



SÄCHSISCHER
RECHNUNGSHOF

B e r a t u n g d e s S M W K

**Neustrukturierung der staatlichen Museen
und Kultureinrichtungen**

Neustrukturierung der staatlichen Museen und Kultureinrichtungen

Aktuelle Fragen und Empfehlungen

Beratung gem. § 88 Abs. 2 SäHO i. V. m. § 96 Abs. 1 Satz 3 SäHO

„Die Kultur muss einerseits akzeptieren, dass es noch Existenzielleres gibt, andererseits kann sie nicht undifferenziert allfälliges Sparpotenzial darstellen. In der unentwirrbaren Gemengelage zwischen Bewahren und Sparen muss sich niemand einbilden, es könne alles so bleiben wie es war, vielleicht auf etwas niedrigerem Niveau. Fortschritt gedeiht aus schmerzlichen Veränderungs- und Anpassungsvorgängen. Es tut weh, wenn das eine oder andere preisgegeben werden muss. Das ist aber allein schon deshalb sinnvoll, weil nur so Platz geschaffen wird, damit Anderes und Neues wachsen kann.“

Bundespräsident Roman Herzog in einer Rede anlässlich des 150. Jubiläums des Deutschen Bühnenvereins am 31.05.1996

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung: Bulletin Nr. 46 vom 10.06.1996, S. 493 (494).

Sächsischer Rechnungshof

Schongauerstr. 3
04329 Leipzig

Postfach 101050
04010 Leipzig

Telefon: 03 41/2 55 - 60 00

Fax: 03 41/2 55 - 61 20

E-Mail : ^{*} poststelle@srh.sachsen.de
Internet: www.rechnungshof.sachsen.de

* Kein Zugang für elektronisch signierte sowie verschlüsselte elektronische Dokumente.

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>	
0	Zusammenfassung	9
1	Beratungsgegenstand	13
2	Ausgangslage	14
2.1	Museumskonzeption des Freistaates Sachsen	15
2.2	Auftragsvergabe an externe Berater	16
2.2.1	Gutachten WIBERA	17
2.2.2	Werkverträge mit ArtRat/Marketing- und Managementberatung	17
2.2.3	Ist-Analyse KPMG	18
2.2.4	Bisherige Empfehlungen	19
2.3	Museen, Sammlungen und kulturelle Einrichtungen des Freistaates Sachsen	20
2.3.1	Staatliche Kunstsammlungen Dresden	20
2.3.2	Landesmuseen	21
2.3.2.1	Staatliche Naturhistorische Sammlungen Dresden	21
2.3.2.2	Staatliches Museum für Naturkunde Görlitz	22
2.3.2.3	Museum für Völkerkunde zu Leipzig	24
2.3.2.4	Staatliches Museum für Völkerkunde Dresden mit Außenstelle Herrnhut	25
2.3.2.5	Verkehrsmuseum Dresden	26
2.3.2.6	Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden	28
2.3.3	Ausgewählte Museen und Sammlungen der Universitäten	29
2.3.3.1	Musikinstrumenten-Museum der Universität Leipzig	29
2.3.3.2	Geowissenschaftliche Sammlungen an der TU Bergakademie Freiberg	30
2.3.4	Übrige kulturelle Einrichtungen	30
2.3.4.1	Sächsische Landesstelle für Museumswesen Chemnitz	30
2.3.4.2	Landesstelle für sächsische Volkskultur Schneeberg	31
2.3.4.3	Kunstfonds des Freistaates Sachsen	32
2.4	Landesamt für Archäologie und Landesamt für Denkmalpflege	33
2.5	Weitere Museen	35
2.5.1	Zweckverband Sächsisches Industriemuseum	35
2.5.2	Museum für Kunsthandwerk Leipzig	36
2.5.3	Deutsches Landwirtschaftsmuseum Markkleeberg	37
3	Wirtschaftliche Situation der Landesmuseen	38
3.1	Einnahmen	38
3.2	Eintrittsgeld	40
3.3	Sonstige Einnahmen	41
3.4	Eigenfinanzierung	42
3.5	Empfehlungen	46

4	Vorschläge zur Neustrukturierung der Landesmuseen und sonstigen kulturellen Einrichtungen	48
4.1	Verbund kunstgeschichtlicher und naturwissenschaftlicher Museen	49
4.1.1	Verwaltungsabteilung des Museumsverbundes	52
4.1.2	Sammlungen und Depots	53
4.1.3	Bibliotheken	54
4.1.4	Marketing-Center	54
4.1.5	Völkerkundemuseen in Sachsen	55
4.1.6	Naturkundliche und naturwissenschaftliche Museen	56
4.2	Teilverbände	56
4.2.1	Verbund kunst- und kulturgeschichtlicher Museen	56
4.2.2	Verbund naturkundlicher und naturwissenschaftlicher Museen	57
4.2.3	Verbund technischer und industriegeschichtlicher Museen	57
4.3	Sächsische Landesstelle für Museumswesen Chemnitz	58
4.4	Landesstelle für sächsische Volkskultur Schneeberg	58
4.5	Kunstfonds des Freistaates Sachsen	59
4.6	Landesamt für Archäologie und Landesamt für Denkmalpflege	59
4.7	Empfehlungen	60
5	Kultureller Auftrag der Landesmuseen	63
6	Öffentlichkeitsarbeit	68
7	Besucherorientierung	71
8	Informationstechnische Ausstattung der Landesmuseen	72
9	Organisationsoptimierung in den Landesmuseen	73
9.3	Zentrales Marketing	76
9.4	Zentrale IT-Betreuung	77
9.5	Zentrale Bibliothekverwaltung	78
9.6	Zentrale Dienstleistungen	78
10	Alternative Rechtsformen für den Museumsverbund	79
10.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	80
10.2	Verein	81
10.3	Stiftung	81
10.4	Anstalt des öffentlichen Rechts	82
10.5	Staatsbetrieb nach § 26 SÄHO	82
10.6	Empfehlungen	83
11	Stellungnahme des Sächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst	86
12	Abschließende Bemerkungen	90

Abkürzungsverzeichnis

ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
AG	Aktiengesellschaft
BfA	Bundesanstalt für Angestellte
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
ICOM	International Council of Museums (Internationaler Museumsrat)
ISGV	Institut für Sächsische Geschichte und Volkskunde e. V.
IT	Informationstechnik
IuK	Informations- und Kommunikationstechnik
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
LfA	Landesamt für Archäologie
LfD	Landesamt für Denkmalpflege
LMfVG Drd.	Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden
MNK Görl.	Staatliches Museum für Naturkunde Görlitz
MVK Drd.	Staatliches Museum für Völkerkunde Dresden
MVK Lpz.	Museum für Völkerkunde zu Leipzig
NHS Drd.	Staatliche Naturhistorische Sammlungen Dresden
SächsDSchG	Gesetz zum Schutz und zur Pflege der Kulturdenkmale im Freistaat Sachsen vom 3. März 1993
SäHO	Sächsische Haushaltsordnung
SIB	Sächsisches Immobilien- und Baumanagement
SK	Sächsische Staatskanzlei
SKD	Staatliche Kunstsammlungen Dresden
SLUB	Sächsische Landesbibliothek - Staats- und Universitätsbibliothek
SMF	Sächsisches Staatsministerium der Finanzen
SMI	Sächsisches Staatsministerium des Innern
SMUL	Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft
SMWK	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
SRH	Sächsischer Rechnungshof
VM Drd.	Verkehrsmuseum Dresden
Vorl. VwV	Vorläufige Verwaltungsvorschrift
WIBERA	Wirtschaftsberatung AG

Anlagenverzeichnis

- Anlage 1 Organisationsplan der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden
- Anlage 2 Organisationsplan der Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden
- Anlage 3 Organisationsplan des Staatlichen Museums für Naturkunde Görlitz
- Anlage 4 Organisationsplan des Museums für Völkerkunde zu Leipzig
- Anlage 5 Organisationsplan des Staatlichen Museums für Völkerkunde Dresden
- Anlage 6 Organisationsplan des Verkehrsmuseums Dresden
- Anlage 7 Organisationsplan der Sächsischen Landesstelle für Museumswesen Chemnitz
- Anlage 8 Organisationsplan der Landesstelle für sächsische Volkskultur Schneeberg
- Anlage 9 Organisationsplan des Kunstfonds des Freistaates Sachsen
- Anlage 10 Organisationsplan des Landesamtes für Archäologie mit Landesmuseum für Vorgeschichte
- Anlage 11 Organisationsplan des Landesamtes für Denkmalpflege
- Anlage 12 Organisationsplan des Zweckverbandes Sächsisches Industriemuseum
- Anlage 13 Sächsische kunstgeschichtliche und naturwissenschaftliche Museen (Vorschlag Organisationsplan)
- Anlage 14 Stellen-Soll nach Fachaufgaben
- Anlage 15 Organisation und Bestände der Bibliotheken der Landesmuseen
- Anlage 16 Verbund kunst- und kulturgeschichtlicher Museen (Vorschlag Organisationsplan)
- Anlage 17 Verbund naturkundlicher und naturwissenschaftlicher Museen (Vorschlag Organisationsplan)
- Anlage 18 Verbund technischer und industriegeschichtlicher Museen (Vorschlag Organisationsplan)
- Anlage 19 Einnahmen der Landesmuseen in den Hj. 1999 bis 2002
- Anlage 20 Struktur und Höhe der Gesamteinnahmen der Landesmuseen des Hj. 2002
- Anlage 21 Tabelle zu Ziff. 3.1, 3.3 und 3.4
- Anlage 22 Eintrittspreise in den Landesmuseen
- Anlage 23 Ermäßigter und freier Eintritt in den Landesmuseen
- Anlage 24 Ausgabendeckungsgrade
- Anlage 25 Ausgaben der Landesmuseen in den Hj. 1999 bis 2002
- Anlage 26 Öffentlichkeitsarbeit der Landesmuseen
- Anlage 27 Besucherstatistik in den Landesmuseen
- Anlage 28 Organisation und Ausstattung des IT-Bereiches der Landesmuseen
- Anlage 29 Einschätzung der Personalsituation durch die Museumsleitungen

0 Zusammenfassung

0.1 Die angespannte Haushaltssituation im Freistaat Sachsen führt schon seit langem zu Diskussionen über Veränderungen der Betriebs- und Strukturformen der Museenlandschaft in Sachsen. Dazu hat das SMWK seit 1997 mehrere Berateraufträge an externe Firmen vergeben, ohne dass die Vorschläge und Empfehlungen umgesetzt wurden bzw. zu sonstigen nennenswerten Ergebnissen geführt hätten.

0.2 Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und die sechs Landesmuseen wirtschafteten bislang voneinander unabhängig und jedes hielt gleichartige interne Leistungen und Dienstleistungen vor.

Der SRH hat die vorhandenen Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Strukturen und Organisationsformen untersucht und unterbreitet Vorschläge für eine effizientere Gestaltung der Verwaltungs- und Museumsarbeit sowie für mögliche Rechtsformen.

0.3 Die **Einnahmesituation** der sächsischen Museen und Sammlungen ist unbefriedigend und wirtschaftlich nicht vertretbar. Die Regelungen zu Höhe und Struktur der Eintrittspreise sind zu umfangreich, zu unübersichtlich und wirtschaftlich nicht akzeptabel.

Die wichtigste Quelle der Eigenfinanzierung sind die Besucher. Die Preispolitik der Museen und die Steigerung der Besucherzahlen sind die wesentlichen Größen für eine Verbesserung der Eigenfinanzierung. Konkret heißt das, die Attraktivität der Ausstellungen, Veranstaltungen und sonstigen Programme ist so zu steigern, dass sie besucherwirksam werden. Dies heißt aber auch, angemessene Ausstattung mit Ausstellungsflächen und optimale, publikumswirksame Nutzung der Potenziale der Sammlungsbestände sind unverzichtbar.

Das Verhältnis von Erträgen und Kosten ist Indikator für die Wirtschaftlichkeit der Museen und Sammlungen. Die Landesmuseen müssen durch professionelle Marketingmaßnahmen, z. B. verstärkte Öffentlichkeitsarbeit, eine Erhöhung der Besucherzahlen anstreben.

Dabei dürfen die Bemühungen um private Geldgeber nicht außer Acht gelassen werden. Hierin ist ein wesentlicher Beitrag zur Stärkung der wirtschaftlichen Position der Museen zu sehen.

Der Umsetzung dieser Aufgaben sollte in den Museen eine zentrale Bedeutung eingeräumt werden.

0.4 Die Entwicklung der **Ausgaben** insgesamt ist maßgeblich vom Personalbestand und den damit verbundenen Personalausgaben abhängig.

Die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Museen ist - neben der Einnahmeentwicklung - nur über die Reduzierung des Personalbestandes und der daraus resultierenden Personalausgaben zu erreichen.

Im Rahmen der vom SRH vorgeschlagenen Neustrukturierung der sächsischen Museen und Sammlungen können sich Personaleinsparpotenziale ergeben, die durch eine Konzentration von Aufgaben eine hohe Qualität gewährleisten und die Personalquote von durchschnittlich 86 % tendenziell senken. Dazu hat der SRH konkrete Möglichkeiten zur Personaleinsparung aufgezeigt.

0.5 Das gegenwärtig für die Bewirtschaftung der Landesmuseen angewandte kameralistische Buchführungssystem ist ausschließlich input-orientiert. Die Notwendigkeit einer verstärkten Marktorientierung erfordert ein **Steuerungssystem**, das den Museumsleitungen ein flexibleres Handeln ermöglicht und erweiterte Kompetenzen gewährleistet.

Angesichts der angespannten Haushaltslage im Freistaat Sachsen ist durch die Neuordnung der Museenlandschaft eine effektivere Arbeitsweise auch auf dem kulturellen Sektor anzustreben. Eine weitgehende Fusion der Landesmuseen in Museumsverbänden würde Kompetenzen bündeln und der Effektivität und Kontinuität förderlich sein. Durch die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesen und der Kosten- und Leistungsrechnung in den Museen können innerbetriebliches Management und Wirtschaftlichkeitskontrolle effizienter wahrgenommen werden.

0.6 Für die Museen des Freistaates Sachsen gibt es keine Vorgaben, die entsprechend dem Kodex des International Council of Museums (ICOM) Aufgaben, Ziele, Inhalt, Umfang und Struktur der Museen festschreiben.

Im Hinblick auf die bevorstehenden Strukturveränderungen müssen die Museumsprofile konkretisiert und Aufgaben sowie **Leitziele** für jedes Landesmuseum fixiert werden, die letztendlich eine entsprechende Basis für Entwicklung, Steuerung und Kontrolle der Museumsarbeit bilden sollen.

0.7 Die **informations- und kommunikationstechnische Ausstattung** bedarf im gesamten Museumsbereich einer wesentlichen Verbesserung. Neben der Ausstattung mit moderner, zur Vernetzung geeigneter Hardware sollte auch Wert gelegt werden auf den Einsatz einer einheitlichen Kassen-Technik und -Software sowie einer Software für die inventarmäßige und wissenschaftliche Erfassung des Sammlungsgutes und der Bibliotheksbestände.

Der SRH empfiehlt, die im Museumsverbund eingegliederten Landesmuseen künftig zentral durch die IT-Leitstelle des Museumsverbundes informations- und kommunikationstechnisch zu koordinieren und zu betreuen.

0.8 Die gegenwärtig für die sächsischen Landesmuseen existierende **Rechtsform** lässt nur Regelungen zu, die maßgeblich einer Einzelfallsteuerung und einer rein input-orientierten Kontrolle dienen. Ein wirtschaftlicher Anreiz, die Einnahmestrukturen zu verbessern, besteht für die Museen derzeit nicht.

Der SRH sieht in der Gründung eines Staatsbetriebes nach § 26 SÄHO eine geeignete Rechtsform zur wirtschaftlichen Entwicklung der Museen in Sachsen.

Der Staatsbetrieb - als rechtlich unselbstständiger, aber wirtschaftlich selbstständiger Betrieb auf Basis des öffentlichen Eigentums - hat die Möglichkeit, die Grundsätze der modernen Betriebsführung, die Schaffung eigenverantwortlicher Betriebseinheiten, das Zusammenführen inhaltlicher und wirtschaftlicher Verantwortung in einem Führungsgremium, freie Gestaltungsmöglichkeiten im Finanzbereich u. a. in die Tat umsetzen. Als Voraussetzung zum wirtschaftlichen Handeln muss der Staatsbetrieb einen eigenen Entscheidungs- und Handlungsspielraum haben.

0.9 Während der Berichtsphase hat das SMWK im Sächsischen Amtsblatt vom 27.12.2003 über die Einrichtung der Staatlichen Ethnographischen Sammlungen Sachsen informiert. Danach werden das Staatliche Museum für Völkerkunde Dresden mit seiner Außenstelle Herrnhut und das Museum für Völkerkunde zu Leipzig ab dem 1. Januar 2004 als Staatliche Ethnographische Sammlungen Sachsen unter der Fach- und Dienstaufsicht des SMWK zusammengeführt. Sitz der Sammlungen ist Leipzig.

Erstmalig wurden die Aufgaben der Sammlungen in der o. a. Verwaltungsvorschrift schriftlich fixiert und die Prinzipien des ICOM anerkannt. Der SRH begrüßt diese Entwicklung, da sie einen ersten Schritt zur Durchführung der Strukturreform bedeutet.

0.10 Durch **Museumsverbände** lassen sich Aufgaben und Dienstleistungen bündeln, die Verwaltung effizienter gestalten und die Museumsarbeit inhaltlich enger abstimmen. Für die in einem Verbund integrierten Museen sollten zentrale Fach- und Verwaltungsabteilungen gebildet werden. Hierbei ist eine Reduzierung der Personalstellen um ca. 10 % - bei teilweiser Auslagerung von Aufgaben auf private Dienstleister sogar um ca. 35 % - und damit ein deutliches Einsparpotenzial möglich.

Der begonnene Weg sollte daher fortgesetzt und intensiviert werden. Der SRH hat dazu mehrere Möglichkeiten erarbeitet und deren wirtschaftlichen Auswirkungen dargestellt:

- Die von den Landesmuseen wahrzunehmenden Aufgaben bedürfen einer konsequenten Marketingstrategie und einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit, die durch eine Konzentration der Zuständigkeiten und der damit verbundenen höheren Verantwortung für das Gesamtergebnis des Museums gefördert werden können. Ein Marketing-Center kann z. B. die Öffentlichkeitsarbeit für alle Museen übernehmen und die Museen im Rahmen der Touris-

mus-Konzeption des Freistaates Sachsen in der Öffentlichkeit qualifiziert präsentieren und vermarkten.

- Im Rahmen der komplexen Strukturreform innerhalb der sächsischen Museenlandschaft sollten die Landesmuseen und die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden zu einem Staatsbetrieb - z. B. als „Sächsische kunstgeschichtliche und naturwissenschaftliche Museen“ - unter einer wirtschaftlichen Betriebsführung mit kaufmännischem Rechnungswesen zusammengeführt werden. Dies ist eine wirtschaftliche Lösung. Dies erleichtert einerseits eine Optimierung der internen Abläufe, andererseits bedeutet es deutlich erweiterte Entscheidungs- und Handlungsspielräume und damit eine bessere Selbstverantwortung für die Museumsleitung.
- In die Strukturprüfung der Landesmuseen wurden auch andere kulturelle Einrichtungen, wie die Landesstelle für Museumswesen, die Landesstelle für sächsische Volkskultur Schneeberg, der Kunstfonds des Freistaates Sachsen, einbezogen und ihre Aufgaben hinsichtlich des Erfordernisses einer eigenständigen staatlichen Einrichtung untersucht. Dazu hat der SRH u. a. vorgeschlagen, die Landesstelle für Museumswesen als Stabsstelle in die Generaldirektion des Museumsverbundes einzugliedern und den Kunstfonds des Freistaates Sachsen zur zeitgenössischen Kunst in die Gemäldegalerie Neue Meister zu integrieren. Dies wird zu weiteren Personalkostenreduzierungen führen.

0.11 Mit der Neuorientierung der Organisationsstrukturen der Landesmuseen ist auch ein Aufgabenzuwachs für die Museumsleitung verbunden. Hohe Managementqualitäten werden gefordert.

Management und Marketing sind in den Museen - als Nonprofit-Organisationen - wichtige Handlungsbereiche zur Optimierung der wirtschaftlichen Betriebsführung. Dabei müssen die Managementkonzepte von der Definition konkreter Ziele ausgehen, die mittels Planung, Organisation, Personalmanagement, Controlling und Marketing erreicht werden sollten. Zum Managementkonzept - mit dem Ziel Ergebnisoptimierung - gehören eine genaue Analyse des Ist-Zustandes der Museumsstrukturen wie auch die entsprechende Prognose für die künftige Entwicklung.

Ein Marketing sollte sich nicht ausschließlich auf die Maximierung der Besucherzahlen und die Gewinnung finanzieller Mittel beschränken, sondern auch zielstrebig versuchen, eine Identifikation bestimmter Interessengruppen mit den Museumszielen zu erreichen.

1 Beratungsgegenstand

Der SRH hat im Zusammenhang mit der Fortschreibung der Museumskonzeption die Organisation sowie Verwaltungs- und Personalstruktur folgender staatlicher Museen im Zuständigkeitsbereich des SMWK in Form einer Querschnittsprüfung untersucht:

- die Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden (NHS Drd.),
- das Staatliche Museum für Naturkunde Görlitz (MNK Görl.),
- das Staatliche Museum für Völkerkunde Dresden (MVK Drd.),
- das Museum für Völkerkunde zu Leipzig (MVK Lpz.),
- das Verkehrsmuseum Dresden (VM Drd.) und
- das Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden (LMfVG Drd.).

Die ebenfalls im Zuständigkeitsbereich des SMWK liegenden Staatlichen Kunstsammlungen Dresden (SKD) mit den angegliederten elf Museen und der Kunstbibliothek waren bereits im Zeitraum 2000/2001 Gegenstand einer Prüfung des SRH. Sie wurden deshalb in die aktuellen örtlichen Erhebungen nicht mit einbezogen; die für den Vergleich der Strukturen einbezogenen Personalangaben aus den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden basieren jedoch auf dem gleichen Zeitraum wie die der anderen Museen und kulturellen Einrichtungen.

Das Staatliche Museum für Völkerkunde Dresden und das Museum für Völkerkunde zu Leipzig wurden mit Wirkung zum 01.01.2004 zusammengeführt zu den „Staatlichen Ethnographischen Sammlungen Sachsen“. Im nachfolgenden Abschnitt werden sie aber noch getrennt beschrieben, da sie im Zeitraum der Erhebungen noch als eigenständige Museen fungierten.

Um die Situation der Landesmuseen des Freistaates Sachsen möglichst umfassend bewerten zu können, wurden weitere kulturelle Einrichtungen des Freistaates, aber auch anderer Träger, für die ein inhaltlicher bzw. organisatorischer Bezug zu den Landesmuseen hergestellt werden kann, in die Untersuchungen einbezogen.

Ziel des SRH war, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob Verwaltungs- und Sachaufgaben gebündelt, Kompetenzen und Verantwortung gestrafft und ob bisher wahrgenommene Aufgaben wirtschaftlicher auf Dritte übertragen werden können. Im Ergebnis der Untersuchungen werden Empfehlungen für eine geeignete Struktur gegeben, die zu einer flexibleren Haushalts- und Wirtschaftsführung in Verbindung mit verwaltungstechnischen und finanziellen Synergieeffekten in den einzelnen Museumsbereichen führen kann. Vereinzelt wurden auch Ergebnisse der im gleichen Zeitraum durch externe Berater aufgenommenen „Ist-Analyse zur Fortschreibung der Museumskonzeption“ in die Wertungen einbezogen.

Der SRH hat gemeinsam mit dem Staatlichen Rechnungsprüfungsamt Leipzig örtliche Erhebungen sowie eine umfangreiche Befragung zu Aufgaben, Organisation, Personal, Einnahmen- und Ausgabensituation, Ausstellungsformen, Besucherstatistiken, Museumsbibliotheken sowie Einsatz von IuK-Technik mittels Fragebogen bei den Landesmuseen durchgeführt.

Zur Prüfung des Personaleinsatzes und -bedarfs wurden vorab die Stellenbesetzungslisten und Geschäftsverteilungspläne angefordert. Eine erste Auswertung dieser Unterlagen ließ beachtliche Abweichungen zwischen der Zahl der Beschäftigten, aber auch deren Eingruppierungen, bei gleicher bzw. ähnlicher Funktion in den verschiedenen Museen erkennen. Die Ergebnisse der Prüfung von Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen sowie der Eingruppierungen der Mitarbeiter der Landesmuseen werden aufgrund der umfangreichen Feststellungen in einer gesonderten Prüfungsmitteilung dargelegt.

2 Ausgangslage

Seit Beginn der neunziger Jahre werden in den Bundesländern und Kommunen Ideen bzw. Formen zu strukturellen Veränderungen in der Museenlandschaft diskutiert. So sollen u. a. auch durch Loslösung aus der unmittelbaren staatlichen Verwaltung und Umwandlung in neue Rechtsformen die Kompetenzen zur Entscheidung über den Mitteleinsatz für die Aufgaben des Museums näher an die Museumsleitungen herangetragen werden. Dadurch werden ein stärkeres Kostenbewusstsein, eine bessere Dienstleistungsorientierung und eine erhöhte Wirtschaftlichkeit insgesamt erwartet. Als Stätten des Sammelns, Erschließens, Bewahrens, Erforschens, Präsentierens und Vermitteln von Kunst und Kultur sollen die Museen durch die Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung ihre Funktionen künftig effizienter und transparenter erfüllen.

Auch die sächsischen Landesmuseen haben in ihrer z. T. mehr als hundertjährigen Existenz regional, national und auch international bedeutsame Kunst- und Kulturschätze in ihre Sammlungen aufgenommen, bewahrt und sie z. T. der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Um diesem kulturellen Auftrag künftig - auch und besonders unter dem Gesichtspunkt der angespannten Lage der öffentlichen Haushalte - weiter gerecht werden zu können, soll beurteilt werden, ob durch Loslösung aus der unmittelbaren staatlichen Verwaltung und Umwandlung in neue Rechtsformen sowie die unmittelbare Kompetenz zur Entscheidung über den Mitteleinsatz ein stärkeres Kostenbewusstsein, eine bessere Dienstleistungsorientierung und letztendlich eine erhöhte Wirtschaftlichkeit insgesamt erwartet werden kann. Auch in der sächsischen Staatsregierung werden bereits seit einigen Jahren Diskussionen im Zusammenhang mit einer besseren Organisation und Aufgabenwahrnehmung durch die sächsischen Museen geführt. Erste Gedanken und Schritte hierzu wurden in der „Museumskonzeption des Freistaates Sachsen“ vom SMWK im Jahr 2001 dargelegt.

Vor dem Hintergrund der veränderten finanziellen Bedingungen müssen daher die Prämissen für die Kulturpolitik und Museumsgestaltung sowie Organisation, Verwaltung und Finanzierung neu definiert, eingeordnet und gewichtet werden. Die aus der Rede des Altbundespräsidenten (siehe Zitat auf Seite 4) ableitbaren Anforderungen an die Kulturverwaltung der Zukunft:

- Erschließung zusätzlicher Geldquellen,
- Einsparungen,
- Organisationsoptimierung und
- Attraktivitätssteigerung

sind auch für die Betrachtung und Bewertung der Museen des Freistaates Sachsen brauchbar.

2.1 Museumskonzeption des Freistaates Sachsen

Unter Leitung der zuständigen Fachabteilung des SMWK - in Zusammenarbeit mit der Sächsischen Landesstelle für Museumswesen und dem Sächsischen Museumsbund e. V. - erstellt im Mai 2001 acht Arbeitsgruppen die „Museumskonzeption des Freistaates Sachsen“. In den Arbeitsgruppen waren Museumsdirektoren, Museologen und Wissenschaftler vertreten. Sie erarbeiteten fachliche Empfehlungen zur gegenwärtigen und künftigen Entwicklung musealer Einrichtungen, die in Rechtsträgerschaft des Freistaates stehen.

Nach Vorstellung der Museumskonzeption im Landtag wurde das SMWK gebeten, dem Kabinett bis zum 30.06.2002 einen Bericht für die staatlichen Museen und ein Marketingkonzept vorzulegen, das Strukturen und alternative Rechtsformen für die Museen aufzeigt. Den musealen Einrichtungen soll künftig mehr Flexibilität und Eigenverantwortung gewährt und der Anreiz zu eigenen Aktivitäten weiter verstärkt werden. Das daraufhin erstellte Konzept und weitere Zwischenberichte des SMWK führten bis Anfang 2003 zu keiner Kabinettsentscheidung.

Mit Beschluss Nr. 03/0826 vom 11.02.2003 hat die Staatsregierung zur Fortschreibung der Museumskonzeption eine Projektorganisation unter Beteiligung eines externen Beraters eingesetzt, mit dem Ziel, eine effektive und flexiblere Verwendung der Ressourcen und eine Steigerung der Attraktivität der Einrichtungen zu erreichen. Es soll sichergestellt werden, dass die Museen auch in Zukunft ihre Aufgaben erfüllen können.

