Wiekamen die Objekte ins Mie wurden die O Worben und mit

→ Petra Winter

ie wurden die Objekte eigentlich gesammelt, erworben und mitunter angeeignet? Und auf welchen oft verschlungenen Pfaden sind sie ins Museum gelangt? Das sind die Grundfragen der Provenienzforschung an den Staatlichen Museen zu Berlin, die sich mit den Kontexten von Besitz- und Eigentumswechseln von der Entstehung eines Objekts bis hin zu seiner Aufnahme in die Sammlungen beschäftigt.

Die systematische und proaktive Provenienzforschung ist in den Staatlichen Museen zu Berlin eine wichtige Kernaufgabe, die seit 2008 vom Zentralarchiv aus koordiniert und geleitet wird. Hier ist ein professionelles Team aus Forscherinnen und Forschern sowie Archivarinnen und Archivaren an einem Institut vereint, das in der deutschen Museumslandschaft einmalig ist. Das Zentralarchiv versteht sich als »historisches Gedächtnis« der Museen, seine Aktenbestände bilden den Ausgangspunkt jeder Provenienzrecherche zu den Objekten in den Sammlungen der Museen.



Der Lesesaal im Ibero-Amerikanischen nstitut am Kulturforum.

Am Zentralarchiv widmet sich ein interdisziplinäres Team von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern den komplexen Aufgaben und Fragestellungen, die in den durchaus sehr unterschiedlichen Sammlungen der Staatlichen Museen zu Berlin auftreten. Beispielsweise, ob sich in den Sammlungen NS-verfolgungsbedingt entzogenes Kulturgut befindet oder ob historische Erwerbungen im Kontext europäischer Kolonialherrschaft stehen. Darüber hinaus werden Erwerbungen von archäologischen Objekten nach 1970 auf Verstöße gegen die UNESCO-Konvention gegen illegalen Handel mit Kulturgut untersucht, um die rechtmäßige Ausfuhr aus den Herkunftsländern gewährleistet zu wissen. Auch in der sowjetischen Besatzungszone und in der DDR wurden Kulturgüter ihren Eigentümerinnen und Eigentümern entschädigungslos entzogen, etwa im Kontext der Bodenreform oder im Zuge politischer Verfolgung. Die Erforschung von Fremdbesitz und der Umstände der eigenen Kriegsverluste der Museen gehört ebenso zu den Aufgaben der Provenienzforschung wie die Durchführung von »Erstchecks« bei der heutigen Erwerbung von Werken oder die Prüfung der Provenienzen von Dauerleihgaben. Diese Beispiele zeigen die ganze Vielfalt dieser noch jungen Disziplin.

Ein wichtiger Baustein dabei ist die Arbeit der Archivarinnen und Archivare des Zentralarchivs, die ausgewählte Aktenbestände, z.B. von Erwerbungsakten sehr tief erschließen. Damit wird der Zugang zu den

betreffenden Archivalien erleichtert und der zeitliche Aufwand der Recherchen sowohl für die eigene sammlungsbezogene Provenienzforschung an den Staatlichen Museen zu Berlin als auch für externe Forscherinnen und Forscher erheblich reduziert.

Aber wie geht die Provenienzforschung vor? Objekte und Teilbestände werden nach bestimmten Kriterien ausgewählt und im Rahmen von Forschungsprojekten untersucht. Dabei folgt die Provenienzforschung den Erwerbungskontexten und -zeiträumen, eingerahmt von historischen Zäsuren. Geprüft werden Ankäufe, Schenkungen, Vermächtnisse sowie von Behörden überwiesene Werke. Gemäß den oben skizzierten politisch-historischen, aber auch ethisch-moralischen Ansprüchen, denen sich die Museen heute stellen müssen, begann um die Jahrtausendwende zunächst die intensive Untersuchung der Erwerbungen der Museen zwischen 1933 und 1945, um Objekte zu identifizieren, die ihren Besitzern in der Zeit des Nationalsozialismus entzogen worden sind, insbesondere aus jüdischem Besitz. Die Suche nach diesen Objekten dauert an und konzentriert sich mittlerweile auch auf nach 1945 von den Museen erworbene Werke, denen ein Entzug in der NS-Zeit vorausgegangen sein kann. Diese Recherchen gestalten sich wesentlich aufwendiger. Eine besondere Herausforderung sind die Untersuchungen zu möglichem Entzug in der SBZ/DDR, die für nahezu alle Museen zu leisten sind. Die Staatlichen Museen zu Berlin waren von 1948 bis 1990 unmittelbar von der Teilung Berlins und Deutschlands betroffen, die Museumsinsel lag im Ostteil Berlins.

Seit einigen Jahren wächst außerdem das Bewusstsein für die Folgen der deutschen Kolonialherrschaft, und der Aufarbeitung von Sammlungen aus kolonialen Kontexten kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Auch im Bereich der postkolonialen Provenienzforschung bestimmen vielfältige Themen und Fragestellungen den Forschungsalltag: Diplomatische Geschenke, schwer nachvollziehbare Ankäufe, Kriegszüge und Situationen, in denen Machtverhältnisse höchst ungleich verteilt waren, sind nur einige Beispiele für die Bandbreite, in der Kulturgut in Afrika, Asien, dem Pazifik, den beiden Amerikas und in Europa angeeignet und nach Berlin gebracht wurde. Die Provenienzforschung am Ethnologischen Museum und dem Museum für Asiatische Kunst versteht sich als kooperative Forschung zur Herkunft und zu den Beziehungsgeschichten von Objekten und bildet so eine wichtige Grundlage in der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnerinnen und -partnern aus aller Welt, um mögliche Zukunftsszenarien für die Objekte zu entwerfen.

Die spannenden Forschungsergebnisse einem breiten Publikum zu vermitteln und mit Besucherinnen und Besucher zu diskutieren ist dem Team der Provenienzforschung der SMB ein großes Anliegen. Dafür werden verschiedene Formate entwickelt und ausprobiert, wie z.B. Begleithefte zur Provenienzforschung in den Ausstellungen, eine Gesprächsreihe »Wie kamen die Objekte ins Museum« sowie Führungen und Blog-Beiträge.

Petra Winter ist Direktorin des Zentralarchivs und Leiterin der Provenienzforschung der Staatlichen Museen zu Berlin.



Tas macht gerade Bücher zu interessanten Objekten für die Provenienzforschung? Ein Buch fordert Besitzerinnen und Besitzer sowie Leserinnen und Leser geradezu auf. Spuren zu hinterlassen. Spiegel und Vorsatz bieten ideale Flächen, um Notizen oder wenigstens den eigenen Namen anzubringen. Texte wollen kommentiert und durchgearbeitet werden. Die individuelle Gestaltung von Bucheinbänden ist ein probates Mittel zur Repräsentation, und schließlich sollen Besitzkennzeichnungen die Rückkehr entnommener Bände garantieren. Dies gilt für mittelalterliche Codizes bis hin zu billigen Massenprodukten wie dem modernen Taschenbuch. Das Spektrum der Besitzkennzeichen ist ebenfalls groß: Vom einfachen Namenseintrag bis hin zum individuell beauftragten, künstlerisch gestalteten Exlibris, vom auffällig platzierten Besitzstempel bis zur fast unsichtbaren Anstreichung reichen die Provenienzspuren. Auch herausragende Unikate wie eine in der Cranach-Werkstatt kolorierte und mit Familienporträts und Wappendarstellungen versehene Bibel können dabei sein. Anders ausgedrückt: Der Personenkreis, der über solche Spuren sichtbar wird, reicht vom mit einem Buch beschenkten Konfirmand oder einer prämierten Schülerin über kleine Gewerkschaften und Vereine bis hin zum international vernetzten Intellektuellen oder zur adligen Sammlerin mit bibliophilen Neigungen.

Die spezifische Qualität des Buches als Überlieferungsträger bietet der bibliothekarischen Provenienzforschung eine Fülle an Informationen, auch wenn diese oft nicht unmittelbar zu entschlüsseln sind. Neben vielfältigen, buch- und sammlungsgeschichtlichen bis hin zu heraldischen Kenntnissen ist das Wissen um bibliothekarische Abläufe und Arbeitsweisen ein wichtiger Schlüssel zur Interpretation. Bibliotheken haben meist ähnliche, genau festgelegte Abläufe der Buchbearbeitung von der Akzession bis zum Signaturendruck, die zusammen mit den dabei zur Dokumentation genutzten Unterlagen und Katalogen über kleine Kürzel, Vermerke und Nummern wertvolle Hinweise zur Exemplargeschichte geben. Sogar bei heute verlorenen Exemplaren können so teilweise Aussagen über ihre Provenienz gemacht werden.

Überwiegend beschäftigt sich die bibliothekarische Provenienzforschung mit gedruckten Ausgaben, die in unterschiedlich hohen Auflagen erschienen sind. Bis zur Erfindung des industriell hergestellten Verlagseinbandes werden Bücher aber immer individuell gebunden und dabei oft ebenso individuell zusammengestellt; auch danach bleibt der Einband häufig ein exemplarspezifisches Merkmal – sei es auch der Bibliothekseinband. Der spezielle Charakter des Buches bewirkt, dass seriell hergestellte Drucke fast immer auch exemplarspezifische Merkmale aufweisen. Der »material turn« in der Forschung führt seit einiger Zeit dazu, dass gerade nach diesen Merkmalen zunehmend gefragt wird. Der gedruckte Text allein kann diese Fragen nach Gestaltung, Rezeption, Lesegewohnheiten und Sammlungsintentionen nicht beantworten.

Seit über 20 Jahren beschäftigen sich die Expertinnen und Experten für Alte Drucke an der Staatsbibliothek zu Berlin mit der Erforschung und Erschließung der Provenienzen von Druckschriften. Damit wurde die exemplarspezifische Erschließung neben der For-

mal- und Inhaltserschließung in die bibliothekarische Routine aufgenommen und blieb nicht mehr auf Sondermaterialien wie Handschriften und Inkunabeln beschränkt. Seitdem werden Provenienzdaten auch in die elektronischen Kataloge und Verbundsysteme integriert. Etwa gleichzeitig begann die von den »Washington Principles« und der Gemeinsamen Erklärung angestoßene systematische Suche nach NS-Raubgut in den Beständen der Staatsbibliothek. Seit 2007 beschäftigt sich damit ein hochspezialisiertes Team aus Bibliothekarinnen und Bibliothekaren sowie seit 2020 eine Provenienzforscherin, unterstützt durch vom Deutschen Zentrum Kulturgutverluste geförderte Projekte. Die Suche nach unrechtmäßigen Erwerbungen betrifft neben dem rund drei Millionen Bände umfassenden Bestand der bis 1945 erschienenen Drucke weitere Sammlungen wie Handschriften, Musikalien, Karten und Nachlassmaterialien. Auch Sammlungsgut mit anderen Unrechtskontexten wie durch die Bodenreform in der Sowjetischen Besatzungszone enteignete Gutsbibliotheken, Bibliotheken sogenannter »Republikflüchtiger« und zunehmend die Frage nach kolonialen Kontexten beschäftigen das Team in der Abteilung Handschriften und Historische Drucke.

Angesichts der führenden Rolle der Staatsbibliothek und ihrer Vorgängerinstitutionen im Bibliothekswesen des Nationalsozialismus und der SBZ/DDR wurden neben der Provenienzprüfung in den Sammlungen auch umfangreiche Projekte zur Grundlagenforschung durchgeführt. Intensiv untersucht wurden die Rolle der Preußischen Staatsbibliothek und der hier angesiedelten Reichstauschstelle als zentrale Verteilerstellen von NS-Raubgut und anschließend die Tätigkeit der 1959 der Deutschen Staatsbibliothek angegliederten Zentralstelle für wissenschaftliche Altbestände in der DDR. Derzeit läuft an der Staatsbibliothek ein Forschungsprojekt zum Zentralantiquariat der DDR und den auf diesem Wege verkauften Buchbeständen, darunter weiterhin auch geraubte und enteignete Bücher.

Was sind die Herausforderungen? Wie könnten die nächsten Schritte aussehen? Bislang sind nur etwa sechs Prozent des Druckschriftenbestandes der Staatsbibliothek mit Provenienzdaten versehen, eine systematische Prüfung der Handschriften und Nachlassmaterialien steht noch am Anfang. Transparenz und Zugang zu Informationen kann durch die Digitalisierung und KI-gestützte Verfahren zur Texterkennung, etwa bei den Erwerbungsunterlagen und Zugangsbüchern, geschaffen werden. Die standardisierte Erfassung von Provenienzen muss im Sinne der Interoperabilität der Daten weiter verbessert werden, um Recherchen und damit auch ggf. Restitutionsverfahren zu beschleunigen. Die intensive nationale und internationale Kooperation ist gerade mit Blick auf das noch neue Thema der kolonialen Kontexte in Bibliotheken vielleicht die wichtigste Aufgabe der Zukunft.

Michaela Scheibe ist stellvertretende Leiterin der Abteilung Handschriften und Historische Drucke der Staatsbibliothek zu Berlin. → David Vuillaume

## Kernaufgabe Vermittlung

n einfachen Darstellungen, sei es in Icons und Logos, wird das Museum oft als Tempel vorgestellt, mit ei-👃 nem massiven Unterbau, starken Säulen und stolzen Tympana, An manchen Orten, wie z.B. auf der Berliner Museumsinsel, verschmelzt sich diese Vorstellung mit der architektonischen Realität. Statt eine gewichtige Institution, die für die Ewigkeit hier und jetzt steht, sehe ich im Museum lieber eine viel leichtere Erscheinung: eine Figur der Akrobatik. Das Museum ist ständig bestrebt, ein gewisses Gleichgewicht aufrechtzuerhalten. Auf der einen Seite steht das Objektbezogene, das Sammeln, das Erforschen und das Bewahren. Hingegen auf der anderen Seite die Publikumsorientierung, das Ausstellen, die Kommunikation und die Bildungsangebote. Zwischen einer Öffnungsbestrebung einerseits und andererseits Bestrebungen, die gesammelten Schätze vor externen Einflüssen zu schützen, muss das Museum ständig verhandeln und austarieren, um die beste Position einnehmen zu können. Dabei stellt das wichtigste Verbindungselement die Vermittlung dar.

Gerne beziehe ich mich diesbezüglich auf die französische Tradition der Museumswissenschaft, die die Vermittlungsarbeit »Médiation culturelle« nennt. Die Vermittlung versucht in diesem Sinne, einen Kompromiss zwischen zwei unterschiedlichen Kulturen zu schaffen, nämlich genau der des Museums und der der Besuchenden. Die allzu binäre Spannung zwischen unterschiedlichen Wertesystemen hat den Vorteil, die Vermittlungsarbeit als aktiven Dialog darzustellen. Dank der Vermittlung werden die Besucherinnen und Besucher mit ihren unterschiedlichen Wahrnehmungen in der musealen Institution anerkannt. Sie zielt darauf ab, sie in der eigenen, individuellen Erfahrung zu begleiten, ausgehend von ihren persönlichen Referenzen. Die Vermittlung als Mediation drängt keine Realität auf, sondern begleitet die Besucherinnen und Besucher dabei, Sinn für sie zu produzieren. Dabei negiert die Vermittlung nicht, dass das Museum auch sein eigenes Wertesystem unterhält, das die Tendenz hat, bestimmte Werte, oft die einer erklärten oder anerkannten Elite, zu legitimieren. Es wird verhandelt, ausgetauscht und idealerweise viel diskutiert. Das Museum als Parlament, als Ort, wo unterschiedliche Standpunkte ausgedrückt und wertgeschätzt werden können, wo die beste Lösung für jede und jeden gesucht wird.

»Bildungs- und Vermittlungsarbeit schafft Zugänge zu den Kulturgütern der Gesellschaft und trägt dazu bei, Museen und ihre Sammlungen zu demokratisieren.« Dieser Satz aus dem Leitfaden »Bildung und Vermittlung im Museum« des Deutschen Museumsbundes betont die demokratisierende Funktion der Vermittlung. Die Vermittlungsperson lehrt den Besuchenden nämlich nicht direkt etwas, sondern versucht beizubringen, wie man lernt. Eine gute Vermittlung macht Bürgerinnen und Bürger mündig und kann somit dazu beitragen, dass Museen für Demokratie und gesellschaftliche Stabilität eine wichtige Rolle spielen.

Die Vermittlung als Verhandlungs- und Verbindungselement steht omnipräsent aber auch nie allein im Museum. In der gängigen Museumssprache wird fast ausschließlich die Bezeichnung »Bildung und Vermittlung« verwendet. Sie sind in der Tat fast untrennbar. Dabei ist die Vermittlung nicht nur Produzent und Türöffner im Bildungsbereich. Im Ausstellungswesen sorgt die Vermittlung dafür, dass die Objekte multiperspektivistisch und interdisziplinär beleuchtet werden, und dass ihre Präsentation in den Augen der Besucherinnen und Besucher gegenwarts- und lebensrelevant erscheinen. Vermittlungskompetenzen helfen Kuratorinnen und Kuratoren auch erheblich dabei, die Gestaltung und Dramaturgie publikumsorientierter zu machen. Partizipative Elemente können und werden dabei sinnvoll eingesetzt. Die Aktivierung aller Sinne soll dabei nicht blenden. Sie erfolgt im Gleichgewicht mit dem Angebot von Grundsatzinformationen, wie z. B. die Angaben zur Provenienz und Fragen dazu. Transparenz schafft an dieser Stelle nämlich auch Vertrauen.

Vermittlerinnen und Vermittler, die in ständiger Interaktion mit Besucherinnen und Besuchern sowie Nutzerinnen und Nutzern stehen, sind eine wertvolle Ressource für alle Mitarbeitenden, die mit Publikum zu tun haben, und zwar vom Aufsichtspersonal bis zu den Besucherforscherinnen und -forschern. Erfolgreiche Partizipation und Outreach ist nur mit professioneller und systematischer Erfahrung durch und mit dem Publikum möglich.

Vermittlung ist zwar überall im Museumswesen präsent, jedoch nicht immer als solche sichtbar. Vermittlerinnen und Vermittler hingegen sind vor allem in den Ausstellungs- und ggf. Vermittlungsräumen in ihrer In-



Kleider von Dior, Schiaparelli und Cardin in der Modegalerie des Kunstgewerbemuseums.

teraktion mit dem Publikum wahrnehmbar, als ob sie erst am Ende des Ausstellungsprozesses stehen würden und ggf. auch noch optional. Vielleicht könnte dies ein Grund für die noch teils ungenügende Anerkennung der Vermittlungsarbeit im Museumswesen sein. Vermittlerinnen und Vermittler sind der ideale Garant der Publikumsorientierung, aber nur, wenn die Museen ihnen diese Rolle zugestehen. Ein publikumsorientiertes, zukunftsfähiges Museum beschäftigt im Idealfall genauso viele Vermittlerinnen und Vermittler wie Sammlungskuratorinnen und -kuratoren. Und dieser einfache Schlüssel gilt nicht nur für die Anzahl an Personen, sondern auch für die Gesamtlohnsumme und ihre Stellung im Organigramm.

Die Hierarchie zwischen dem Was und dem Wie wurde in der aktuellen Museumsdefinition vom Internationalen Museumsrat (ICOM) weitestgehend aufgehoben. Die Umsetzung der formulierten Wünsche nach Zugänglichkeit, vielfältigen Erfahrungen, Diversität, Partizipation und Wissensaustausch geht nur mit der Stärkung der Vermittlungsarbeit einher.

Die Institution Museum sammelt nicht nur Objekte des Kulturerbes, sondern bereichert sich auch an jeder neuen Bedeutung, die ihr gegeben oder zugesprochen wird. Dabei lernen nicht nur die Besucherinnen und Besucher, sondern auch das Museum von seinen Nutzerinnen und Nutzern. Die Figur der Vermittlung ist in dieser Hinsicht unverzichtbar und emblematisch für das Museum.

David Vuillaume ist Geschäftsführer des Deutschen Museumsbunds.

## 



as Museum »Narrenschopf« in Bad Dürrheim, 1973 als Zentralmuseum der Schwäbisch-alemannischen Fastnacht gegründet, fand zwar von Anfang an großes Besucherinteresse, blieb jedoch in analogen Zeiten ein letztlich paradoxes Unterfangen. Musealisierbar waren nämlich allenfalls die materiellen Objektivationen der Fastnacht wie etwa Kostüme, Masken, Requisiten, Schriftzeugnisse oder Ähnliches mehr. Das Eigentliche des Festes aber, sein Erlebniswert, seine Vollzugsformen, seine Emotionalität und seine performative Dynamik konnte ein herkömmliches Museum nur unzulänglich vermitteln.

Dies änderte sich mit der Verfügbarkeit digitaler Strategien grundlegend. Durch die Aufnahme des Fastnachtsmuseums in das Verbundprojekt museum-4punkt0 wurde es möglich, immaterielles Kulturerbe auf eine bis vor Kurzem noch kaum vorstellbare Weise hautnah erfahrbar zu machen. Von 2017 bis 2022 erweiterte das siebenköpfige Projektteam, geleitet von zwei Hochschullehrern aus den Bereichen Digitale Medien und Kulturanthropologie, die bisherigen Inhalte des konventionellen Museums um eine völlig neue Dimension. Die Entwicklung der Innovationen und ihre Umsetzung erfolgten in mehreren Schritten, und zwar stets mit dem Bestreben einer nachhaltigen Nutzung der Ergebnisse im späteren Museumsalltag.

Zunächst wurden die spektakulärsten Bräuche der Schwäbisch-alemannischen Fastnacht in 360-Grad-Technik filmisch dokumentiert. Das dabei gewonnene und entsprechend aufbereitete Material, das selbst für Ethnologen so nie verfügbar war, können die Museumsbesucher heute an speziellen Medienstationen mit Virtual-Reality-Brillen in einer Unmittelbarkeit erleben, die den Eindruck erweckt, als würde man mitten im Geschehen stehen. Der grundlegende Unterschied des VR-Erlebnisses zum analogen Film besteht darin, dass die Betrachter nicht durch bestimmte Bildausschnitte und Kamerabewegungen optisch gegängelt werden, sondern dass sie sich völlig frei im Brauchablauf umsehen und dadurch letztlich ihr Narrativ selbst wählen können. Dies geht weit über die Möglichkeiten des konventionellen ethnologischen Films hinaus.

Neben dem Präsentationsangebot in VR-Brillen werden die 360-Grad-Filme auch noch, ähnlich wie in einem Planetarium, in eine Kuppel projiziert, wo die Betrachter nicht den Isolationseffekt der VR-Brille haben, sondern die Ereignisabläufe gemeinsam mit anderen wahrnehmen und dementsprechend kollektiv darauf reagieren können. Damit wird Fastnacht noch realitätsnäher abgebildet und zudem als Gemeinschaftserlebnis erfahrbar.

Ein weiterer Projektbereich war der Aufbau einer Webseite mit dem Titel »Virtuelles Fastnachtsmuseum«, über die das physische Museum auch unter virtuellesfastnachtsmusem.de online präsent ist, was sich nicht zuletzt während der Coronapandemie als großer Gewinn erwies. Inhaltlich geht die Website weit über das physische Museum hinaus und bietet einen erheblichen Mehrwert an Informationen zur Kulturgeschichte der Fastnacht, indem sie hochwertige Quellen aus aller Welt zeigt und aufschlüsselt. Da die Webseite zudem in Englisch zur Verfügung steht, findet sie auch international viel Beachtung. Und dass das virtuelle Fastnachtsmuseum 2020 mit dem World Media Award in Silber ausgezeichnet wurde, war ebenfalls eine erfreuliche Bestätigung der Projektarbeit.

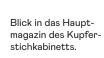
Dem virtuellen Fastnachtsmuseum ist inzwischen noch die Datenbank »Folklore Europaea« angegliedert, in der über 5.000 Feste und Bräuche Europas nach verschiedensten Kriterien abgerufen und miteinander verglichen werden können. »Folklore Europaea« war ursprünglich ein ethnologisches Projekt der Universität Freiburg und erhielt im Rahmen des Umzugs zu museum4punkt0 einen grundlegenden Relaunch.

Weiter wurden mit digitalen Strategien zwei prominente historische Bildquellen zur Ideengeschichte der Fastnacht, nämlich Pieter Bruegels d. Ä. »Kampf zwischen Fastnacht und Fasten« von 1559 und der sogenannte »Ambraser Narrenteller« aus dem Jahr 1528 in einer für Museumsbesucher ganz neuen Weise erschlossen: Filmische Detailaufnahmen mit dezenten Animationen erlauben dem Betrachter eine förmliche Exkursion in die Welt dieser Werke. Die fotografischen Grundlagen hierfür entstanden in enger Zusammenarbeit mit dem Kunsthistorischen Museum in Wien. Diese Art der Kunstvermittlung wurde auch von anderen am Verbundprojekt beteiligten Museen sehr aufmerksam verfolgt. Mittlerweile interessiert sich sogar das Musée du Louvre in Paris dafür, wo von Oktober 2024 bis Februar 2025 eine große Ausstellung mit dem Titel »Figures du Fou« stattfinden wird.

Schließlich entstand im Teilprojekt »Schwäbischalemannische Fastnacht digital« auch noch eine interaktive Präsentationsversion des Ambraser Tellers, die es den Betrachtern erlaubt, mit dem Kunstwerk zu kommunizieren, die dort abgebildeten Figuren zu befragen und mit ihnen in einen Dialog zu treten, aus dem sich der Sinn des Werks erschließt – ebenfalls eine völlig neue, nur mit digitalen Strategien zu realisierende Form des Zugangs zu Museumsstücken.

Dies sind nur einige wenige Streiflichter aus den Ergebnissen des Teilprojekts »Fastnacht« im Gesamtprojekt museum4punkt0. Der Aufbruch in die Digitalität durch das BKM-Projekt hat dem Fastnachtsmuseum in Bad Dürrheim eine völlig neue Qualität verliehen: Derzeit gilt es bundesweit als Vorzeigebeispiel für die museale Präsentation von Immateriellem Kulturerbe.

Werner Mezger war von 1996 bis 2020 Professor für Kulturanthropologie und Europäische Ethnologie an der Universität Freiburg im Breisgau.





Ausstellungsraum in der Alten Nationalgalerie – rechts im Bild Arnold Böcklins »Die Toteninsel« (Dritte Version) von 1883.

er Dialog mit dem Publikum in seiner gesamten gesellschaftlichen Diversität ist der Ausgangspunkt wirkungsvoller Kunst- und Kulturvermittlung. Und Vermittlung ist eine Kernaufgabe des Museums. Ziel ist es, Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Lebenswelten des Publikums und den Erzählungen und Objekten des Museums herzustellen. Dabei gilt es, das Museum neu und anders zu denken und zwar als Versammlungsraum und Kontaktzone, als Ort der Kritik, der Vielstimmigkeit und der Verhandlung. Das Museum als gesellschaftlich relevanter Ort. Der Hamburger Bahnhof versteht sich nicht nur als Ort der Aufstellung von wertvollen Objekten. Der Fokus

liegt auf der Herstellung von Möglichkeitsräumen, auf sozialen wie körperlichen Erfahrungen, unerwarteten Begegnungen und verändernden Auseinandersetzungen. Wir verstehen Ausstellungen als Handlungsräume, und vor dieser Prämisse verschränken sich Kuratieren und Vermitteln unweigerlich. Vermittlung wird nicht von bestimmten Formaten, sondern wird von den Besuchenden aus gedacht.

Allem voraus stellt sich die Frage: Wer sind die Besuchenden? Wer lebt und arbeitet in der Nachbarschaft? Wer kommt und wer kommt nicht? Wie wollen wir zukünftig einladen? Der Hamburger Bahnhof möchte als Museum seine Bereitschaft signalisieren, mit der Stadtbevölkerung – einem großen Teil seines Publikums – in einen intensiveren Dialog zu kommen. Dafür wurden folgende erste Maßnahmen getroffen:

An vielen Stellen des Gebäudes wurden die über viele Jahre hinweg vor die Fenster gebauten Wände abgebaut und vor Licht schützenden Stoffbahnen abgenommen. Licht soll ins Gebäude kommen, ein Blick nach außen zur Stadt und damit die Verortung des Hauses in seiner Umgebung sichtbar werden. Die ursprüngliche Struktur des Gebäudes lässt sich besser erkennen und damit auch die Orientierung im Gebäude verbessern. Einige Pflanzen im Gebäude sollen die Raumatmosphäre positiv beeinflussen. Die Texte an den Wänden wurden ganz bewusst in einer leicht verständlichen Sprache verfasst, ohne die Inhalte zu verkürzen.

Die Auswahl der Werke für die neue Sammlungspräsentation erfolgte mit der Intention, ein vielstimmiges Panorama der Berliner Kunstszene und der Stadt an sich von der Schwelle zur Maueröffnung bis in die Gegenwart abzubilden. In der Neupräsentation der Sammlung im Westflügel lädt der Hamburger Bahnhof das Publikum ein, gemeinsam über die Rolle von Kunst- und Kulturinstitutionen für Inklusion, Engagement und Wandel nachzudenken. In rund 80 Kunstwerken, darunter Gemälde, Arbeiten auf Papier, Skulpturen, Fotografien und Videos, spiegeln sich die gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Faktoren, welche die Stadt und die in ihr entstandenen künstlerischen Praktiken geprägt haben. Vor dem Eingang in die Ausstellung wurde ein Raum für die Besuchenden geschaffen, der zum Verweilen einlädt und Gruppen ermöglicht, sich gemeinsam an einen Tisch zu setzen. Er wird rege von Schulgruppen oder Studierenden im Rahmen von Lehrveranstaltungen genutzt.