Zur Umsetzung dieser Zielstellung wurde eine Projektgruppe unter Leitung des SMWK eingesetzt. Dieser gehören u. a. Vertreter des Sächsischen Staatsministeriums für Finanzen (SMF) und der Sächsischen Staatskanzlei (SK), der Generaldirektor der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden, die Landesarchäologin, je ein Vertreter eines Landesmuseums und der universitären Museen und Sammlungen sowie ein Vertreter des Staatsbetriebes Sächsisches Immobilien- und Baumanagement (SIB) sowie externe Experten an.

In der Kabinettsitzung vom 11.02.2003 wurden für die Projektgruppe folgende Aufgaben festgelegt:

- differenzierte Analyse der Ist-Situation,
- Vorschläge für eine arbeitsteilige Zusammenführung (Fusion) verwandter Museen und Sammlungen unter fachlichen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten,
- Entwurf von Leitbildern und Leistungsprofilen,
- Alternativen für künftige Neuorganisation der Museumslandschaft aufzeigen,
- mittelfristiges Finanzierungs- und Unterbringungskonzept und
- Aufzeigen von Perspektiven für eine Einbindung der künftigen Museumslandschaft in das Tourismuskonzept des Freistaates.

In die Museumskonzeption sollte auch das Konzept für das Dresdner Schloss einbezogen werden, dass der Generaldirektor der SKD bis spätestens 31.05.2003 vorlegen wollte.

Der Auftrag zur Erstellung der Ist-Analyse zur Aufbau- und Ablauforganisation der Landesmuseen ging an die KPMG Deutsche Treuhandgesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Bis 30.06.2003 sollte dem Kabinett ein aussagefähiger Zwischenbericht über vorläufige Ergebnisse der Ist-Analyse als Entscheidungsvorlage einschließlich eines Finanzierungsvorschlages vorgelegt werden.

2.2 Auftragsvergabe an externe Berater

Das SMWK hat seit 1997 mehrere Aufträge an externe Beraterfirmen vergeben, die sich zum einem mit der Untersuchung der Personal- und Verwaltungsstruktur beim SMWK und seiner nachgeordneten Bereiche, aber auch mit der Fortschreibung der Museumskonzeption zu befassen hatten. Bislang fielen für Leistungen aus den Beraterverträgen folgende Ausgaben an:

Vertragsdatum	Beratergesellschaft	Vertragsinhalt	Auftragswert [€ brutto]	tatsächlich gezahlte Beträge insges. [€ brutto]
	Wirtschaftsberatung AG (WIBERA)	„Gutachten zur Verwaltungs- und Personalstruktur des SMWK“	(nicht Gegenstand der Prüfung)	910.200,00 € (1.780.200,00 DM)
04.09.2002	ArtRat/Marketing- und Managementberatung ...	Betriebswirtschaftliche Beratung für das Projektteam „Fortschreibung der Museumskonzeption“ (Erstellung einer Vorstudie)	11.136,00	7.424,00
04.09.2002	ArtRat/Marketing und Managementberatung ...	Ausarbeitung von Kennzahlen für den Leistungsvergleich zwischen Museen (Erstellung einer Vorstudie)	6.820,80	4.972,48
24.04.2003	KPMG	Unterstützung der Projektgruppe, Projektteil A: „Detaillierte Ist-Analyse“	190.240,00 zzgl. max. 9.840,00 (Reisekosten)	<u>200.080,00</u> (inkl. 9.840,00 Reisekosten)

2.2.1 Gutachten WIBERA

Bereits im Jahr 1997 wurde durch die Wirtschaftsberatung AG (WIBERA) ein „Gutachten zur Verwaltungs- und Personalstruktur des SMWK“ erarbeitet mit dem Ziel, die Aufgabenwahrnehmung im SMWK zu optimieren. Im Ergebnis der Untersuchungen wurden u. a. auch Vorschläge unterbreitet zur:

- Verringerung des Personalaufwandes in den Verwaltungsbereichen der sächsischen Landesmuseen,
- Straffung der Ablauforganisation und
- effektiveren Gestaltung der Arbeit des SMWK sowie der nachgeordneten Einrichtungen und Ämter.

Eine Umsetzung der Empfehlungen aus diesem Gutachten im Bereich der Landesmuseen war weder bei der im Jahr 2001 durchgeführten Prüfung der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden noch bei der laufenden Querschnittsprüfung der Landesmuseen festzustellen. Ein Großteil der bereits im Gutachten von WIBERA 1997 aufgezeigten Mängel wurde bei den Erhebungen des SRH unverändert vorgefunden.

2.2.2 Werkverträge mit ArtRat/Marketing- und Managementberatung

Nach Angaben des SMWK befassten sich die im September 2002 abgeschlossenen zwei Werkverträge (siehe Tabelle zu Ziff. 2.2) speziell mit Problemen der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden.

Die Aufgabenstellung zum Vertrag zur betriebswirtschaftlichen Beratung für das Projektteam „Fortschreibung der Museumskonzeption“ umfasste folgende Schwerpunkte:

1. Erstellung eines Grobkonzeptes für ein strategisches Marketing der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden einschließlich der Darstellung von Vermarktungspotenzialen, von Grundsätzen für eine Besucheranalyse und der Aufgabenbeschreibung für die konkrete Umsetzung,
2. Darstellung der wirtschaftlich relevanten Tätigkeitsberichte der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und Entwicklung eines Kriterienkataloges für die Organisation dieser Aktivitäten,
3. Mitarbeit an den Aussagen zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells und einer Kosten- und Leistungsrechnung in den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden.

Der zweite Vertrag hatte die „Ausarbeitung von Kennzahlen für den Leistungsvergleich zwischen Museen - Mitarbeit im Projektteam ‚Fortschreibung der Museumskonzeption‘“ zum Inhalt. Danach sollten Vorschläge für folgende vier Kennzahltypen erarbeitet und exemplarisch dargestellt werden:

- Kennzahlen zur Erfassung kulturpolitischer Ziele (Besucherstrukturen, Sonderausstellungen pro Jahr, Öffnungszeiten in Std. pro Jahr etc.),
- Kennzahlen zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit (Fluktuation, Krankmeldungen etc.),
- Kennzahlen zur Erfassung der Wirtschaftlichkeit/Effizienz (Input/Output-Relationen),
- Kennzahlen zur Erfassung der Besucherzufriedenheit (Ergebnisse aus Befragungen, Besucherfrequenz, Beschwerdebriefe etc.).

Die Abrechnung zu beiden Verträgen fiel niedriger aus als es die Vergütungskalkulation im Angebot vorsah, da einzelne Leistungen nicht erbracht wurden. So fehlten beim Werkvertrag Nr. 1 die ursprünglich vereinbarten „Aussagen zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells und der Kosten- und Leistungsrechnung“, kalkuliert mit 3.200 €. Beim Werkvertrag Nr. 2 wurde auf die Präsentation, kalkuliert mit 2.400 €, verzichtet.

Die inhaltlichen Ergebnisse der beiden Studien waren nicht Gegenstand dieser Prüfung.

2.2.3 Ist-Analyse KPMG

Die Vergabe der Leistungen zur Unterstützung der Projektgruppe zur Fortschreibung der Museumskonzeption erfolgte auf Basis des Kabinettsbeschlusses vom 11.02.2003 ohne Angebotsvergleiche freihändig an die Beratergesellschaft KPMG.

Am 24.04.2003 wurde der Vertrag zur Unterstützung der Projektgruppe Museumskonzeption auf Basis des Angebots vom 19.03.2003 zwischen dem Staatsminister für Wissenschaft und Kunst und der Beratergesellschaft abgeschlossen. Der Vergütungsanspruch wurde auf einen Höchstbetrag von 200.080 € brutto (inkl. max. erstattungsfähiger Reisekosten i. H. v. 9.840 €) beschränkt.

Im Angebot vom 19.03.2003 „zur Unterstützung der Projektgruppe ‚Museen der Zukunft - Fortschreibung der Museumskonzeption bis 2008‘ im Sächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst“ gehen Auftraggeber (SMWK) sowie Auftragnehmer (KPMG) unter Ziff. 1 - Ausgangssituation und Zielsetzung - davon aus, dass das Gesamtprojekt mit den Teilphasen A (Ist-Analyse), B (Vorschlag Soll-Konzept) und C (Erarbeitung Migrationskonzept) bis Ende Oktober 2003 weitgehend abgearbeitet sein könnte. Gegenstand des o. g. Angebotes war jedoch nur die Teilphase A. Der Aufwand für die Projektabwicklung der Teilphase A wurde auf bis zu rd. 240 Personentage geschätzt. Gemäß Auftrag waren folgende Leistungen zu erbringen:

- Analyse der Rahmenbedingungen des Haushaltes,
- Internes und externes Benchmarking,
- Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation der Museen und der museumsbezogenen ministerialen Verwaltungsstrukturen,
- Detailanalyse für zwei vom Auftraggeber bestimmte Einrichtungen,
- Standortstrukturanalyse für Chemnitz, Dresden und Leipzig.

Anfang September 2003 legte die KPMG die Ist-Analyse vor. Darin wurden u. a. Besucherzahlen, Organisations- und Standortstrukturen, Einnahmen, Ausgaben, genutzte Flächen und eingeworbene Drittmittel für die Forschung erfasst. Abschließend erfolgte eine museumsbezogene Interpretation von Ausgabendeckungsgraden.

Aufbauend auf die Analyse sollten bis Jahresende von der Projektgruppe Gestaltungsvorschläge zur Optimierung der staatlichen Museenlandschaft unterbreitet werden. Neben der Vervollständigung der Ist-Stands-Analyse sollten Leitbilder und Leistungsprofile für die Museen entworfen, ein mittelfristiges Finanzierungs- und Unterbringungskonzept erarbeitet, Perspektiven für die Einbindung der künftigen Museenlandschaft in das Tourismuskonzept aufgezeigt und ergebnisoffen Gestaltungsvorschläge zur Organisation der Museen unterbreitet werden.

Ob Mitarbeiter der KPMG bei der Fortschreibung der Museumskonzeption weiterhin einbezogen werden sollten, war bis zum Ende unserer Erhebungen noch nicht bekannt.

2.2.4 Bisherige Empfehlungen

Mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz der einzelnen Landesmuseen zu steigern wird seit nahezu acht Jahren mit erheblichen Zeit- und Mittelaufwand nach Lösungswegen für eine Umgestaltung der Museumsstrukturen in Sachsen gesucht. Dabei wurden die zahlreichen, durchaus beachtenswerten und schlüssigen Vorschläge und Empfehlungen in dem hoch dotierten WIBERA-Gutachten von 1997 nur in Einzelfällen beachtet bzw. umgesetzt. Von Seiten des zuständigen Ministeriums gab es bislang noch keine grundlegende Entscheidung zur künftigen Struktur der Museen, sondern es wurden in den vergangenen Jahren weitere Projekte und Analysen zu o. g. Thematik an Dritte in Auftrag gegeben und damit weitere Steuergelder verbraucht.

Der Auftragswert für die Erstellung der Ist-Analyse durch die KPMG lag wenige Euro unter der Grenze für eine europaweite Vergabe nach VOF. Besonders unter dem Aspekt, von Erfahrungswerten über Struktur, Organisation und Verwaltung von Museen anderer Bundesländer hätte zumindest auf das Einholen mehrerer Angebote für diesen Auftrag nicht verzichtet werden dürfen.

In Anbetracht der aktuellen wirtschaftlichen Situation im Freistaat und des Abschlusses der hoch dotierten zahlreichen Gutachten bzw. Analysen im Zuständigkeitsbereich des SMWK wird erst recht eine exakte Überprüfung der Erfordernisse notwendig. Auf das Erstellen von Gutachten, deren Ergebnissen und Vorschlägen letztendlich kaum Beachtung geschenkt wird, muss verzichtet werden.

2.3 Museen, Sammlungen und kulturelle Einrichtungen des Freistaates Sachsen

2.3.1 Staatliche Kunstsammlungen Dresden

Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden sind der Verbund von elf, ehemals in kurfürstlichem Besitz befindlichen kunst- und kulturhistorisch orientierten Sammlungen in Dresden und der Kunstbibliothek, deren Bestände bis in das 16. Jahrhundert zurückreichen. Ca. 980.000 Kunstobjekte gehören zum Sammlungsbestand der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und rd. 200.000 Bände zum Bestand der Kunstbibliothek der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden.

Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden erwirtschafteten im Jahr 2002 rd. 20 % ihrer Ausgaben selbst, dabei decken allein die Einnahmen aus den Eintrittskarten nahezu 15 % ihrer Gesamtausgaben. Die Museen werden jährlich von rd. 1,5 Mio. Interessenten besucht.

Dem Generaldirektor sind neben seinem Büro (8 Stellen) und der Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit (13 Stellen) die Verwaltungsdirektion (108 Stellen), die elf Kunstmuseen (134 Stellen + 83 Stellen Aufsichtspersonal) und die Kunstbibliothek (9 Stellen) nachgeordnet.

Dem Verwaltungsdirektor (1 Stelle) sind die Bereiche:

- Sekretariat (1 Stelle),
- Personal (4 Stellen),
- Haushalt (6 Stellen + 12 Kassiererstellen),
- Allgemeine Verwaltung/Organisation/Innerer Dienst/IuK-Angelegenheiten (12 Stellen) und
- Technischer Dienst (40 Stellen + 31 Wachdienststellen)

unterstellt. Diese übernehmen zentrale Verwaltungsaufgaben für alle Museen (Organisationsplan siehe Anlage 1).

Für das Jahr 2003 waren im Stellenplan 346 A-Stellen und 22 B-Stellen ausgewiesen.

Der SRH stellte bei der Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden im Jahr 2001 fest, dass sich die Organisationsform der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden grundsätzlich als eine effiziente und effektive Form der Muse-

umsverwaltung erwiesen hat, diese aber in einigen Bereichen einer Anpassung bedarf. So hat der SRH im Prüfbericht vom Juni 2002 Vorschläge unterbreitet, die zur Straffung bzw. Optimierung der Organisation z. B. im Bibliotheksbereich, im Kassen- und Rechnungswesen und im Dienstleistungsbereich führen können.

2.3.2 Landesmuseen

2.3.2.1 Staatliche Naturhistorische Sammlungen Dresden

Die Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden sind durch die Fusion des Staatlichen Museums für Mineralogie und Geologie und des Staatlichen Museums für Tierkunde entstanden. Beide Sammlungen gingen aus der 1560 von Kurfürst August gegründeten Kunstammer hervor. Sie verfügen über rd. 6 Millionen (Tierkunde) bzw. 302.000 (Mineralogie/Geologie) Sammlungsobjekte und zählen damit zu den fünf größten deutschen Naturkundemuseen.

In der Naturhistorischen Zentralbibliothek werden rd. 170.000 wissenschaftliche Monographien, 40.000 Sonderdrucke und ca. 6.000 Karten aufbewahrt und verwaltet. Die Bibliothek ist an die Fernleihe angeschlossen und an bestimmten Tagen für externe Leser nutzbar. Die EDV-mäßige Angliederung an die Sächsische Landesbibliothek - Staats- und Universitätsbibliothek (SLUB) und der gewünschte Anschluss an die Senckenberg-Institute würden nach Auffassung der Museumsleitung beachtliche Synergieeffekte erbringen.

Ein Museumsshop existiert nicht. An der Kasse werden lediglich Ansichtskarten mit Tiermotiven, Poster zur jeweiligen Ausstellung und Minerale (in Kommission) durch eine Ausstellungskraft verkauft.

Die Naturhistorischen Sammlungen Dresden verfügen neben vier Laboren über ein eigenes Präparatorium, das in einem externen Gebäude untergebracht ist. Bau und Ausstattung wird von der Museumsleitung als hervorragend eingeschätzt.

Der überwiegende Teil der Präparate ist in mehreren Depoträumen in Dresden-Klotzsche untergebracht, davon ist nur das Felldépot klimatisiert.

Dem Direktorat sind folgende Abteilungen nachgeordnet:

- Verwaltung mit den Sachgebieten/Referaten:
 - Zentrale Dienste mit Haushalts- und Personalwesen, Informationstechnik (IT)/elektronische Datenverarbeitung (EDV) und Museumsfotografie,
 - Innere Dienste mit Hausverwaltung, Post- und Botenstelle, Fuhrpark, Werkstätten und Ausstellungspersonal.

- Mineralogie/Geologie mit
 - vier Sammlungs- und Forschungsbereichen und jeweils einem Speziallabor.
- Tierkunde mit den Sachgebieten/Referaten:
 - Gliedertiere/Insekten,
 - Wirbellose,
 - Wirbeltiere und
 - das DNA-Labor.

Dem Fachgebiet Wirbeltiere ist außerdem das Präparatorium unterstellt.

Als Stabsstellen fungieren:

- die Öffentlichkeitsarbeit mit der Museumspädagogik und
- die Zentralbibliothek für Bio- und Geowissenschaften.

Eine Zuordnung der Stellen auf die einzelnen Bereiche war weder anhand des Organisationsplanes, noch mittels der übergebenen Stellenbesetzungsliste oder des Entwurfs des Geschäftsverteilungsplanes möglich, da mehrfach die Namen der Mitarbeiter und Angaben über die Stellenbesetzung im Soll und Ist fehlten. Somit konnten keine vollständigen Aussagen zur tatsächlichen Besetzung der einzelnen Fachbereiche getroffen werden (Organisationsplan siehe Anlage 2).

Für das Jahr 2003 waren im Stellenplan 46 A-Stellen und 12 B-Stellen ausgewiesen.

2.3.2.2 Staatliches Museum für Naturkunde Görlitz

Das Staatliche Museum für Naturkunde Görlitz - von der „Naturforschenden Gesellschaft zu Görlitz“ erbaut in den Jahren um 1860 - verwaltet rd. 7,3 Mio. Sammlungsobjekte und befasst sich mit sieben verschiedenen naturkundlichen Sammlungs- und Forschungsbereichen. Das Museum nimmt in Abstimmung mit den Hochschulen Aufgaben zur Ausbildung von Studenten und zur postgradualen Weiterbildung auf den Gebieten der speziellen Zoologie, der speziellen Botanik und der speziellen Geowissenschaften wahr. Im Unterschied zu den Naturhistorischen Sammlungen Dresden besitzt das Görlitzer Museum deutschlandweit eine der umfangreichsten mykologischen Sammlungen und bearbeitet als einzige Einrichtung schwerpunktmäßig die Bodenlebewesen.

Die Bibliothek ist eine wissenschaftliche Spezialbibliothek, die rd. 108.000 Bände an Fachliteratur in erster Linie für die wissenschaftlichen Mitarbeiter der Einrichtung zur Verfügung stellt. Von Dienstag bis Donnerstag ist sie auch für die Bevölkerung geöffnet.

Aufgrund der sich ständig erweiternden Sammlungen wurden bereits vor 1990 zusätzliche Gebäude erworben bzw. angemietet. Das Hauptgebäude befand sich zum Zeitpunkt der örtlichen Erhebungen im Umbau. Während der Sanierung des Hauptgebäudes, von Mitte 1999 bis November 2003, konnte in einer Interimslösung nur begrenzt ausgestellt werden.

Der Museumsshop wurde bislang in Eigenregie betrieben. Eine Trennung von Museumsshop und -kasse ist nach Auffassung der Museumsleitung nicht möglich, weil der Umsatz zu gering sei und nur eine Kassenkraft zur Verfügung stehe. Die Höhe des Umsatzes insgesamt stehe einer Privatisierung entgegen. Nach Neueröffnung soll der Shop mit mehr Professionalität und einem attraktiveren Angebot geführt werden.

Die Sammlungen sind an verschiedenen Standorten - meist im gleichen Gebäude, in dem sich die Präparationswerkstätten befinden - untergebracht. Die Gebäude befinden sich teilweise in bautechnisch sehr schlechtem Zustand.

Der Museumsleitung sind die Abteilung:

- Verwaltung mit den Referaten:
 - Datenverarbeitung,
 - Verwaltung (Haushalt, Personal, Buchhaltung)
 - Haustechnik und

die wissenschaftlichen Abteilungen:

- Schausammlung mit den Referaten:
 - Öffentlichkeitsarbeit,
 - Ausstellungstechnik,
 - Bibliothek und
 - Vivarium (1 Stelle),
- Botanik mit drei Sachgebieten (3,5 Stellen),
- Allgemeine Zoologie mit zwei Sachgebieten (3,5 Stellen),
- Bodenzoologie mit vier Sachgebieten (6 Stellen) und
- Entomologie mit zwei Sachgebieten (2 Stellen)

unterstellt. Zusätzlich gibt es die wissenschaftlichen Bereiche Geologie/Paläontologie und Molekularbiologie (Organisationsplan siehe Anlage 3).

Für das Jahr 2003 waren im Stellenplan 35 A-Stellen und 9 B-Stellen ausgewiesen.

2.3.2.3 Museum für Völkerkunde zu Leipzig

Das Museum für Völkerkunde zu Leipzig - das älteste seiner Art in Deutschland - wurde bereits 1869 gegründet. Standort des Museums ist das Grassimuseum in Leipzig. Wegen Sanierungsarbeiten des gesamten Grassikomplexes war das Museum im Prüfungszeitraum an verschiedenen Interims-Standorten untergebracht.

Die Sammlung umfasst ca. 200.000 Objekte, Fotos, Dias, Tondokumente, Filme u. a. Archivalien über Völker aus allen Erdteilen der Welt. Im Bibliotheksbestand befinden sich über 86.000 Bände (davon 55.000 Bücher und rd. 31.000 Zeitschriften).

Die Sammlungsgebiete sind unterteilt in:

Amerika, West- und Zentralafrika, West- und Nordafrika, Ost- und Südafrika, Ostasien, Süd-Asien, Südostasien, Nordasien/Nord- und Osteuropa, Westasien/Südeuropa, Ozeanien/Australien.

Nach der Sanierung des Grassimuseums sollen dem Völkerkundemuseum rd. 4.000 m² für Dauerausstellungen, 225 m² Sonderausstellungsfläche und 540 m² für die Bibliothek zur Verfügung stehen. Im Interim wird für die Ausstellungen nur ca. 400 m² Fläche bereitgestellt. Der Rückumzug des Museums in das sanierte Grassimuseum war für das Frühjahr 2004 vorgesehen. Neben der Bibliothek für das Völkerkundemuseum zu Leipzig wurden mit dem Umbau des Grassimuseums auch je eine Bibliothek für die ebenfalls im Gebäudekomplex untergebrachten Museen der Stadt Leipzig und der Universität Leipzig geplant. So äußerten zur Sitzung der Baukommission am 04.11.1998 die Vertreter des Freistaates, dass in diesem Gebäude drei separate Museumsbibliotheken geführt werden sollen, da vom Freistaat eine „vereinte wissenschaftliche Bibliothek aller Museen unter der Prämisse einer öffentlichen Nutzung“ nicht angestrebt werde. Die Stadt Leipzig hatte seinerzeit vorgeschlagen, eine zentrale Bibliothek für alle Museen mit Öffentlichkeitscharakter einzurichten, die Vertreter der Landesregierung waren dagegen.

Im Eingangsbereich des Museumsinterims werden in einem kleinen Shop Kommissionsware und Eigenpublikationen angeboten.

Die Depots und Restaurationswerkstätten sind während der Baumaßnahmen im Grassikomplex auf dem Gelände der Alten Messe untergebracht. Für die Einlagerung der Sammlungen wurde eine ehemalige Messehalle angemietet.

Restaurierungen für Dritte werden nicht durchgeführt, weil dafür keine Kapazitäten vorhanden sind. In Ausnahmefällen wird aber Amtshilfe geleistet. Nach Schätzungen des Museums sind ca. 25 % der eigenen Sammlung restaurierungsbedürftig.

Der Direktion nachgeordnet sind als Stabsstelle die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und die Abteilungen:

- Fundus/Ausstellung,
 - Museumspädagogik/Bildungsarbeit,
 - Wissenschaft,
 - Restaurierung,
 - Bibliothek und
 - Verwaltung/Technik.
- (Organisationsplan siehe Anlage 4)

Für das Jahr 2003 waren im Stellenplan 47 A-Stellen und 2 B-Stellen ausgewiesen.

2.3.2.4 Staatliches Museum für Völkerkunde Dresden mit Außenstelle Herrnhut

Das im Jahr 1875 in Dresden gegründete Königliche Zoologische und Anthropologisch-Ethnographische Museum ging ebenfalls aus der von Kurfürst August gegründeten Kunstammer hervor. Es besitzt eine der ältesten ethnographischen Sammlungen in Europa mit rd. 72.000 Objekten in Dresden und über 5.400 Objekten in der Außenstelle Herrnhut. Es befasst sich mit den Sammlungsbereichen Amerika, Afrika, Nord- und Innerasien, Süd- und Ostasien, Südostasien (Festland und Inseln), Westasien, Europa, Ozeanien, Australien, Sammlung Herrnhut, Anthropologie sowie mit den Sonderforschungsbereichen Textil, Keramik (vorerst Schulprojekt) und Metallarbeiten (Finanzierung über Drittmittel).

Die Außenstelle Herrnhut bewahrt das außereuropäische Kulturgut, das die Missionare der Herrnhuter Brüder-Unität seit Beginn ihrer Tätigkeit 1732 gesammelt haben. Das Depot befindet sich in einem angemieteten Gebäude unweit des Museums.

Darüber hinaus verfügt das Museum über eine umfangreiche ethnographische und anthropologische Spezialbibliothek mit rd. 60.000 Bänden und ca. 5.000 unbearbeiteten Bänden aus einem Nachlass in Dresden und 5.300 Bänden in Herrnhut.

Die Ausstellungsräume befinden sich zurzeit im Japanischen Palais in Dresden. Die Museumsleitung und -verwaltung, die Bibliothek, Werkstätten und Depots sind im Neubau in Dresden-Klotzsche untergebracht. Die dortige Unterbringung wie auch die Bedingungen für Werkstätten und Depots werden von der Museumsleitung als sehr positiv eingeschätzt.

Der Direktion beigeordnet sind das Sekretariat und die Verwaltung. Ihr nachgeordnet sind folgende vier Abteilungen:

- Forschungsstelle mit neun wissenschaftlichen Sammlungsbereichen und drei Sonderforschungsbereichen,
 - Sammlungen mit vier Referaten,
 - Öffentlichkeitsarbeit und Ausstellungsbetreuung mit zwei Referaten,
 - Forschungsorganisation und Publikationen mit vier Referaten und die
 - Außenstelle Völkerkundemuseum Herrnhut mit drei Referaten.
- (Organisationsplan siehe Anlage 5)

Für das Jahr 2003 waren im Stellenplan 34 A-Stellen und 2 B-Stellen ausgewiesen.

2.3.2.5 Verkehrsmuseum Dresden

Das Verkehrsmuseum Dresden wurde 1952 gegründet und ist seitdem im Johanneum untergebracht. Gesammelt und gezeigt werden Ausstellungsstücke zur Geschichte und Entwicklung der Verkehrszweige: Eisenbahn, Straßenverkehr, Schifffahrt, öffentlicher Personennahverkehr und Luftverkehr. Die Sammlung umfasst rd. 10.600 Exponate und rd. 204.000 Einheiten in der Dokumentensammlung, wie Zeichnungen, Postkarten, Fahrkarten, Negative, Dias u. a.

Die wissenschaftliche Fachbibliothek verwaltet rd. 57.000 Bände, die teilweise als Präsenzbestand geführt werden und nur eingeschränkt öffentlich zugänglich sind. Nach der Benutzungsordnung der Bibliothek des Verkehrsmuseums besteht die vorrangige Aufgabe der Fachbibliothek neben dem Sammeln und Bewahren von Materialien zur Verkehrsgeschichte darin, die Kustoden des Museums in ihrer Arbeit und bei der Gestaltung von ständigen und Sonderausstellungen mit spezifischer Fachliteratur zu versorgen sowie mit Unterlagen zur Gestaltung der Ausstellung beizutragen. Nutzungsberechtigt sind außer den Mitarbeitern des Museums Personen mit wissenschaftlichem Forschungsauftrag sowie aus Arbeitsgemeinschaften und Organisationen, Studenten und Schüler mit bestätigtem Auftrag. Die Bücher sind vorrangig im Dachgeschoss über dem so genannten „langen Gang“ zusammen mit dem Archiv des Museums untergebracht. Alte historische Buchbestände (auch Exponate), wie z. B. die „Verfassungsurkunde Sachsen“ von 1831 und die „Gesetzessammlung Preußen“ von 1818 bis 1897 - übernommen vom Sächsischen Eisenbahnmuseum - zählen ebenfalls zum Bestand des Verkehrsmuseums. Die Buchbestände sind noch nicht vollständig rechnergestützt erfasst.

Im Museumsgebäude befindet sich ein privat betriebener Museumsshop. Die Vermietung der Flächen bzw. Räume erfolgt durch das Staatliche Vermögens- und Hochbauamt ohne Beteiligung des Museums. An der Museumskasse werden lediglich Eigenpublikationen des Museums verkauft.

Im Verkehrsmuseum Dresden gibt es keine reinen Restaurierungswerkstätten. Die im Johanneum befindliche Hauswerkstatt (Fläche: 279 m²) wird gleichzeitig zur Restaurierung von Exponaten genutzt. Die zweite Werkstatt (40 m²) dient ausschließlich der Instandhaltung und Restaurierung der Modelleisenbahnanlage.

Ein generelles Problem des Museums sind die Depots i. V. m. dem sehr umfangreichen Sammlungsbestand, der Schwere und Größe einzelner Exponate sowie deren Transport. So stehen von insgesamt 117 (nicht betriebsfähigen) Schienenfahrzeugen 67 im Johanneum und 50 im Depot. Die übrigen Fahrzeuge (Autos, Motorräder u. a.) sind bei anderen Trägern per Leih- bzw. Pflegevertrag untergebracht.