Es wurden Kooperationen mit unterschiedlichen Institutionen der Stadt begonnen, die Nachbarschaft zu Voreröffnungen eingeladen und jeder Sonntag mit einem umfangreichen Programm den Familien gewidmet. Die Institutionen der Nachbarschaft finden sich auch auf einem Stadtplan eingetragen, die nähere Umgebung des Museums groß geplottet an einer Wand des neu eingerichteten Forums des Hamburger Bahnhofs. Dieser kostenlos zu besuchende Raum zeigt die Geschichte des Ortes anhand von Dokumenten und Bildern, lädt zum Verweilen ein und dient als Veranstaltungsort vieler Talks und Diskussionsveranstaltungen. Auf Monitoren sind Interviews mit Menschen zu sehen,

die eine besondere Beziehung zum Hamburger Bahnhof haben. Was ist ihre Geschichte? Diese Frage richtet sich auch an die Besuchenden. Sie sind eingeladen, ihre Geschichten auf eine Karte zu schreiben und in einen Briefkasten im letzten Raum des Forums einzuwerfen.

Eine neu eingebaute Wand aus Glas gibt den Blick frei auf einen mit wilden Sträuchern und Bäumen verwachsenen Bereich außerhalb des Museums, mit teilweise frei gelegten Bahnschienen, die auf die Geschichte des Ortes verweisen. Liegestühle laden im Innenund Außenbereich die Besuchenden zum Verweilen ein. An den Open Days folgten mehr als 30.000 Berlinerinnen und Berliner der Einladung, einen Blick hinter die Kulissen des Museums zu werfen, die Mitarbeitenden kennenzulernen und den Tag mit der Familie im und rund um das Museum zu verbringen. Dafür wurden beispielsweise die Ausstellungsräume der Rieckhallen in ein großes Atelier mit einen Raum für Talks und einem Bereich für Kleinkinder umgebaut. Aber bereits in der historischen Halle hinter dem Kassenbereich wurden alle Besuchenden eingeladen, an einer Skulptur mitzuarbeiten oder an einem Tangoworkshop teilzunehmen.

Der erste Abend der Open Days bildete auch den Auftakt für die Konzertreihe »Berlin Beats«. Kostenlos, ohne Türsteher und unter freiem Himmel feierte der Hamburger Bahnhof als Programmpartner des Kultursommerfestivals Berlin 2023 an zwölf Sommerabenden vom 16. Juni bis 31. August Berlins elektronische Musikkultur. Die Musik der Berliner Künstlerinnen und Künstler reichte von experimentellen Sound bis harten Beats und spiegelte die Lebendigkeit der Stadt wider. Das Restaurant des Hauses bot ein wechselndes Street Food- und Getränkeangebot im Garten.

Bis zu den nächsten Open Days und Berlin-Beats-Konzerten finden viele Führungen, Workshops, Talks mit Künstlerinnen und Künstlern sowie öffentliche Gespräche statt. So wird beispielsweise monatlich die Frage »Was heißt hier?« gestellt. Jedes Gespräch im Forum dreht sich um ein bestimmtes Wort, das als Ausgangspunkt für eine Reihe von Themen und Ideen dient. Auf »Was heißt hier Nationalgalerie?« folgte »Was heißt hier Nachbarschaft?« und »Was heißt hier Bahnhof?«. Die Reihe wird mit weiteren Begriffen fortgeführt, um mit dem Publikum die grundsätzlichen Fragen des Museums zu verhandeln. Dies ist wichtig, denn nur in Zusammenarbeit mit seinen Besuchenden wird das Museum fit für die Zukunft. Und nur wenn es den Mitarbeitenden gelingt, die Sprache des Publikums zu verstehen und zu sprechen, wird es gelingen, auch in Zukunft Besuchende für Ausstellungen und weitere kulturelle Bildungsangebote zu begeistern.

Claudia Ehgartner ist Leiterin für Bildung und Vermittlung im Hamburger Bahnhof – Nationalgalerie der Gegenwart.



# Digital heißt neu gedacht peu gedacht peu gedacht peu gene Dimter

ie Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) wird nicht nur reformiert, sondern auch digital transformiert – mit Auswirkungen auf die verschiedensten Arbeitsbereiche der Stiftung und ihrer Einrichtungen: von Erschließung der Sammlungen und Bestände über den Aufbau digitaler Forschungsinfrastrukturen, digitale Kommunikation zu digitalen Arbeitsabläufen.

### Vom Objekt zum Digitalisat

Die Einrichtungen der SPK bewahren insgesamt über 5 Millionen Objekte, über 25 Millionen Bücher, Nachlässe, Autografen und über 35.000 laufende Meter Archivgut. Die Digitalisierung – vereinfacht verstanden als digitale Replikation physischer Vorlagen – hat sich für die SPK daher in den letzten Jahren zu einem Handlungsfeld von hoher strategischer Bedeutung entwickelt. Denn um die Sammlungen und Bestände in ihrer Vielfalt vollständig, multimedial und umfassend zugänglich zu machen und recherchierbar nachzuweisen, müssen diese zunächst digital erschlossen werden.

Die SPK betreibt in ihren Einrichtungen verschiedene Digitalisierungsinfrastrukturen – darunter auch zur 3D-Digitalisierung von Objekten sowie zur Visualisierung digitaler Kulturgutreplikate unter Einsatz von Augmented- und Virtual-Reality-Technologie. Zusätzlich werden in Forschungsprojekten intelligente Verfahren für die Dokumentanalyse entwickelt, die dabei helfen, Digitalisate, die z.B. im Bibliotheks- und Archivkontext zumeist als Scans vorliegen, mithilfe Künstlicher Intelligenz nutzbar zu machen, wie etwa im Projekt »Mensch.Maschine.Kultur« in der Staatsbibliothek.

Vor dem Hintergrund des fundamentalen Strukturwandels der Wissenschaftskommunikation unter dem Leitbild der Open Science ist es vordringlich, die in der SPK erzeugten Digitalisate, Volltexte und Forschungsdaten in hoher Qualität sowie unter einer möglichst liberalen Lizenz über zeitgemäße Repositorien- und Präsentationsinfrastrukturen online zugänglich und nachnutzbar zu machen. Angesichts der Fülle von Objekten in den Sammlungen ist es jedoch im Hinblick auf begrenzte Ressourcen kaum denkbar, dass sämtliche Objekte, Bücher und Archivalien aller Sammlungen kom-

plett als Digitalisate vorliegen. Der Priorisierung der Digitalisierungsvorhaben liegen dabei unter anderem folgende Fragen zugrunde: Welche Objekte sind von nationaler und internationaler Bedeutung und sollten deshalb öffentlich zugänglich gemacht werden? Welche Objekte oder Sammlungen sind herausragend oder einmalig? Wo droht der Verlust von Inhalten? Welche Objekte sind für die Forschung und Wissenschaft von besonderem Interesse?

Dabei sind für die SPK insbesondere solche Digitalisierungsvorhaben von Bedeutung, bei denen es um Sammlungskonvolute oder einzelne Objekte geht, die aus kolonialen Kontexten stammen oder die im Zusammenhang mit der Erforschung und Restitution NS-verfolgungsbedingt entzogener Kulturgüter wichtig waren und sind. Indem diese Objekte digitalisiert und zugänglich gemacht werden, können sie auch von Herkunftsgesellschaften und den Nachfahren früherer Eigentümer überhaupt gefunden werden. Vor diesem Hintergrund und weil nicht alle Objekte zur gleichen Zeit digitalisiert werden können, ist es umso wichtiger, auch die Bestandskataloge, Erwerbungsbücher und Zugangsverzeichnisse digital zugänglich zu machen. Die Erwerbungsbücher der Staatlichen Museen zu Berlin bilden bis heute den Bestandsnachweis der Museumssammlungen und spiegeln die wechselvolle Geschichte des Sammlungsaufbaus und der Provenienz der Bestände. Der historische Gesamtbestand von mehr als 1.000 Bänden ist online abrufbar.

## Digitales zugänglich machen

Die Digitalisate werden in Online-Portalen zur Verfügung gestellt, die in der Regel das Ergebnis von langfristigen wissenschaftlichen Kooperationen sind. Die Portale sind dabei so vielfältig wie die in der Stiftung vertretenen Disziplinen und reichen thematisch von Islamic Art zu lateinamerikanischen Kulturzeitschriften, von den Schatullrechnungen Friedrich des Großen zu einer der größten Münzsammlungen, von Liedflugschriften zum Archiv des Konzertlebens, von historischen Kinderbüchern zu Funeralschriften, von der Papyrusdatenbank zur modernen Wegwerfgesellschaft – um nur wenige Beispiele zu nennen.

Die SPK nimmt derzeit mit Blick auf das historisch gewachsene und für die SPK konstitutive Gesamtgefüge ihrer Sammlungen und Bestände die beträchtliche technische wie organisatorische Herausforderung an. die digitalen und digitalisierten Objekte im virtuellen Raum zusammenzuführen und miteinander in Beziehung zu setzen. Mit Blick auf den Bereich Wissenschaft und Forschung bietet ein übergreifendes Portal z.B. Erkenntnisse bei der Rekonstruktion von Objektbiografien unter Einbeziehung von Archivalien, Nachlässen, historischen Fotografien, Restaurierungsdokumentationen und Forschungsliteratur. Auch die von einer systematischen Digitalisierung und Vernetzung aller Sammlungen der SPK zu erwartenden Stimulationseffekte für die eigenen spartenübergreifenden Forschungsaktivitäten dürften kaum zu überschätzen sein. Mit dem SPK Lab bietet die SPK einen offenen Zugang zu den digitalen Sammlungen und Datenbeständen ihrer Einrichtungen. Informationen aus Museen, Bibliotheken und Archiven können hier unterschiedslos aufeinander bezogen werden und präsentieren den Reichtum des Kulturerbes mit überraschenden Kontextualisierungen und neuen Erfahrungshorizonten. Zusätzlich lädt das SPK Lab ein, mit den Ressourcen, Dokumentationen, Daten und Webseiten zu experimentieren, zu forschen, kreativ zu werden, Neues zu erschaffen oder einfach zu stöbern.

## Intensiver Museumsbesuch dank digitaler Formate

In dem von der Beauftragten für Kultur und Medien geförderten Projekt museum4punkt0 hat in den letzten sechs Jahren die SPK im Verbund mit 27 Museen digitale Vermittlungsformate entwickelt. Im Projekt wurde eine große Bandbreite technischer Ansätze von der Online-Präsentation großer Objektbestände über Augmented-Reality- und Virtual-Reality-Anwendungen bis hin zu 3D-Druck entwickelt. Wichtig dabei war: Es ging nicht um digitale Angebote um ihrer selbst willen, sondern um das Zusammenspiel von analogen und digitalen Räumen, Objekten und Medien – und darum, dabei immer die Bedürfnisse der Besuchenden ins Zentrum zu rücken. Die Anwendungen sollen den klassischen Museumsbesuch vor Ort nicht ersetzen, sondern vielmehr begleitend intensivieren. Viele der entwickelten Anwendungen stehen zur technischen Nachnutzung auf der Entwicklerplattform GitHub bereit. Und: Die Erkenntnisse und Erfahrungen sind zudem in ein 180 Seiten starkes »Workbook« eingeflossen, das viele Vorgehensweisen, Checklisten, Tipps und Methoden enthält, die anderen Kultureinrichtungen beim Nachund Selbermachen helfen sollen.

## Digitale Workflows

In den letzten drei Jahren hat sich auch für die SPK viel verändert. Den Schub, den die digitale Zusammenarbeit in der Pandemie gezwungenermaßen erhalten hat, nimmt die SPK mit. Den Mitarbeitenden bietet die SPK etwa flexibles mobiles Arbeiten mit Ein-Geräte-Strategie und einer Tool-Suite zum kollaborativen Arbeiten. Daneben werden sukzessive auch die internen Workflows und Aufgaben digitalisiert. Das Geheime Staatsarchiv koordiniert die stiftungsweite Einführung der E-Akte, mit der zum derzeitigen Stand bereits etwa 50

Prozent der 2.100 Beschäftigten der Stiftung arbeiten. Für eine Kultureinrichtung ist das letztere Vorhaben ein Kulturwandel in zweierlei Hinsicht: Einerseits werden die Abläufe nun digital abgebildet, andererseits wird ein wilder Dschungel verschiedener Ablagesysteme standardisiert, egal, ob in Bibliotheken, Museen, Archiven, Instituten oder in Verwaltungsbereichen. Das erleichtert die Zusammenarbeit und das Wiederauffinden von wichtigen Informationen ganz erheblich. Gerade hier zeigt sich auch deutlich, dass Digitalisierung mehr ist und sein muss, als Abläufe aus der analogen in die digitale Welt 1:1 zu überführen. Um wirklichen Mehrwert zu generieren, müssen die Prozesse vielmehr digital teilweise völlig neu gedacht und aufgesetzt werden.

Gero Dimter ist Vizepräsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

Bestände im Geheimen Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz.



## → Julia Spohr

## 10 produktive Jahre

lle Kulturerbeinstitutionen in Deutschland sind eingeladen und aufgefordert, ihre digitalen Kulturerbedaten und Digitalisate vernetzt mit den Beständen anderer Einrichtungen einem breiten Publikum über die Deutsche Digitale Bibliothek zugänglich zu machen. Nach dem Launch einer Beta-Version 2012 wurde 2014 die Deutsche Digitale Bibliothek vollfunktional online gestellt – wir blicken also auf »im Schnitt« zehn produktive Jahre zurück. In dieser Zeit haben sich die zugänglichen Kulturerbedaten in ihrem Umfang von rund fünf auf nahezu 50 Millionen potenziert.

Von Anfang an ist die Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) von besonderer Bedeutung für die Deutsche Digitale Bibliothek. Hier ist die Geschäftsstelle angesiedelt, die deren administrative Geschäfte führt, rechtliche Angelegenheiten regelt und die Öffentlichkeitsarbeit verantwortet.

### Portale, Portale, Portale

Einen weiteren zentralen Pfeiler der Deutschen Digitalen Bibliothek bilden ihre material- und themenspezifischen Sub-Portale, die Nutzenden vertiefte Fachinformationen bieten.

2014 wurde das »Archivportal-D« freigeschaltet, das eine für Archivnutzende und die Archiv-Community optimierte Sicht auf digitalisierte Archivgutbestände und Findmitteleinträge deutscher Archive in der Deutschen Digitalen Bibliothek bietet.

Im Oktober 2021 wurde das »Deutsche Zeitungsportal« gelauncht. Es bietet Zugang zu digitalisierten Zeitungen in Deutschland und umfasst Zeitungsausgaben aus dem 17. bis ins 20. Jahrhundert. Innerhalb kürzester Zeit ist der online verfügbare Zeitungsbestand im Deutschen Zeitungsportal auf mittlerweile mehr als drei Millionen digitalisierte Zeitungsausgaben angestiegen.

Im November 2021 wurde der Portal-Prototyp »Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten« freigeschaltet. Aktuell wird am Ausbau zu einem vollfunktionalen Portal gearbeitet.

### Relaunch 2023 - alles neu!

Seit Mai 2023 ist das neu gestaltete und funktional erweiterte Portal der Deutschen Digitalen Bibliothek online – ein großer Schritt für die Weiterentwicklung der Deutschen Digitalen Bibliothek als zentralem Zugang zu digitalem Kulturerbe in Deutschland. Ermöglicht wurde die Neugestaltung der Deutschen Digitalen Bibliothek durch das Programm Neustart Kultur.

Recherchefunktion und Design des Portals wurden überarbeitet, um die Suche nach Kulturgut zu optimieren. Mit dem Relaunch wurden über 500.000 hochwertige Digitalisate von Kulturobjekten in der Deutschen Digitalen Bibliothek neu zugänglich gemacht. Auch die Präsentation von 3D-Objekten in der Deutschen Digitalen Bibliothek ist nun möglich.

Themendossiers als wichtige Neuerung präsentieren Artikel, Bildergalerien, virtuelle Ausstellungen und interaktive Elemente attraktiv und veranschaulichen die Vielfalt an Beständen. So eröffnet sich den Nutzerinnen und Nutzern ein niederschwelliger Überblick über die breitgefächerten Kulturgüter, die in der Deutschen Digitalen Bibliothek verfügbar und erlebbar sind.

### Vernetzung, Vermittlung und kulturelle Bildung als Zukunftsaufgabe

Mit ihrem Relaunch wurden Funktionalitäten erweitert und neue Kooperationen und Perspektiven für eine breite Nutzung der aggregierten Kulturdaten eröffnet. Nutzerinnen und Nutzer erwarten Informationen zu den in der Deutschen Digitalen Bibliothek auffindbaren Objekten und den sie beschreibenden Angaben – Hintergründe, Geschichte(n), Fakten, Überraschendes. Will die Deutsche Digitale Bibliothek neue Zielgruppen jenseits von Professionals erschließen, braucht es immer neue Angebote zur inklusiven, diversitätsorientierten Kulturvermittlung. Und dies dauerhaft, nicht allein im Ergebnis punktueller und zielgerichteter Förderung.

Rund 50 Millionen digitale Kulturobjektdaten – Tendenz erfreulicherweise steigend – müssen in themenspezifische Angebote und Narrative übersetzt werden, um ihre Reichweite lebensnah entfalten zu können. Was braucht es dafür? Eine langfristige Stärkung der Deutschen Digitalen Bibliothek!

Julia Spohr leitet die Geschäftsstelle der Deutschen Digitalen Bibliothek in Berlin.



→ Felix F. Schäfer

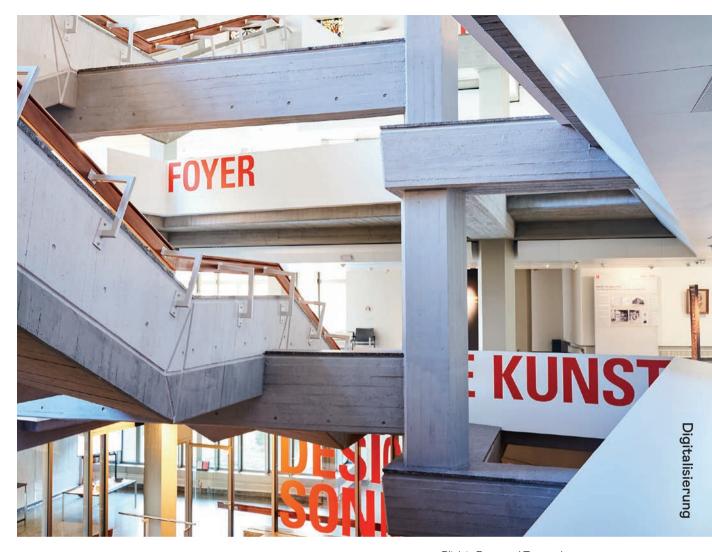
## Digitale Kulturerbedaten für alle!

it vielen Jahren nutzt natürlich auch die Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) digitale Technologien und Strategien, um ihre vielfältigen Schätze und Sammlungen aus Kunstobjekten, Druckwerken, Archivalien und weiteren Kulturgütern der interessierten Öffentlichkeit und Wissenschaft auch digital zugänglich zu machen. Gleichzeitig geht es darum, innovative Forschungsprojekte zu fördern. Die Digitalisierung der Objekte erfolgt dabei sowohl in Eigenregie der einzelnen SPK-Einrichtungen nach ausgewählten Kriterien beispielsweise zur Schonung der Originale, zur virtuellen Ergänzung von Ausstellungen, aufgrund des dezidierten Interesses der Forschung oder anlässlich von Jahrestagen und Jubiläen – als auch kooperativ in Proiekten zum Aufbau umfassender materialspezifischer Online-Corpora, etwa für mittelalterliche Handschriften oder vorderasiatische Rollsiegel. Über die Jahre hinweg sind dadurch vielfältige digitale Reproduktionen, 3D-Scans, Audio-bzw. Video-Medien, AR/VR-Anwendungen, kurz Daten aller Art, aber auch Zugangssysteme wie Fachportale, Nachweissysteme und einiges mehr entstanden, die rege von der (Fach-)Öffentlichkeit genutzt werden.

Aber wie können diese digitalen Schätze bzw. die entsprechenden Daten über Nutzende und Besucherinnen und Besucher der Einrichtungen und wissenschaftliche, (inter-)nationale, oft hochspezialisierte Fachcommunities hinaus gefunden, genutzt und weiterbearbeitet oder -gegeben werden? Antworten sucht das SPK Lab. Dieses wird seit Ende 2020 aus der Initiative »Digitale Transformation« heraus vom Kuratorium Preußischer Kulturbesitz gefördert und ist als digitales Querschnittsprojekt an der Hauptverwaltung in der Abteilung des Chief Information Officer (CIO) angesiedelt. Das SPK Lab steht in der Tradition sogenannter Open GLAM Labs, die sich seit einigen Jahren an öffentlichen Sammlungen, Bibliotheken, Archiven und Museen im internationalen und deutschsprachi-

gen Raum als experimentelle Datenlaboren entwickelt haben. Als direktes Vorbild innerhalb der SPK und enger Partner fungiert dabei das seit 2019 bestehende Datenlabor an der Staatsbibliothek - das Stabi Lab. Gemeinsam ist allen Akteuren die Förderung von offener Kultur- und Wissensvermittlung, um neue Ideen für einen breiteren Zugang zu kulturellem Erbe zu ermöglichen und experimentelle Wege zur Arbeit mit den Daten zu eröffnen. Daher werden insbesondere kreative, explorative und ergebnisoffene Veranstaltungsformate auf Grundlage der digitalen Daten entwickelt, häufig zusammen mit externen digitalaffinen Expertinnen und Experten. Für das SPK Lab bedeutete dies zunächst einmal, sich einen möglichst umfassenden Überblick über die heterogen verteilten digitalen Bestände und Angebote aus den verschiedenen Einrichtungen und Abteilungen der SPK zu verschaffen und diese einheitlich zu erfassen. Dabei zeigte sich, dass in über 200 Internet-Plattformen entweder von der SPK selbst oder von Kooperationspartnern digitale Inhalte aus dem physischen Bestand der Sammlungen gesucht und gefunden und manchmal auch für eigene wissenschaftliche, künstlerische oder anderweitige Projekte nachgenutzt werden können. Um angesichts dieser Vielfalt für das breite Publikum eine gewisse Orientierung und Hilfestellung zu bieten, sammelt und klassifiziert das SPK Lab auf seiner Website sogenannte digitale Visitenkarten zu den individuellen Online-Angeboten, Fachsystemen, spezialisierten Datenbanken, Nachweiskatalogen, virtuellen Anwendungen und Repositorien - eine Aufgabe, die kontinuierlich weitergepflegt und aktuell durch die Einbindung des SPK Lab in die Lehre an der FH Potsdam unterstützt wird.

Für frische Impulse zu der Frage, wie die digitalen Datensammlungen der SPK breiter und offener genutzt werden können, wurde in den letzten beiden Jahren parallel ein Netzwerk mit externen datenaffinen Nutzerinnen und Nutzern aufgebaut. Diese SPK-Lab-Part-



Blick in Foyer und Treppenhaus des Kunstgewerbemuseums der Staatlichen Museen zu Berlin.

nerinnen und -Partner vertreten ganz unterschiedliche, bislang kaum berücksichtigte Perspektiven aus Gruppen, die künstlerisch, grafisch, spielend, didaktisch oder experimentell mit Kulturdaten arbeiten und umgehen. In verschiedene Workshops konnten so SPKinterne und -externe Erfahrungen vernetzt werden, z.B. zur Umsetzung von partizipativen Formaten, Ausspielung von Digitalisaten in den Wikimedia-Kosmos, gezielten Adressierung von Lernenden und Lehrenden oder Verbesserung technischer Schnittstellen. Dieser direkte Austausch zeigt, dass es unter anderem ein hohes Interesse an und ein großes Potenzial für das Thema Citizen Science gibt, sodass weitere Ideen für stiftungsweite Citizen-Science-Aktivitäten in Vorbereitung sind. All diese und die künftigen Ideen des SPK Lab sind dabei stark verschränkt mit anderen digitalen Entwicklungen in der SPK, wie etwa den Projekten besagter Stabi Labs, der seit 2021 existierenden Gruppe der Open-Science-Verantwortlichen oder der Konsortien NFDI4Culture und NFDI4Objects innerhalb der Nationalen Forschungsdateninfrastruktur (NFDI).

Felix F. Schäfer ist Spezialist für Forschungsfragen. Er betreut seit Sommer 2021 das SPK Lab.

71

## CO2-Bilanz Daniel Naumann im Gespräch mit Sandra Winzer

## Herr Naumann, die Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK), als eine der größten Wissenschaftsund Kultureinrichtungen Deutschlands, hat eine gesellschaftliche Verantwortung. Bis 2035 wollen Sie klimaneutral sein. Wie soll das aussehen?

Das ist der gesellschaftliche Anspruch und auch unser eigener. Zum einen wollen wir den vorhandenen CO<sub>2</sub>-Ausstoß reduzieren. Dafür brauchen wir eine Bilanz: Wie groß ist unser CO<sub>2</sub>-Fußabdruck? Darauf folgt ein Plan, wie dieser reduziert werden kann. Und im letzten Schritt kompensieren wir das, was übrig bleibt. Um so viel CO<sub>2</sub> wie möglich einzusparen, arbeiten wir interdisziplinär.

## Wie groß ist Ihr CO<sub>2</sub>-Fußabdruck aktuell?

Wir sind noch in der Bearbeitung der Bilanz. Sie sollte aber in den kommenden Wochen vorliegen, damit wir einen Überblick haben. Bei der SPK ist eine solche Bilanz eine große Aufgabe. Wir betreiben mehr als 60 Liegenschaften. Deren Daten müssen wir für die Bilanz alle erfassen und zusammenführen.

## Sie wollen »interdisziplinär« und »partizipativ« arbeiten. Was genau meinen Sie damit?

Wir arbeiten in einem interdisziplinären Team, sind eine große Einrichtung mit verschiedenen Fachkompetenzen und Standorten. Diese Expertise muss zusammengebracht werden, damit wir zu einem guten Ergebnis kommen. Wenn wir unseren Stromverbrauch reduzieren wollen, müssen wir nicht nur die Menschen im Gebäudebetrieb an einen Tisch bringen. Auch die Restauratorinnen und Restauratoren sowie Kuratorinnen und Kuratoren kommen hinzu. Gegenseitiges Verständnis und viel Austausch sind wichtig, um das beste Ergebnis zu erzielen. Wir haben uns für das Umweltmanagementsystem EMAS entschieden, das wir in der Stiftung einführen. Damit gehen wir in einen ständigen Verbesserungsprozess und tragen den Nachhaltigkeitsgedanken in die gesamte Breite der Stiftung.

## Durch die Nachhaltigkeitsbeauftragten wurde die Nachhaltigkeitsbörse umgesetzt. Was genau ist das?

Materialien oder Möbel, die nicht mehr gebraucht werden, werden innerhalb der gesamten SPK angeboten. Das wird gut genutzt, der Bedarf war offenbar groß. In der Börse gibt es aktuell 40 Angebote, dazu kommen Gesuche, die man aufgeben kann. Hier geht es darum, dass Dinge nicht neu beschafft oder entsorgt werden. Die Produkte sollen möglichst langlebig und nachhaltig genutzt werden.

## Bauplanung ist Ihr Fachgebiet, die Maßnahmen werden aus dem Bauhaushalt finanziert. Welche Chancen sehen Sie beim Thema Photovoltaik?

Sehr große. Bei verschiedenen mittel- bis langfristigen Bauprojekten forcieren wir das Thema Photovoltaik (PV). Zumal sich in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel abgezeichnet hat: Auch unser Denkmalbestand kann mittlerweile mit PV ausgestattet werden. Zuvor war das nahezu undenkbar. Wir wollen den nicht vermeidbaren Energieverbrauch anteilig mit regenerativer Energie kompensieren. Pilotstudien zeigen, etwa beim Alten Museum, dass wir zusammen mit anderen Maßnahmen den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck um bis zu 60 Prozent reduzieren könnten. Das muss ausgebaut werden. Hier liegt großes Potenzial. Zwar haben wir noch keine PV-Anlagen installiert. Es gibt aber Projekte, die in nicht allzu ferner Zukunft umgesetzt werden.

### Welche Flächen stehen zur Verfügung?

Aktuell bauen wir einen Depot-Neubau in Friedrichshagen für die Museen. Dort wird die gesamte verfügbare Dachfläche für PV genutzt. Als Kultureinrichtung haben wir den Vorteil, dass wir wenig Strom speichern müssen. Bei einem Wohnhaus braucht man den Strom meist erst, wenn es draußen dunkel ist und die Sonne nicht mehr scheint. Kultureinrichtungen sind tagsüber geöffnet. Sie haben bei Sonnenschein den höchsten »Peak« – insofern kann PV hier besonders gut genutzt werden. Wir planen das aktuell unter anderem auch beim Museum Berggruen und der Staatsbibliothek.





Dangolsheimer Muttergottes → Nikolaus Gerhaert von Leyden; um 1460/1465; Walnussholz mit Resten der ursprünglichen Fassung; 102 × 37 × 33 cm; Skulpturensammlung und Museum für Byzantinische Kunst, Staatliche Museen zu Berlin

## Welche Ziele setzen Sie beim Thema »Grüne Mobilität« und »Ressourcenschonung«?

Wir bauen die Fahrrad-Infrastruktur aus. Unter anderem sind das Abstellmöglichkeiten, aber auch Fahrradboxen, die man für Werkzeug nutzen kann. Außerdem gibt es das Deutschlandticket als Firmenticket, das wir bezuschusst anbieten. Das sorgt für nachhaltige Mobilität. Den Fuhrpark wollen wir außerdem in Richtung CO<sub>2</sub>-Neutralität verbessern.

Sowohl beim Energieverbrauch als auch beim CO<sub>2</sub>-Abdruck stellen wir außerdem fest, dass der Gebäudebetrieb eine große Stellschraube mit viel Hebelwirkung ist. Bei den steigenden Energiepreisen müssen auch wir fragen: Was können wir uns noch leisten? Hier gibt es viel Potenzial für Einsparungen im Sinne von kompensierten Teuerungsraten. Unabhängig davon sorgen wir mit der Materialbörse für weniger Neuanschaffungen. Der Papierverbrauch wird reduziert und auf Recyclingpapier umgestellt.