Kleinexponate werden in Räumen oder Unterteilen von Vitrinen im Johanneum gelagert. Für Bibliothek, Archiv und Fotosammlung stehen im gleichen Gebäude rd. 670 m² Depotfläche zur Verfügung.

Als Außendepot und Werkstätten werden für Großexponate angemietete Flächen auf dem alten Bahnbetriebswerk Dresden-Altstadt (überdachte Fläche: rd. 6.200 m², Freifläche: rd. 2.200 m²) genutzt. Dieses Depot befindet sich aber in einem äußerst schlechten baulichen Zustand und ist außerdem vandalismusgefährdet. Die genutzten Freiflächen sind auf ein Mindestmaß reduziert, weil sie für die Exponate nur kurzzeitig als Lager dienen können. Bis zur Flut im Jahr 2002 fand hier jährlich das so genannte Dampflopfest mit 30 bis 50 Tausend Besuchern statt. Für die Eisenbahnwagen gibt es keine alternativen Unterstellungsmöglichkeiten.

Das zweite Außendepot befindet sich bei Ottendorf-Okrilla in ehemaligen Polizeilagerhallen (Eigentum des Freistaates Sachsen). Hier sind Großexponate des Verkehrszweiges Kraftverkehr untergebracht, wie z. B. Fahrräder, Motorräder, Pkw, Lkw u. a. (Fläche unter Dach: rd. 2.600 m²).

Die Museumsleitung beschäftigt sich seit längerem mit Überlegungen für die Einrichtung eines Schaudepots, hierfür fehlen allerdings bislang die notwendigen Finanzen. Kostenkalkulationen gehen von ca. 50 bis 75 Mio. € aus. Der Gedanke, das Museum in eine Stiftung des Freistaates Sachsen, der Stadt Dresden und der Deutschen Bahn AG zu überführen, werde nach Angaben der Museumsleitung seit ca. fünf Jahren nicht weiterverfolgt.

Im Verkehrsmuseum Dresden sind dem Direktor neben dem Sekretariat die vier Abteilungen:

- Allgemeine Verwaltung mit drei Referaten/Bereichen,
- Öffentlichkeitsarbeit mit drei Referaten/Bereichen,
- Technik mit vier Referaten/Bereichen und
- Kustodie mit acht Referaten/Bereichen

nachgeordnet.

Aus dem Geschäftsverteilungsplan geht hervor, dass im Verkehrsmuseum mehrere Sachgebietsverantwortliche und Mitarbeiter für Tätigkeiten in verschiedenen Referaten/Bereichen, in einem Fall auch abteilungsübergreifend, zuständig sind (Organisationsplan siehe Anlage 6).

Für das Jahr 2003 waren im Stellenplan 42 A-Stellen ausgewiesen.

Nach einer Vereinbarung zwischen dem Freistaat Sachsen und der Landeshauptstadt Dresden vom 22.04.1999 übernimmt von 1999 bis 2004 die Landeshauptstadt die laufenden Kosten für das Verkehrsmuseum i. H. v. rd. 2,25 T€ (4,4 TDM) jährlich. Nach Ziff. 2 des Vertrages sollte ein Konzept zur Neustrukturierung des Verkehrsmuseums erarbeitet werden. Die Verhandlungen über einen Trägerwechsel sollten bis 31.12.2000 abgeschlossen sein. Bis Ende 2003 gab es hierzu noch keine Entscheidungen. Das angesprochene Gesamtkonzept zur Neustrukturierung des Verkehrsmuseums existiert bisher noch nicht.

2.3.2.6 Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden

Das Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden ist der Leitung des Landesamtes für Archäologie als Abteilung IV unterstellt und seit 1957 im Japanischen Palais untergebracht. Es sammelt, konserviert und präsentiert die ur- und frühgeschichtlichen Kulturgüter Sachsens. Die wissenschaftlichen Forschungsergebnisse des Landesamtes werden in verschiedenen Publikationen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Der Abteilungsleiter (Museumsdirektor) ist der Landesarchäologin direkt unterstellt. Zur Abteilung IV - Landesmuseum gehören die beiden Referate:

- Archäologisches Archiv Sachsen und
- Dauer- und Sonderausstellungen, Museumsdienste, Museumswerkstatt.

Die Verwaltungsaufgaben (Haushalt, Personal, Recht, EDV, Organisation, Innerer Dienst), aber auch die zentralen Fachaufgaben (Inventarisierung, Archäologische Restaurierungswerkstatt, Publikation, Bibliothek, Bild- und Fotodienste) werden durch die Abteilungen I und III des Landesamtes für Archäologie wahrgenommen.

Der Stellenplan für das Landesamt für Archäologie weist für das Jahr 2003 insgesamt 81 A-Stellen und 8 B-Stellen aus, davon 11 A-Stellen und 2 B-Stellen für die Abt. Landesmuseum (Organisationsplan siehe Anlage 10).

2.3.3 Ausgewählte Museen und Sammlungen der Universitäten

An den sächsischen Universitäten existieren parallel zu den wissenschaftlichen Einrichtungen bedeutende, historisch gewachsene Sammlungen, die der Öffentlichkeit zugänglich sind und der Lehre und Forschung dienen.

An der Universität Leipzig sind dies das Musikinstrumenten-Museum, das Ägyptische Museum, die Kustodie, das Antikenmuseum, die Geologisch-paläontologische Sammlung, die Sondersammlung der Universitätsbibliothek und Münzsammlung, die Sammlung zur Ur- und Frühgeschichte und die Veterinärmedizinische Sammlung.

Die Technische Universität Dresden verfügt über 34 historisch bedeutsame mathematisch-naturwissenschaftliche, technische, forstbotanische und medizinische Sammlungen, aber auch über 3.500 Werke der Bildenden Kunst.

Die Technische Universität Bergakademie Freiberg besitzt die Geowissenschaftlichen Sammlungen, die 1765 als Lehrmaterialsammlung angelegt wurden und heute zu den bedeutendsten Kollektionen überhaupt gehört. Darüber hinaus gibt es eine Technische Sammlung mit ca. 10.000 Objekten aus Wissenschaft und Technik. Dazu gehören u. a. historische Antriebs- und Dampfmaschinen sowie fördertechnische Einrichtungen des Bergbaus.

Bei den Universitätssammlungen ist eine ausschließliche Zuordnung der Mitarbeiter zu den Museen häufig nicht möglich, da diese vorrangig Lehr- und Forschungstätigkeiten ausüben.

In die Strukturbetrachtung sollen beispielhaft zwei ausgewählte universitäre Museen einbezogen werden, die einen direkten Bezug zu den unter Ziff. 2.3.2. genannten Landesmuseen haben. Soweit darüber hinaus inhaltliche Berührungspunkte der Landesmuseen mit weiteren musealen Einrichtungen der Universitäten vorliegen, bedürfen diese einer gesonderten Prüfung.

2.3.3.1 Musikinstrumenten-Museum der Universität Leipzig

Die Musikinstrumentensammlung wurde im Jahre 1926 vom Freistaat Sachsen und dem Inhaber eines Musikverlages für die Universität Leipzig erworben. Das Musikinstrumenten-Museum ist heute einerseits eine Stätte der Lehre und Forschung und eine öffentliche Einrichtung andererseits. Durch den Bestand an etwa 5.000 Instrumenten werden der Öffentlichkeit handwerkliche und künstlerische Fähigkeiten der Instrumentenbauer seit dem 16. Jahrhundert vermittelt.

Bis zur Schließung des Grassimuseums fanden regelmäßig neben der Dauerausstellung Sonderausstellungen, Konzerte, Vorträge u. ä. statt. Die Besucherzahlen liegen bei durchschnittlich 15.000 Personen pro Jahr. Für die Bibliothek des Musikinstrumenten-Museums sind im Grassikomplex rd. 88 m² Fläche vorgesehen.

Der Stellenplan weist 10,5 Stellen und 8 befristete Beschäftigungsverhältnisse für das Jahr 2003 aus.

2.3.3.2 Geowissenschaftliche Sammlungen an der TU Bergakademie Freiberg

Die Geowissenschaftlichen Sammlungen haben ihren Ursprung im „academischen Stufen-cabinet“ der 1765 gegründeten Bergakademie Freiberg. Die Sammlungen dienen vorrangig der praxisnahen Ausbildung von Studenten und jungen Wissenschaftlern, aber auch der Weiterbildung von Spezialisten. In ihrer Komplexität werden die Sammlungen als einmalig eingeschätzt.

Die Sammlungen gliedern sich in sechs thematische Teilkollektionen mit jeweils rd. 15.000 bis rd. 80.000 Präparaten, Belegen bzw. inventarisierten Stufen.

Für das Jahr 2003 waren im Stellenplan 6 A-Stellen und 2 ABM-Stellen ausgewiesen.

2.3.4 Übrige kulturelle Einrichtungen

2.3.4.1 Sächsische Landesstelle für Museumswesen Chemnitz

Die Sächsische Landesstelle für Museumswesen mit Sitz in Chemnitz ist eine dem SMWK nachgeordnete Einrichtung. Als einzige dieser Art in den östlichen Bundesländern betreut sie die über 300 nichtstaatlichen Museen im Freistaat Sachsen fachlich, vergibt Fördermittel des SMWK für projektgebundene Vorhaben und Ankäufe der Museen und führt die Zuwendungsverfahren durch.

Die Bibliothek der Landesstelle hat rd. 6.700 Einheiten in ihrem Bestand.

Dem Direktor der Landesstelle sind unterstellt:

vier Fachreferate mit jeweils einem/er Mitarbeiter/in für:

- Geschichte/Landeskunde,
- Öffentlichkeitsarbeit und Publikationen,
- Restaurierung, Konservierung, Sicherung,
- EDV-gestützte Inventarisierung/Sammlungsdokumentation und

der Verwaltungsbereich mit jeweils einem/er Mitarbeiter/in für die Sachgebiete:

- Management/Fördermittel,
- Bibliothek/Dokumentation,
- Haushalt, Allgemeine Verwaltung, Sekretariat,
- Fahrdienst, Hausinstandhaltung.

Für das Jahr 2003 waren im Stellenplan 9 A-Stellen ausgewiesen (Organisationsplan siehe Anlage 7).

2.3.4.2 Landesstelle für sächsische Volkskultur Schneeberg

Die Landesstelle für sächsische Volkskultur ist ebenfalls eine dem SMWK nachgeordnete Landesdienststelle. Als Informations- und Kommunikationszentrum regionaler Volkskunst und -kunde mit den Schwerpunktregionen Erzgebirge und Vogtland dokumentiert sie ethnographische Sachverhalte aus der Lebensweise der Menschen in den sächsischen Landschaften und verbreitet Forschungsergebnisse mittels Publikationen und Veranstaltungen.

Der Bibliotheksbestand der Landesstelle umfasst rd. 16.500 Bände Fachliteratur sowie rd. 10.500 andere Medien (z. B. Plakate, Fotos, Tonträger).

Dem Leiter der Landesstelle sind zwei wissenschaftliche Mitarbeiter, ein Archivbibliothekar und ein Sachbearbeiter unterstellt (Organisationsplan siehe Anlage 8).

Für das Jahr 2003 waren im Stellenplan 5 A-Stellen ausgewiesen.

Bereits im Jahre 1999 empfahl der SRH anlässlich einer Prüfung eine Zusammenführung der Landesstelle für sächsische Volkskultur mit dem Institut für Sächsische Geschichte und Volkskunde e. V. (ISGV). Das ISGV wurde am 21. Oktober 1997 als eingetragener Verein mit Sitz in Dresden gegründet. Gründungsmitglieder dieses Vereins sind neben dem Freistaat Sachsen, vertreten durch das SMWK, die Technische Universität Dresden, die Universität Leipzig, die Technische Universität Chemnitz, die Technische Universität Bergakademie Freiberg, die Sächsische Akademie der Wissenschaften, die Sächsische Landesbibliothek - Staats- und Universitätsbibliothek Dresden und das Sorbische Institut e. V. in Bautzen.

Die grundsätzliche Aufgabenstellung dieses Institutes geht auf den einstimmig gefassten Beschluss des Sächsischen Landtages vom 23. Mai 1996 zurück, „die reichen Kulturgüter Sachsens, das Leben und die Lebensverhältnisse des Volkes in den verschiedenen Regionen Sachsens sowie die sächsische Landesgeschichte mit Hilfe einer außergewöhnlich gut erhaltenen schriftlichen Überlieferung im sächsischen Archivwesen unter den Bedingungen freier Forschung zu erkunden, die geschichtliche Leistung und Bedeutung Sachsens im deutschen und europäischen Rahmen zu erforschen und darzustellen und damit zugleich einen wichtigen

Beitrag zur Förderung des Geschichts- und Heimatbewusstseins als Bestandteil der regionalen Identität seiner Bewohner zu leisten“.

Das ISGV verfügt über zwei Bereiche, von denen einer für die landesgeschichtliche Arbeit und der andere für die Volkskunde zuständig ist. In Zusammenarbeit mit den Universitäten und wissenschaftlichen Einrichtungen des Freistaates Sachsen sowie anderer Bundesländer werden im interdisziplinären Austausch in beiden Arbeitsfeldern Grundlagenforschung betrieben und thematisch und methodisch innovative Darstellungen zu verschiedenen Gebieten der sächsischen Geschichte und Volkskunde erarbeitet.

Auch im WIBERA-Gutachten wurde in Erwartung von Synergieeffekten und einer wirtschaftlicheren Aufgabenwahrnehmung für den Freistaat bereits 1997 empfohlen, die Landesstelle für sächsische Volkskultur auf einen privaten Träger zu überführen.

2.3.4.3 Kunstfonds des Freistaates Sachsen

Der Kunstfonds des Freistaates Sachsen mit Sitz in Dresden ist als Einrichtung des Freistaates Sachsen dem SMWK nachgeordnet und nimmt in dessen Auftrag vorrangig folgende Aufgaben wahr:

- Ankäufe zeitgenössischer Kunst im Rahmen der Künstlerförderung auf Empfehlung des Beirates für Bildende Kunst des SMWK,
- Mitwirkung bei der Klärung von Eigentumsfragen zum nichtmusealen Kunstbesitz, insbesondere aus den Beständen der Auftragskunst, der Parteien und Massenorganisationen der ehemaligen DDR,
- Archivierung, Verwaltung, Deponieren und Dokumentieren der Sammlungsbestände,
- Verleihung von Kunstwerken.

Der Kunstfonds erschließt und vermittelt seine Sammlung der Öffentlichkeit durch Ausstellungen im In- und Ausland, aber auch durch Ausleihe und bildkünstlerische Ausstattung von Landeseinrichtungen sowie Begleitveranstaltungen, Katalogen und Datenbanken. Die Bestände seiner Sammlung werden insbesondere durch Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Institutionen, Museen und Verbänden, durch Erarbeiten von Katalogen, wissenschaftlichen Publikationen, Vorträgen und Tagungen erforscht. Von 1994 bis 2000 wurden sieben Eigenpublikationen herausgegeben.

Der Kunstfonds verwaltet rd. 21.400 Werke, davon 3.380 Gemälde/Installationen, 690 Plastiken/Kunsthandwerk und rd. 17.400 Arbeiten auf Papier/Fotos. Die Bestände sind, bis auf wenige Ausnahmen, die mit der schwierigen Depotsituation begründet werden, vollständig inventarisiert.

Der Bibliotheksbestand resultiert zumeist aus Schenkungen und Schriftentausch. Aufgrund der mangelnden Raumkapazität sind viele Publikationen seit Jahren schwer zugänglich; ein entsprechendes Inventarbuch wurde vor 1997 nur sporadisch, seit 2001 kontinuierlich geführt. Angaben zum Gesamtbestand konnten daher nicht gemacht werden. Der für 2002 geplante Umzug in neue Depot- und Arbeitsräume ist wegen der Flutkatastrophe noch nicht erfolgt.

Die Depotsituation ist unbefriedigend, weil Kunstwerke nicht optimal gelagert werden können und der Zugriff auf die Bestände eingeschränkt möglich ist. Zurzeit lagern 21.000 Werke der Malerei, Grafik, Plastik und Fotografie in hochwassersicheren Etagen in der Wasastraße und im SMWK. Diese Notdepots sind aber großen Temperatur- und Luftfeuchtigkeitsschwankungen ausgesetzt.

Der Leiter vertritt den Kunstfonds nach außen, ihm ist je ein Mitarbeiter für die Sachgebiete:

- Sammlungsbetreuung, Information und Kommunikation,
- Haushalt, Kassen- und Rechnungswesen, Kunstgutarchivierung und
- Allgemeine Verwaltung, Innerer Dienst, Organisation

unterstellt. Neben seiner Leitungstätigkeit übernimmt er die Zuständigkeiten der IT-Betreuung und z. T. Aufgaben der Haushaltsüberwachung und Liegenschaftsverwaltung.

Für das Jahr 2003 waren im Stellenplan 4 A-Stellen ausgewiesen (Organisationsplan siehe Anlage 9).

2.4 Landesamt für Archäologie und Landesamt für Denkmalpflege

Im Freistaat Sachsen sind zwei Landesoberbehörden, das Landesamt für Archäologie mit dem Landesmuseum für Vorgeschichte (LfA) und das Landesamt für Denkmalpflege (LfD), als Fachbehörden für alle Fragen des Denkmalschutzes und der Denkmalpflege zuständig. Ihre Aufgaben ergeben sich aus dem Gesetz zum Schutz und zur Pflege der Kulturdenkmale im Freistaat Sachsen vom 3. März 1993 (SächsDSchG).

Das LfA ist dem SMWK (veranschlagt im Epl. 12, Kap. 1271) und das Landesamt für Denkmalpflege dem Staatsministerium des Innern (SMI) seit Juli 2002 (veranschlagt im Epl. 03, Kap. 0324) unmittelbar nachgeordnet.

Beide Landesämter sind organisatorisch in je vier Abteilungen gegliedert. Dabei sind die Funktionsbereiche der Abteilungen I und III nahezu identisch.

Die Abteilung I umfasst jeweils den Bereich Verwaltung und Recht mit den Sachgebieten:

- Haushalt,
- Organisation,
- Personal,
- EDV und

die Abteilung III beim LfD - die „wissenschaftlichen“ - bzw. beim LfA die „zentralen“ Fachdienste mit den Sachgebieten:

- Inventarisierung,
- Bibliothek u. a.

Beide Fachbehörden halten eigene Werkstätten und Personal für Restaurierungs- und Konservierungsarbeiten vor - das LfA als drittes Referat in der Abteilung III, das LfD als separate Abteilung Restaurierung (vgl. dazu die in Anlage 10 und 11 dargestellten Organigramme).

Die Stellenpläne weisen für 2003 für das LfA 89 Stellen, für das LfD mehr als 64 Stellen aus.

Nach dem Abgrenzungserlass vom 18.06.2003 haben das SMI und das SMWK in einer gemeinsamen Verwaltungsvorschrift die Zuständigkeiten beider konservatorischer Fachbehörden und den Ausgleich von Streitigkeiten geregelt. So sollen sich die beiden Landesämter „zur Herstellung vertrauensvoller Arbeitsbeziehungen“ umfassend über künftige Vorhaben von beiderseitigem Interesse unterrichten. Sofern sich Schnittstellen zwischen den Zuständigkeiten beider Landesämter ergeben, hat das zuständige Landesamt hinsichtlich des weiteren Vorgehens vorher den fachlichen Rat des nicht zuständigen Landesamtes einzuholen. Ist die Zuständigkeit beider Ämter berührt und wird keine Einigung erzielt, so bedarf es einer einvernehmlichen Entscheidung der beiden zuständigen Ministerien.

Der SRH hatte in seinem Jahresbericht 2003, Beitrag Nr. 8 - Denkmalpflege und Denkmalschutz - die Zusammenführung des LfD und des LfA zu einer Fachbehörde im Geschäftsbereich des SMI empfohlen.

2.5 Weitere Museen

2.5.1 Zweckverband Sächsisches Industriemuseum

Der Zweckverband Sächsisches Industriemuseum als Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Sitz in Chemnitz wurde zum 1. Januar 1999 gegründet. Bis Ende 2004 befristet, ist die Beteiligung des Freistaates mit einem Finanzierungsanteil von höchstens 50 % festgeschrieben. Mitglieder des Zweckverbandes sind der Freistaat Sachsen und die Städte Chemnitz, Crimmitschau, Hoyerswerda, Knappenrode, Ehrenfriedersdorf und Lengfeld.

Der Zweckverband übernimmt für das Verbandsgebiet die Aufgabe der Sammlung und Bewahrung von gegenständlichem Kulturgut, der Erhaltung und musealen Nutzung bedeutender Industriedenkmäler sowie der Erforschung und Darstellung wesentlicher Bereiche der sächsischen Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Zur Erfüllung dieser Aufgaben betreibt und finanziert der Zweckverband die ihm von seinen Mitgliedern überlassenen Museen und technischen Anlagen. Derzeit sind dies:

- das Industriemuseum Chemnitz,
- das Westsächsische Textilmuseum Crimmitschau,
- das Lausitzer Bergbaumuseum Knappenrode,
- das Museum/Besucherbergwerk Ehrenfriedersdorf und
- das Technische Denkmal Museum Kalkwerk Lengfeld.

Dem Zweckverband steht das Nutzungsrecht an den von seinen Mitgliedern eingebrachten Museen, Schaustücken, musealen Industrie- und Gewerbeanlagen mit Bezug zur Industrie- und Gewerbegeschichte Sachsens zu (§ 3 Satzung zur Gründung des Zweckverbandes „Sächsisches Industriemuseum“ vom 30.04.1998).

Der Zweckverband hat alle entstehenden Kosten durch Entgelte, Umlagen, Fördermittel, Zuschüsse und Kredite abzudecken. Die nicht durch Entgelte abgedeckten Ausgaben werden zur Hälfte aus Mitteln des Freistaates getragen. Die übrigen Verbandsmitglieder tragen entsprechend ihrem eingebrachten Museum jeweils die andere Hälfte zuzüglich des Auslagenanteils für den zentralen Geschäftssitz. Bis Ende 2003 ist zu beschließen, inwieweit durch eine Änderung der Organisations- und Betriebsform die Wirtschaftlichkeit der Arbeit verbessert werden kann, ohne dass die Aufgabenerfüllung beeinträchtigt wird (§ 2 Ziff. 7 Gründungssatzung).

Die Geschäfte des Zweckverbandes leitet ein Geschäftsführer, der zurzeit mit dem Direktor des Industriemuseums Chemnitz besetzt ist. Daneben besteht die Verwaltung des Zweckverbandes aus einem Verwaltungsleiter und einem Verwaltungsfachangestellten. Der Geschäftsführer übt die Fach- und Dienstaufsicht über die Museumsleiter aus. Kontrollorgan ist die Verbandsversammlung (Organigramm siehe Anlage 12).

Die personelle Besetzung der Museen des Zweckverbandes zeigt gegenwärtig folgendes Bild:

Industriemuseum Chemnitz	Textilmuseum Crimmitschau	Besucherbergwerk Ehrenfriedersdorf (GmbH)	Bergbaumuseum Knappenrode	Kalkwerk Lengefeld
1 Direktor	1 Museumsleiter	1 Museumsleiter	1 Museumsleiter	1 Museumsleiter
Mitarbeiter-Stellen: 24,00 Soll 22,75 Ist	Mitarbeiter-Stellen: 3,25 Soll 1,75 Ist	Mitarbeiter-Stellen: 7,00 Soll 7,00 Ist	Mitarbeiter-Stellen: 7,00 Soll 5,00 Ist	Mitarbeiter-Stellen: 3,75 Soll 2,75 Ist

2.5.2 Museum für Kunsthandwerk Leipzig

Das Museum für Kunsthandwerk befindet sich in Trägerschaft der Stadt Leipzig. Es verfügt über rd. 90.000 Sammlungsobjekte europäischen und außereuropäischen Kunsthandwerks. Schwerpunkte sind Textil, Keramik und Porzellan, Möbel, Glas und Metalle von der Antike bis zur Gegenwart. Die graphische Sammlung umfasst ca. 50.000 Blätter, die Fotosammlung ca. 70.000 Einheiten. Die Fachbibliothek hat einen Bestand von ca. 50.000 Bänden und verwahrt eine rd. 10.000 Bände umfassende Sammlung historischer Bücher.

Zum Zeitpunkt der Prüfung befand sich das Museum für Kunsthandwerk im Interim am Neumarkt mit einer Ausstellungsfläche von ca. 800 m².

Die Zahl der Besucher stieg von 14.000 im Jahr 1994 auf nahezu 90.000 im Jahr 2000 an.

Es erschienen zahlreiche Begleitpublikationen und Kataloge zu den Ausstellungen und neben Führungen, Vorträgen und Workshops werden Kreativkurse in der museumseigenen Werkstatt abgehalten. Zweimal jährlich findet eine kostenlose Kunstberatung für die Bevölkerung statt.

Im Jahr 2000 hatte das Museum einen ausgeglichen Haushalt mit Ausgaben und Einnahmen i. H. v. je rd. 1,8 T € (3.459,2 TDM). Die eigenen Einnahmen beliefen sich auf rd. 76,6 T€ (149,8 TDM). Dies entspricht 4,33 % der Ausgaben. Von der Stadt Leipzig kamen Mittel i. H. v. rd. 1.594,6 T€ (3.118,7 TDM), dies entspricht 90,16 % der Einnahmen und vom Freistaat 25,1 T€ (49,0 TDM). Finanzielle Unterstützung erfolgte darüber hinaus vom Freundes- und Förderkreis des Museums, der 72,5 T€ (141,7 TDM) spendete.

Im Jahr 2000 waren 24,5 Stellen besetzt, zusätzlich gab es einen Volontär.

Für den Rückumzug in das sanierte Grassimuseum wurde ein zusätzlicher Stellenbedarf von 3,0 BAT-III-Stellen angemeldet, der hauptsächlich dem Bibliotheks- und technischen Bereich zugute kommen soll. Für die Bibliothek des Museums wird im restaurierten Gebäude eine Fläche von mehr als 1.000 m² zur Verfügung stehen.

Das Museum für Kunsthandwerk Leipzig wurde in die Strukturprüfung nicht einbezogen, es muss an dieser Stelle aber mit betrachtet werden, da es neben dem Völkerkundemuseum Leipzig und dem Musikinstrumenten-Museum der Universität Leipzig als Museum in kommunaler Trägerschaft auch im Grassikomplex untergebracht ist und sich Berührungspunkte, besonders für die Bibliothek, aber auch bei den Restaurierungswerkstätten, ergeben.

2.5.3 Deutsches Landwirtschaftsmuseum Markkleeberg

Im Deutsches Landwirtschaftsmuseum Markkleeberg wird die agrar- und forsthistorische Sammlung der ehemaligen Landwirtschaftsausstellung der DDR der Öffentlichkeit präsentiert. Eigentümer der Sammlung ist der Freistaat Sachsen, Eigentümer der Ausstellungsflächen ist die Stadt Markkleeberg.

Die Standortwahl wurde mit der Tatsache begründet, dass seit Mitte der 60er Jahre auf diesem Gelände agrar- und forsthistorische Ausstellungen stattfanden. Seit März 1998 existiert eine Museumskonzeption. Die Aussagen und Festlegungen zum Inhalt und zur Perspektive der Ausstellung sind jedoch unzulänglich und wurden deshalb nicht umgesetzt. Im Mai 2000 waren insgesamt 22 Mitarbeiter einschließlich anderweitig finanzierter Hilfskräfte im Deutschen Landwirtschaftsmuseum Markkleeberg beschäftigt. Die jährlichen Besucherzahlen lagen bei 10.000 im Jahr 1999 und rd. 8.000 im Jahr 2000.

Seit 1. Oktober 2001 ist das Deutsche Landwirtschaftsmuseum Markkleeberg geschlossen. Unter Federführung des SMWK legte die Arbeitsgruppe „Neukonzipierung des Deutschen Landwirtschaftsmuseums Markkleeberg“ am 30. August 2002 ein neues Museumskonzept vor. Entscheidungen zur Weiterführung auf der Grundlage der Vorschläge der Arbeitsgruppe gibt es bislang noch nicht. Die Betriebskosten für das geschlossene Museum belaufen sich für den Freistaat auf 300,0 T€ pro Jahr. Aufgrund der prekären Haushaltslage sind finanzielle Mittel für bauliche Investitionen sowie zur Betreibung ab 2004 nicht mehr eingeplant.

Der SRH hatte in seinem Jahresbericht 2002 aus haushaltrechtlicher Sicht seine Bedenken gegen den weiteren Betrieb des mit rd. 2,5 Mio. € Fördermitteln errichteten Museums in der bis dahin praktizierten Form geäußert.

Das Kabinett verständigte sich in seiner Sitzung am 11.02.2003 darauf, das DLM in die Museumskonzeption aufzunehmen und legte fest, dass auch dem Sächsischen Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft (SMUL) eine ständige Teilnahme in der Projektgruppe zu ermöglichen ist. Die Sächsische Staatsregierung hat am 01.07.2003 den Zwischenbericht der Projektgruppe im SMWK zur Fortschreibung der Museumskonzeption des Freistaates Sachsen zur Kenntnis genommen. Darin wurde, auf der Grundlage eines Variantenvergleiches zur Fortführung des DLM, die Angliederung an das Agrar- und Freilichtmuseum Schloss Blankenhain als nachhaltige Lösung für die Bewahrung und Präsentation des Fundus vorgeschlagen (Antwort des Staatsministers des SMUL vom 30.09.2003 zur Drucksache 3/9157 sowie zur Drucksache 3/11016 vom 10.06.2003).