## Wie nachhaltig gestalten Sie Ihren eigenen Berufsalltag?

Ich bewege mich nur mit öffentlichen Verkehrsmitteln und besitze kein Auto. Ich fahre viel Fahrrad im Arbeitsalltag. Vorbildhaft versuche ich die Dinge zu leben, die wir auch für die SPK umsetzen. Wollen wir Energie einsparen, sorge ich selbst dafür, dass die Heizung runtergedreht wird. Ich schalte die Geräte im Standby-Modus aus und versuche alles so effizient wie möglich zu gestalten.

## Es ist das Jahr 2035. Nehmen wir an, Sie arbeiten immer noch in Ihrer Position als Nachhaltigkeitsbeauftragter. Worauf möchten Sie zurückblicken können?

Mein Wunsch ist, dass wir unser Ziel, 2035 klimaneutral zu sein, tatsächlich erreichen. Dass wir alle Mitarbeitenden mitgenommen haben im Prozess und nach innen und außen eine Nachahm-Wirkung hatten. Dass wir Vorbild waren. Ich möchte, dass hängen bleibt: Es hat eine positive Wirkung, wenn man solche – auch manchmal »nervigen« Prozesse – anrollt und durchzieht. Wenn die Menschen, die heute noch mit den Augen rollen, merken, welch positive Veränderung Nachhaltigkeit auch auf ihr eigenes Leben hat.

Daniel Naumann ist der Nachhaltigkeitsbeauftragte der Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Sandra Winzer ist ARD-Journalistin beim Hessischen Rundfunk.





## Zukunft bauen

→ Klaus Biesenbach im Gespräch mit Sandra Winzer

Herr Biesenbach, Sie haben das Programm der Neuen Nationalgalerie und den vorhandenen Entwurf des Museums der Moderne am Kulturforum entscheidend geprägt und nach einem intensiven Architekturstreit für eine Überarbeitung gesorgt. Der von Herzog & de Meuron als »Scheune« bezeichnete Entwurf wurde damals auch wegen seines Hangs zur Verschwendung kritisiert. Was fiel Ihnen damals besonders auf – und wo steuerten Sie direkt nach?

Ich glaube, es war wichtig, die schon vorhandenen Gedanken der Architekten fortzusetzen und nicht, wie das ganz oft in Deutschland der Fall ist, alles für unmöglich zu halten, sondern zu versuchen, vorhandene Ideen positiver anzugehen. Herausforderungen als Gelegenheiten umzudeuten und Dinge zu ermöglichen. Die neue Kulturstaatsministerin, die ja auch mehr oder weniger zeitgleich mit mir angefangen hat, Dirk Messner als Präsident des Bundesumweltamtes, aber auch die Diskussion im Umfeld des »berlin modern« im Kulturforum haben eine große Synergie gebildet. Man sieht jetzt nicht mehr das Gebäude als Solitär, sondern als Teil des Kulturforums. Es ist wichtig, dass hier eine höhere Aufenthaltsqualität für die Stadt und die Besuchenden hergestellt wird. Insgesamt sind viele Dinge verbunden worden. Das war eine wesentliche Veränderung.

## Warum war das für Sie als Aufgabe reizvoll? Sicher gab es Punkte, gegen die Sie erst einmal ankämpfen mussten ...

Es ist reizvoll, ein Museum der Moderne, ein »MoMA« für Berlin, auf den Weg zu bringen. Es ist eine gestalterische Aufgabe und eine große Verantwortung. Auch die Verantwortung, das 20. Jahrhundert in seinen Geschichten und künstlerischen Disziplinen – Film, Ton, Digitales etc. – darzustellen. Das ist sehr spannend. Es ist ein Privileg, mit den Spezialistenteams arbeiten zu dürfen.

## »Die Planungen haben Realitätssinn bekommen, in denen Begriffe wie >Haustechnik und Energiebilanz < Berücksichtigung gefunden haben. « So formulierte es die »Frankfurter Rundschau«. Würden Sie dem zustimmen?

Ich würde dem sehr zustimmen. Wir haben auch mit der Künstlerin Haley Mellin gearbeitet. Sie begreift »environmental practice« als eine ihrer künstlerischen Ausdrucksformen und ist eine Spezialistin im Sinne von Nachhaltigkeit. Mit ihr haben wir alle Funktionen eines Museums durchdekliniert. Brauchen wir noch Papier? Wenn ja, welches? Brauchen wir noch Verschiffung per Luftfracht? Oder kann man das via Land oder Wasser machen? Diese ganzen Differenzierungen sind wichtig.

Wir hatten zwei Workshops mit Haley Mellin und Dirk Messner – also mit Spezialistinnen und Spezialisten, aber auch mit Künstlern, die dazu beigetragen haben, nachzudenken: Was ist eigentlich die Zukunft des Museums? Das, was die »Frankfurter Rundschau« formulierte, ist, dass man Dinge konkret sehen muss: etwas wie das Solardach. Wie kann ein Solardach auch mit der Ästhetik eines Museumsgebäudes kombiniert werden? Ich glaube, dass wir da eine schöne Lösung gefunden haben.

## »berlin modern« wird auch auf Ihrer Webseite als Wurzel des grünen Kulturforums bezeichnet, als das nachhaltige Haus. Welche sind die konkreten zentralen Neuerungen?

Das Haus hat viel mehr offene, auch ohne Tickets zugängliche Flächen. Ein Haus, das auf die Besuchenden in ihrer Erfahrung zugeschnitten ist. Es gibt einen Biergarten, in den man sein eigenes Essen mitbringen kann. Räume, in denen eigene Bücher erlaubt sind und Stifte, um etwas zu malen. Es ist viel »poröser«, zugänglicher. Auch haben wir »Kunst am Bau« – das sind Projekte, die wir jetzt im Winter publizieren werden. Das »berlin modern« gibt es schon für uns. Insofern muss man jetzt sowohl bei der Baustelle als auch in den Bauprozess immer mehr Kunstschaffende involvieren. Eine ganz wichtige Strategie – rein in die Öffentlichkeit. Das Museum soll in ein paar Jahren nicht plötzlich fertig sein. Es bleibt ein öffentlicher Vorgang, an dem viele mitarbeiten können und sollen.

## Bis 2027 soll das Ganze umgesetzt werden. Wie stark kann die Ökobilanz bis dahin verbessert werden? Haben Sie konkrete Zahlen?

Ich würde denken, die entwickeln sich täglich. Diese Herausforderungen sind nach oben immer ergebnisoffen. Man kann es immer noch optimieren. Letzte Woche haben wir uns bestimmte Materialien angeschaut. Ich habe gefragt: Können wir noch einen Schritt weiter gehen? Gibt es diese Materialien noch nachhaltiger und als recycelten Stoff? Können wir schauen, ob es diese Technik nicht noch fortschrittlicher gibt? Täglich arbeiten Ingenieurinnen und Ingenieure sowie Produktentwicklerinnen und -entwickler an den gleichen Herausforderungen, dadurch entwickelt sich vieles schnell. Da ist täglich Verbesserungspotenzial. Man darf sich jetzt nicht zurücklehnen, dann baut man die Vergangenheit. Wir müssen die Zukunft bauen. Das Gebäude muss sehr flexibel in diesem ganzen Prozess bleiben – und offen!

Ich war vor Kurzem im Nationalmuseum in Norwegen. Die stellvertretende Direktorin begrüßte mich und sagte: »Dieses Gebäude ist für eine mittlere Lebensdauer für 300 Jahre angelegt. Und außerdem ist es der ›Shelter‹ für die Innenstadt von Oslo.« Das fand ich beeindruckend. Man hatte sowohl die Nachhaltigkeit im Sinne der Lebensdauer als wichtigen Faktor. Bei vielen Neubauten liegt die berechnete Lebensdauer von Architektur gerade mal bei rund 50 Jahren oder weniger. Aber es gab in Oslo auch die Komponente: Im Winter werden Museen zu Wärmestuben und im Sommer werden sie zu Räumen für Leute, die keine Klimakontrolle mehr haben.

Das wird eine weitere Aufgabe für Museen bleiben. Schon in Los Angeles haben wir das Museum im Sommer für die eher älteren Einwohner von Little Tokyo geöffnet. Die haben im Museum Thai Chi machen können, wenn es draußen 40 Grad waren. Das sind ständig sich ändernde Herausforderungen, denen sich ein Museum stellen muss. →

## Glauben Sie daran, dass sich Form und Nachhaltigkeit vereinen lassen?

Ich glaube, dass sie sich vereinen lassen müssen. Dass es ein Teil der Herausforderungen ist. Dass man nicht nur den Elfenbeinturm baut, sondern dass dieser Verantwortung zu tragen hat. Dass er eben auch kein »Turm«, sondern zugänglich ist – mit nützlichen, nachhaltigen Funktionen. Am Beispiel Kulturforum: Wir helfen, das gesamte Kulturforum zu begrünen. Schon im Mai ist es hier an einem sonnigen Tag zu heiß, um draußen zu sitzen bei der versiegelten Betonfläche. Wir haben schon mehr als 200 Bäume im Sinne der »Stadtverwaldung« in Kübeln gepflanzt. Wir hoffen, dass wir sie langfristig einpflanzen dürfen. So etwas sind Bilder mit zukunftsprägender Wirkung. Hier können wir Interventionen im Sinne der Landschaftsarchitektur liefern. Bilder, ohne die man sich das Leben hier nicht mehr vorstellen kann. Das ist etwas sehr Positives.

## Welchen Einfluss hat das »Greening« auf das Image von »berlin modern«?

Ich glaube nicht, dass es mir hier um das Image geht. Für mich ist es eine schöne Situation, in Berlin zu sein. In den 1990er Jahren haben wir hier das Café Bravo als grüne Klimaoase geschaffen. Nicht wegen des Images, sondern weil es etwas ist, das Haltung zeigt. Ich finde es wichtig, dass man nicht überlegt: Welches ist heute die opportune Haltung? Sondern es gibt Themen, die ziehen sich konstant durch künstlerische Praktiken. Bestimmte Werte. Mir war es immer wichtig, Kunstschaffende zu begleiten, die sich auch in der sozialen Umwelt reflektieren. Die Räume öffnen und dadurch möglich machen.

## Eine »offene Mitte für alle« – so formulierten Sie es einst in einem Interview. Sie wollen deswegen vermehrt Kunstschaffende in den Nachhaltigkeitsprozess einbeziehen. Wie konkret kann das aussehen? Setzt man Ingenieure mit den Kreativen an einen Tisch?

Wir hatten schon zweimal Lunches bei mir im Büro, bei denen Klimaforschende, Technikerinnen und Techniker, Ingenieurinnen und Ingenieure sowie Kunstschaffende gemeinsam brainstormten. Wir machen auch Führungen in die 16 Meter tiefe Baugrube. Auch dort entstehen Ideen. Das gehört zu unserem täglichen Leben: diese Baustelle mit Menschen zu teilen und auch deren Impulse aufzunehmen.

## An welcher Stelle haben Sie gemerkt, dass der Erweiterungsbau des Museums nicht einfach ein weiteres »Stück« Gebäude sein wird, sondern mehr in Bezug auf das Kulturforum?

Wenn man im Sommer auf dem Kulturforum stand, war es heiß und öde. In diesem Sommer gab es schon viel mehr Grünes und mehr Sitzgelegenheiten. Das schafft Aufenthaltsqualität. Es stehen großartige Einrichtungen um das Kulturforum herum: das Kupferstichkabinett, das Kunstgewerbemuseum, die Kunstbibliothek, Gemäldegalerie ... weltbekannte, wichtige Institutionen, die sich aber in einer städtebaulich noch nicht zu Ende gedachten Situation befinden. Da haben wir uns als Nachbarn zusammengetan und überlegt: Wie können wir das verbessern? Jeden Tag in kleinen Schritten. Hauptsache, es bewegt sich. Ich bin meinen Kolleginnen und Kollegen sehr dankbar, dass wir gemeinsam etwas ändern können.

## Blicken wir auf das Jahr 2027. Was haben Sie bis dahin im besten Falle erreicht?

Dass »berlin modern« ein Ort ist, von dem man sich gar nicht mehr vorstellen kann, wie man ohne ihn überhaupt ausgekommen ist. Dass »berlin modern« ein Teil des Lebens für die Stadt im Sinne von Selbstverständlichkeit ist. Aber auch, dass es ein Ort ist, der ein Teil des Lebens vieler Menschen ist.

Klaus Biesenbach ist Direktor der Neuen Nationalgalerie und des im Bau befindlichen »berlin modern«. Er hat seit seinem Amtsantritt 2022 neue Akzente für den Neubau der Nationalgalerie am Kulturforum gesetzt. Sandra Winzer ist ARD-Journalistin beim Hessischen Rundfunk.



Pazzi-Madonna → Donatello; um 1422; Marmor; Skulpturensammlung und Museum für Byzantinische Kunstm, Staatliche Museen zu Berlin

## Der Kalte Krieg ist zurück → Manfred Nawroth

ie Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) hat seit den frühen 1990er Jahren wie keine andere deutsche Kulturinstitution engste Beziehungen zu russischen Partnern aufgebaut, vor allem in den Staatlichen Museen zu Berlin. Diese Zusammenarbeit fand seither auf vielen Ebenen mit einhergehenden Ausstellungen, Publikationen und Restaurierungsprojekten statt. Ein Schwerpunkt lag dabei von Beginn an auf der Wiederentdeckung von Kulturgütern, die infolge des Zweiten Weltkriegs aus Deutschland in die Sowjetunion gelangt waren. Ein Höhepunkt gleich zu Beginn war 1994 die Präsentation des als verschollen geltenden Goldschatzes von Troja im Moskauer Puschkin-Museum. Erstmals war es Vertretern der Berliner Museen möglich, den Schatz zu sehen. Vor allem das Museum für Vor- und Frühgeschichte der Staatlichen Museen zu Berlin brachte mit der Ausstellungsreihe »Europa ohne Grenzen« und den in der Eremitage St. Petersburg, dem Puschkin-Museum und dem Staatlichen Historischen Museum Moskau eine neue Dynamik in die Zusammenarbeit. Nach intensiven Vorbereitungen, bei denen die deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eng mit der russischen Seite an der Umsetzung der viel beachteten Ausstellungen »Merowingerzeit« (2007–2008), »Bronzezeit« (2013) und »Eisenzeit« (2020–2021) zusammenarbeiteten, gelang es, lange vermisste Objekte wieder aufzufinden, neu zu erforschen, auszustellen und in umfangreichen Katalogen der Öffentlichkeit und Wissenschaft zugänglich zu machen. Viele Sammlungsgegenstände konnten so erstmals nach Ende des Zweiten Weltkriegs wieder gemeinsam aus ihren aktuellen Standorten in Berlin, Moskau und St. Petersburg zusammengeführt und nach Jahrzehnten der Trennung vereint gezeigt werden. Viele Tausende nach dem Zweiten Weltkrieg als verschollen geltende Objekte konnten wieder in das öffentliche Bewusstsein zurückgebracht werden. Abseits der von Beginn der Zusammenarbeit an unterschiedlichen politischen und völkerrechtlichen Auffassungen in Deutschland und Russland, war die Strategie der gewählten Zusammenarbeit am Ende eine Winwin-Situation für beide Seiten.

Eine weitere spektakuläre Kooperation startete 2015, nachdem im Rahmen des in Berlin veranstalteten Symposiums »Donatello und das verschwundene Museum« ein Mitarbeiter des Puschkin-Museums fünf verloren geglaubte und in Moskau befindliche Werke präsentierte, die dem Künstler zugeschrieben werden konnten. Daraus sollte sich zwischen dem Bode-Museum und dem Puschkin-Museum eine mehrjährige Zusammenarbeit entwickeln, die

sich der Restaurierung und wissenschaftlichen Erforschung von mehr als 60 in Moskau verwahrter Gegenstände aus den ehemaligen Beständen des Bode-Museums, darunter Meisterwerke der Renaissance, widmete. Ähnlich spektakulär war eine Zusammenarbeit mit der Eremitage in St. Petersburg, wo eher zufällig in der Abteilung Westeuropäischer Skulptur des 18./19. Jahrhunderts eines der Highlights aus dem ehemaligen Bestand der Antikensammlung entdeckt wurde. Die »Victoria von Calvatone« wurde in einem gemeinsamen Forschungs- und Restaurierungsprojekt untersucht und bearbeitet, die Ergebnisse Ende 2019 in einer Petersburger Ausstellung präsentiert. Diese Beispiele zeigen, dass sich die Zusammenarbeit mit russischen Museen über Jahre eng, partnerschaftlich und fruchtbar weiterentwickelt hatte. Diese beschränkte sich nicht nur auf die Erforschung kriegsbedingt verlagerter Kulturgüter, sondern zeigte sich auch in gemeinsamen Forschungen, Tagungen und Ausstellungen unterschiedlichster Art. Als Beispiel kann die 2012/13 in Moskau und Berlin präsentierte Ausstellung »Russen und Deutsche. 1.000 Jahre Kunst, Geschichte und Kultur« genannt werden, die unter der Schirmherrschaft des russischen Präsidenten Wladimir Putin und des Bundespräsidenten Joachim Gauck stand.

Von dieser Gemeinsamkeit und dem Aufbau einer engen Kooperation seit Beginn der 1990er Jahre sind wir heute ähnlich weit entfernt wie zu Zeiten des Kalten Krieges. Nur einen Tag nach dem Beginn des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine am 24. Februar 2022 stoppte die Stiftung Preußischer Kulturbesitz alle laufenden Projekte und Planungen für zukünftige Kooperationen als Reaktion der Missbilligung dieses völkerrechtswidrigen Aktes. Konkret bedeutete das, dass seit Jahren laufende gemeinsame Forschungen, wie jenen zu Donatello und zu bedeutsamen antiken Vasen im Staatlichen Historischen Museum Moskau, sofort eingestellt wurden, unabhängig davon, wie aufwendig und weit fortgeschritten diese Projekte bereits entwickelt waren, von den geplanten Abschlussausstellungen ganz zu schweigen. Für die deutsch-russische Zusammenarbeit bedeutet das einen Rückfall in längst vergangene und überwunden geglaubte Zeiten. Wann und in welcher Form eine Zusammenarbeit wieder möglich sein wird, ist völlig offen. Der brutale Krieg macht diese Zusammenarbeit unmöglich.

Manfred Nawroth ist Oberkustos am Museum für Vor- und Frühgeschichte der Staatlichen Museen zu Berlin.

# Zeugnisse produktiver PartnerSchaften

as Ägyptische Museum und Papyrussammlung hat in den letzten zehn Jahren ein enges Netzwerk der Zusammenarbeit mit dem Ägyptischen Ministerium für Tourismus und Antiken geschaffen sowie zahlreichen jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern über Stipendien Forschungs- und Weiterbildungsaufenthalte gewährt. Basierend auf einem im Februar 2013 unterzeichneten »Memorandum of Understanding« mit dem damaligen Minister für Antiken, Ibrahim Ali, und dem Präsidenten der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK), Hermann Parzinger, nahmen im Laufe der Jahre zahlreiche Kooperationen Gestalt an.

Ein Beispiel hierfür bietet das Ausgrabungs- und Dokumentationsprojekt des Ägyptischen Museums Berlin mit dem Titel »Die Felsgräber der Qubbet el-Hawa-Nord: Oberägypten und Unternubien im Spiegel einer neuen Nekropole«, welches seit 2015 als Langzeitprojekt von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert wird und vertraglich als partnerschaftliches Gemeinschaftsprojekt mit dem lokalen Inspektorat von Assuan und dem ägyptischen Antikendienst verankert ist und explizit von ägyptischer Seite gewünscht wurde. Dieses Projekt präsentiert sich derzeit in einer Art »Halbzeitbilanz« mit einer Dokumentationsausstellung im Neuen Museum vom 15. September 2023 bis zum 10. März 2024 unter dem Motto »Geplündert, Geschunden, Gerettet (?)«, womit bereits die Herausforderungen dieser Unternehmung deutlich adressiert werden. Ägyptens archäologische Stätten sind nach wie vor massiven grabräuberischen Aktivitäten ausgeliefert, und so gebietet es sich, den ägyptischen Kolleginnen und Kollegen bei der wissenschaftlichen Dokumentation, Publikation und Sicherung des Antikengeländes zur Seite zu stehen. Diese Zusammenarbeit ist von großem gegenseitigen Vertrauen und Wertschätzung geprägt und wird in den folgenden drei Jahren zusätzlich zu der wissenschaftlichen Förderung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft - von einem umfassenden »Site-Management-Projekt« begleitet werden, das mit Mitteln der Europäischen Delegation Kairo und dem Auswärtigen Amt im Rahmen des »Ta'ziz-Förderprogramms« von der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) geleitet werden wird. Dieses Projekt wird es erlauben, ein nachhaltiges Site-Management-Programm zu entwickeln und insbesondere die lokale Bevölkerung für die Chancen zu sensibilisieren, welche in der Pflege des antiken kulturellen Erbes liegt. Dabei ist es von essenzieller Bedeutung, dass eng mit allen lokalen Dorfgemeinschaften, Schulen, Bildungseinrichtungen und der Antikenbehörde sowie dem Gouvernement-Assuan zusammengearbeitet wird und Interessenkonflikte gemeinschaftlich diskutiert und in produktive Lösungen überführt werden.

Auch andere Projekte des Ägyptischen Museums und der Papyrussammlung haben in den letzten Jahren zur Konsolidierung der Beziehungen mit dem Partnerland Ägypten geführt. Zu nennen wäre hier unter anderem die Kooperation zur Vorbereitung eines Ausstellungskonzeptes für das geplante »Echnaton-Museum« in El-Minya, welches inhaltlich erfolgreich abgeschlossen werden konnte, das aber aufgrund der derzeitigen wirtschaftlichen Gesamtsituation nicht im gewünschten Rahmen implementiert werden kann.

Erfolgreich abgeschlossen wurde im Jahr 2022 auch ein über vier Jahre von der EU-Delegation-Kairo gefördertes Projekt mit dem Titel »Transforming the Egyptian Museum Cairo«, das in partnerschaftlicher Kooperation mit den Kolleginnen und Kollegen des ägyptischen Nationalmuseums am Tahrir-Platz und einem Konsortium unter Leitung des Museo Egizio in Turin, dem British Museum in London, dem Louvre in Paris, dem Rijksmuseum van Oudeheden in Leiden und dem Ägyptischen Museum und Papyrussammlung in Berlin Konzepte und Szenarien entwickelte, um den Fortbestand dieses denkmalgeschützten Gebäudes zu sichern und seiner weltweit einzigartigen Sammlung ägyptischer Antiken im 21. Jahrhundert neue Perspektiven zu eröffnen. Unter maßgeblicher Mithilfe des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR) entstand ein umfassender, in gedruckter Form vorliegender »Masterplan« für das Museum, welcher den ägyptischen Kolleginnen und Kollegen als Handbuch möglicher Optionen für die Zukunft dienen soll. Des Weiteren ist derzeit eine direkte Ko-Kuratierung der für 2024 geplanten Elephantine-Ausstellung mit dem Antikenministerium vereinbart, um alle wichtigen Ausstellungsinhalte mit den ägyptischen Kolleginnen und Kollegen abzustimmen. Auf der Basis einer solch engen musealen Zusammenarbeit kann die in drei Sprachen (Deutsch/Englisch/Arabisch) geplante Ausstellung zu einem weiteren Erfolgserlebnis unserer bilateralen Beziehungen werden.

Diese auf Langzeitperspektiven angelegten Projekte des Ägyptischen Museums und der Papyrussammlung unterstreichen deutlich, dass jenseits aller aktuellen Kolonialismus- und notwendigen Provenienzdebatten nicht nur ein reger Austausch mit dem Partnerland besteht, sondern dass auch die Tradition der archäologischen Feldforschung der Staatlichen Museen zu Berlin eine nicht zu unterschätzende Rolle für die guten Beziehungen zu den Herkunftsländer spielt und entsprechend erfolgreich fortgesetzt werden kann.

Friederike Seyfried ist Direktorin des Ägyptischen Museums und Papyrussammlung der Staatlichen Museen zu Berlin.



## Strahlende Kulturschätze

→ Claudia Roth

ie Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) steht für einen unvergleichlichen kulturellen Reichtum. Zu ihren Sammlungen gehören bedeutende Kulturgüter der Menschheitsgeschichte sowie zahlreiche weltbekannte Kunstwerke von Künstlern wie Botticelli, Caspar David Friedrich, Andy Warhol, Gerhard Richter und Rebecca Horn. Dazu kommen Bibliotheken, Archive und Forschungseinrichtungen. In den vielfältigen Sammlungen der SPK dokumentiert sich nicht weniger als die kulturelle Entwicklung der Menschheit von den Anfängen bis in die Gegenwart.

Doch zur Wahrheit gehört auch, dass die SPK hinter ihren Möglichkeiten zurückbleibt. Ihre Kunstschätze können mit Paris mithalten, dann sollte es auch die Zahl von Besucherinnen und Besuchern tun. Wie bereits der Wissenschaftsrat in seinem Gutachten vom Juli 2020 feststellte, sind es nicht zuletzt komplizierte und nicht effiziente Strukturen, die verhindern, dass die SPK ihr volles Potenzial entfalten kann.

Und genau hier setzt die SPK-Reform, hier setzt der Grundsatzbeschluss zur Reform aus dem Dezember 2022 an. Unser Ziel ist es, diesen einzigartigen kulturellen Schatz in Zukunft noch mehr zur Geltung zu bringen mit einer auch inhaltlich besser aufgestellten Stiftung, die für ein breites Publikum aus dem Inland und Ausland ein noch attraktiveres Angebot bereithält.

Um das zu erreichen, wollen wir den Einrichtungen mehr Autonomie, Gestaltungsfreiheit und Eigenverantwortung geben. Dafür müssen die Strukturen insgesamt schlanker, flacher und flexibler werden. Dementsprechend soll die SPK zukünftig nicht mehr von einer Präsidentin oder einem Präsidenten allein geleitet werden, sondern von einem kollegial agierenden Vorstand, in dem auch die Einrichtungen vertreten sind. Der Vorstand trägt Verantwortung für die Stiftung als Ganzes und für das Erreichen ihrer Ziele.

Außerdem wollen wir vor allem bei den Staatlichen Museen in Berlin größeren Handlungsspielraum und mehr Autonomie in Budget- und Personalangelegenheiten erreichen. Hier müssen neue Strukturen und Verfahren aufgebaut werden, die langfristig funktionieren – auch in Zeiten knapperer Mittel. Daran wird mit großem Einsatz in meinem Haus, bei der Stiftung und den Staatlichen Museen gearbeitet.

Mehr Autonomie bedeutet dabei jedoch nicht, dass nun alle als Einzelkämpfer nebeneinanderstehen. Im Gegenteil: Ziel der Reform ist eine stärkere Vernetzung der Einrichtungen und damit eine intensivere interdisziplinäre Zusammenarbeit untereinander. Dafür sollen die Einrichtungen administrativ und fachlich zusammenarbeiten und Aufgaben so weit sinnvoll bündeln, insbesondere an den drei großen Standorten Dahlem, Museumsinsel und Kulturforum.

Dieser Grundgedanke spiegelt sich auch im Bereich Personal wider. So wird die sogenannte Generaldirektion mit Hunderten Mitarbeitenden fast komplett aufgelöst und in neue, dezentrale Strukturen überführt. Viele Aufgaben sollen zukünftig nahe an den Museen und Einrichtungen von Teams bearbeitet werden, die jeweils einer Gruppe von Einrichtungen bzw. Standorten zugeordnet sind. Diese dezentrale Bündelung von Aufgaben zur Unterstützung der Einrichtungen vor Ort ist eine zentrale Neuerung im Rahmen der Reform, um Entscheidungswege kürzer und Verfahren schneller zu machen.

Am Ende des Reformprozesses müssen sich alle Maßnahmen auch in einem neuen Stiftungsgesetz widerspiegeln. Obwohl die Federführung für das Gesetzgebungsverfahren beim Bund liegt, wollen wir das neue Gesetz in enger Abstimmung mit den Bundesländern erarbeiten. Deshalb haben wir zusammen mit den Ländern eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die ihre Arbeit bereits aufgenommen hat. Unser Ziel ist es, das Gesetz im Frühjahr 2025 in den Bundestag einzubringen.

Bei alldem gilt: Auch die besten Strukturen werden den erhofften Mehrwert für das Publikum nicht bringen, wenn die inhaltlichen Ziele unklar sind. Wir müssen also jetzt klären, was die »neue SPK« eigentlich sein soll und wo die Stiftung in 10 oder 20 Jahren stehen soll. Der Anfang 2023 gebildete Interimsvorstand arbeitet deshalb derzeit intensiv an einer Vision »SPK 2030«. Die Ergebnisse sollen dem Stiftungsrat im Dezember 2023 vorgestellt werden.

Die Reform der SPK ist ein langer und herausfordernder Prozess für alle Beteiligte. Aber der Prozess ist wichtig. Denn wir reden nicht über Strukturen als Selbstzweck, sondern wollen am Ende, dass die größte Kulturorganisation Deutschlands mit in Jahrzehnten gewachsenen Strukturen ihr gigantisches Potenzial endlich entfalten kann. Und wir reden über die Zukunft von 1.800 Beschäftigten. Lösungen können und müssen daher gerade mit einem Fokus auf die Mitarbeitenden gut abgewogen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Reform der SPK ist auf einem guten Weg. Seit dem Grundsatzbeschluss vor einem Jahr hat sich viel bewegt, es wurden schon wichtige Schritte nach vorne erzielt. Die Stiftung und mein Haus treiben diesen Prozess weiterhin mit Nachdruck voran. Denn wir alle wissen, es besteht jetzt die einmalige Chance, die SPK nicht nur für den Moment, sondern langfristig für die Zukunft gut aufzustellen, und so das eigentliche Ziel der Reform zu erreichen: Die kostbaren Schätze der Stiftung, ein unvergleichliches Kulturgut noch mehr als bisher strahlen zu lassen, und dafür ein breites und vielfältiges Publikum zu gewinnen.