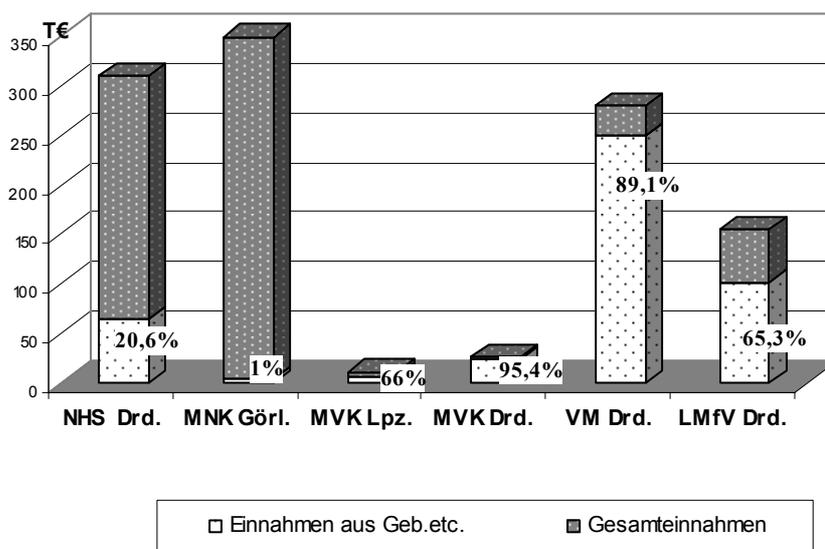
3 Wirtschaftliche Situation der Landesmuseen

3.1 Einnahmen

Die Einnahmen der Landesmuseen in den Hj. 1999 bis 2002 sind in Anlage 19, die Struktur der Einnahmen im Jahr 2002 in Anlage 20 tabellarisch dargestellt.

Bei der Bewertung der Einnahmen dürfen Schließzeiten der Museen im o. g. Zeitraum wegen Baumaßnahmen und der damit verbundenen Umzüge sowie Ausstellungswechsel nicht unerwähnt bleiben. Darüber hinaus waren die Museen in Dresden 2002 in unterschiedlichem Maße von der Flutkatastrophe betroffen, die ebenfalls zu Schließzeiten führte. Insofern ist die dargestellte Einnahmesituation differenziert zu betrachten. Die Ergebnisse sollen im Folgenden dennoch dargestellt werden, um anhand der Auswertung ungefähr festzustellen, wie die Einnahmesituation voneinander abweicht.

Der Anteil der Einnahmen aus Gebühren (Eintrittsgeldern), Museumsbetrieb und Sonderausstellungen an den Gesamteinnahmen (ohne Zuweisungen der BfA) im Hj. 2002 stellte sich wie folgt dar (Wertangaben siehe Anlage 21):



Die **Staatlichen Kunstsammlungen Dresden** nehmen mit ihrem Verbund von elf Museen im Vergleich zu den sechs Landesmuseen eine herausragende, nicht zu vergleichende Position ein. Einnahmen i. H. v. 3,3 Mio. € und 1,5 Mio. Besucher im Jahr belegen dies. Die Sammlungen im Albertinum mit dem Grünen Gewölbe und der Galerie Neue Meister sind die Besuchermagneten in Dresden schlechthin.

Bei den Einnahmen aus Gebühren, Museumsbetrieb und Sonderausstellungen hebt sich auch das **Verkehrsmuseum Dresden** erheblich von den anderen Landesmuseen ab. Dies ist auf die Besucherzahlen zurückzuführen, die ursächlich aus den Objekten und Inhalten der Sammlungen resultieren. Auch die jährlich stattfindenden „Dampflok-Feste“ sind als Attraktion in Dresden ein Besuchermagnet. Hier sind traditionell Besucherzahlen zu verzeichnen, die andere Landesmuseen für ein gesamtes Jahr ausweisen. Hinzu kommt, dass das Verkehrsmuseum mit seiner zentralen Lage im Johanneum (zwischen Schloss und Frauenkirche) gegenüber den anderen Landesmuseen einen nicht unbeachtlichen Standortvorteil hat. Die Eintrittspreise des Verkehrsmuseums liegen im Verhältnis zu den anderen Landesmuseen im Mittel, sodass die hohen Einnahmen des Museums weniger im Eintrittspreis als im Standort begründet sind.

Das **Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden** präsentiert sich mit wechselnden Sonderausstellungen der Öffentlichkeit. Es verfügt über angemessene Ausstellungsflächen und hat mit dem Landesamt für Archäologie ein optimales personelles, wissenschaftliches und fundusmäßiges Potenzial.

Die **Völkerkundemuseen** in Dresden und Leipzig verzeichnen ebenfalls mit 95,4 bzw. 66,0 % einen relativ hohen Anteil der Einnahmen aus Gebühren, Museumsbetrieb und Sonderausstellungen an den Gesamteinnahmen. Ursache ist hier das niedrige Niveau der Einnahmen mit 7,2 bzw. 24,7 T€ an sich. Dem Völkerkundemuseum zu Leipzig stehen seit 2000 mit ca. 400 m² Ausstellungsflächen im Interim ein Zehntel der ursprünglichen Ausstellungsflächen zur Verfügung. Der eigentliche Museumsbetrieb im Grassimuseum wird 2004 aufgenommen werden. Einnahmen aus Spenden bzw. Zuschüssen mit oder ohne Zweckbestimmung flossen den beiden Museen kaum zu.

Die **Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden** und das **Staatliche Museum für Naturkunde Görlitz** verzeichnen mit 20,6 bzw. 1,0 % einen vergleichsweise geringen Anteil Einnahmen aus Gebühren, Museumsbetrieb und Sonderausstellungen an den Gesamteinnahmen. Diese Museen sehen die Forschungsarbeit als primäre Aufgabe an und weisen eine entsprechend hohe Spenden- und Drittmittelinwerbung nach.

Die **Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden** schätzen die Ausstellungsfläche mit ca. 770 m² für das Museum für Tierkunde als unangemessen ein. Das Museum für Mineralogie und Geologie verfügt seit 1999 über keine Ausstellungsflächen. Beide Museen sind dadurch in der Öffentlichkeit unterpräsentiert.

Das **Staatliche Museum für Naturkunde Görlitz** hat seit 1999 im Hauptgebäude Baumaßnahmen und verfügt seitdem im Interim über 170 m² Ausstellungsfläche. Im sanierten Hauptgebäude werden ca. 1.000 m² Ausstellungsfläche zur Verfügung stehen. Von der Museumsverwaltung wird eingeschätzt, dass Besucherzahlen wie in der Landeshauptstadt in Görlitz nicht zu erreichen sind und auch mit der neuen Ausstellung nicht erreicht werden können.

3.2 Eintrittsgeld

Die Höhe und die Struktur der Eintrittspreise, die Kriterien für die teilweise oder gänzliche Befreiung von der Zahlung sowie die Gebühren für Sonderleistungen werden von den Museen unterschiedlich festgelegt. Die Übersichten über die Eintrittspreise und über die Personenkreise, die zum ermäßigten bzw. freien Eintritt berechtigt sind, werden in den Anlagen 22 und 23 dargestellt.

Gewöhnlich liegen die Eintrittspreise in den Dresdner Landesmuseen über denen in Leipzig und Görlitz. Die Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden und das Staatliche Naturkundemuseum Görlitz differenzieren die Eintrittspreise nach Ausstellung und Sonderausstellung bzw. nach Ausstellung und Vortragsveranstaltung. Beim Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden werden die Eintrittspreise entsprechend den aktuellen Ausstellungen erhoben. Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden haben für ihre Museen und Sammlungen jeweils unterschiedliche Eintrittspreise festgelegt, bieten aber gleichzeitig eine Tageskarte für den Besuch aller Museen an.

Darüber hinaus haben die Museen differenzierte Ermäßigungsbedingungen für Familien, Gruppen, Führungen, Fotoerlaubnis und weitere Angebote (Schulprojekte, Kombi-, Dauer- und Jahreskarten, Spezialführungen) festgelegt.

Als zum ermäßigten Eintritt berechtigt sind von den Landesmuseen zwischen fünf und zehn Personenkreise und bei den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden sieben Personenkreise festgelegt. Die Höhe der Ermäßigung bei den Staatlichen Kunstsammlungen ist aus den „Festlegungen des Generaldirektors“ vom 01.10.2002 nicht ersichtlich.

Weiterhin haben die Landesmuseen zwischen einem und acht Personenkreise benannt, die zum freien Eintritt berechtigt sind. Auffallend zeigt sich hier, dass dies in überwiegendem Maße für Mitglieder in Vereinen, Verbänden und Gesellschaften gilt. Soziale Aspekte spielen hier im Vergleich zum ermäßigungsberechtigten Eintritt eine untergeordnete Rolle.

Für die Gewährung von freiem Eintritt haben die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden die umfangreichste Regelung. Zu den 16 Personenkreisen gehören u. a. die Mitglieder des Sächsischen Landtages, zahlreicher Verbände und Vereine sowie auch Mitarbeiter der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden mit Familienangehörigen.

Drei Landesmuseen bieten periodisch (monatlich, wöchentlich) eintrittsfreie Tage an, an denen die Besucherzahlen naturgemäß höher liegen.

Bezieht man zahlende Besucher und nicht bzw. teilweise zahlende Besucher in eine Durchschnittsrechnung ein, so ergeben sich durchschnittliche Eintrittserlöse, die absolut unverträglich sind. Die aus den Einnahmen aus Gebühren und den Besucherzahlen ermittelten Eintritts-

erlöse pro Museumsbesuch ergeben Werte zwischen 0,47 € (2001, MNK Görlitz) und 1,74 € (2001, VM Dresden).

Auch die KPMG stellte in ihrer Ist-Analyse eine hohe Diskrepanz zwischen dem durchschnittlichen Erlös je Besucher und dem regulären Eintrittsgeld fest. Die Ursache hierfür wird in der hohen Zahl von Besuchen vermutet, für die faktisch kein Entgelt erhoben wird.

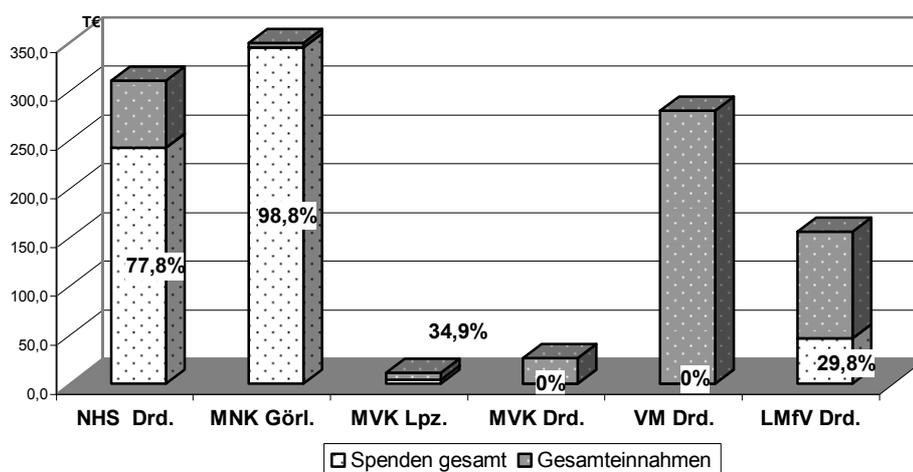
3.3 Sonstige Einnahmen

Einnahmen aus Vermietung, Verpachtung und Nutzung spielen bei der Darstellung der Einnahmesituation der Landesmuseen keine Rolle, weil:

1. für Dauermietverhältnisse das SIB (ehemals das Staatliche Liegenschafts- und Hochbauamt) zuständig ist und
2. bisherige Prüfungen der Haushalts- und Wirtschaftsführung in den Landesmuseen durch den SRH ergaben, dass Einnahmen aus gelegentlicher Vermietung, Verpachtung und Nutzung regelmäßig im falschen Titel - Vermischte Einnahmen - gebucht wurden.

Die Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung sind entsprechend dem Gruppierungsplan bei den Haushaltsstellen nachzuweisen, bei denen sie im Haushaltsplan veranschlagt sind.

Die anteiligen Einnahmen der Museen aus Spenden und Zuschüssen mit oder ohne Zweckbestimmung (Tit. 282 01, 282 02) an den Gesamteinnahmen (ohne Zuweisungen der BfA) stellten sich im Hj. 2002 wie folgt dar (Wertangaben siehe Anlage 21):



Ein separater Nachweis von Zuschüssen/Spenden für Forschungszwecke in der Abrechnung des Haushaltes erfolgte bislang nicht, weil die haushaltssystematischen Regelungen des Gruppierungsplanes die getrennte Erfassung von Zuschüssen/Spenden speziell für Forschungszwecke und sonstige Zuschüsse und Spenden nicht vorsehen. Bisher wurden Drittmittel entsprechend der Zweckbestimmung (mit/ohne) gebucht, um die Übertragbarkeit der Zuschüsse/Spenden mit Zweckbestimmung zu sichern und die inhaltliche Zweckbestimmung zu gewährleisten.

Einnahmen aus der Verwertung von Forschungsergebnissen wurden bislang im Haushalt der Museen nicht separat nachgewiesen.

Die naturwissenschaftlichen Museen weisen mit 77,8 und 98,8 % einen hohen Anteil der Einnahmen aus Spenden und Zuschüssen (ohne BfA) an den Gesamteinnahmen aus, die vor allem aus der Einwerbung von Forschungsmitteln resultieren. Die naturwissenschaftlichen Museen sehen sich vorrangig als Forschungsstätten und betreiben auch allgemeine Grundlagenforschung. Es besteht eine enge Zusammenarbeit mit Universitäten und Hochschulen.

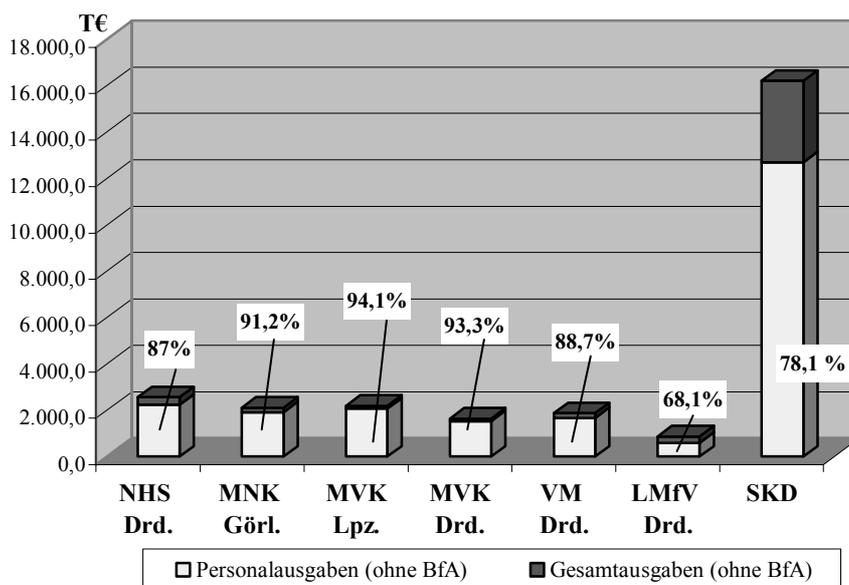
In den kunst- und kulturgeschichtlichen Museen ist die Forschungsarbeit keine primäre Aufgabe. Die Einnahmen bei den o. g. Haushaltstiteln sind im Wesentlichen Spenden und Sponsorengelder. Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und das Verkehrsmuseum Dresden sind die Museen und Sammlungen, die sich am erfolgreichsten über ihre Ausstellungen und Besucher finanzieren.

Nicht unerwähnt bleiben darf in diesem Zusammenhang, dass nahezu alle Museen eng mit Freundeskreisen und Fördervereinen zusammenarbeiten, die regelmäßig auch die Spendeneinwerbung für die Museen übernehmen. Über die Größenordnungen dieser Finanz- und Sachmittel, die den Freundeskreisen und Fördervereinen zufließen, ist nichts bekannt.

3.4 Eigenfinanzierung

Die Ausgaben der Landesmuseen in den Hj. 1999 bis 2002 sind in der Anlage 25 tabellarisch aufgezeigt.

Der prozentuale Anteil der Personalausgaben ohne Zuweisungen der BfA (Personalquote) an den Gesamtausgaben ohne Zuweisungen der BfA der Museen stellte sich im Hj. 2002 im Einzelnen wie folgt dar.



Den niedrigsten Anteil weist mit 68,1 % das Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden aus. Dieses Museum wird als einziges Landesmuseum nicht selbstständig, sondern als Abteilung des Landesamtes für Archäologie geführt; Querschnitts- und Verwaltungsaufgaben werden vom Landesamt übernommen und sind bei den Personalausgaben des Museums nicht gesondert ausgewiesen. Nach Angaben der Leitung des Landesamtes entfielen im Jahr 2002 nur 13,0 Stellen auf den Museumsbetrieb. Im Bericht der KPMG wird aber darauf verwiesen, dass ca. 40 Mitarbeiter des Landesamtes angegeben haben, für das Museum tätig zu sein.

Dem Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden folgen die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden, bei denen die Personalausgaben 78,1 % der Gesamtausgaben betragen. Die anderen, eigenständigen Landesmuseen weisen anteilige Personalausgaben von 87,0 bis 94,1 % an den Gesamtausgaben nach.

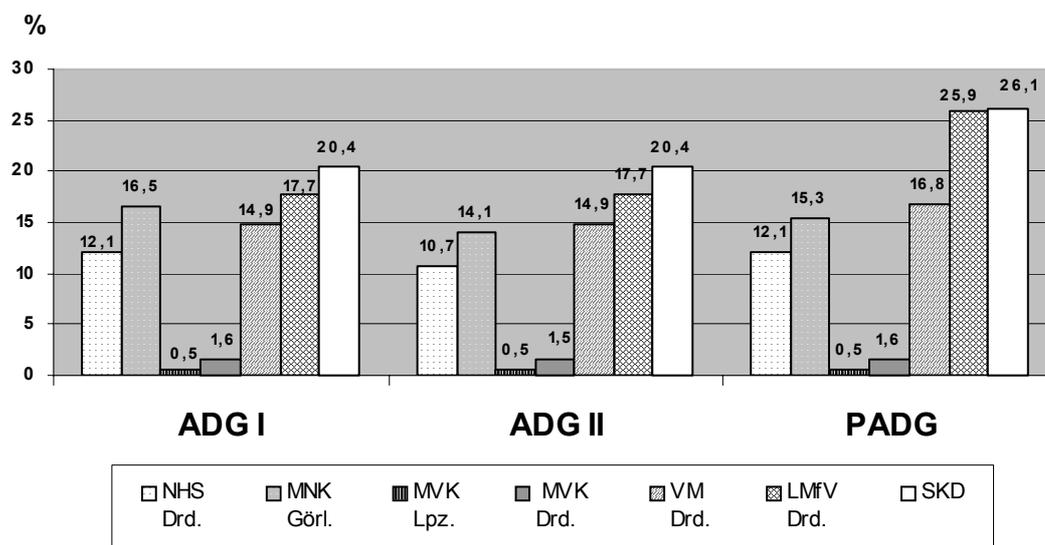
Die sächlichen Verwaltungsausgaben der Landesmuseen betragen im geprüften Zeitraum zwischen 5,9 und 13,0 %.

Um die Wirtschaftlichkeit der Museen darzustellen, hat der SRH auch errechnet, zu welchem Grad die Ausgaben durch Einnahmen gedeckt sind. Dazu können verschiedene Ausgabendeckungsgrade errechnet werden. Je nach dem, welche Einnahme- und Ausgabearten einbezogen werden, sind unterschiedliche Auswertungen und Aussagen zur Wirtschaftlichkeit der einzelnen Museen möglich. Der SRH ermittelte für sechs Landesmuseen und die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden folgende Ausgabendeckungsgrade:

- **ADG I** den Ausgabendeckungsgrad ohne BfA-Zuweisung als Verhältnis der Gesamteinnahmen ohne BfA-Leistungen zu den Gesamtausgaben ohne BfA-Leistungen,
- **ADG II** den Ausgabendeckungsgrad mit BfA-Zuweisung als Verhältnis der Gesamteinnahmen ohne BfA-Leistungen zu den Gesamtausgaben inkl. BfA-Leistungen und

- **PADG** den Personalausgabendeckungsgrad als Verhältnis der Gesamteinnahmen ohne BfA-Leistungen zu den Gesamtpersonalausgaben ohne BfA-Leistungen.

Die Ausgabendeckungsgrade stellten sich bei den sechs Landesmuseen und die Staatlichen Kunstsammlungen für das Jahr 2002 wie folgt dar (Wertangaben siehe Anlage 24):



In den folgenden Ausführungen wurde der Ausgabendeckungsgrad I näher untersucht, d. h. die Einnahmen aus den Zuweisungen der BfA und die damit verbundenen Ausgaben wurden nicht in die Berechnung einbezogen. Die Fördermaßnahmen der BfA sind zeitlich begrenzt und nicht alle Museen konnten gleichermaßen davon profitieren. Zudem ist die Einstellung von zusätzlichem Personal für die derzeit durch ABM-Kräfte erledigten Tätigkeiten perspektivisch nicht zu erwarten.

Insgesamt ist festzustellen, dass zwischen den Ausgabendeckungsgraden I und II nur sehr geringe Abweichungen auftreten (0,01 bis 2,4 %), sodass die BfA-Leistungen bei der Bewertung der finanziellen Situation der Landesmuseen im Einzelnen für die Ausgabendeckung kaum von Bedeutung sind.

Die **Staatlichen Kunstsammlungen Dresden** weisen mit 12,9 Mio. € den höchsten Zuschussbedarf und gleichzeitig mit 20,4 % die günstigste Deckung ihrer Ausgaben nach. Der hohe Ausgabendeckungsgrad ist das Ergebnis des relativ hohen Anteils von Einnahmen aus Gebühren, Museumsbetrieb und Sonderausstellung.

Das **Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden** weist mit 17,6 % einen ebenfalls hohen Ausgabendeckungsgrad aus und hat im Vergleich zu den anderen Landesmuseen mit 0,7 Mio. € den niedrigsten Zuschussbedarf. Dieser ist aber auf die strukturelle und organisatorische Integration des Museums in das Landesamt für Archäologie zurückzuführen. So sind

Tätigkeiten der Mitarbeiter des Landesamtes für das Museum nicht quantifizierbar und bleiben deshalb unberücksichtigt. Die Anteile der Einnahmen aus Gebühren etc. und aus Zuschüssen/Spenden an den Gesamteinnahmen liegen mit 65,3 und 29,8 % im Mittel der Landesmuseen.

Einen ebenfalls im Vergleich zu den anderen Landesmuseen hohen Ausgabendeckungsgrad (3. Position) hat mit 16,5 % das **Staatliche Museum für Naturkunde Görlitz**. Der absolute Zuschuss des Freistaates lag bei 1,8 Mio. €. Das Verhältnis der Einnahmestruktur ist im Vergleich zu den o. g. Museen umgekehrt. Während der Anteil der Einnahmen aus Gebühren etc. an den Gesamteinnahmen den geringsten Wert im Vergleich der Landesmuseen ausweist, verzeichnen die Einnahmen aus Zuschüssen/Spenden mit 98,8 % den höchsten Anteil.

Die **Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden** haben als forschungsorientiertes Museum mit 12,1 % einen mittleren Ausgabendeckungsgrad. Die Ausgabendeckung resultiert mit 77,8 % aus den Einnahmen aus Zuschüssen/Spenden (2. Position nach dem Museum für Naturkunde Görlitz). Bei den Einnahmen aus Gebühren etc. liegt das Museum mit 20,6% an vorletzter Position im Vergleich der Landesmuseen. Der absolute Zuschuss betrug 2002 rd. 2,3 Mio. €.

Das **Verkehrsmuseum Dresden** liegt mit einem Ausgabendeckungsgrad i. H. v. 14,9 % etwas über dem Mittel. Mit 89,1 % wurden die Einnahmen aus Gebühren, Museumsbetrieb, Sonderausstellungen erwirtschaftet (2. Position). Mit 10,9 % Anteil Einnahmen aus Zuschüssen/Spenden liegt das Museum im unteren Bereich. Beim absoluten Zuschussbedarf liegt das Verkehrsmuseum mit 1,6 Mio. € nach dem Museum für Vorgeschichte an zweiter Position.

Die **Völkerkundemuseen in Leipzig und Dresden mit Herrnhut** sind die Museen, die mit Abstand (0,5 bzw. 1,6 %) die niedrigsten Ausgabendeckungsgrade nachweisen. Beim Zuschussbedarf gehört das Völkerkundemuseum zu Leipzig mit 2,2 Mio. € in die Gruppe mit dem hohen Bedarf, wogegen das Völkerkundemuseum Dresden mit 1,6 Mio. € neben dem Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden und dem Verkehrsmuseum Dresden zur Gruppe mit geringerem Zuschussbedarf gehört. Das Niveau der Einnahmen insgesamt ist als sehr niedrig einzuschätzen; Drittmittel spielen fast keine Rolle, obwohl das Völkerkundemuseum zu Leipzig mit 34,9 % Einnahmen aus Zuschüssen/Spenden an dritter Position rangiert.

Die Besonderheiten des betrachteten Zeitraumes (Unterbringung im Interim, diverse Baumaßnahmen, Schließzeiten wegen der Flut, Ausstellungsflächen) wurden bereits unter Nr. 3.1 dargestellt und nicht an dieser Stelle zur Interpretation herangezogen. Ähnliche Ergebnisse brachte aber auch die Darstellung der KPMG in ihrer Ist-Analyse, die über einen früheren Zeitraum durchgeführt wurde. So kann davon ausgegangen werden, dass sich die aus verschiedenen Haushaltsjahren herangezogenen Werte gewissermaßen angleichen.

3.5 Empfehlungen

Der stetig gewachsene Zuschussbedarf zwingt nicht nur die Träger der Museen, sondern auch die Museen selbst zum Nachdenken über wirtschaftliche Aspekte der Museumsarbeit und -verwaltung. Eine uneingeschränkte Ausrichtung am Markt und Unterwerfung unter finanzwirtschaftliche Sachzwänge widersprechen den ideellen und gemeinnützigen Zielen der Museumsarbeit und sind bei der Neugestaltung der Museenlandschaft keine Prämissen.

Die Wirtschaftlichkeit kann durch geeignete Steuerungs- und Optimierungsmöglichkeiten, welche das kaufmännische Buchführungs- und Bilanzierungssystem bietet, verbessert werden.

Die Einnahmesituation der Landesmuseen ist unbefriedigend und wirtschaftlich nicht vertretbar. Die Regelungen zu Höhe und Struktur der Eintrittspreise sind zudem zu umfangreich, zu unübersichtlich und wirtschaftlich nicht akzeptabel.

Die Eintrittspreise der Landesmuseen müssen überprüft werden, um die Eigenfinanzierung zu stärken und die Ertragssituation insgesamt zu verbessern. Dabei ist die Bindung an ein festes Preisgefüge für alle Landesmuseen ohne Differenzierung nach Ausstellungsaufwand, Qualität des jeweiligen Angebotes, Publikumswirksamkeit und Zielgruppen nicht hilfreich. Auch die Ermäßigungstatbestände sind zu überprüfen und ggf. zu reduzieren.

Um die Transparenz zu erhöhen, empfiehlt der SRH, Einnahmen aus Zuschüssen und Spenden für Forschungszwecke getrennt von Spenden und Sponsorengeldern für Ausstellungszwecke zu erfassen und in einer Kosten- und Leistungsrechnung auszuweisen.

Die Entwicklung der Ausgaben insgesamt ist maßgeblich von der Entwicklung der Personalausgaben bestimmt. Die nach wie vor steigende Tendenz - bei nahezu unverändertem Personalbestand - wird durch die jährlichen Tariferhöhungen veranlasst.

Die Sachausgaben ergeben kein Einsparpotenzial mit wirtschaftlicher Auswirkung. Tendenziell werden eher Steigerungsraten zu erwarten sein, weil mit Zunahme der Ausstellungsflächen die Bewirtschaftungskosten steigen und durch Outsourcing von Leistungen Personalausgaben durch Sachausgaben substituiert werden.

Der ermittelte Ausgabendeckungsgrad I (ohne BfA-Zuschuss) gibt Aufschluss darüber, zu wie viel Prozent die Einnahmen zur Deckung der Ausgaben reichen. Im Durchschnitt ergibt sich für alle Landesmuseen im Jahr 2002 eine Quote von 16,2 %. Der hierzu korrelierende Zuschussbedarf beläuft sich im gleichen Zeitraum auf 23.021,2 T€ (83,8 %).

Die wirtschaftliche Situation der Landesmuseen ist insgesamt unbefriedigend. Die Ausgabendeckung bewegte sich im Prüfungszeitraum zwischen 0,5 und 20,4 %. Das Niveau der Einnahmen ist innerhalb der Landesmuseen sehr differenziert und insgesamt als niedrig einzu-

schätzen. Einige Museen haben die Besucherorientierung durch Forschungsorientierung substituiert, z. T. auch in Ermangelung von Ausstellungsflächen.

Eine der wichtigsten Quellen zur Erhöhung der Eigenfinanzierung sind die Besucher. Die Preispolitik der Museen und die Besucher bergen das größte Entwicklungspotenzial in sich. Konkret heißt das, die Attraktivität der Ausstellungen, Veranstaltungen und sonstigen Programme ist so zu steigern, dass sie besucherwirksam werden. Ursächlich heißt das aber auch, angemessene Ausstattung mit Ausstellungsflächen und optimale, publikumswirksame Nutzung der Potenziale der Sammlungsbestände. In diesem Zusammenhang sind die Vermarktungsaktivitäten und -strategien gezielt und für alle Landesmuseen einvernehmlich zu entwickeln.

Die Einwerbung von Drittmitteln vorrangig für Forschungszwecke, als eine Säule der Museumsarbeit, ist strategisch zu entwickeln. Die Entwicklung der Einwerbung von Drittmitteln und die Entwicklung der Museumsarbeit an sich über Ausstellung und Besucher schließen einander nicht aus.

Die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Museen ist neben der Einnahmeentwicklung auch über die Reduzierung des Personalbestandes und der daraus resultierenden Personalausgaben zu erreichen.

Die für die Landesmuseen und die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden ermittelten **Personalausgabendeckungsgrade** zeigen ein analoges Bild zu den Ausgabendeckungsgraden I und II (vgl. Anlage 24). Für die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und das Landesmuseum für Vorgeschichte stellen sich die ermittelten Ausgabendeckungsgrade deutlich günstiger dar als für die übrigen Landesmuseen. Besonders die Personalausgaben dieser beiden Einrichtungen unterliegen einer besseren Deckung durch die Einnahmen. Darin zeigt sich abermals, dass diese beiden Einrichtungen mit ihrer von den übrigen Landesmuseen abweichenden Organisationsform über bessere wirtschaftliche Rahmenbedingungen für ihr Verwaltungshandeln verfügen.

Die Personalabbaukonzeption der Staatsregierung sieht u. a. einen Personalabbau bis 2008 von rd. 560 auf 360 bis 400 Stellen vor. Gleichzeitig ist eine Erhöhung der Ausstellungsflächen vorgesehen, ein Besucherrückgang zu vermeiden und die Wirtschaftlichkeit der Museumshaushalte im Einzelnen und insgesamt zu verbessern.

Im Rahmen einer Neustrukturierung der sächsischen Sammlungen und Museen können sich Personaleinsparungspotenziale ergeben, die durch eine Konzentration von Aufgaben (Querschnittsaufgaben) eine hohe Qualität gewährleisten und die Personalquote von durchschnittlich 86,0 % tendenziell senken werden. Diese Ziele sind nur durch eine wirtschaftlichere Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation, eine betriebswirtschaftliche Geschäftsführung und ggf. durch eine Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen zu erreichen.

Die weitere Entwicklung der Landesmuseen wird in Zukunft maßgeblich von der Nutzung und Erschließung der Finanzierungsquellen abhängen. Im Einzelnen sind das:

- Eintrittsgelder (Preisgestaltung, Besucherentwicklung),
- Erlöse aus dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen (Verkauf von Katalogen, Publikationen, Werbe- und Souvenirartikeln; Nutzungsentgelte für Bibliothek und Archiv; Recherchedienstleistungen; Führungen und Vorträge),
- Erlöse aus der Vermietung und Verpachtung (Museumsshop, Museumscafé, Vortragssäle und Ausstellungsräume z. B. für Veranstaltungen oder Events),
- Drittmittel (Fördervereine, Spenden und Sponsoring sowie für die Forschung von privater und öffentlicher Seite).

Neben der Erschließung von Finanzierungsquellen muss auch durch Kostenminimierung bzw. -reduzierung ein Beitrag zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Landesmuseen geleistet werden. Die Beeinflussbarkeit der Fixkosten, die vornehmlich durch die hohe Personalquote geprägt ist, können nur mittel- oder eher langfristig durch die Umgestaltung der Organisations- und Personalstrukturen und ggf. Rechtspersönlichkeit erreicht werden.

Der Handlungsbedarf besteht also sowohl in der Optimierung der Ertragsseite als auch in Maßnahmen auf der Kostenseite. Das Verhältnis von Erträgen und Kosten muss zum Indikator für die Wirtschaftlichkeit der Museen werden.

Eine Voraussetzung für die Entwicklungsmöglichkeiten der Landesmuseen ist die Verbesserung der Budgetsicherheit. Die Herausforderung für die künftige Museenlandschaft in Sachsen besteht sowohl für die Museen selbst wie auch für die Staatsregierung darin, finanzielles Wirtschaften mit den kultur- und bildungspolitischen Ansprüchen professionell und einvernehmlich zu entwickeln.

4 Vorschläge zur Neustrukturierung der Landesmuseen und sonstigen kulturellen Einrichtungen

Ziel aller Überlegungen ist die schrittweise Bündelung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf Verwaltungs- und Fachebene, verbunden mit einer größeren Selbstständigkeit der Museen. Die Verselbstständigung der Landesmuseen gegenüber der unmittelbaren staatlichen Verwaltung sollte demnach auch das Hauptanliegen der Strukturreform sein.

Eine derart komplexe Strukturreform bringt unstreitig auch personelle Veränderungen mit sich. Deshalb müssen am Reformprozess neben den Museumsdirektoren und dem zuständigen Staatsministerium auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Museen beteiligt werden. Der Überführung in wirtschaftlichere und modernere Organisationsformen muss eine Erprobung neuer Organisationsstrukturen vorausgehen. Die Gefahr eines Identitätsverlustes der einzelnen Museen ist auszuschließen.

Den Leitungen der Landesmuseen ist bewusst, dass wegen der aktuellen Haushaltslage auch in ihren Häusern Veränderungen unverzichtbar sind. Sie haben ihre Bereitschaft erkennen lassen, Gedanken und Vorschläge zur sinnvollen Umgestaltung der Museumslandschaft in Sachsen einzubringen, vorausgesetzt sie werden daran beteiligt.

Die Aufgaben der Verwaltung, des Marketings, einschließlich der Öffentlichkeitsarbeit und der Museumspädagogik sowie die Betriebsverantwortung für die zentralen Dienste sollten gebündelt und für alle im Verbund befindlichen Museen koordiniert wahrgenommen werden. Die Strukturen, die Organisationsformen und -abläufe sowie die Kommunikationsmöglichkeiten sind dabei so zu gestalten, dass sowohl die Mitarbeiter als auch die Ressourcen möglichst zweckmäßig und effizient eingesetzt werden können. Die Organisationsstruktur muss so beschaffen sein, dass eine zielorientierte Führung der Mitarbeiter möglich wird. Eine effektive Bündelung von gleich gelagerten Aufgaben bzw. Querschnittsaufgaben für mehrere Museen wird vor allem zur Einsparung von Personal- und Sachkosten führen.

Die Notwendigkeit einer verstärkten Markt- und Besucherorientierung erfordert ein Steuerungssystem, das den Museumsleitungen ein flexibleres Handeln ermöglichen und ihre Verantwortlichkeiten erweitert.

Durch Museumsverbände lassen sich Aufgaben bündeln, die Verwaltung effizienter gestalten und die Museumsarbeit inhaltlich enger abstimmen. Zudem sind museumsübergreifende Ausstellungskonzepte einfacher umsetzbar.

4.1 Verbund kunstgeschichtlicher und naturwissenschaftlicher Museen

Für die Gestaltung der Struktur der Museenlandschaft im Freistaat wird ein Verbund der kunstgeschichtlichen und naturwissenschaftlichen Museen nach dem Vorbild der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden vorgeschlagen. Wie die Prüfungsergebnisse des SRH aus dem Jahre 2001 zeigen, ist zwar die innere Organisation der SKD in einzelnen Bereichen verbesserungswürdig, dennoch hat sich diese Struktur seit Jahrzehnten bewährt. Die zentrale Verwaltung der 12 Einrichtungen der SKD lässt deutlich Ansatzpunkte für eine effektive Museumsleitung erkennen.

Der SRH empfiehlt deshalb, die Landesmuseen als Abteilungen in einem Museumsverbund zusammenzufassen und unter einer zentralen Leitung organisatorisch zu führen. Dies schließt nicht aus, dass die einzelnen Museen ihren Museumsnamen behalten und so unter ihrer traditionellen Bezeichnung auch weiterhin nach außen auftreten.

Folgende Museen könnten in den Verbund einbezogen werden:

- die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden mit ihren 11 Museen und der Kunstbibliothek, die als Zentralbibliothek des Verbundes die Bestände der einzelnen Museen zusammenfassen und verwalten kann,
- das Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden,
- die Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden,
- das Museum für Naturkunde Görlitz,
- die Staatlichen Ethnographischen Sammlungen Sachsen.

In Anlage 13 ist der Vorschlag für einen Verbund sächsischer kunstgeschichtlicher und naturwissenschaftlicher Museen in einem Organigramm aufgezeigt.

Der Verbund in dieser, einen Großteil der Landesmuseen integrierenden Form, sollte von einer Generaldirektion, unterstützt durch mehrere Stabsstellen, geleitet werden. So wird vermieden, dass für mehrere kleinere Museumsverbände zusätzliche Leitungspositionen geschaffen werden.

Für alle Museen im Verbund kann durch die Fusion, neben Stabsstellen für die Fachbereiche mit Außenwirkung, eine zentrale Verwaltungsabteilung für Querschnittsaufgaben gebildet und diese in die Referate:

- Hausverwaltung/Innerer Dienst (Sicherheit, Wachdienst, Aufsicht),
- IT-Leitstelle (EDV-Betreuung),
- Personalwesen (Verträge, Personaleinsatz, Rechtsfragen),
- Finanzmanagement und Haushalt (Budgetierung, Kassen/Kassierereinsatz, Buchhaltung, Kostenrechnung) und
- Technische Dienste (Fuhrpark, Beschaffung, Grafik-, Fotolabor, Haustechnik, Werkstatt)

gegliedert werden.

Für die im Verbund integrierten Sammlungen und Museen wird so ein zentraler Verwaltungsbereich geschaffen, der als Serviceabteilung für alle fungiert und deutliche Personalkosten-senkungen ermöglicht.

Als Stabsstellen mit unmittelbarer Zuordnung zum Generaldirektor schlägt der SRH vor:

- ein Büro des Generaldirektors mit Justitiar und persönlichem Referenten,
- Stabsstelle Controlling,
- eine Beratungsstelle für nichtstaatliche Museen und
- einen Bereich Marketing-Center/Öffentlichkeitsarbeit mit allen auf Außenwirkung gerichteten Fachbereichen wie Museumspädagogik, Sponsorengewinnung, Presse, Publikationen, Ausstellungsorganisation, Leihverkehr etc.

Das Marketing-Center, als Stabsstelle dem Generaldirektor direkt zugeordnet, könnte die Öffentlichkeitsarbeit und die Koordinierung weiterer zentraler Aufgaben für alle Museen übernehmen. In diesem Center könnten zunächst die Mitarbeiter der Landesmuseen organisatorisch zusammengefasst werden, die gegenwärtig für Ausstellungsorganisation, Museumspädagogik, Sponsorengewinnung, Publikationen, Reproduktion, Museumsshop, Werbung und Leihverkehr zuständig sind.

Zentrale Marketing-Aufgaben sollten künftig verstärkt auf private Dienstleister übertragen werden.

Als weitere Stabsstelle sollte die **Sächsische Landesstelle für Museumswesen** in die Generaldirektion des Museumsverbundes eingegliedert werden. Die Fachreferenten und der Direktor der gegenwärtig selbstständigen Landesstelle könnten hier mit reduzierter Stellenzahl ihre bisherigen Aufgaben - Beratung und Förderung der nichtstaatlichen Museen - fortführen.

Der **Kunstfonds des Freistaates Sachsen** kann mit seinem gegenwärtigen Aufgabenspektrum in die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden integriert werden. Aufgrund seiner Sammlungsinhalte ist die Eingliederung zur zeitgenössischen Kunst in die Gemäldegalerie Neue Meister denkbar.

Durch die Übernahme der Verwaltungsaufgaben der eingegliederten Museen in eine zentrale Verwaltungsabteilung ist mit einer effektiveren Aufgabenerledigung und einer deutlichen Stelleneinsparung zu rechnen. Dies gilt insbesondere für die durch Zusammenfassung von 45,5 Stellen aus allen beteiligten Museen zur Stabsstelle Marketing/Öffentlichkeitsarbeit zu erwartenden Synergieeffekte.

Weitere Einspareffekte, vor allem bei den Personalkosten, sind durch eine zentrale Bibliotheksverwaltung zu erzielen.

4.1.1 Verwaltungsabteilung des Museumsverbundes

Der Anteil des **Verwaltungspersonals** der unter Ziff. 4.1 aufgeführten Museen und Einrichtungen zum Gesamtpersonal beträgt im Durchschnitt 47,2 %. Über diesem Wert liegen die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden mit 58,4 %.

Bei der Integration des Landesmuseums für Vorgeschichte Dresden, der Staatlichen Ethnographischen Sammlungen Sachsen sowie der Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden (Museen für Mineralogie und Geologie und Tierkunde) des Staatlichen Museums für Naturkunde Görlitz und der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden in den Verbund würden zumindest drei Verwaltungsleiterstellen eingespart werden.

Die **IT-Betreuung** ist in nur drei Landesmuseen sichergestellt, einschließlich des Landesmuseums für Vorgeschichte Dresden, das auf das Personal des Landesamtes für Archäologie zurückgreifen kann. Die anderen Museen sind gezwungen, die Kenntnisse ihrer Mitarbeiter auf diesem Gebiet zu nutzen, sofern keine Wartungsverträge existieren oder Personal aus AB-Maßnahmen zur Verfügung steht. Zwecks Betreuung der IuK- und PC-Technik ihrer 12 Einrichtungen haben die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden einen IT-Referenten befristet von 2002 bis 2004 außerhalb des Stellenplanes eingestellt.

Da der IT-Bereich von den Museen in der Vergangenheit aus verschiedenen Gründen stark vernachlässigt wurde, wird tendenziell eine Stärkung mit Sach- und Personalmitteln erfolgen müssen mit dem Ziel, ein einheitliches, abgestimmtes Netz von Hard- und Software aufzubauen (vgl. Ziff. 8).

Die für den IT-Bereich in den Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden und im Staatlichen Museum für Naturkunde Görlitz vorhandenen Stellen und die vom SRH für die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden empfohlenen zwei Stellen würden allerdings die anstehende IT-Betreuung zunächst abdecken können. Die Erarbeitung besonderer Konzeptionen sollte ohnehin extern vergeben werden.

Für die **Personalbearbeitung** stehen bei den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden vier und im Staatlichen Museum für Naturkunde Görlitz eine halbe Stelle zur Verfügung. In allen anderen Museen sind für die Personalbearbeitung keine gesonderten Dienstposten ausgewiesen; sie wird von anderen Funktionen, z. B. durch Verwaltungsleiter, in Personalunion mit erledigt. Eine Aufstockung auf fünf Stellen, also eine halbe Stelle mehr als derzeit vorhanden, wäre für den gesamten Museumsverbund ausreichend.

Dem Bereich **Finanzen** sind im vorgeschlagenen Museumsverbund derzeit 36,38 Stellen zugeordnet, davon stehen 17,88 Stellen (49,1 %) dem Kartenverkauf (Kassenkräfte) zur Verfügung. Für die reine Bewirtschaftung des Haushaltes verbleiben damit 18,5 Stellen, davon wiederum 10,0 Stellen in den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden.

Bei den Landesmuseen schwankt die Stellenzahl für die Haushaltsbewirtschaftung zwischen 0,5 (MVK Drd.) und 4,0 (MVK Lpz). Auffallend ist, dass das Völkerkundemuseum zu Leipzig mit dem geringsten Einnahme- und Sachausgabevolumen im geprüften Zeitraum mit 4,0 über die meisten Stellen für die Bewirtschaftung des Haushaltes verfügt.

Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden haben für ihre 11 Museen und die Kunstbibliothek 10,0 Stellen für die Bearbeitung von Haushaltsangelegenheiten, d. h. im Durchschnitt 0,8 Stellen pro Einrichtung. Die fünf Landesmuseen haben dafür 6,5 Stellen zur Verfügung, im Mittel 1,3 Stellen pro Museum und liegen damit um 0,5 Stellen pro Einrichtung über dem Wert der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden. Das ist ein Indiz dafür, dass eine streng funktionale Gliederung, wie bei den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden, zu Einsparungen im Personalbereich führen kann.

Den **technischen und sonstigen Diensten** mit insgesamt 210,37 Stellen wurden u. a. die Wachdienste mit 32,0 Stellen (nur Staatliche Kunstsammlungen Dresden), die Aufsicht- und Garderobenkräfte (davon 104,0 Stellen für die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden) und die Ausstellungsgestaltung mit 31,75 Stellen (davon 10,75 Stellen für die Landesmuseen und 21,0 Stellen für die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden) zugerechnet. Hier liegt die Stellenzahl pro Einrichtung bei den Landesmuseen um 0,25 höher (2,15) als bei den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden mit 1,9 Stellen pro Museum. Dies lässt bei einem Museumsverband weitere Stelleneinsparungen erwarten (vgl. Ziff. 4.7).

Einzig beim Personal für die **Sekretariate** schneiden die Landesmuseen im Vergleich zu den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden besser ab. Außer dem Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden verfügt jedes Museum über eine Stelle im Sekretariat. Im Durchschnitt sind das 0,8 Stellen pro Museum. Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden haben dafür 19,0 Stellen, im Mittel sind das 1,7 Stellen je Museum; mehr als doppelt so viel als bei den eigenständigen Landesmuseen. Ursache dafür ist, dass allein in den Stabsstellen 3,0 Stellen und in zwei Museen (Gemäldegalerie Alte Meister und Museum für Sächsische Volkskunst mit Puppentheatersammlung) je 2,0 Stellen ausgebracht sind.

4.1.2 Sammlungen und Depots

Das Personal in den **Sammlungsbereichen** (Wissenschaftler, Assistenten, Präparatoren, Restauratoren, Konservatoren, Depotmitarbeiter) umfasst im Durchschnitt 31,4 % der Gesamtbeschäftigten. Unter diesem Wert liegen lediglich die Staatlichen Kunstsammlungen mit 22,8 %, die Landesstelle für Museumswesen mit 22,2 % und der Kunstfonds des Freistaates Sachsen mit 25,0 %.

Die Landesmuseen liegen z. T. erheblich über dem o. g. Mittelwert:

- Staatliches Museum für Völkerkunde Dresden mit 36,8 %,
- Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden mit 46,1 %,
- Staatliche Naturhistorische Sammlungen Dresden mit 52,2 %,
- Staatliches Museum für Naturkunde Görlitz mit 52,8 % und
- das Völkerkundemuseum zu Leipzig mit 55,3 % - Anteil des Personals in den Sammlungsbereichen am Gesamtpersonal.

Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden verfügen in den Sammlungsbereichen über 81,0 Stellen; auf die elf Museen und die Kunstbibliothek entfallen je 6,75 Stellen. Auf die Landesmuseen entfallen je 16,25 Stellen.

Werden die Präparatoren, Restauratoren und Konservatoren separat betrachtet, so verfügen die SKD über 3,2 Stellen pro Museum bzw. Kunstbibliothek. Bei den Landesmuseen beträgt die Stellenzahl 4,6 je Museum; ohne das LMfVG Drd. sogar 5,75 Stellen je Museum.

4.1.3 Bibliotheken

Eine Übersicht über die aktuelle Organisation, die Stellenzahl, den Bibliotheksbestand, die Form der Bibliotheksverwaltung, den Stand der Katalogisierung und Inventarisierung sowie über die in den Bibliotheken der Landesmuseen angewandte Bibliothekssoftware ist in Anlage 15 aufgezeigt. Ausgenommen wurde die Zentralbibliothek der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden, zu deren Organisation und Struktur der SRH bereits in der Mitteilung über die Prüfung der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden im Jahr 2001 Empfehlungen gegeben hat.

Die Auswertung der den **Bibliotheken** zugeordneten Stellen zeigt ein analoges Bild. Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden verfügen über 10,0 Stellen in den Bibliotheken, d. h. 0,8 Stellen je Museum. Die Landesmuseen haben 11,0 Stellen in den Bibliotheken, folglich je Museum 2,2 Stellen.

4.1.4 Marketing-Center

Dem in Form einer Stabsstelle vorgeschlagenen **Marketing-Center** wurden die Stellen folgender Fachbereiche zugeordnet: Öffentlichkeitsarbeit und Dokumentation, Museumspädagogik, Fotografie und Grafik. Die Auswertung der Stellenpläne ergab insgesamt 45,5 Stellen für diesen Bereich, davon entfallen 22,0 Stellen auf die SKD (pro Museum 1,8 Stellen) und auf die Landesmuseen 21,5 Stellen (4,3 Stellen je Museum). Über weitere 2,0 Stellen verfügt die Landesstelle für Museumswesen. Die durchschnittliche Stellenzahl der einzelnen Landesmuseen liegt mehr als doppelt so hoch als bei den Museen der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden.

Die Werte der Museen differieren zwischen 1,0 Stellen beim Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden und 8,5 Stellen beim Staatlichen Museum für Völkerkunde Dresden.

Die hier ermittelten Ergebnisse zeigen, dass der Verbund der elf Museen und der Kunstbibliothek in den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden gegenüber den eigenständigen Landesmuseen die wirtschaftlichere Organisationsform - den Personalbedarf betreffend - darstellt.

4.1.5 Völkerkundemuseen in Sachsen

Zum Zeitpunkt der örtlichen Erhebungen gab es im Freistaat Sachsen drei landeseigene Museen für Völkerkunde, die auf eine regional bedeutsame Entstehungsgeschichte zurückblicken können - eines in Leipzig und eines in Dresden, das eine Außenstelle in Herrnhut unterhält.

Bei einem Vergleich der Sammlungsschwerpunkte beider Völkerkundemuseen war festzustellen, dass die wissenschaftlichen Sammlungsbereiche nahezu identisch sind und somit das Zusammenführen der Sammlungen in einem Museumsbetrieb unter einer Leitung durchaus zweckmäßig wäre. Diese Aspekte wurden auch während den Erhebungen bei den Völkerkundemuseen vor Ort angesprochen, wobei diese Idee von den Museumsleitungen mit geringen Einschränkungen durchaus für praktikabel und sinnvoll gehalten wurde.

Umso mehr begrüßt der SRH die inzwischen getroffene Entscheidung des zuständigen Staatsministeriums, mit Wirkung vom 01.01.2004 beide Völkerkundemuseen als Staatliche Ethnographische Sammlungen Sachsen zusammenzuführen. Damit ist ein erster Schritt in Richtung Strukturreform und zur Einsparung von Personalausgaben getan.

Auch die Entscheidung für Leipzig als Standort für die Museumsleitung wird positiv eingeschätzt. Das Grassimuseum als bislang beherbergendes Gebäude sowohl des Völkerkundemuseums zu Leipzig, des Musikinstrumenten-Museums der Universität Leipzig als auch des Museums für Kunsthandwerk der Stadt Leipzig wird gegenwärtig saniert und für 2004 ist die Neueröffnung mit einer vergrößerten Ausstellungsfläche für die drei genannten Museen geplant. Dagegen steht die mit dem bevorstehenden Auszug aus dem Japanischen Palais noch immer ungeklärte Standortfrage für das Völkerkundemuseum Dresden, dessen Ausstellungsfläche von der Museumsleitung für Dauerausstellungen als viel zu klein eingeschätzt wird, sodass hier mit Ausstellungen nach 2004 ohne weiteres nach Leipzig ausgewichen werden kann.

Vorteil des Grassimuseums als Standort der Staatlichen Ethnographischen Sammlungen Sachsen ist, dass es das älteste Museum seiner Art - letzter großer Museumsneubau vor dem Weltkrieg im Stil des Art-Decó (Bauhaus) - in Deutschland ist. Nach der Sanierung soll das Grassimuseum einer der interessantesten Museumskomplexe in Europa sein.

Auch der Bestand der Außenstelle Herrnhut wird aufgrund der Spezialität der Sammlung als Abteilung der Staatlichen Ethnographischen Sammlungen Sachsen als äußerst wichtig erachtet. Schließlich handelt es sich hier um eine sehr spezifische Sammlung, die auf die Tätigkeit Herrnhuter Missionare seit 1732 zurückgeht. Die Besucherzahlen dieses Museums erscheinen angesichts der geringeren Ausstellungsfläche, des eher abgelegenen Standortes und der Tatsache, dass Herrnhut nicht von Großereignissen in der Landeshauptstadt - wie der Museumsnacht - profitieren kann, beachtlich. Sie liegen im Schnitt nicht weit unter denen der Hauptstelle des Völkerkundemuseums Dresden.

Integriert in den Verbund kunstgeschichtlicher und naturwissenschaftlicher Museen sollten die Staatlichen Ethnographischen Sammlungen Sachsen mit ihren drei Standorten der Generaldirektion unterstehen, die auch zentral die Aufgaben der Verwaltung übernimmt sowie mittels der Stabsstelle Marketing-Center die Öffentlichkeitsarbeit koordiniert.

Schließlich wurde bereits im WIBERA-Gutachten vom 26.03.1997 empfohlen, über eine Zusammenführung der beiden Völkerkundemuseen zu einem Sächsischen Völkerkundemuseum nachzudenken und über eine langfristig tragfähige und finanzierbare Lösung politisch zu entscheiden.

4.1.6 Naturkundliche und naturwissenschaftliche Museen

Mit insgesamt rd. 30 Stellen für Forschung und sonstige wissenschaftliche Tätigkeiten und 13 Stellen für Präparierung und Konservierung weisen die beiden naturwissenschaftlichen Museen ein hohes Potenzial an wissenschaftlichem Fachpersonal aus. Im Vergleich dazu haben die elf Museen der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden nur 26 Wissenschaftlerstellen. Um die wissenschaftliche Museumsarbeit künftig stärker mit der Lehrtätigkeit an den Hochschulen zu verbinden, sollte eine bessere Verknüpfung des Forschungsbereiches und des Depotbestandes, der nicht für Ausstellungen geeignet ist und ausschließlich der Forschung dient, mit den entsprechenden Fakultäten der Universitäten oder Hochschulen angestrebt werden.

4.2 Teilverbände

Als „suboptimale“ Lösung kämen Teilverbände in Betracht.

4.2.1 Verbund kunst- und kulturgeschichtlicher Museen

Eine Lösung kleineren Formats wäre der Verbund der kunst- und kulturgeschichtlichen Museen, d. h. ohne die Eingliederung der naturwissenschaftlichen und naturkundlichen Museen.

In diesem könnten

- die Museen der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden,
- das Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden,
- die Staatlichen Ethnographischen Sammlungen,
- die Landesstelle für Museumswesen Chemnitz,
- der Kunstfonds des Freistaates Sachsen und
- das Musikinstrumenten-Museum Leipzig

unter der Leitung einer Generaldirektion zusammengeführt werden. Dabei können die Stellen des Generaldirektors sowie dessen Stellvertreters jeweils in Personalunion mit einem Museumsdirektor besetzt werden.

Für die Eingliederung der archäologischen und volkskunstgeschichtlichen Sammlungen zu den kunstgeschichtlichen Sammlungen finden sich durchaus inhaltliche Anknüpfungspunkte. Darüber hinaus können auf dem Gebiet der Restaurierung und Konservierung durch die Nutzung gemeinsamer Werkstätten Synergieeffekte erzielt werden (Vorschlag eines Organisationsplanes siehe Anlage 16).

4.2.2 Verbund naturkundlicher und naturwissenschaftlicher Museen

Unter diesem Namen könnte eine Zusammenführung der Sammlungsbereiche

- des Staatlichen Museums für Naturkunde Görlitz und
- des Tierkundemuseums der Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden

erfolgen, deren Einsparpotenzial allerdings nur sehr gering zu veranschlagen ist (Vorschlag eines Organisationsplanes siehe Anlage 17).

4.2.3 Verbund technischer und industriegeschichtlicher Museen

Für einen Verbund technischer und industriegeschichtlicher Museen werden folgende Museen vorgeschlagen:

- Verkehrsmuseum Dresden,
- Zweckverband „Sächsisches Industriemuseum“.

Aufgrund inhaltlicher Nähe der Sammlungsobjekte liegt eine Fusion dieser beiden technisch ausgerichteten Museen nahe. Synergieeffekte sind auf den Gebieten der Öffentlichkeitsarbeit, der Restaurierung, Konservierung und der Ausstellungsgestaltung möglich. Die im Sächsischen Industriemuseum in Chemnitz neu eingerichteten Werkstätten könnten durch die beiden anderen Technikmuseen ebenfalls genutzt werden.

Darüber hinaus könnten bei einer Zusammenlegung dieser Einrichtungen Personalkosten vor allem im Verwaltungsbereich gesenkt werden.

Voraussetzung für die Weiterführung der Einrichtungen ist, dass der Freistaat Sachsen, die Stadt Dresden und die Kommunen, die bisher Mitglieder des Zweckverbandes sind, sich bereit erklären, den vorgeschlagenen Museumsverbund dauerhaft finanziell zu unterstützen.

Ein möglicher organisatorischer Aufbau des Verbundes technischer und industriegeschichtlicher Museen ist in Anlage 18 dargestellt.

4.3 Sächsische Landesstelle für Museumswesen Chemnitz

Die Gliederung der vier Fachbereiche bzw. der vier Sachgebiete der Verwaltung in jeweils vier Referate, die nur mit einem Mitarbeiter besetzt sind, widerspricht den Organisationsgrundsätzen der Dienstordnung des Freistaates Sachsen und ist äußerst unwirtschaftlich.

Die Fachberatung für nichtstaatliche Museen ist keine hoheitliche Aufgabe, sodass hierfür keine eigenständige staatliche Einrichtung vorhanden sein muss. Es wird deshalb vorgeschlagen, die Landesstelle für Museumswesen aufzulösen. Die unverzichtbaren Aufgaben könnten in einer Stabsstelle innerhalb eines Museumsverbundes erledigt werden. Die Übertragung der Fachberatung auf einen privaten Träger und dessen Förderung, z. B. auf den Sächsischen Museumsbund e. V., ist ebenfalls denkbar.

4.4 Landesstelle für sächsische Volkskultur Schneeberg

Auch die Aufgaben der Landesstelle, wie Erforschung, Dokumentation und Verbreitung landschaftsbezogener Volkskultur sind keine hoheitlichen Aufgaben, sodass eine Verlagerung des Aufgabenbereiches der Landesstelle auf private Träger möglich und wirtschaftlich sinnvoll ist. Wegen weitgehender Identität der grundlegenden Aufgabenstellung der Landesstelle für sächsische Volkskultur mit der des Institutes für Sächsische Geschichte und Volkskunde e. V. wäre bei einer Zusammenführung beider Einrichtungen eine Konzentration der Aufgaben von Forschung, Publikation und fachlicher Beratung volks- und heimatkundlich tätiger Persönlichkeiten auch ohne Qualitätsverlust möglich. Dadurch können Personal- und Sachmittel eingespart werden. Die Fortsetzung der inhaltlichen Arbeit der Landesstelle kann durch staatliche Förderung des ISGV gesichert werden.

4.5 Kunstfonds des Freistaates Sachsen

Die Hauptaufgabe des Kunstfonds, den nichtmusealen Kunstbesitz des Freistaates Sachsen aus den Beständen der Parteien, Massenorganisationen und öffentlichen Einrichtungen der DDR aufzuarbeiten, ist abgeschlossen. Die verbleibenden Aufgaben, z. B. die Verwaltung und Ausleihe des Bestandes, die Betreuung des Beirates für Bildende Kunst sowie die Kunst- und Künstlerförderung sind keine hoheitlichen Aufgaben und erfordern keine selbstständige staatliche Behörde.

Der Größe der Dienststelle geschuldet, erfolgt in den einzelnen Sachgebieten ein Vermischen der Aufgabenfelder höherer Qualität und einfacher Sachbearbeiterfunktionen, wodurch die fachliche Professionalisierung erschwert wird. Personalausgaben für zwei Verwaltungsangestellte für eine Einrichtung mit insgesamt vier Beschäftigten sind wirtschaftlich nicht zu rechtfertigen. Die verbleibenden Aufgaben können von den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden übernommen werden und so mindestens zwei Personalstellen und Sachausgaben eingespart werden.

4.6 Landesamt für Archäologie und Landesamt für Denkmalpflege

Bei einer vergleichenden Betrachtung der Strukturen beider Landesämter ist ein nahezu identischer Organisationsaufbau festzustellen. Zudem erfüllen beide Landesämter mit ihren jeweils fachspezifischen Methoden Aufgaben der Denkmalpflege. Die dienstaufsichtliche, fachliche und organisatorische Trennung der beiden Behörden erschwert die fachliche Kommunikation und Kooperation und erhöht die Bürokratie und die Ineffizienz, was die gemeinsame Verwaltungsvorschrift des SMWK und des SMI zur Abgrenzung der Zuständigkeiten der beiden Landesämter nur allzu deutlich macht. So sind neben der fachlichen Abstimmung zwischen beiden Ämtern ggf. auch die zwischen zwei Ministerien erforderlich.

Der Vorschlag des SRH im Jahresbericht 2003 wird deshalb nochmals aufgegriffen. Die Zusammenführung beider Landesämter zu einer gemeinsamen Fachbehörde kann deutliche Stelleneinsparungen durch eine zentrale Verwaltung und fachliche Synergieeffekte erzielen. Es besteht die Möglichkeit, die Sachgebiete Haushalt, Organisation, Öffentlichkeitsarbeit, EDV, Recht, innerer Dienst, Bibliothek, Inventarisierung und Dokumentation zusammenzuführen. Ebenso werden sich auf dem Gebiet der Konservierung und Restaurierung Synergieeffekte ergeben.

Bereits im WIBERA-Gutachten 1997 wurde auf die Vorteile einer integrierten Organisation von Bodendenkmalpflege und Denkmalpflege in einer „gemeinsamen Fachoberbehörde“ hingewiesen. Darüber hinaus wurde die Möglichkeit, die Aufbaustruktur und -organisation nach modernen Kriterien anzupassen, wie z. B. betriebliche Strukturen mit einer stärkeren Eigenverantwortung in Form eines Staatsbetriebes nach § 26 SÄHO oder einer Organisationsprivatisierung nach § 65 SÄHO aufgezeigt.

Nach einer Ausgliederung des Museums aus dem Landesamt für Archäologie sollte über die Zusammenführung der beiden Landesämter befunden werden. Dabei sind auch die Möglichkeiten für einen Stellenabbau zu prüfen.

4.7 Empfehlungen

Die Gegenüberstellung der Personalstellen der eigenständigen Landesmuseen und der SKD zeigt, dass bei einer Verbundlösung deutliche Personaleinsparungen zu erwarten sind. Der Zusammenschluss der Museen der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden macht deutlich, dass zentrale Organisationseinheiten in der Verwaltung und den unterstützenden Bereichen (Querschnittsaufgaben) verbunden mit der Kongruenz von Aufgaben und Verantwortung zu höherer Wirtschaftlichkeit führen.

Im Rahmen der künftigen Neustrukturierung der Museen sind im Vorfeld der Aufgabenbestand und die Personalkapazität der einzelnen Struktureinheiten abzugleichen, um bei gleichbleibender Qualität die Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang sind auch die Möglichkeiten einer Fremdvergabe von Leistungen hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Weiterhin ist zu prüfen, ob nicht durch innerorganisatorische Maßnahmen eine ähnliche Effizienz erreichbar ist.

Die Bildung der Staatlichen Ethnographischen Sammlungen Sachsen führte bereits zur Reduzierung der Stelle des **Direktors** und wird weiterhin zu Stelleneinsparungen führen. Die Disposition darüber ist gegenwärtig schwer einzuschätzen, da zunächst mit dem Bezug des Grassimuseums ein erhöhter Bedarf an Wissenschaftlern und Restauratoren eingeschätzt wird und über die Unterbringung der Ausstellung in Dresden zu entscheiden ist. Geht man von einer Poolbildung für beide Völkerkundemuseen auf dem Gebiet der **Restaurierung** aus, wird perspektivisch auch eine Stellenreduzierung um 2,0 bis 3,0 Stellen zu erwarten sein. Je nach Verteilung der wissenschaftlichen Aufgaben innerhalb der einzelnen Forschungsbereiche, die bisher von beiden Museen wahrgenommen wurden, kann längerfristig auch auf diesem Gebiet ein Einsparpotenzial einkalkuliert werden.

Die Integration der Fachaufgaben der Landesstelle für Museumswesen Chemnitz und des Kunstfonds des Freistaates Sachsen in den Verbund kunstgeschichtlicher und naturwissenschaftlicher Museen zeigt Stellenreduzierungen in der Leitungs- und Verwaltungsebene auf. Bei der Landesstelle für Museumswesen Chemnitz betrifft dies 4,0 bis 5,0 Stellen und beim Kunstfonds des Freistaates Sachsen bis zu 3,0 Stellen. Eine bei der Landesstelle für Museumswesen Chemnitz darüber hinausgehende Stellenreduzierung kann durch Aufgabenanalyse und betriebsorganisatorische Optimierung der Zuständigkeiten und Abläufe hinsichtlich der vier Fachreferate (4,0 Stellen) möglich werden, wenn die **Fachberatung für kommunale und private Museen** durch die Fachgebiete Wissenschaft, Restaurierung und Konservierung, Dokumentation, Öffentlichkeitsarbeit und Publikation im Verbund abgedeckt wird.

Gleichsam wird eine Reduzierung der Personalstellen für die **Sekretariate** insgesamt um 4,0 Stellen gesehen. So erübrigen sich je eine Stelle bei den Staatlichen Ethnographischen Sammlungen Sachsen und dem Kunstfonds des Freistaates Sachsen. Darüber hinaus ist der Bedarf bei den Staatlichen Kunstsammlungen von je einer Sekretärin in der Gemäldegalerie Alte Meister und im Museum für Sächsische Volkskunst mit Puppentheatersammlung zu analysieren und durch Optimierung der Aufgabenwahrnehmung im Verbund zu reduzieren.

Die dem vorgeschlagenen **Marketing-Center** zugeordneten Sachgebiete Öffentlichkeitsarbeit, Museumspädagogik, Fotografie und Grafik ergeben gegenwärtig einen Personalbestand von insgesamt 45,5 Stellen (vgl. Anlage 14). Der SRH schätzt ein, dass bei professioneller und strategischer Geschäftsführung mindestens 30 % Stellenreduzierungen im Marketing-Center erwogen werden können, bei Übertragung von Aufgaben auf private Dienstleister sogar mehr. Um eine marketingorientierte Öffentlichkeitsarbeit erfolgreich entwickeln zu können, ist eine qualifizierte Aufgabenanalyse und -kritik erste Voraussetzung.

Des Weiteren werden durch den Zusammenschluss der Museen und Einrichtungen zum Verbund auch im Bereich Verwaltung Einsparpotenziale durch Stellenreduzierung gesehen. So können mindestens drei Verwaltungsleiterstellen eingespart werden. Im Bereich **Finanzmanagement** sollten Möglichkeit und Wirtschaftlichkeit der Privatisierung der Museumskassen geprüft werden, die derzeit mit insgesamt 18,0 Stellen besetzt sind. Bei optimierter Organisation und IT-Ausstattung dürfte die Gesamtausstattung des originären Finanzbereiches (Haushalt- und Kassenwesen - ohne Kartenverkauf) mit 10,0 Stellen ausreichend bemessen sein, sodass sich hier eine Stellenreduzierung um rd. 8,0 Stellen ergeben könnte.

Für die Leistungen der **technischen und sonstigen Dienste** empfiehlt sich vorrangig für die Wach-, Aufsichts- und Garderobendienste eine Übertragung auf private Dienstleistungsunternehmen (vgl. auch Ziff. 9.6). Das würde insgesamt rd. 140,0 Stellen betreffen. Durch die Unterbringung mehrerer Museen der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden im Dresdner Schloss wurden günstige Voraussetzungen zur Poolbildung der technischen und sonstigen Dienste geschaffen, wodurch sich weitere Stellenreduzierungen ergeben werden. Nach den Erfahrungen in anderen Bereichen, u. a. auch Theatern, ist damit zu rechnen, dass infolge günstigerer Strukturen bei entsprechenden marktwirtschaftlich orientierten Privat-Anbietern im Ergebnis Ausgaben bzw. Kosten für diesen Bereich niedriger liegen würden.

Für die Aufgaben des Bereiches **Ausstellungsgestaltung**, in dem Tätigkeiten wie Tischler, Elektriker, Bauzeichner, Glaser, Maler, Sicherheitstechniker, Schließ- und Haustechniker etc. beschäftigt werden, sollte ebenfalls geprüft werden, welche dieser Aufgaben auf private Dienstleister übertragbar sind. Für die Übergangszeit wird empfohlen, ein angemessenes Stellenpotenzial an den jeweiligen Museumsstandorten vorzuhalten. Für den Standort Dresden wäre die Bildung eines Stellenpools bei reduzierter Stellenzahl von mindestens 8,0 Stellen der insgesamt 32,0 Stellen sinnvoll.

Bei Zusammenführung der **Bibliotheken** zu einer zentral geführten Kunst- bzw. Museumsbibliothek könnten - die Stellenbesetzung der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden zugrunde gelegt - mindestens 6,0 Stellen eingespart werden.

Nach einer Umfrage zur Personalsituation der Landesmuseen werden die Stellen für den **Wissenschaftsbereich** von den Museenleitungen durchgängig als zu niedrig eingeschätzt (vgl. Anlage 29). Die formale Anwendung des Personalschlüssels der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden auf das wissenschaftliche Personal der eigenständigen Landesmuseen würde eine Stellenreduzierung von 43,25 Stellen (78,3 %) bedeuten. Die Landesmuseen verfügen über das 4,6fache der Wissenschaftlerstellen der Museen der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden.

Ob eine Stellenreduzierung im Bereich Wissenschaften künftig erfolgen wird, hängt einerseits von der Entscheidung zur Verbundlösung, andererseits aber auch vom Bekenntnis der Staatsregierung zur Forschungsarbeit in den Museen ab. Ein Einsparpotenzial ist jedenfalls durchaus auch hier vorhanden.

Für die Fachbereiche **Präparierung, Restaurierung, Konservierung** bietet sich die Möglichkeit der Poolbildung vor allem für die Standorte Dresden und Leipzig an. Wie bereits erwähnt, sind Personalstellenreduzierungen bei den Staatlichen Ethnographischen Sammlungen Dresden, der Landesstelle für Museumswesen Chemnitz, aber auch bei den Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden denkbar.

Der Übergang zu neuen Organisationsformen zwingt andererseits zum Nachdenken über bislang nicht existente bzw. vernachlässigte Fachgebiete, wie z. B. **Rechtsangelegenheiten, Controlling, EDV** und **Personalbearbeitung**, bei denen es künftig zusätzlichen Stellenbedarf geben wird (vgl. Ziff. 4.1.1).

Unter den aufgeführten Gesichtspunkten können gut durchdachte und auf ihre inhaltlichen sowie finanziellen Auswirkungen beurteilte Organisations- und Strukturveränderungen bei den musealen und kulturellen Einrichtungen des Freistaates Sachsen Einsparpotenziale im Personalbereich von mindestens 10 % erbringen. Weitere Stellenreduzierungen bis zu 30 % sind durch Poolbildungen oder Übertragung von Dienstleistungsaufgaben an Dritte möglich, wobei die statt der Personalaufwendungen dann zu leistenden Zahlungen erfahrungsgemäß deutlich niedriger liegen dürften.

Bei allen Überlegungen hält der SRH die Aufgabe der wirtschaftlichen Eigenständigkeit der Landesmuseen und damit den Verbund mit den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden für geeignet, die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen und die öffentliche Wahrnehmung der sächsischen Museen und Sammlungen zu stärken.

Schlussendlich bleiben Zeitpunkt und Umfang des Personal- und Stellenabbaus den kulturpolitischen und inhaltlichen Entscheidungen der Staatsregierung vorbehalten.

5 Kultureller Auftrag der Landesmuseen

Der Internationale Museumsrat ICOM¹ (International Council of Museums) hat im „ICOM Kodex der Berufsethik“ vom 04.11.1986 die Grundprinzipien für das Betreiben eines Museums aufgestellt. Danach hat der Träger des Museums „die ethische Pflicht, das Museum sowie dessen Sammlung und Leistung in jeder Hinsicht zu erhalten und - soweit möglich - zu verbessern. An erster Stelle hat er die Verantwortung, dass alle in Obhut des jeweiligen Museums befindlichen Sammlungsobjekte angemessen untergebracht, geschützt und dokumentiert sind.“ (Abschnitt II, Ziff. 2.1. ICOM Kodex)

In Abschnitt II, Ziff. 2.2. ICOM Kodex wird empfohlen, für jedes Museum eine schriftliche Satzung oder ein ähnliches Dokument zu erstellen, worin in Übereinstimmung mit den einschlägigen nationalen Gesetzen die rechtlichen Grundlagen (Rechtsform) des Museums, sein spezieller Auftrag, seine auf Dauerhaftigkeit angelegte Natur und seine Gemeinnützigkeit festgelegt sind. Dazu sollte der Träger des Museums eine eindeutige Erklärung, in der die Ziele und Vorgehensweise des Museums sowie die Rolle und Struktur des Trägers selbst konkret beschrieben ist, abgeben und diese auch veröffentlichen. Der Träger des Museums ist für die Festlegung der Zielrichtung und die damit verbundene Politik der Einrichtung zuständig.

Für die Landesmuseen des Freistaates Sachsen gibt es keine schriftlichen Vorgaben des Freistaates, die entsprechend der Empfehlung des ICOM Kodex Schwerpunkte u. a. zu Zweck, Zielen, Aufgaben, Inhalt, Umfang und Struktur der jeweiligen Sammlung des Museums festlegen. Die Landesmuseen führten ihre Arbeit auf Basis der Veranschlagung im Haushaltsplan des Freistaates Sachsen seit der Wiedervereinigung traditionell fort.

Die deshalb vom SRH veranlasste Anfrage bei den Landesmuseen nach dem Aufgabenprofil bzw. der Nennung von Leitbildern oder konkreten Zielen erbrachte sehr unterschiedliche Ergebnisse. Konkrete Ausführungen über Leitbild und Ziele des Museums wurden lediglich von einem der sechs befragten Museen eingereicht. Bei einem anderen Museum wurden die Aufgaben in einem Statut kurz beschrieben, ein Museum verwies auf die Aufgabenbeschreibung in der „Handreichung der Kultusminister der Länder“, ein anderes auf eine vom Museum erstellte Textmappe, die das Museumsprofil beschreibe. Ein weiteres Museum stellte sein Aufgabenprofil in einer Sammlungskonzeption dar, von einem Museum gab es diesbezüglich keine Angaben. Langfristige Zielstellungen gab es bei zwei Museen, die jeweils ein Museumskonzept vorlegten, das künftige Unterbringungsvarianten aufzeigte.

¹ Internationale nichtstaatliche Organisation für Museen und Museumsangehörige, die gegründet wurde, um die Interessen des Museumswesens und anderer Tätigkeitsbereiche zu fördern, die sich mit der Verwaltung und dem Betrieb von Museen beschäftigen.

Erstmalig wurde ein kultureller Auftrag für die Landesmuseen in der ersten Fassung der Museumskonzeption des Freistaates Sachsen im Mai 2001 schriftlich formuliert. Darin werden einleitend die klassischen Kernaufgaben musealer Arbeit genannt, wie das Sammeln, das Bewahren, das Erforschen und das Vermitteln des überlieferten Kulturgutes. Die Museumsbestände sollen präsentiert und für die Zukunft gesichert werden.

Angesichts des sich ständig wandelnden ökonomischen, sozialen, kulturellen und politischen Umfeldes müssen auch die Landesmuseen des Freistaates anhand einer konkreten Aufgaben- und Zielstellung ihre öffentliche Funktion immer wieder überprüfen und neu definieren können, denn ohne exakte Zieldefinition ist das effiziente und effektive Führen von Museen nicht möglich. Eine Zieldefinition für ein Museum bedeutet aber nicht vordringlich die Festlegung finanzwirtschaftlicher Ziele, sondern vielmehr die Vereinbarung strategischer Ziele, da ein Museum als eine Nonprofit-Organisation nicht ausschließlich gewinnorientiert handelt.

Innerhalb des kulturellen Auftrages muss letztendlich für jedes Museum individuell entschieden werden, ob es eher den Bildungsauftrag oder vordergründig kommerzielle Aufgaben wahrnehmen, ob die wissenschaftliche Forschungstätigkeit oder der öffentliche Ausstellungsbetrieb im Vordergrund stehen oder beides gleichwertig betrachtet werden soll. Bei diesen Entscheidungen muss der Freistaat Sachsen mit seinem fachlich zuständigen Ministerium die Museen unterstützen.

Bei der Konkretisierung der Museumsprofile muss zunächst entschieden werden, welche Aufgaben der Freistaat künftig durch das einzelne Landesmuseum wahrnehmen lassen will. Dabei sollte die Überprüfung und Neubestimmung der Aufgaben und Ziele der einzelnen Museen der Änderung von Organisationsstrukturen vorangehen.

Zu diesem Zweck sind konkrete Ziel- bzw. Leitbilder zu erarbeiten, die den Ist-Zustand der Aufgabenbereiche detailliert beschreiben und gleichzeitig auf künftige Entwicklungen hinweisen.

Bei Festlegung der Aufgabenbereiche für die Landesmuseen sollten in Anlehnung an die ethischen Richtlinien des ICOM Kodex beispielsweise folgenden Kriterien einbezogen werden:

- Definition und Eingrenzung der Sammlungsschwerpunkte,
- Angaben zum Erwerb von Sammlungsobjekten (z. B. Form und Inhalt bei der Aufnahme von neuen Objekten, Vorgaben für die Bewertung),
- Angaben zum Bewahren der Sammlungsobjekte (z. B. Restaurierungs- und Konservierungsaufgaben; Vorgaben zur Verleihung, Veräußerung, Aussonderung oder zum Tausch von Sammlungsgut bzw. Rückgabe kulturellen Eigentums),

- Angaben zum Erschließen (der Forschungsauftrag sollte dahingehend konkretisiert werden, ob das Museum wissenschaftliche Museumsaufgaben zur Unterstützung der allgemeinen universitären Forschung wahrnimmt, eigene Forschungsprojekte durchführen soll oder der Forschungsbereich im universitären Bereich direkt anzusiedeln ist),
- Angaben bezüglich der Präsentation der Objekte; Ausstellungsformen (Schausammlungen, Sonderausstellungen als Eigenproduktion oder Übernahmen),
- Festlegungen hinsichtlich der Kooperationen mit anderen Museen,
- Aussagen zur Öffentlichkeitsarbeit, zu Bildungsangeboten (Übernahme von Dienstleistungen wie z. B. Veranstaltungen, Museumspädagogik, wissenschaftliche Beratung),
- Aussagen zu konkreten Marketingaufgaben (z. B. Sponsorengewinnung, Verwertung von Forschungsergebnissen, Museumsshop, Gastronomie).

Darüber hinaus können im Leitbild auch Festlegungen zum Personalprofil des Museums (Anteil wissenschaftliches Personal, Verwaltung, Dienstleistungsbereich usw.), zu den Räumlichkeiten (Ausstellungsflächen, Verwaltungsräume usw.) sowie zur Darstellung des Museums nach außen enthalten sein.

Die Leitziele sollen letztendlich die entsprechende Basis für die Steuerung und Kontrolle der Museumsarbeit insgesamt bilden. Entscheidend dabei ist es zu erkennen, dass das Museum auch ein ökonomisches Gebilde darstellt, das im Wesentlichen Dienstleistungen im öffentlichen Interesse erbringt.

Forschungstätigkeit der Landesmuseen

Nach Abschnitt II, Ziff. 2.8. des ICOM Kodex besteht für das Museum neben seiner Hauptaufgabe der unbeschädigten Bewahrung der Sammlungen für die Zukunft die Pflicht, die Sammlungen zu nutzen, um durch Forschung, Bildungsarbeit, Ausstellungen oder Sonderveranstaltungen neue Erkenntnisse zu gewinnen und zu verbreiten. Dies soll in Übereinstimmung mit festgelegten Richtlinien und dem Bildungszweck des Museums geschehen.

Das systematische Sammeln und Erforschen des Museumsgutes ist Voraussetzung für dessen Nutzung zur wissenschaftlichen bzw. populärwissenschaftlichen Präsentation. Zugleich liefert die museale Forschung Erkenntnisse für die verschiedensten Wissenschaftsdisziplinen. Durch Ausstellungen, Publikationen, Fachvorträge, Kolloquien, Exkursionen etc. sollen die Ergebnisse und Erkenntnisse der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Der Forschungstätigkeit wird von den Landesmuseen selbst unterschiedliches Gewicht beigegeben. Die Museen, die allgemeine Grundlagenforschung betreiben - wie z. B. die Naturhistorischen Sammlungen Dresden - betonen, dass traditionelle Forschungsmethoden in Verbindung mit hochmodernen Arbeitstechnologien bewahrt werden müssen. An den Universitäten könne dies nicht mehr vermittelt werden, weil diese nicht über die entsprechenden Sammlungsbestände verfügen würden. Die Forschung in den Museen habe gegenüber der

Forschung an den Universitäten den Vorteil, dass die kompletten Sammlungsbestände vor Ort in die Forschung einbezogen werden können. Forschungsarbeit sei aber im Vergleich zu den anderen Aufgaben eines Museums am wenigsten quantifizier- und qualifizierbar, da auf dem Gebiet der Forschungstätigkeit ein konkretes (End-)Ziel weder formulierbar noch erreichbar sei.

Im Folgenden werden die Forschungsprofile sowie die Anzahl des in den Landesmuseen beschäftigten wissenschaftlichen Personals (Stand 2002) kurz aufgezeigt.

Staatliche Naturhistorische Sammlungen Dresden

Das Museum für Tierkunde erforscht die Biodiversität. Zudem verfügt es über ein DNA-Labor, mit dem Gen-Untersuchungen in der Vorstufe vorgenommen werden können. Die tierkundlichen Sammlungen sind als internationale wissenschaftliche Referenzsammlung angelegt. Nur ca. 15 % der rd. 6 Mio. tierkundlichen Sammlungsobjekte sind für Ausstellungen geeignet.

Das Museum für Mineralogie und Geologie erforscht die Diversität der Minerale, Fossilien und Gesteine.

14 von insgesamt 46 Stellen der Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen sind mit Wissenschaftlern bzw. wissenschaftlichen Assistenten besetzt. Das sind rd. 30 % der Mitarbeiter des Museums.

Die Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden sind beteiligt an der Veröffentlichung fünf internationaler Zeitschriften. Außerdem werden zwei Schriftenreihen vertrieben und jährlich ein Bericht. Mit der TU Dresden, der Universität Leipzig und der TU Bergakademie Freiberg wird auf wissenschaftlicher Basis kooperiert, hauptsächlich durch die Betreuung von Forschungsprojekten im Rahmen von Diplomarbeiten und Dissertationen. Durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft gibt es Drittmittelprojekte in deutscher und europäischer Kooperation. Nach Angaben des stellvertretenden Direktors würden 50 % der Drittmittel über die Forschung eingeworben. Zum Zeitpunkt der Erhebungen lief ein gemeinsames Forschungsprojekt mit dem Dresdner Zoo.

Staatliches Museum für Naturkunde Görlitz

Das Museum für Naturkunde Görlitz sieht sich selbst vorrangig als eine naturwissenschaftliche Forschungs- und Bildungseinrichtung. Es ist die einzige Einrichtung in Deutschland, die schwerpunktmäßig Bodenlebewesen erforscht. Im Entwurf des Statuts vom 01.06.1995 sind die Sammlungs- und Forschungsbereiche Zoologie, Entomologie, Botanik, Mykologie, Geologie, Paläontologie und Bodenzooologie festgeschrieben. Als wissenschaftliche Aufgaben in den Sammlungsbereichen werden im Statut u. a. „die wissenschaftliche Bearbeitung der vorhandenen Bestände“, „die Erschließung der Bestände für die wissenschaftliche Bearbeitung durch eigene Kräfte bzw. durch andere Institutionen oder Personen sowie für die Zwecke der Ausbildung“ sowie „die öffentliche Darstellung von Arbeitsergebnissen auch auf fachwissenschaftlicher und populärer Ebene“ aufgeführt.

Von 36 Mitarbeitern sind 16 wissenschaftlich tätig, das sind rd. 44 %. Nach Angaben der Museumsleitung fehlen ein Wissenschaftler für die Leitung des molekularbiologischen Labors sowie technische Assistenten.

Das Staatliche Museum für Naturkunde Görlitz führt auf der Grundlage der Bearbeitung seiner Sammlungen Forschungsprojekte selbstständig sowie in Kooperation mit Hochschulinstituten und anderen Einrichtungen oder auch Einzelpersonen durch. Es gibt vier eigene Publikationsreihen heraus und ist beteiligt an der Veröffentlichung internationaler Zeitschriften.

Staatliche Völkerkundemuseen in Leipzig und Dresden

Nach der Museumskonzeption vom Mai 2001 pflegen beide Völkerkundemuseen im Rahmen von Lehraufträgen an der Universität Leipzig wissenschaftlichen Austausch und bedienen sich gemeinsamer Forschungsvorhaben.

Im Museum für Völkerkunde zu Leipzig sind 18 von 47 Mitarbeitern Wissenschaftler, das sind rd. 38 %. Die Wissenschaftler dieses Museums erstellen hauptsächlich Ausstellungskonzeptionen und verfassen wissenschaftliche Begleitpublikationen. In unregelmäßigen Abständen werden Jahrbücher und von 1991 bis 2002 siebzehn Begleitbücher zu Ausstellungen herausgegeben, in denen u. a. auch Forschungsergebnisse dargestellt werden.

Im Museum für Völkerkunde Dresden werden vorwiegend Forschungen zur Ethnographie und Kulturgeschichte außereuropäischer, indigener Völker durchgeführt. Das Gebiet der Textilien wird als Sonderforschungsbereich geführt. Die Zahl der Wissenschaftler wird mit 8,5 besetzten von insgesamt 34 Stellen des Museums (25 %) von der Museumsleitung als zu niedrig eingeschätzt. Das Museum hat 89 eigene Schriften publiziert.

Verkehrsmuseum Dresden

Aus der Sammlungskonzeption ergeben sich keine Forschungsaktivitäten. Die wesentlichen Tätigkeiten konzentrieren sich auf die Sammlung und die Instandhaltung von Objekten aus allen Verkehrszweigen.

Hauptaufgaben der sieben Wissenschaftler des Verkehrsmuseums (rd. 17 % der Mitarbeiter) sind laut Geschäftsverteilungsplan die Erhaltung und Katalogisierung der Objekte. Seit 1990 wurden acht Eigenpublikationen vertrieben. Hierbei handelt es sich um vielfach bebilderte Broschüren und Kataloge.

Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden

Forschungsfeld des Landesmuseums für Vorgeschichte Dresden ist die Archäologie Sachsens. Es besteht eine Zusammenarbeit mit der TU Bergakademie Freiberg, insbesondere mit dem Lehrstuhl für Archäometrie. Die umfangreiche Bibliothek des Landesamtes steht den Studenten der Bergakademie offen, ebenso wie die Restaurierungswerkstatt und die Objekt- und Bilddatenbanken. Im Gegenzug stellt die Bergakademie ihre Ressourcen an naturwissenschaftlichem Untersuchungspotenzial zur Verfügung. Seit 1952 sind ca. 120 Hauspublikationen erschienen. Einige Schriftenreihen sind mittlerweile eingestellt. Aktuell erscheinen hauptsächlich Ausstellungskataloge und Beihefte. Dem Landesamt stehen für das Museum - als Abteilung IV - für wissenschaftliches Personal vier Stellen zur Verfügung, 13 weitere Wissenschaftlerstellen sind in den Referaten der Abteilung II des Landesamtes für Archäologie verteilt.

6 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit ist bei den einzelnen Landesmuseen unterschiedlich strukturell eingebunden. Zum Teil fungiert sie als Stabsstelle, teilweise als Abteilung oder als Referat. Dabei sind dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit im Einzelnen folgende Aufgabenfelder zugeordnet:

Staatliche Naturhistorische Sammlungen Dresden

- Erarbeitung von Marktstrategien und Besucherkonzeptionen,
- Mitarbeit an vertriebsrelevanten Druckerzeugnissen und
- Vorbereitung von Pressekonferenzen sowie ständiger Kontakt zu Presse und Medien.

Staatliches Museum für Naturkunde Görlitz

Im vorliegenden Entwurf des Geschäftsverteilungsplanes gibt es keine Aussagen zur Öffentlichkeitsarbeit. Nach den Angaben im Fragebogen nehmen der Direktor und der Oberkonservator der Schausammlungen die Öffentlichkeitsarbeit gemeinsam wahr. Im Organigramm des Museums ist zusätzlich ein Referent für Öffentlichkeitsarbeit vorgesehen.

Museum für Völkerkunde Dresden

- Erarbeitung und Durchführung von Führungen,
- Erstellung museumspädagogischer Materialien,
- Mitarbeit an ausstellungsbezogenen Rahmenprogrammen und Schulprojekten,
- Besucherbetreuung und Dienstaufsicht über das Ausstellungspersonal,
- Ausstellungsdokumentation,

Museum für Völkerkunde zu Leipzig

- Erarbeitung von Werbe- und PR-Konzeptionen und deren Umsetzung,
- Pressearbeit,
- Sponsorensuche,
- gestalterische Mitarbeit bei Ausstellungsvorbereitungen und bei Dekoration von Ausstellungsflächen,
- Konzeption und Organisation von Veranstaltungen,

Verkehrsmuseum Dresden

- Pressearbeit,
- Sponsorensuche,
- Konzeptionen, Durchführung von Marketing und Werbeaktionen,
- Erarbeitung von Informationsmaterial zu Sonder- und Dauerausstellungen und Publikationen.

Landesmuseum für Vorgeschichte

Die Öffentlichkeitsarbeit für das Museum wird durch die Stabsstelle - Öffentlichkeitsarbeit des Landesamtes für Archäologie in Zusammenarbeit mit den zuständigen Mitarbeitern des Hauses wahrgenommen.

Staatliche Kunstsammlungen Dresden

Bei den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden ist die Öffentlichkeitsarbeit als Stabsstelle besetzt mit einem Leiter, fünf Museumspädagogen, sechs Sachbearbeitern und einer Sekretärin. Aufgrund des noch immer fehlenden Geschäftsverteilungsplanes für die Staatlichen Kunstsammlungen können zu den speziellen Aufgaben dieser Stabsstelle keine weiteren Ausführungen gemacht werden.

Die organisatorische Zuordnung, Stellenzahl und die Aufgabenfelder der Bereiche Öffentlichkeitsarbeit der einzelnen Landesmuseen (ohne Staatliche Kunstsammlungen Dresden) sind in Anlage 26 gegenübergestellt.

Einige Museen bieten auf dem Gebiet der Museumspädagogik bereits gemeinsame Veranstaltungen mit Schulklassen an, wie beispielsweise Projektstage für Schülergruppen, was bisher eine recht gute Resonanz fand. Diese besonderen Initiativen der Museen im Bereich der Kinder- bzw. Schülerbetreuung sind begrüßenswert, da in der Wahrnehmung des Auftrages, Wissen zu vermitteln, ein besonderes Betätigungsfeld zu sehen ist, das weiter ausgebaut und von allen Museen genutzt werden sollte.

Bei der Prüfung war festzustellen, dass trotz einiger guter Ansätze in einzelnen Museen noch nicht alle Möglichkeiten genutzt wurden, um eine zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit und damit letztendlich eine optimale Besucherorientierung zu erreichen. Mit dem Ziel, durch die Gewinnung von mehr interessierten Besuchern bei gleich bleibender Qualität der Museumsarbeit die Wirtschaftlichkeit der Museen zu erhöhen, ist der Öffentlichkeitsarbeit künftig stärkere Beachtung zu schenken. Ein ganz wesentlicher Aspekt ist dabei die Besucherbetreuung und die Besucherinformation. Ein größeres Besucherinteresse ist vor allem durch attraktive Sonderangebote, wie Sonderausstellungen, Veranstaltungen, Sonderführungen u. ä. zu erwarten. Aber auch die Einrichtung eines besucherfreundlichen Eingangsbereiches, in dem Werbematerialien, Veranstaltungsprogramme und Souvenirs angeboten werden können, gehört dazu.

Eine intensive und vor allem zielorientiert Öffentlichkeitsarbeit muss als wesentliche Aufgabe zur Steigerung der Attraktivität der Museumsbesuche und letztendlich auch zur Einnahmesteigerung erkannt werden. Sie ist deshalb durch die Museumsleitung regelmäßig zu konkretisieren und zu nutzen.

Dass neue Denkformen in der Öffentlichkeitsarbeit auf Zuspruch stoßen, zeigen beispielsweise die Besucherflut und die monetären Ergebnisse der Dresdner Museumsnächte. Die bei dieser Sonderveranstaltung eingesetzten publikumswirksamen Akzente, wie z. B. „Museum zum Anfassen“, „imaginäres Museum“, thematische Kunstgespräche und Führungen müssen bei den Landesmuseen künftig verstärkt in die tägliche Museumsarbeit einfließen.

Die konventionelle Auffassung eines Museums als traditionelles Sammlungs- und Ausstellungshaus mit wissenschaftlichem Ausstellungsbetrieb sollte durch eine attraktive Verbindung von Bildung und Unterhaltung zu einer am Besucher orientierten Institution entwickelt werden. Förderlich können dabei u. a. auch gute Partnerschaften mit Wirtschaftsunternehmen sein, die sich mit den Museen identifizieren und in den Museen publikumswirksame Veranstaltungen durchführen.

7 Besucherorientierung

In der Anlage 27 sind die Ergebnisse der Fragebögen zur Führung der Besucherstatistik der einzelnen Landesmuseen (ohne Staatliche Kunstsammlungen Dresden) gegenübergestellt. Der Umfang der Besuchererfassung und die Auswertung der Daten weichen bei den einzelnen Museen voneinander ab. Folglich unterscheidet sich auch die Intensität und Vielfalt der Steuerung von Maßnahmen zur Besuchergewinnung in den einzelnen Landesmuseen. So erfolgt z. B. im Museum für Naturkunde Görlitz eine vergleichsweise detaillierte Erfassung nach Altersstrukturen, Einzel- oder Gruppen-Besucher, nach Veranstaltungsarten und nach Nationalitäten, während im Museum für Völkerkunde Dresden nur nach Alters- und Besuchergruppen differenziert wird.

Die Feststellung endgültiger aktueller Besucherzahlen war aus mehreren Gründen schwierig. Aufgrund der z. T. noch lückenhaften Erfassungsmethoden haben diese Statistiken weder hinsichtlich des Vergleiches der Besucherstrukturen der Museen untereinander noch im Hinblick auf die Auswertung und Maßnahmen zu Besuchergewinnung im Museum selbst Aussagekraft. Auch ein Vergleich der Entwicklung der Besucherzahlen im Zeitraum von 2000 bis 2002 ist nicht aussagefähig. So waren im genannten Zeitraum wegen Bauarbeiten in drei Museen zu unterschiedlichen Zeiten die Ausstellungsräume geschlossen oder sie mussten in kleinere Interimsstätten ausweichen, das Museum für Mineralogie und Geologie hat seit 1999 keine Dauerausstellungsfläche mehr zur Verfügung. Zudem gab es mehrfache Abweichungen bei den dem SRH mitgeteilten Besucherzahlen und denen, die dem SMWK für denselben Zeitraum gemeldet wurden. Im Hj. 2002 war, bedingt durch die Flutkatastrophe, ein Besucherrückgang vor allem bei den Dresdner Museen zu verzeichnen.

Aus der z. T. noch sehr einfachen Form der Besucherstatistiken können die Landesmuseen für die Verbesserung der Besuchergewinnung und damit für die Verbesserung der Einnahmesituation wenig Schlüsse ziehen.

Der erhebliche Zuschussbedarf muss in den Landesmuseen jedoch immer wieder Anlass zur Überprüfung ihrer wirtschaftlichen Situation und damit auch der Erschließung neuer Einnahmequellen geben. Gerade die Landesmuseen, die als öffentliche Kultureinrichtungen eine erhöhte Aufmerksamkeit genießen, sollten deshalb auf die Erfahrungen und Vorteile des Marketings zurückgreifen. Sie müssen dazu die Kriterien für die Zuordnung ihrer Besucher-

struktur ermitteln und - darauf aufbauend - mit Hilfe moderner Erfassungsmethoden zielgerichtet Erhebungen über ihr Besucherpotenzial erstellen. Die möglichst genaue Kenntnis der Besucherstruktur bzw. ihrer Zielgruppen ist nicht nur für die Planung der Einnahmen wichtig, sondern ist auch für die Akquisition privater oder öffentlicher Finanzierungspartner, z. B. beim Sponsoring oder Fundraising, von wachsender Bedeutung. Im Ergebnis dieser Erhebungen können Maßnahmen zur Verbesserung der Besucherakzeptanz entwickelt werden. Dabei muss es vorrangiges Ziel sein, die Attraktivität des Ausstellungsangebotes zu verbessern.

Die Landesmuseen haben als Bildungseinrichtungen - im Sinne des Vermittelns kultureller Werte - einen erheblichen Einfluss auf Attraktivität und Lebensqualität der Städte und Gemeinden. Aus diesem Grund ist die Untersuchung des Besucherverhaltens im Zusammenhang mit der aktuellen Einnahmesituation - letztendlich auch mit der Wirtschaftlichkeit des Museums insgesamt - von wachsender Bedeutung. Erst, wenn die Bedürfnisse der potenziellen Besucher bekannt sind, können vom Museum entsprechende Maßnahmen zur Steuerung eingeleitet werden. Ziel eines jeden Museums muss es sein, die Menschen, je nach ihrer kulturellen Prägung, ihrer Bildung, ihrem sozialen Status oder ihrem Alter für den Museumsbesuch zu interessieren, sie neugierig zu machen. Dazu ist eine breite Öffentlichkeitsarbeit erforderlich, die ein qualitativ gutes Angebot entsprechend präsentiert.

In diesem Zusammenhang wird auf das Gutachten der KGSt „Die Museen - Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit“ von 1998 hingewiesen. Darin werden wesentliche Schritte des Marketing-Prozesses für professionell geführte Museen in kommunaler Trägerschaft aufgezeigt, die aber durchaus auch auf die Museumsarbeit der Landesmuseen übertragbar sind.

8 Informationstechnische Ausstattung der Landesmuseen

Wegen des noch immer fehlenden Informations- und Kommunikationstechnischen (IuK) - Konzeptes für die Landesmuseen des Freistaates Sachsen ist jedes Landesmuseum bislang, im Rahmen der ihm zur Verfügung stehenden Mittel für technische Investitionen, in der Ausstattung mit IuK-Technik eigene Wege gegangen. Weder ist eine durchgängige Betreuung der Museen auf informationstechnischem Gebiet gewährleistet, noch erfolgt eine Abstimmung bezüglich kompatibler Anwenderlösungen, z. B. für eine qualitativ hochwertige Software zur Erfassung des Sammlungsobjekte oder einer gemeinsam nutzbaren Bibliothekssoftware.

In Anlage 28 sind formell die für die Informationstechnik zuständigen Verantwortlichen der Landesmuseen, die im Einsatz befindliche PC-Technik, der jährliche finanzielle Aufwand sowie die in den Landesmuseen genutzte Software in den Bereichen Haushalt, Personal, Beschaffung, Bibliotheksverwaltung und zur Erfassung und Verwaltung des Sammlungsgutes tabellarisch gegenübergestellt.

Diese Aufstellung lässt einen sehr differenzierten Ausstattungs- und Entwicklungsstand auf dem Gebiet der Informationstechnik erkennen. Daneben sind zum Einsatz von Fachpersonal für die IT-Betreuung in den Museen sehr unterschiedliche Bedingungen vorzufinden.

So ist in den beiden Völkerkundemuseen keine kompetente IT-Betreuung vorhanden, während in den anderen Museen der personelle Aufwand für diese Tätigkeit im Vergleich zur Anzahl der zu betreuenden Arbeitsplätze entschieden zu hoch ist. Das Betreuungsverhältnis der IT-Verantwortlichen zur Anzahl der installierten Endgeräte variiert z. B. zwischen 1 : 24 im Verkehrsmuseum Dresden bis maximal 1 : 70 in den Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden. Nach einem Bericht des Bundesrechnungshofes vom 30.03.1998 zum Thema „Benchmarking im Personalbereich ausgewählter vergleichbarer Aufgaben von Bundesbehörden“ lag zum damaligen Zeitpunkt der Personalbedarf für 122 PC und Terminals bei einem IT-Berater. Bei der IT-Anwenderberatung sollte sogar auf 194 IT-Anwender pro Berater orientiert werden.

Hinzu kommt die unterschiedliche Hard- und Softwareausstattung der Landesmuseen, die z. T. bereits sehr moderne Ausrüstungen, aber auch stark veraltete Technik bzw. Software verwenden. Zur Vermeidung künftiger Fehlinvestitionen im EDV-Bereich als Folge einer stark differenzierten Ausstattung mit Hard- und Software ist eine, für alle Landesmuseen möglichst einheitliche, strategische Ausrichtung auf der Grundlage eines umfassenden IuK-Konzeptes anzustreben. So sollte auf jeden Fall eine einheitliche Software zur inventarmäßigen Erfassung der Sammlungsobjekte und Buchbestände eingeführt werden, die eine laufende Aktualisierung der erfassten Daten problemlos ermöglicht.

9 Organisationsoptimierung in den Landesmuseen

Die Museen stehen in Zeiten wachsender Bedürfnisse der Menschen nach abwechslungsreicher, dennoch anspruchsvoller kultureller Unterhaltung mit anderen Museen aber auch dem gesamten Kultur-, Medien- und sonstigen Freizeitbereichen in Konkurrenz. Der Wandel im Bereich der Freizeitgestaltung erfordert neue Formen der Vermittlung von Kultur aber auch deren Vermarktung. Hinzu kommt, dass unter dem Aspekt zunehmend knapper werdender öffentlicher Mittel auch die sächsischen Museen gezwungen sind, neue Möglichkeiten zur Erzielung zusätzlicher Einnahmen zu finden, um so den Zuschussbedarf zu minimieren.

Dennoch sollten die Beziehungen zu anderen Museen nicht nur durch Konkurrenzverhalten bestimmt sein. Insbesondere bei den Landesmuseen bietet es sich an, in eine Art Austauschbeziehung zu treten. Durch Zusammenlegung von inhaltlich gleichgelagerten Aufgabenbereichen können die sich daraus ergebenden Synergieeffekte ausgenutzt werden, um letztendlich wirtschaftliche Vorteile zu erzielen.

Im Rahmen der Organisationsänderungen müssen folgende wesentliche Faktoren für die künftige Museumsarbeit fixiert und deren Durchsetzung gewährleistet werden:

- Flexibilität in der Haushalts- und Wirtschaftsführung und Budgetierung,
- Differenziertere Rechnungslegung (wie beim kaufmännischen Rechnungswesen),
- Beibehaltung des Staatseigentums an den Sammlungsobjekten,
- Verbleib der Erträge aus Eintrittsgeldern, dem Verkauf von Publikationen, Museumsshops, Einnahmen aus Sponsorengeldern, Vermietung von Räumen u. ä. beim Museum,
- Bildung von adäquaten Formen der Museumsleitung in Abhängigkeit von der Betriebs- bzw. Organisationsform (z. B. Direktorenkonferenz bei Bildung einer Generaldirektion; Beiräte bei Bildung von Stiftungen),
- Weitestgehende Entscheidungszuständigkeit und Verantwortung der Leitungen der Museen in betrieblichen Fragen (z. B. selbstständiger Vertragsabschluss im Rahmen finanzieller und fachspezifischer Belange),
- Stärkung der Motivation durch Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortung auf die Mitarbeiter.

9.1 Vorteile eines Verbundes mehrerer Museen

In einem Zusammenschluss der Landesmuseen werden zahlreiche Verbesserungen finanzieller aber auch organisatorischer Art gesehen.

Durch die Gründung eines Staatsbetriebes (siehe Ziff. 10) würden sich die Kompetenzen in den Bereichen Finanzen (z. B. durch Budgetierung) und Steuerung (weg von bisherigen Genehmigungsvorbehalten) vergrößern. Der aus mehreren Landesmuseen zu bildende Gesamtbetrieb erhält eine wesentlich höhere Kompetenz als ein einzelnes kleines Museum. Darüber hinaus ist mit einer Erhöhung der wirtschaftlichen Effizienz, der Effektivität der Aufgabenerledigung und besseren Chancen im Wettbewerb mit anderen touristischen Einrichtungen zu rechnen.

Für die Verbünde der Museen werden Vorteile im Sinne von Synergieeffekten bei folgenden gemeinsamen Aufgabengebieten gesehen:

- Die zentrale Verwaltung eines größeren Zuständigkeitsbereiches bewirkt eine effektivere Personalverwaltung und einen effizienteren Personaleinsatz.
- Von einer einheitlichen Marketingstrategie können alle Landesmuseen gleichermaßen profitieren.
- Bei der Nutzung eines museumspädagogischen Zentrums können Kompetenzen und Erfahrungen gebündelt werden.

- Durch Aufgabenteilung oder Großaufträge im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit können Kosten eingespart werden.
- Durch eine zentrale Bibliothekserfassung und -verwaltung soll der direkte elektronische Zugriff für alle Museen möglich werden.
- Durch zentrale Beschaffung und Organisation ist eine optimale Bewirtschaftung eines Haushaltes möglich.
- Die zentrale IT-Betreuung führt durch einen effizienteren Personal- und Technikeinsatz ebenfalls zu Kostensenkung.
- Durch die gemeinsame Nutzung von Restaurierungs- und Konservierungswerkstätten können Synergieeffekte erzielt werden.

Überdies könnten positive Effekte durch aufeinander abgestimmte Ausstellungseröffnungen und Öffnungszeiten, Preispolitik, sich ergänzende gemeinsame Ausstellungsthemen, gemeinsame Bewerbungen bei ähnlich gelagerten Zielgruppen u. a. erzielt werden.

9.2 **Zentrale Verwaltungsaufgaben**

Die Generalverwaltung ist aus den gegenwärtigen Verwaltungen der zusammenzuführenden Museen zu gründen und im Staatsbetrieb in der Unternehmensleitung zu etablieren.

Außer den Museen der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden weisen alle Landesmuseen einen eigenen Verwaltungsbereich auf, der im Durchschnitt mit 10 Stellen ausgewiesen wird. Nicht einbezogen wurde hierbei das Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden, dessen Verwaltungsaufgaben von der Verwaltungsabteilung des Landesamtes für Archäologie mit wahrgenommen werden.

Bei der Bildung einer zentralen Verwaltung für die Museen des Verbundes würden sich durch die Zusammenführung der Querschnittsbereiche:

- EDV zur IT-Leitstelle (mit für alle Museen zuständigem Administrator und entsprechendem Support),
- Personalwesen (zuständig für Dienst- und Tarifrecht, Vertragsabschlüsse, Fortbildung, Koordinierung des Personaleinsatzes),
- Finanzmanagement (mit den Sachgebieten Buchhaltung, Budgethoheit, Kostenrechnung, Kassenwesen) und
- Zentrale Dienste (mit den Aufgabengebieten Beschaffung, Fuhrpark, Grafik-, Fotolabor, Hausdienst)

Synergieeffekte ergeben, die sich durch deutliche Minderungen auf die Sach- und Personalkosten auswirken werden (vgl. Ziff. 4.7).

Die Neuprofilierung der Landesmuseen in einer wirtschaftlicheren Betriebsform ist mit der Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens verbunden. Wird die gegenwärtig angewandte Kameralistik durch die kaufmännische Buchführung ersetzt, ist ein besserer aktueller Überblick über die entstandenen Kosten nach Kostenarten, Kostenträgern und Kostenstellen differenziert für jede Leistung und jede Ausstellung des Museums möglich.

Ein weiteres unterstützendes System für die neue Betriebsführung des Museumsverbundes ist in der Implementierung eines Controllings zu sehen, dass die Erreichung der inhaltlichen, organisatorischen und finanziellen Ziele der Museen in den einzelnen Phasen überprüft. Im Zuge der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in den Landesmuseen wird es als zweckmäßig erachtet, das Controlling für alle Landesmuseen als Stabsstelle bei der Generaldirektion zusammenzuführen.

9.3 Zentrales Marketing

Im Kulturbereich befasst sich das Marketing vorrangig damit, das Outputverhalten von Nonprofit-Organisationen zu analysieren und zu optimieren. Dabei sind die Aktivitäten darauf ausgerichtet, durch die systematische Erfassung und Erfüllung von Bedürfnissen der Besucher die Akzeptanz und das Image der Kultureinrichtung als Dienstleister nach außen zu verbessern. Die Ergebnisse dieser Analysen sind für die gezielte Differenzierung von Dienstleistungen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit einzusetzen, die als wichtigstes Marketinginstrument eines Museums der systematischen Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit dient. Zu dieser Öffentlichkeit sind nicht nur die Besucher des Museums zu rechnen, sondern auch der Gesetzgeber, die Medien, Freundeskreise, öffentliche und private Geldgeber, Sponsoren, andere Museen etc. Bei all diesen Gruppen soll durch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit Vertrauen aufgebaut und Interesse für die Museumsarbeit geweckt werden.

Dem Marketing wurde in den meisten Landesmuseen bislang zu wenig Beachtung geschenkt. Neben den Hauptaufgaben der Museen - wie Sammeln, Forschen, Bewahren - darf bei einer modernen Museumsverwaltung der wirtschaftliche Aspekt nicht aus den Augen verloren werden. So müssen die Landesmuseen auch auf dem Gebiet der Vermarktung ihrer Leistungen verstärkt Anstrengungen unternehmen, um die Ertragssituation zu verbessern. Hierzu werden Möglichkeiten beispielsweise in der Gestaltung attraktiver Ausstellungen, dem Herstellen und Vertrieb von Eigenpublikationen, dem Verkauf von Forschungsergebnissen, der Durchführung von Sonderveranstaltungen, im Anbieten von gastronomischen Leistungen u. a. gesehen.

Für die künftige Museumsarbeit ist es deshalb unabdingbar, ein langfristig ausgerichtetes Marketingkonzept zu erstellen.

Aus den genannten Gründen sollte im Museumsverbund ein zentraler Marketingbereich als Stabsstelle etabliert und dem Generaldirektor direkt zugeordnet werden. Von dort aus könnten Analysen und Aktivitäten zentral koordiniert und ausgewertet und so die Museen bei der Erfüllung ihrer Ziele unterstützt und gesteuert werden. Dem Marketingbereich könnten folgende bisherigen Sachgebiete bzw. Organisationseinheiten zugeordnet sein:

- Ausstellungsorganisation,
- Museumspädagogik,
- Sponsorengewinnung,
- Pressearbeit,
- Vertrieb von Publikationen,
- Verwertung von Reproduktionen und ggf. Forschungsergebnissen,
- Museumsshops,
- Werbung und Ausstellungen dokumentationen,
- Leihverkehr,
- Vermietung von Räumen.

Ein Großteil dieser Marketingaufgaben könnte zu einem späteren Zeitpunkt auch privatisiert werden.

Ein offensives Marketing, verbunden mit einer qualifizierten Öffentlichkeitsarbeit und einer professionellen Sponsorsuche, sind wichtige Schritte, um die Einnahmesituation der Museen und damit auch die wirtschaftliche Situation zu verbessern. Diese Aufgaben sollten deshalb in dem vorgeschlagenen Museumsverbund einen zentralen Platz einnehmen.

9.4 Zentrale IT-Betreuung

Durch die Vielfalt der in den Museen im Einsatz befindlichen Software und dem differenzierten Entwicklungsstand der Hardware ist zurzeit weder die Anwendung einheitlicher museumsspezifischer Software noch ein optimaler Personal- und Mitteleinsatz möglich. Mangelhaft stellt sich auch die bisher unkoordinierte Internet- und Intranet-Nutzung dar, sodass eine effiziente Arbeit auch hier nicht generell erwartet werden kann. Die personellen Voraussetzungen zur Betreuung der IuK-Technik in den Museen sind z. T. äußerst unbefriedigend.

Die IT-Ausstattung und -Betreuung in den Museen bedarf dringend einer Verbesserung. Der SRH hält es für zwingend erforderlich, umgehend die technischen sowie personellen Voraussetzungen für den Einsatz zeitgemäßer IuK-Technik zu schaffen. Nur so sind die Voraussetzungen für die erforderlichen Umstellungen im Rechnungswesen sowie effiziente und effektive Arbeitsweisen gewährleistet.

Darüber hinaus muss in allen Landesmuseen auch eine digitale Erfassung der Sammlungs- und Bibliotheksbestände erfolgen. Die Präsentation von Sammlungsobjekten, aber auch von Aktivitäten des Museums - wie Ausstellungen, Veranstaltungen, museumspädagogische Arbeiten - werden nicht nur regional, sondern auch national und international möglich.

Mit dem Ziel, die Betreuung bei informationstechnischen Problemen zu verbessern, wird die Einrichtung einer zentralen IT-Leitstelle für alle Museen des Verbundes erforderlich.

9.5 Zentrale Bibliothekverwaltung

Der Großteil der Bibliotheksbestände der sächsischen Landesmuseen wird in Einzelverwaltung geführt. Nur wenige sind mit ihren Beständen an die Datenbank der Sächsischen Landesbibliothek - Staats- und Universitätsbibliothek angeschlossen. Hierdurch werden Wirtschaftlichkeitspotenziale ungenügend ausgeschöpft.

Zur Verringerung von Personal- und Sachkosten wird dringend empfohlen, die Bibliotheken der einzelnen Museen organisatorisch, ggf. räumlich, zusammenzufassen. Hierfür sollte die Angliederung an die Kunstbibliothek der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden in Erwägung gezogen werden. Dadurch wären auch die Voraussetzungen für die elektronische Anbindung der Landesmuseen an die Sächsische Landesbibliothek - Staats- und Universitätsbibliothek gegeben, die mit Erfolg bereits die digitale Erfassung von Bibliotheksbeständen betreibt.

Die zentrale Bibliothek könnte weiter der Öffentlichkeit zugänglich sein, Referate bzw. Abteilungen zur Bibliotheksverwaltung, wie gegenwärtig in nahezu allen Landesmuseen vorhanden, würden nicht mehr benötigt.

Eine wirtschaftlich unverantwortliche Variante ist die Planung von drei Museumsbibliotheken im Grassikomplex. Auch wenn die dort untergebrachten Museen unterschiedlichen Trägern zugeordnet sind, hätte dennoch eine Bibliothek mit gemeinsamen Lesesaal als wirtschaftliche Lösung eingerichtet und geführt werden müssen.

9.6 Zentrale Dienstleistungen

Der SRH empfiehlt im Bereich der Verwaltungszentrale ein Referat „Technische Dienste“ einzurichten, in dem verschiedene Dienstleistungen, wie Fuhrpark, Beschaffung, Grafik- und Fotolaborarbeiten etc. für die dem Verbund angehörenden Landesmuseen zentral koordiniert und wahrgenommen werden.

Im Hinblick auf die erforderliche Reduzierung der Personalausgaben muss auch bei den Museen geprüft werden, welche Arbeiten zwingend von hauseigenem Personal erledigt werden müssen und welche extern vergeben werden können.

Aus Sicht des SRH ist die Vergabe folgender Leistungen an Dritte denkbar:

- Gebäudereinigung,
- Betreuung von Gebäudetechnik,
- Tischlerarbeiten,
- Aufsichtspersonal,
- Garderobenpersonal,
- Sicherheitsdienste,
- Reinigungs- und Winterdienst.

Vor der Entscheidung zur Vergabe dieser Leistungen an Dritte sind Wirtschaftlichkeitsberechnungen durchzuführen.

10 Alternative Rechtsformen für den Museumsverbund

Bereits seit Anfang der 90er Jahre gibt es aufgrund verstärkter Sparmaßnahmen in den öffentlichen Haushalten auch bei den staatlichen Museen Interesse an rechtlicher Verselbstständigung. Hauptziel dabei ist die Erweiterung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen sowie die Effizienzsteigerung. Hinzu kommt die in den Museen an Bedeutung gewinnende Markt- und Kundennähe. Damit werden für die Leitung der Museen erweiterte Spielräume mit neu festgelegten Verantwortlichkeiten erforderlich.

Die gegenwärtig für die sächsischen Landesmuseen existierende Rechtsform lässt nur Regelungen zu, die maßgeblich einer Einzelfallsteuerung und einer rein input-orientierten Kontrolle dienen. Ein wirtschaftlicher Anreiz, die Einnahmestrukturen zu verbessern und die Ausgabendeckung zu erhöhen, besteht für die Museen derzeit nicht. Das Hauptaugenmerk bei der Änderung der Museumsstrukturen im Freistaat Sachsen ist deshalb neben der Rechtsform auf die Bereiche Organisation und Finanzwirtschaft gerichtet. Gegenüber der Kameralistik bietet erfahrungsgemäß das betriebliche Rechnungswesen in Bezug auf Abwicklung von Geschäftsvorfällen, Genauigkeit, Schnelligkeit, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling erhebliche Vorteile. Deshalb wäre eine Betriebsform sinnvoll, bei der diese Vorteile zur Wirkung kommen.

Eine betriebliche Einheit ist in verschiedenen Organisationsmodellen und Rechtsformen umsetzbar. Im Folgenden werden Rechtsformalternativen dargestellt, die für Museen bundesweit diskutiert werden bzw. in anderen Bundesländern bereits verbreitet sind und die für die sächsischen Landesmuseen in Erwägung gezogen werden könnten.

10.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist dem Handelsrecht unterworfen und als organisatorisch und rechtlich selbstständige Einrichtung des privaten Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit eine der Grundformen wirtschaftlich tätiger Unternehmen. Eine GmbH wird durch eine Geschäftsführung eigenverantwortlich geleitet, die Aufsicht über das Unternehmen erfolgt durch Gesellschafterversammlung und ggf. Aufsichtsrat - also nicht direkt durch das Parlament. Weisungen können nur durch Gesellschafter durchgesetzt werden.

Die GmbH ist als Kapitalgesellschaft verpflichtet, nach den Regeln des HGB zu wirtschaften und einen Jahresabschluss zu erstellen. Die §§ 23 und 65 SÄHO geben vor, unter welchen Voraussetzungen der Freistaat Sachsen Unternehmen in Rechtsform des privaten Rechts errichten, sich an ihnen beteiligen bzw. sie finanziell unterstützen kann.

Im Kulturbereich ist die GmbH eine durchaus geeignete Rechtsform. Sie bietet gute Möglichkeiten, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung auf die Mitarbeiter zu verlagern.

Bewährt hat sich diese Betriebsform z. B. bei der „Ausstellungs-GmbH der Mannheimer Kunsthalle“, deren Aufgaben ausschließlich die Bereiche:

- Angelegenheiten der Organisation und Durchführung von Ausstellungen der Bildenden Kunst sowie
- kaufmännische Angelegenheiten und Verwaltung

umfasst.

Bei einer Entscheidung für diese Betriebsform ist zu bedenken, dass sie insolvenzfähig ist und durch Beschluss der Gesellschafter aufgelöst werden kann. Einflussmöglichkeiten des Staates sind durch die Vertretung in den Organen der Gesellschaft und im Rahmen von Zuwendungen gegeben.

Um zu vermeiden, dass die Museen infolge Privatisierung und Konkurrenzdruck nicht mehr ihrer Aufgabe gerecht werden, müssen zuvor der kulturelle Auftrag, die öffentliche Verantwortung wie auch die Finanzierungskompetenz eindeutig fixiert werden. Im Übrigen macht die Überführung in eine privatrechtliche Betriebsform nur dann Sinn, wenn sich die Staatsregierung bis auf diese Festlegungen und die Kontrolle der Vorgaben und Zuschüsse aus den Geschäftsführungsentscheidungen heraushält. Eine Ausgliederung von Museen aus der unmittelbaren Trägerschaft des Freistaates muss sich ohnehin auf eine Ausgliederung der Betriebsführung beschränken. Die Sammlungsbestände müssen im Eigentum der öffentlichen Hand verbleiben.

10.2 Verein

Die zuletzt genannten Hinweise gelten prinzipiell auch für Vereine.

10.3 Stiftung

Eine für die Museen weitere alternative Betriebsform ist die Stiftung. Hierbei handelt es sich um eine zielorientierte, vom Stifter geschaffene Institution, bei der mit Hilfe des gestifteten Vermögens die Erfüllung des ideellen (Stiftungs-)Zweckes auf Dauer oberste Priorität hat. Stiftungen können je nach Art des Errichtungsaktes als öffentlich-rechtliches oder privatrechtliches Unternehmen auftreten. Im Gegensatz zur privatrechtlichen Stiftung, deren Entstehung auf einem privaten Rechtsgeschäft beruht (vgl. § 81 BGB), wird die öffentlich-rechtliche Stiftung vom Staat durch Gesetz oder Verwaltungsakt errichtet oder anerkannt. Voraussetzung für die Erfüllung des Stiftungszweckes ist eine entsprechende Kapitalausstattung (Stiftungsvermögen) der Stiftung (vgl. § 82 BGB und § 13, 14 Stiftungsgesetz). Für das Stiftungsvermögen gibt es kein gesetzlich vorgeschriebenes Minimum. Daher wird eine abstrakte Forderung nach hinreichender Vermögensausstattung gestellt, die so bemessen sein muss, dass die langfristige Erfüllung des Stiftungszweckes gesichert ist. Deshalb ist es in seinem Bestand ungeschmälert zu erhalten. Genauere Regelungen über das Vermögen, die Organe, den Namen, den Sitz und den Zweck der Stiftung sind in der Satzung bzw. im Stiftungsgesetz zu regeln. Die Errichtung der Stiftung erfolgt in der Regel auf Dauer, d. h. eine Auflösung kann nur erfolgen, wenn der Stiftungszweck endgültig erfüllt oder nicht (mehr) erfüllbar ist.

Die öffentlich-rechtliche wie auch die privatrechtliche Stiftung haben eine lange Tradition im Kulturbereich. Wenn auch tendenziell bundesweit die Stiftung als Rechtsform für Museen bevorzugt wird, so ist zu bedenken, dass der Stiftungszweck mit der Genehmigung der Stiftung (dem Stiftungsgesetz) verändernden Eingriffen des Stifters, der Stiftungsverwaltung und der behördlichen Aufsicht entzogen wird. Lediglich in Ausnahmefällen können dem Stifter Anhörungs- und Zustimmungsrechte eingeräumt werden. Überdies müsste der Freistaat die öffentlich-rechtliche Stiftung, die zum Bereich der mittelbaren Staatsverwaltung zählt, zur Realisierung des Stiftungszweckes mit ausreichend Kapital ausstatten, um so eine dauerhafte, von der Finanzlage des Landes losgelöste Absicherung zu erreichen. Dies ist oftmals der Grund zu Befürchtungen eines Ausverkaufs von Kulturgütern. Daher wird empfohlen, bei einer Vermögensübertragung auf die Stiftung Verträge abzuschließen, die ein Veräußerungsverbot für Sammlungsgegenstände enthalten. Die Stiftung würde zwar der Rechtsaufsicht des Freistaates Sachsen unterliegen, Einflussmöglichkeiten auf die Wirtschaftsführung beständen jedoch nur beschränkt über den Wirtschaftsplan und die finanziellen Zuwendungen des Freistaates.

Der Vorteil der Stiftung des öffentlichen Rechts für die Museen liegt in einem erweiterten Handlungsspielraum durch die eigene Personal- und Budgethoheit sowie besseren Perspektiven bei der Drittmittelinwerbung durch ihr positives Image, durch Steuerbegünstigungen (Gewerbsteuer, Umsatzsteuer, Körperschaftsteuer) im Falle der Verfolgung gemeinnütziger

Zwecke sowie auch durch die Steuervergünstigungen für die Geldgeber. Als zwar selbstständige, aber dem staatlichen Verwaltungssystem angegliederte Träger der öffentlichen Verwaltung, haben Stiftungen die einschlägigen landesrechtlichen Normen des Verfassungs-, Verwaltungs-, Finanz- und Dienstrechtes des Freistaates Sachsen anzuwenden. Insofern wirken sich globale Haushaltskürzungen auch auf Stiftungen des öffentlichen Rechts aus. Bei der Stiftung des öffentlichen Rechts wird die Verantwortung des Staates gegenüber dem kulturellen Auftrag der Museen stärker deutlich, als bei einer Stiftung des privaten Rechts. Einflussnahme des Staates ist im Rahmen der Rechtsaufsicht möglich.

10.4 Anstalt des öffentlichen Rechts

Die Anstalt des öffentlichen Rechts ist eine weitere Möglichkeit zur Umwandlung eines Museumsverbundes in eine juristische Person. Sie wird per Gesetz errichtet und ist eine rechtsfähige Institution, die der Rechts- und Fachaufsicht des Freistaates unterliegt. Rechtsgrundlagen sind das jeweilige Errichtungsgesetz der Anstalt und die Regelungen der SäHO (§§ 105 ff.). Mit dem Errichtungsgesetz können alle aus der Privatwirtschaft zu übernehmenden Regelungen hinsichtlich Rechnungswesen und der Organe vereinbart werden, sodass die Anstalt wie ein Wirtschaftsunternehmen nach kaufmännischen Grundsätzen geführt werden kann. Es wird ein Wirtschaftsplan aufgestellt und es besteht Personalhoheit.

Die Einflussmöglichkeiten des Freistaates sind bei der Anstalt des öffentlichen Rechts gering, da die Leitungs- und Aufsichtskompetenz des zuständigen Ministeriums nur im Rahmen der Rechts- und Fachaufsicht und über die in die Organe der Anstalt entsandten Vertreter umzusetzen ist.

Die Anstalt des öffentlichen Rechts kann nach erfolgter Auflösung jederzeit durch eine andere Organisationsform ersetzt werden. Sie ist für die Verselbstständigung von Kultureinrichtungen jedoch eine wenig gebräuchliche Form. Der Hauptvorteil dieser Rechtsform - einerseits privatwirtschaftlich handeln zu können und andererseits auf der Einnahmeseite öffentlich-rechtliche Gestaltungsformen, z. B. Gebührenpflicht per Gesetz, nutzen zu können - ist für die Museen nicht relevant. Diese müssen ihre Einnahmen grundsätzlich über marktübliche Prozesse, wie z. B. Eintrittsgelder, einspielen.

10.5 Staatsbetrieb nach § 26 SäHO

Die bisher vorgestellten Rechtsformen stellen die Möglichkeiten zur Überführung der Museen in selbstständige juristische Personen des privaten bzw. öffentlichen Rechts vor. Eine weitere Variante ist die Ausgliederung als Staatsbetrieb nach § 26 SäHO. Der Staatsbetrieb stellt einen rechtlich unselbstständigen Teil der Landesverwaltung dar. Die sich von der übrigen Verwaltung heraushebende organisatorische und haushaltsmäßige Sonderstellung des Staatsbetriebes wird durch dessen betriebs- und erwerbswirtschaftliche Ausrichtung gerechtfertigt. Trotz der Sonderstellung bleibt die übergeordnete Fachbehörde - im Falle der Landes-

museen das SMWK - uneingeschränkt weisungsbefugt. Der Freistaat Sachsen bleibt Eigentümer des Vermögens an Immobilien und Sammlungsobjekten und überlässt diese dem Staatsbetrieb zur Verwaltung.

Die Ausgliederung aus dem Verwaltungsapparat erfolgt mit dem Ziel, die Entscheidungsfreiheit und Handlungsfähigkeit des Betreibers zu verbessern. Zudem soll die administrative Inputkontrolle durch wirtschaftliche Outputkontrolle ersetzt werden. Im Falle der Errichtung eines Staatsbetriebes ist keine Vermögensübertragung erforderlich und der Einfluss der Körperschaft bleibt bestehen.

Der Staatsbetrieb eignet sich vor allem für größere und in ihrer Verwaltungskompetenz ohnehin zur Eigenständigkeit tendierenden Kulturbetriebe. Der Staatsbetrieb erhält, anders als alle anderen Rechtsformen, Zuführungen aus dem Haushaltsplan, wobei sich Haushaltssperren auch auf den Staatsbetrieb erstrecken können. Ausgenommen hiervon bleiben die Personalausgaben, was sich für die Museen als Vorteil erweisen kann.

Nach Auffassung des SRH stellt der Staatsbetrieb für die wirtschaftliche Betätigung des Freistaates im Rahmen der Museumsarbeit sowie für die Verselbstständigung der Museen eine derzeit tragbare Kompromisslösung dar. Durch die organisatorische und finanzwirtschaftliche Verselbstständigung wird einerseits eine Unternehmensführung nach kaufmännischen Gesichtspunkten ermöglicht, andererseits besteht trotz dieser organisatorischen Verselbstständigung eine enge Verbindung zwischen Staatsbetrieb und Landesverwaltung.

10.6 Empfehlungen

Eine Entscheidung, die Landesmuseen in einer Privatrechtsform zu betreiben, kommt nur in Betracht, wenn eine Prognose zu dem Ergebnis kommt, dass sich nicht mindestens ebenso gut auch öffentlich-rechtliche Formen zur Ausgestaltung der Rechtsbeziehungen eignen.

Auf jeden Fall sollte die neu aufzubauende einheitliche Verwaltung eines Museumsverbundes ihr Finanzwesen output-orientiert nach kaufmännischen Grundsätzen steuern können. Dazu ist es erforderlich, ein ganzheitlich erfolgsorientiertes Zahlenwerk aufzubauen, mit dem betriebliche Abläufe nach sachgerechten und betriebswirtschaftlichen Kriterien organisiert und bearbeitet werden können.

Ausgehend von den bereits mehrfach dargestellten, für den Verbund der Landesmuseen künftig angestrebten Ziele, wie

- Erweiterung des Handlungsspielraumes,
- Bündelung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen in Form von Partizipation sowie
- Effizienzsteigerung

muss das zuständige Fachministerium in Abstimmung mit den Museumsleitungen nach Ablauf einer gewissen Erprobungsphase im Museumsverbund neue, betriebswirtschaftliche Trägerschaftsformen für die Landesmuseen bzw. für den jeweiligen Verbund festlegen.

Der SRH sieht - schon wegen der leichteren Lösung von Übergangsproblemen bei der Bewältigung o. g. Zielstellungen - die Schaffung eines Staatsbetriebes nach § 26 SäHO, der nach kaufmännischen Grundsätzen zu wirtschaften hat, als günstigste Möglichkeit. Staatsbetriebe sind insbesondere für die Erledigung von Aufgaben geeignet, die einerseits rechtlich innerhalb der öffentlichen Verwaltung wahrgenommen werden sollen, andererseits aber betrieblichen Charakter haben, wie z. B. die Herstellung und/oder der Vertrieb von Waren oder das Erbringen von Dienstleistungen.

Auf der Grundlage öffentlichen Eigentums sollte der Museumsverbund bestrebt sein, seine Ausgaben soweit als möglich durch eigene Einnahmen zu decken und die Grundsätze der modernen Betriebsführung in die Tat umzusetzen. Dazu gehören u. a. der Abbau von Hierarchien, die Schaffung eigenverantwortlicher übersichtlicher Betriebseinheiten, die Vereinbarung von Zielen, deren Erreichen ein wichtiges Leistungskriterium darstellt, das Heranziehen der Mitarbeiter zu verantwortlicher Mitgestaltung der Betriebsabläufe wie auch das Zusammenführen inhaltlicher und wirtschaftlicher Verantwortung in einem Führungsgremium. Auch weitere Aspekte, wie freie Gestaltungsmöglichkeiten im Finanzbereich und die Schaffung von Anreizen für Akquisition, wirtschaftliches Handeln und Verantwortungsbewusstsein sind in einem Staatsbetrieb mit einer rechtlich unselbstständigen Verwaltungsstruktur weitgehend realisierbar. Eine wichtige Voraussetzung dabei ist ein eigener wirtschaftlicher Entscheidungs- und Handlungsspielraum.

Im Gegensatz zu dem bislang bestehenden Status der Landesmuseen, die vollständig in den Haushalt des Freistaates eingegliedert sind (Bruttobetrieb), erfolgt die Finanzierung des Staatsbetriebes über selbst erwirtschaftete Umsatzerlöse und, soweit diese nicht ausreichen, über Zuweisungen aus dem Haushalt (Nettobetrieb). Im Staatshaushalt ist hierfür jeweils nur die Differenz zwischen Aufwendungen und Erträgen des jeweiligen Staatsbetriebes zu veranschlagen. Als Rechnungslegungs- und Kontrollinstrument dient ein Wirtschaftsplan, der als Anlage dem staatlichen Haushaltplan beigelegt wird und der einen Erfolgs- und Finanzplan sowie eine Stellenübersicht einschließt, sowie der Jahresabschluss.

Eine Loslösung aus den durch das Haushaltsrecht bedingten starren Vorgaben und der Lösung aus der Festschreibung von Planstellen würde zusätzlich ein flexibleres Handeln ermöglichen, das die Entscheidungsträger in den Museen zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit nutzen könnten.

Unter dem Gesichtspunkt, dass die Aufgaben der Museen überwiegend in der Verwaltung und Darbietung kunst- und kulturhistorischer Sammlungsobjekte bestehen, können die Museen in wirtschaftlicher Betrachtungsweise durchaus den Betriebsführungsgesellschaften zugeordnet werden. Werden die museumstypischen Aufgaben - wie Sammeln, Bewahren, Erschließen, Erforschen, Präsentieren und Vermitteln von Kunst und Kultur - durch Staatsbetriebe erbracht, die nach § 74 SdHO zum Aufbau eines betrieblichen Rechnungswesens mit kaufmännischer Buchführung verpflichtet sind, ist auch ein Mindestmaß an kaufmännischer Handlungsfreiheit zu schaffen.

Die Staatsverwaltung muss dabei den Landesmuseen mehr Anreize zur Einnahmesteigerung sowie zu einem wirtschaftlichen Ausgabeverhalten geben. So ist das Museum nicht mehr an das Gesamtdeckungsprinzip des Staatshaushalts gebunden und es können beispielsweise Mehrerlöse aus Ausstellungen, Führungen o. a. kurzfristig für zusätzliche Aktivitäten, wie z. B. Sonderveranstaltungen, verwendet werden. Die wirtschaftliche Selbstständigkeit und Beweglichkeit in der Führung des Staatsbetriebes wird als Voraussetzung gesehen, sowohl die Ertragssituation über attraktive Angebote als auch die Kostenseite durch einen effizienten Einsatz der Ressourcen zu verbessern.

Bei der Errichtung eines Staatsbetriebes ist auf die Einhaltung ökonomisch sinnvoller Mindestgrößen zu achten.

Mit der Bildung eines Staatsbetriebes für den Verbund der Landesmuseen wären die Voraussetzungen geschaffen, die Generaldirektion vom Verwalter zum Manager der Landesmuseen und die Museen als Verwalter von Sammlungen darüber hinaus zum Dienstleister für die Museumsbesucher zu entwickeln. Die Verwaltung des Staatsbetriebes ist aus den vorhandenen Verwaltungsbereichen der Landesmuseen zu gründen und in die Unternehmensleitung zu integrieren. Nach einer gewissen Erprobungsphase für die betriebliche Wirtschaftsführung und einer damit verbundenen Konsolidierung des Staatsbetriebes ist eine Überführung in eine andere Rechtsform des öffentlichen oder privaten Rechts jederzeit möglich, sofern dies zu einem späteren Zeitpunkt politisch gewollt und wirtschaftlich vertretbar ist.

Für die wirtschaftliche Steuerung des Staatsbetriebes ist eine kaufmännische Qualifikation der Mitarbeiter im Verwaltungsbereich - speziell im Finanzwesen - unabdingbar. Die Umstellung des Rechnungswesens setzt die Durchführung von Schulungen für die entsprechenden Mitarbeiter und zuständigen Leiter zwingend voraus. Diese Maßnahmen sind, neben den organisatorischen Veränderungen, wichtige Schritte bei der Umstellung auf eine neue wirtschaftliche Betriebsform und müssen sobald als möglich eingeleitet bzw. durchgeführt werden.

Prinzipiell kann eine neue Rechts- bzw. Betriebsform für sich allein die Kosten, die Kultur und kulturelle Leistungen im Allgemeinen verursachen, nicht reduzieren. Sie kann aber eine wirtschaftlichere Arbeitsweise in den Verwaltungsbereichen ermöglichen und bis zu einem gewissen Grad sogar erzwingen, was letztendlich zu einem optimalen Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel führt.

11 Stellungnahme des Sächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst

Das SMWK sieht die Beratende Äußerung des SRH als einen wichtigen Beitrag in der Diskussion um notwendige Strukturveränderungen - nicht nur - der sächsischen Museen. Den wesentlichen Grundgedanken der Beratenden Äußerung folge das Ministerium, einige Vorschläge könnten jedoch aus fachlichen Gründen nicht umgesetzt werden.

Das SMWK weist darauf hin, dass die Empfehlungen des SRH zu den unter den Pkt. 2.3.3.1, 2.3.3.2, 2.4 und 2.5 aufgeführten Museen bzw. Sammlungen, auf die der Freistaat keinen unmittelbaren Zugriff hat, ggf. an die jeweiligen Rechtsträger weitergeleitet werden sollen.

Die Aussage, dass die Verselbständigung der Landesmuseen gegenüber der unmittelbaren staatlichen Verwaltung das Hauptanliegen der Strukturreform sein sollte, werde vom SMWK unterstützt. Die vom SRH vorgeschlagene Trennung der Aufgabenwahrung - Sammlung und Ausstellung im Museum, Forschung in den Universitäten - werde dagegen vom SMWK entschieden abgelehnt. So könne der empfohlenen Zuordnung der Depotbestände und der Forschungstätigkeit der naturwissenschaftlichen Sammlungen zu den Universitäten nicht gefolgt werden. Zudem sei eine schlüssige Begründung im Hinblick auf die ICOM-Kriterien für die Museen nicht erkennbar. Die Wahrnehmung aller von ICOM definierten Museumsaufgaben sei für die Entwicklung der Museen im Hinblick auf Effizienz und Attraktivität unverzichtbar. Die Ausstellungstätigkeit wäre damit ihrer wissenschaftlichen Grundlage beraubt, was unweigerlich negative Auswirkungen auf die Besucherzahlen hätte.

Das SMWK sehe zwar die Aufgabenbündelung und Zusammenfassung von Leitungsstrukturen für eine Attraktivitäts- und Effizienzsteigerung der Museen als notwendig an, die Zusammenführung aller staatlichen Museen zu einem einzigen Verbund werde jedoch aus fachlichen Überlegungen abgelehnt.

Die optimale Lösung sehe das SMWK in den vom SRH dargestellten Teilverbänden. Folgende drei Museumsverbände würden bereits vom SMWK favorisiert:

- die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden ergänzt um den Kunstfonds Sachsen,
- die Staatlichen Ethnographische Sammlungen Sachsen (wie zum 1. Januar 2004 bereits geschaffen),
- die Aufnahme des Staatlichen Museums für Naturkunde Görlitz und der Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden in die Senckenberggesellschaft Frankfurt.

Des Weiteren sei die Zusammenlegung der Landesstelle für Museumswesen mit der Landesstelle für sächsische Volkskultur vorgesehen, mit dem Ziel, die Beratungskompetenz beider Stellen zu bündeln und als eigenständige Aufgabe zu erhalten. Damit sehe das SMWK seine Verantwortung gegenüber den nichtstaatlichen Museen und Vereinen am besten gewahrt. Die immer wieder im Zusammenhang mit der Museumskonzeption von verschiedenen Seiten geforderten Eingriffe in die kommunale Selbstverwaltung würden dagegen abgelehnt.

Ein Verbund technischer und industriegeschichtlicher Museen sei in der vorgeschlagenen Zusammensetzung aus Sicht des SMWK nicht realisierbar. Das Deutsche Landwirtschaftsmuseum Markkleeberg sei inzwischen in das Agrar- und Freilichtmuseum Schloss Blankenhain (kommunale Trägerschaft) als fachlich führendes Museum in Sachsen integriert.

Das Verkehrsmuseum Dresden werde im Rahmen des Stadt-Land-Vertrages zwischen dem Freistaat Sachsen und der Landeshauptstadt Dresden zur gemeinsamen Finanzierung der Landeskultureinrichtungen in Dresden im Verlauf des Jahres auf eine GmbH übertragen, bei der die Landeshauptstadt Minderheitsgesellschafter mit einer Sperrminorität von mindestens 25,1 % sein wird. Der Freistaat werde nicht Mitgesellschafter.

Der Zweckverband „Sächsisches Industriemuseum“ werde ab dem 1. Januar 2005 in kommunaler Trägerschaft weitergeführt (Kabinettsbeschluss 03/0826 vom 11. Februar 2003). Der Freistaat Sachsen scheidet Ende 2004 aus dem Zweckverband aus. In Einklang mit den Empfehlungen des Sächsischen Rechnungshofes vom 07.05.2004 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Zweckverbandes und des Beschlusses 04/04 vom 22. April 2004 des Zweckverbandes werde von den verbleibenden Verbandsmitgliedern eine perspektivische Umwandlung in eine GmbH geprüft.

Hinsichtlich der unter Pkt. 4.7 dargestellten Sparpotenziale im Personalbereich weist das SMWK auf die im Zusammenhang mit der Staatsbetriebsgründung der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und des Staatlichen Ethnografischen Sammlungen Sachsen bis 2008 zu erwartenden Einsparung der Personalkosten in Höhe von ca. 30 % hin. Bei der vom SRH angeregten Auslagerung von Aufgaben auf private Dienstleister dürfe nicht außer Acht gelassen werden, dass dies mit einem erhöhten Sachkostenbedarf verbunden wäre, wenn man von einem nicht reduzierten Aufgabenumfang ausgehe.

Den wesentlichen Feststellungen des SRH zur wirtschaftlichen Situation der Landesmuseen könne das SMWK folgen, jedoch nicht in jedem Fall den Schlussfolgerungen. Bei der Prognose der möglichen Einnahmepotenziale müsse der international bedeutende Rang und die weltweite Ausstrahlung der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden berücksichtigt werden. An den daraus resultierenden Besucherzahlen als auch der Einwerbung von Sponsorengeldern könnten die übrigen Landesmuseen nicht gemessen werden. Das SMWK stimmt aber mit dem SRH überein, dass eine wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg der Landesmuseen attraktive und angemessene Ausstellungsflächen sind. In diesem Zusammenhang

seien in den letzten 10 Jahren durch den Freistaat bedeutende Investitionen im Museumsbereich getätigt worden. Diese und weiterhin zu erwartende Investitionen würden sich positiv auf die Besucherzahlen und die Einnahmesituation auswirken. Darüber hinaus werde die Preisgestaltung der Landesmuseen künftig stärker durch das SMWK koordiniert.

Hinsichtlich der Preisgestaltung hätten sich gegenüber dem Untersuchungsjahr 2002 des SRH bereits deutliche Verbesserungen ergeben durch Neufestlegung der Eintrittspreise in den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden, des Naturkundemuseums Görlitz und des Völkerkundemuseums Herrnhut. Preispolitik und Erkenntnisse aus der Besucheranalyse sollten künftig stärker miteinander verzahnt, Hochrechnungen im Vorfeld von Maßnahmen zur Preisgestaltung durchgeführt und Vergleichsbetrachtungen in noch stärkerem Maße herangezogen werden.

Die systematische und kontinuierliche Betrachtung der Ausgabendeckungsgrade der Museen werde künftig in Verbindung mit einem kennzahlengestützten Berichtswesen erfolgen. Aus Gründen der Praktikabilität werde ein Ausgabendeckungsgrad erreicht, der dem AGD I des SRH entspricht.

Den Empfehlungen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Museen könne weitgehend gefolgt werden, wobei sich bereits vieles in der Umsetzung befände. Wenngleich auch eine uneingeschränkte Ausrichtung am Markt und Unterwerfung unter finanzwirtschaftliche Sachzwänge den ideellen und gemeinnützigen Zielen der Museumsarbeit widersprechen und bei der Neugestaltung der Museumslandschaft keine Prämissen bilden sollten, halte es auch das SMWK für notwendig, geeignete Maßnahmen auf der Kostenseite zu treffen und die Ertragsseite zu optimieren.

Die vom SRH bemängelte z. T. unzureichende schriftliche Fixierung von Leitbildern und Aufgabenprofilen in einer - wie von ICOM empfohlenen Satzung - treffe nur teilweise zu. Ein Teil der Museen verfüge über ein der Satzung entsprechendes Statut. Unabhängig davon würden bei der