Claudia Roth ist Staatsministerin für Kultur und Medien.

## Semper Reformanda

→ Rainer Robra

it Errichtungsgesetz vom 25. Juli 1957 gründete der Bund die Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK). Zweck der Stiftung war es, »bis zu einer Neuregelung nach der Wiedervereinigung die ihr übertragenen preußischen Kulturgüter für das deutsche Volk zu bewahren, zu pflegen und zu ergänzen, unter Beachtung der Tradition den sinnvollen Zusammenhang der Sammlungen zu erhalten und eine Auswertung dieses Kulturbesitzes für die Interessen der Allgemeinheit in Wissenschaft und Bildung und für den Kulturaustausch zwischen den Völkern zu gewährleisten«. Heute ist die interdisziplinär ausgerichtete SPK ein Global Player und zählt weltweit zu den bedeutendsten Kultureinrichtungen.

Mit dem Einigungsvertrag übernahm die Stiftung im Jahre 1990 die vorläufige Trägerschaft über die vormals preußischen Bestände an Standorten der ehemaligen DDR. In Art. 35 Abs. 5 des Einigungsvertrages wurde verbindlich vereinbart, dass »auch für die künftige Regelung (...) eine umfassende Trägerschaft für die ehemals staatlichen preußischen Sammlungen in Berlin zu finden« ist. Nach dem gültigen Finanzierungsabkommen von 1996 wird die SPK von Bund und Ländern gemeinschaftlich finanziert.

Ihr herausragendes Potenzial für Kunst und Wissenschaft ist unumstritten. Aber auch für eine so renommierte Kultureinrichtung wie die SPK gilt: Semper reformanda! Institutionen müssen sich anpassen und verändern. Um für die Zukunft gut aufgestellt zu sein, bedarf es grundlegender Reformen und Anpassungen. Diese Diskussion wird seit vielen Jahren geführt. Der Wissenschaftsrat hat in seinem 2020 veröffentlichten Gutachten empfohlen, das Dach der Stiftung aufzulösen und vier von fünf Einrichtungen der SPK organisatorisch zu verselbstständigen.

Eine daraufhin vom Stiftungsrat eingesetzte Reformkommission, der ich angehörte, hat sich in neun Sitzungen umfassend mit den Empfehlungen des Wissenschaftsrates befasst. Es wurden Vertreterinnen und Vertreter der Einrichtungen der SPK angehört, Stellungnahmen des Bundesrechnungshofs berücksichtigt und Papiere sowie Gutachten von zwei Beratungsunternehmen in den Meinungsbildungsprozess einbezogen. Die von der Kommission erarbeiteten Strukturempfehlungen sahen – statt einer verfassungsrechtlich nicht umsetzbaren Auflösung – in nuce vor, die Strukturen der Stiftung effizienter zu gestalten und die SPK durch entsprechende Veränderungen besser und nachhaltiger aufzustellen. Damit waren und sind klare Erwartungen für die zukünftige Positionierung der SPK verbunden.

Der Stiftungsrat der SPK hat vor diesem Hintergrund im Dezember 2022 Eckpunkte für die Reform der Stiftung beschlossen. Künftig soll es einen Vorstand als Kollegialorgan geben, in dem allerdings der Präsident mit Richtlinienkompetenz eine ähnlich herausra-

gende Stellung erhalten soll wie der Regierungschef eines Landes mit verfassungsrechtlich abgesicherten Ressortkompetenzen. Der Vorstand soll personell die Einrichtungen der SPK abbilden. Seine Mitglieder sind auf Zeit bestellt und sollen sowohl Verantwortung für die einzelnen Einrichtungen der SPK, die eine größere Autonomie erhalten, als auch für übergreifende Querschnittsaufgaben tragen. Ferner soll eine Zentrale Serviceeinheit als Dienstleister Synergieeffekte generieren und ein einheitliches sowie wirtschaftliches Handeln sicherstellen. Zudem sollen die Verwaltungsabläufe durch den dezentralen Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinfacht werden und die Zusammenarbeit mit dem Ethnologischen Museum, dem Museum für Asiatische Kunst und der Stiftung Humboldt Forum verbessert werden.

Die Arbeit der Reformkommission endete im Dezember 2022. Anschließend wurden die Beratungen von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien gemeinsam mit den Kulturministerinnen und -ministern der Länder weitergeführt und insbesondere die künftige Zusammensetzung des Stiftungsrates sowie die Finanzierung der SPK erörtert. Die Kulturministerkonferenz der Länder konnte sich inzwischen auf eine deutliche Verkleinerung des Stiftungsrates auf sieben Sitze einigen.

Die Frage der Finanzierung und einer möglichen Beitragserhöhung muss von den Finanzministerinnen und -ministern respektive den Regierungschefinnen und -chefs der Länder abschließend abgestimmt werden. Sie unterliegt dem Haushaltsvorbehalt. Eine Arbeitsgruppe aus Vertretern der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien und der Länder Berlin, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt erarbeitet derzeit Entwürfe für ein neues Stiftungsgesetz, eine neue Satzung und ein Finanzierungsabkommen. Der Gesetzentwurf soll 2024 dem Bundesrat und 2025 dem Bundestag vorgelegt werden. Ich denke: Wir sind auf einem guten Weg.

Rainer Robra ist Staatsminister und Chef der Staatskanzlei sowie Europaminister und Kulturminister des Landes Sachsen-Anhalt. → Carsten Brosda

# Schwerfälligen Tanker zur nodernen



n einem Artikel der FAZ vom 14. Juli 2020 zur Strukturreform der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) steckt ein starkes Bild, das den Kultursenator der maritimsten deutschen Metropole eigentlich freuen müsste: Hier die Gegenwart der Stiftung als manövrierunfähiger maroder Kahn, dort die hoffnungsvolle Zukunft in Form innovativer beweglicher Einzelschiffe, die gemeinsam eine starke Flotte bilden. Diese Zuspitzung, die eine »Zerschlagung« der SPK in ihre Einzelteile vorsah, hat, wie wir heute wissen, nicht stattgefunden. Und: Das ist gut so.

Neben etlichen anderen hat sich auch der Gesamtbeirat der SPK, besetzt mit renommierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Museumsdirektorinnen und -direktoren, Bibliotheksexpertinnen und -experten, Politikerinnen und Politikern, früh, am 20. August 2020, gegen eine Aufteilung in drei Sparten ausgesprochen: Die Stiftung sei eine auf historischen Zusammenhängen aufbauende Gesamtorganisation, die gerade durch ihre Gesamtheit und Vielfalt national wie international von großem wissenschaftlichen und kulturellen Interesse sei. Insbesondere die Durchlässigkeit der Sparten und die Stärkung von inhaltlichen Verknüpfungen entspräche modernen, durch digitale Prozesse und Entwicklungen unterstützte Vorstellungen von wissenschaftlicher und kultureller Arbeit.

Drei Jahre nach dem aufwendigen – und noch immer nicht ganz abgeschlossenen – Reformprozess, den die größte bundesdeutsche Kultureinrichtung in ihrer Geschichte erlebt hat, wissen wir, dass wir gut daran getan haben, den umfassenden Empfehlungen des Wissenschaftsrats nicht in allen Punkten zu folgen. In der Tat gab es viele gute Gründe, der SPK als Verbund keine großen Entwicklungschancen einzuräumen, vor allem im Bereich der Stiftung Museen zu Berlin (SMB). Nach der Wiedervereinigung wurde deren Verwaltungsstruktur überdehnt, die Steuerungsprozesse verkompliziert, die personellen und finanziellen Ressourcen teilweise ineffizient eingesetzt. Es lag daher nahe, eine Aufspaltung der Stiftung in kleinere, funktionsfähigere Einheiten zu fordern. Etwas wurde aber dabei übersehen: Die SPK war und ist deutlich mehr als die Summe ihrer einzelnen Teile - vorausgesetzt, dass ein synergetisches Miteinander der unterschiedlichen Institutionen entwickelt und aktuelle Themen, wie Barrierefreiheit, Diversität und Nachhaltigkeit, gemeinsam vorangebracht werden.

Ein entscheidender Schritt im Reformprozess war daher, die Einrichtungen zu ermächtigen, autonom und dezentral ihre eigenen Haushalts- und Personalentscheidungen zu treffen, die Verwaltung zu verschlanken und dennoch eine effiziente zentrale Serviceeinheit zu installieren, die den einzelnen Einrichtungen dient. Zudem brauchte es eine starke und entscheidungsfähige Vorstandsstruktur, die nach innen, aber vor allem nach außen geeint agieren kann. Die Reform ist dadurch nicht halbherzig oder in sich widersprüchlich, sondern versucht zum einen, so viel Autonomie für



Bei der Eröffnung des Bode-Museums 1904 wurden erstmals Skulpturen und Malerei gleichrangig nebeneinander ausgestellt.

die einzelnen Einrichtungen wie möglich zu schaffen, und gleichzeitig die Strahlkraft und das internationale Renommee der SPK mit ihren weltberühmten Sammlungen und ihrem Vorbildcharakter für viele Museen und Bibliotheken in der föderalen Kulturlandschaft der Bundesrepublik stärker zur Entfaltung zu bringen.

Dass Bund und Länder dafür auch ihre Finanzierungsanteile erhöhen müssten, war Teil der Reformanstrengungen, stand aber nicht am Anfang, sondern fast am Ende, nachdem die strukturellen Weichenstellungen getroffen waren.

Aus Sicht der Länder bot der Prozess zudem die Chance, aus dem Blickwinkel ihrer eigenen Kultureinrichtungen auf die Reform zu schauen. Für sie kann eine reformierte SPK Inspiration und Vorbild sein. Hierbei ist insbesondere auf die Entwicklung im Bereich der kulturellen Bildung hinzuweisen, wo die SPK mit dem »Haus Bastian« ein herausragendes Kompetenzzentrum für kulturelle Bildung in unmittelbarer Nachbarschaft zum Weltkulturerbe Museumsinsel errichtet hat. Es setzt Maßstäbe für eine zukunftsweisende Bildungs- und Vermittlungsarbeit, nicht nur für Schülerinnen, Schüler und Studierende, sondern auch für Familien sowie Besucherinnen und Besucher jeden Alters. Auch in der Provenienzforschung, und hier insbesondere in der Zusammenarbeit mit Herkunftsgesellschaften, hat die SPK in den vergangenen Jahren neue Standards gesetzt. Unter dem gemeinsamen Dach wurde in den vergangenen Jahren die Öffnung und digitale Weiterentwicklung der Staatsbibliothek zu Berlin (SBB) vollzogen, wurden die kleineren Institute, teilweise unter neuen Leitungen, neu positioniert und dadurch deutlich sichtbarer. Aus Sicht

der Länder sind auch die Vernetzungsprojekte, wie z.B. museum4punkt0, außerordentlich hilfreich, da sie viel Know-how geben, z.B. zum Einsatz digitaler Medien in den Museen der Zukunft.

Ein Blick auf den größten Kulturverbund der USA, das »Smithsonian«, lohnt. Es führt unter seinem Dach 19 Museen und Galerien und einen Nationalzoo. In seiner Obhut befinden sich 142 Millionen Objekte. Er ist zugleich bedeutendes Forschungszentrum, führt Expeditionen und Ausgrabungen durch und vergibt Stipendien an junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die Frage muss erlaubt sein, ob diese wirtschaftliche, kulturelle und gesellschaftliche Bedeutung je erreicht worden wäre, wenn das Smithsonian nicht als Verbund agiert hätte. Ob ein für die Gegenwart und Zukunft so bedeutendes großes Museum wie das »National Museum of African American History and Culture«, das 2020 in Washington seine Pforten öffnete, ohne den starken Verbund im Rücken überhaupt hätte errichtet werden können, ist zumindest fraglich.

Um zum maritimen Bild zurückzukehren: Wer glaubt, dass große Schiffe nicht innovativ sein und die Herausforderungen globalisierten Handels auf den Weltmeeren nicht bestehen können, irrt. Aber sie brauchen einen klaren Kurs, sehr gut ausgebildetes Personal und hochkomplexe vernetzte Technik.

Carsten Brosda ist Senator für Kultur und Medien in Hamburg.

eit Ende April bin ich Senator für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt im Sitzland der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK), in Berlin. Und ich bin es gern. Oft konnte ich mich bislang auf Erfahrungen stützen, die ich in meinem »früheren Leben« als Musikmanager gesammelt habe. Um zur SPK zu kommen: Auch mit Prozessanalysen und Restrukturierungen kenne ich mich aus, weiß, dass dies hilfreiche Instrumente sind, um Knoten zu lösen, Dinge zu beschleunigen oder dringend notwendige Modernisierungen anzugehen.

Das »Vorher-Bild« kenne ich nur von außen, mit jenem Abstand, den man als kunstbegeisterter Berliner und Besucher der Einrichtungen eben hat. Ich bin dann sehr rasch »Ins-Bild« gesetzt worden und es dürfte keine Überraschung sein, wenn ich mir erlaube festzustellen, dass die eingeleitete Strukturreform notwendig war und ist. Die Evaluierung durch den Wissenschaftsrat im Jahr 2020 hat eine ganze Reihe von Defiziten festgestellt. Das verwundert nicht, denn die Strukturen und Problemlagen der SPK sind durch ihre Geschichte besonders komplex. Kritisiert wurde 2020 die schlechte finanzielle und personelle Ausstattung der Einrichtungen. Die Forderungen nach einer deutlich besseren strukturellen und finanziellen Ausstattung für die Bereiche Personal, Bauunterhalt, Forschung, Digitalisierung, Besucher- und Nutzerorientierung, Bildung und Vermittlung, Öffentlichkeitsarbeit sind für mich alle nachvollziehbar und schlüssig.

Manches von dem, was versäumt wurde, was liegen blieb, ist aus Berliner Sicht verständlich: Der Vereinigungsprozess der Ost- und West-Berliner Sammlungen und Häuser nach 1989 sowie ein sehr großer Investitionsstau haben dazu geführt, dass einige Dysfunktionalitäten entstanden sind und auch die SPK mit notwendigen Entwicklungen nicht ganz Schritt halten konnte.

Aber nun geht es voran – und wie immer, wenn man gründlich die Leviten gelesen bekommt - wird a) Besserung gelobt und b) die Chance erkannt, in einem neuen Anlauf alles besser oder mindestens vieles besser zu machen. Die SPK trägt Verantwortung für herausragende Sammlungen, die wir richtig erschließen, erforschen und zugänglich machen müssen. Die Sammlungen sind von nationaler und internationaler Bedeutung, und es ist auch für Besucherinnen und Besucher wie Partnerinnen und Partner aus dem In- und Ausland wichtig, dass der gesamte Betrieb »state of the art« ist. Wir haben eine Verantwortung vor der Stadt, dem Land und der Welt. Vor allem aber gegenüber Besucherinnen und Besuchern. Daher ist es begrüßenswert, dass Bund und Länder sich gemeinsam auf den Weg gemacht haben.

Ich hoffe für alle Beteiligten, insbesondere für die vielen hart arbeitenden Beschäftigten in den Häusern, dass erwartbare Störgeräusche, die mit großen Veränderungen einhergehen, gering bleiben. Wir alle in dem angeschobenen Prozess und den bisher getroffenen Festlegungen eine riesige Chance sehen, die weit größere Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet, beispielsweise durch mehr Autonomie und verstärkte Zusammenarbeit. Ich wünsche mir und hoffe sehr, dass niemandem zwischendurch der Atem ausgeht, da die Reform sich nur in einem gemeinsamen Kraftakt bewältigen lässt. Und es ist eben keine Kurzstrecke.

Als Neu-Mitglied im Stiftungsrat möchte ich an alle appellieren, die wir innerhalb der Stiftung an der Reform arbeiten, um wirksamer und guter Ergebnisse willen, eine echte und ernsthafte Zukunftsorientierung an den Tag zu legen. Ich weiß, dass dies im Einzelfall auch bedeuten kann, eigene Privilegien und Sicherheiten aufgeben zu müssen. Im Interesse des Großen und Ganzen ein nicht unwichtiger Hinweis.

Die Bundesländer bitte ich, die Reform weiter entschlossen zu unterstützen und bei den Finanzierungszusagen zu bleiben. Dies gilt auch für den Bund: Er muss der Bundesstiftung besondere Aufmerksamkeit widmen und sie endlich auch finanziell langfristig aus der strukturellen Unterfinanzierung herausholen! Die Landeshaushalte sind schlicht überfordert!

Wir haben jetzt die Chance, uns ganz konsequent auch von untauglichen Strukturen zu verabschieden, den Tanker SPK moderner, beweglicher zu machen. Wenn bei dieser Reform zu kurz gesprungen wird, ist auf absehbare Zeit die Chance vertan, eine der wichtigsten Kultureinrichtungen unseres Landes adäquat aufzustellen. Ich bin jedoch optimistisch und freue mich auf das »Nachher-Bild«.

Joe Chialo ist Senator für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt in Berlin.



→ Katrin Budde

## Zukunftsfähig machen

ie Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) ist eine der größten Kultureinrichtungen weltweit und ein kulturelles Aushängeschild Deutschlands. Ihre Aufgabe war, die Kulturgüter des ehemaligen Preußen bis zur Wiedervereinigung Deutschlands zu bewahren, zu pflegen und zu ergänzen. Mit Wirkung vom 3. Oktober 1990 wurden die Staatlichen Museen, die Deutsche Staatsbibliothek und das Zentrale Staatsarchiv in Merseburg Teil der SPK. Die SPK ist allerdings heute weit mehr als die Kulturgüter Preußens.

Die Zusammenführungen der Kulturgüter und Einrichtungen war und ist eine Herausforderung. Mehr wichtiges Kulturgut heißt eben auch mehr Arbeit. Wie bei allen Organisationen und Stiftungen muss ständig modernisiert werden. Die Ansprüche und Erwartungen der Menschen, die Kultur »sehen und genießen« wollen, ändern sich. Strukturen müssen modernisiert werden.

Deshalb gibt es ein von der damaligen Kulturstaatsministerin 2020 beauftragtes Gutachten zur Strukturreform der SPK. Eine vom Wissenschaftsrat eingesetzte Kommission empfahl die Zerschlagung der SPK.

Gut, dass es dazu nicht gekommen ist. Das sieht auch der Ausschuss Kultur und Medien des Bundestages in seiner Mehrheit so. Wir haben uns in mehreren Sitzungen damit beschäftigt. Positiv unterstützt werden allerdings einige Vorschläge, die der Stiftungsrat im Dezember 2022 vorgelegt hat. So z. B., dass die einzelnen Häuser mehr Autonomie und Individualität bekommen, dass die administrativen Strukturen reformiert und Synergieeffekte durch eine zentrale Serviceeinheit geschaffen werden.

Die SPK ist bildlich gesprochen ein großer Ozeandampfer. Ihn neu aufzustellen, dauert. Ich bin mir aber sehr sicher, dass es funktionieren wird und die SPK für die Zukunft gut aufgestellt wird. Der Kulturausschuss wird die SPK auf diesem Weg begleiten. Dass es gelingt, ist uns wichtig. Denn die Schätze und Kulturgüter, die unter dem Dach der SPK vereint sind, sind einmalig. Die museale Präsentation und Vermittlung sind genauso wichtig, wie Forschung und Provenienzforschung, das Thema Restitution, Internationale Zusammenarbeit, föderale Projekte, die Digitalisierung, Nachhaltigkeit und vieles mehr.

Eine solche große Aufgabe gelingt nur, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eng einbezogen werden. Flachere Hierarchien, das Nutzen externer und internationaler Expertise und auch das Einbeziehen der Expertise von uns Nutzerinnen und Nutzern werden gebraucht.

Ich wünsche mir, dass noch mehr Menschen die Möglichkeit haben, die Kulturschätze der SPK zu sehen, gleich ob analog oder digital. Deshalb sollte auch darüber nachgedacht werden, wie neue Publikumsgruppen angesprochen, die junge Generation begeistert werden kann.

Kunst und Kultur der Vergangenheit und Gegenwart gehören zu uns, gehören in die Mitte der Gesellschaft. Sie sind Erinnerung und Verstehen, sie sind Diskussion und Debatte, sie sind ein Teil von uns allen. Sie sind Orte des Wissens, der Begegnung, der Unterhaltung. Sie sind sogenannte Dritte Orte, Kulturorte. An ihnen kann mehr stattfinden als »nur« Ausstellungen. Und das ist ja auch schon gelebte Realität in den Häusern der SPK. Ich bin mir sicher, dass die einzelnen Einrichtungen der SPK hier zusätzliche, großartige neue und kreative Ideen entwickeln werden.

Letztlich steht die SPK vor zwei großen Aufgaben: Zum einen ist es die Strukturreform, die die Häuser für die Zukunft gut aufstellen soll, mit mehr Autonomie und eigenen Gestaltungsmöglichkeiten. Zum anderen geht es um immer modernere Ausstellungskonzepte, vielleicht mit mehr interaktiver Teilhabe, die Menschen nicht nur zum Schauen bewegt, sondern zum Mitmachen und Wiederkommen.

Um all dies umsetzen zu können, braucht es sowohl das notwendige Personal als auch die dazu notwendige finanzielle Ausstattung. Wir erwarten, dass dies nicht über die Bereinigungssitzungen des Haushaltsausschusses gesichert werden muss, sondern von der BKM in der Aufstellung der Haushalte berücksichtigt wird. Aber natürlich stehen wir auch als Parlament zu unserer Verantwortung, wenn dies nicht im Aufstellungsverfahren gelingt.

Katrin Budde ist Vorsitzende des Ausschusses für Kultur und Medien des Deutschen Bundestages.

## KONGIONETAL Olaf Zimmermann

ls im Sommer 2020 der Wissenschaftsrat sein Gutachten zur Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) vorlegte, schien das Totenglöckchen der Stiftung zu läuten. Zu schwerfällig, dysfunktional, behäbig, unterfinanziert, durch Interessenkollisionen geprägt und von anderem mehr war im Gutachten zu lesen. Der »Goldstandard«, also in einer Liga wie das Smithsonian in Washington, D. C. zu spielen, schien in weiter Ferne zu sein. Als Befreiungsschlag schlug der Wissenschaftsrat die Zerschlagung der Stiftung Preußischer Kulturbesitz vor.

Nun war nicht alles neu, was die Mitglieder des Wissenschaftsrates benannten. Diejenigen, die in der Stiftung Preußischer Kulturbesitz arbeiten, aber auch jene, die eng mit ihr verbunden sind, kannten einige Kernprobleme genau. Sie wussten um die Stärken der größten Kultureinrichtung Deutschlands und genauso um ihre Schwächen. Vor allem wussten und wissen sie, dass die Stiftung Preußischer Kulturbesitz mehr ist als die Sammlungen auf der Museumsinsel, im Humboldt Forum, am Kulturforum und in Berlin-Dahlem. Sie ist ein Konglomerat besonderer Menschen, die besondere Kulturgüter erforschen und präsentieren.

Nach der Vorlage des Gutachtens schien für einen kurzen Moment die Zeit stillzustehen. Wie gebannt schauten viele, was denn nun passieren würde, ob die Politik die Initiative ergreift und anhand konkreter Vorgaben den Umbau vorantreibt.

Was passierte, war so ziemlich genau das Gegenteil. Nicht nur Politik und Verwaltung nahmen das Heft des Handelns in die Hand, sondern vor allem die Stiftung selbst. Bestehende Strukturen wurden aufgebrochen und verändert. Verantwortlichkeiten wurden neu sortiert. Die Direktorinnen und Direktoren der verschiedenen Einrichtungen fühlen sich stärker für das große Ganze verantwortlich, und die Chancen des Verbundes der einzelnen Einrichtungen werden seither wirksamer in den Mittelpunkt gerückt. Dies alles vor dem Hintergrund, dass gleichwohl auch die einzelnen Einrichtungen an Spielräumen und an Kompetenzen gewonnen haben. Die Beinfreiheit erlaubt mehr Zusammenarbeit und Zusammendenken.

Interessant war auch die Reaktion der Länder. Seit ihrer Gründung besteht die Stiftung Preußischer Kulturbesitz als föderale Stiftung. Die Länder finanzieren, wenn auch auf geringem Niveau, die Stiftung mit, und vor allem haben sie im Stiftungsrat ein Wörtchen mitzureden, wenn es um die Ausrichtung der Stiftung Preußi-

scher Kulturbesitz geht. Nach dem Gutachten des Wissenschaftsrats stand die Frage im Raum, ob angesichts der vornehmlichen Finanzierung durch den Bund die Länder ihre Beteiligung aufgeben und nur das Land Berlin zusammen mit dem Bund im Stiftungsrat verbleibt.

Dieser Vorschlag, der unter anderem auch vom Deutschen Kulturrat in seiner Stellungnahme zur Reform der Stiftung Preußischer Kulturbesitz vom 4. Januar 2021 angeführt wurde, wirkte gleichfalls wie ein Weckruf. Auf einmal erwachte das etwas eingeschlafene Interesse der Länder wieder, und keines der 16 Länder will den Stiftungsrat verlassen und damit seine Stimme bei der Zukunft der Stiftung Preußischer Kulturbesitz aufgeben.

Ein Kernproblem der Stiftung Preußischer Kulturbesitz ist ihre chronische Unterfinanzierung durch Bund und Länder. Damit Totgesagte tatsächlich länger leben, damit die ersten Öffnungsschritte der Stiftung wirklich in einer großen Reform münden können, ist eine den Aufgaben entsprechende solide Finanzierung unerlässlich.

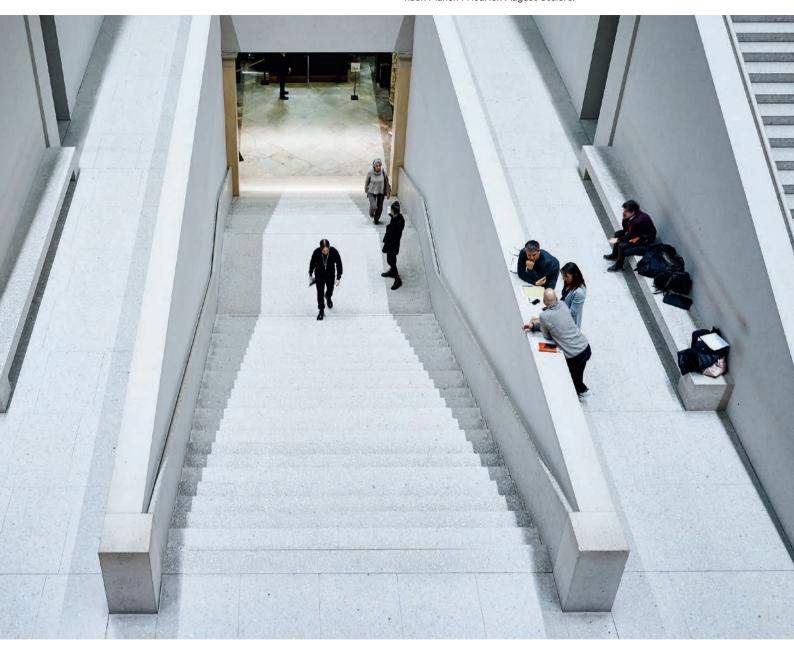
Positiv ist, dass Verantwortliche der Stiftung stärker den Kontakt zu anderen Akteuren und insbesondere zur Zivilgesellschaft suchen. Die Einrichtung eines Beirats aus Akteurinnen und Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft wäre ein nächster wichtiger Schritt auf dem Reformweg. Der zivilgesellschaftliche Beirat könnte die Aufgabe übernehmen, die Stiftung noch stärker in der breiten Gesellschaft zu verankern und über die wissenschaftliche Community hinaus für mehr Austausch und lebendige Diskussionen sorgen. Ein solcher Beirat sollte in der Stiftungssatzung verankert werden, damit seine Einberufung nicht in das Belieben des oder der Stiftungsratsvorsitzenden bzw. Präsidenten gestellt ist. Seine Aufgabe wäre eine kritische Reflexion der vielfältigen Aufgaben und Vorhaben der Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Er könnte ein guter Ratgeber sein und die Breite an zivilgesellschaftlichen Diskurs in die Stiftung tragen.

Eines ist aber klar, bessere innere Strukturen, mehr Kommunikation nach innen und außen, mehr Interesse der Länder und hoffentlich bald auch ein zivilgesellschaftlicher Beirat werden das Konglomerat Stiftung Preußischer Kulturbesitz nicht zu einem homogenen Etwas machen. Die Stiftung bleibt ein Konglomerat, das ist ihre Stärke!

Olaf Zimmermann ist Geschäftsführer des Deutschen Kulturrates.



Treppenhaus in dem von David Chipperfield Architects sanierten Neuen Museum, errichtet zwischen 1843 und 1855 nach Plänen Friedrich August Stülers.



## **Impressum**

Politik & Kultur Dossiers erscheinen als Beilage zu Politik & Kultur, der Zeitung des Deutschen Kulturrates, herausgegeben von Olaf Zimmermann und Theo Geißler.

Erscheinungsort: Berlin Redaktionsschluss: 20. November 2023

ISBN: 978-3-947308-60-6 ISSN: 1865-2689

### Kontakt

Deutscher Kulturrat e.V.
Chausseestraße 10, 10115 Berlin
Telefon: 030.2260528-0, Fax: -11
post@kulturrat.de, www.kulturrat.de

## Redaktion

Olaf Zimmermann (Chefredakteur, V.i.S.d.P.), Gabriele Schulz (Stv. Chefredakteurin), Theresa Brüheim (CvD), Lisa Weber

### Verlag

ConBrio Verlagsgesellschaft mbH Brunnstraße 23, 93053 Regensburg Telefon: 0941.94593-0, Fax: -50 info@conbrio.de, www.conbrio.de

## Gestaltung

4S Design, Berlin

### Druck

Freiburger Druck, Freiburg

## Bilder

Die Bildrechte liegen bei der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

### Kooperation

Dieses Dossier ist eine Kooperation zwischen dem Deutschen Kulturrat und der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

## Hinweise

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Deutschen Kulturrates wieder. Alle veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.

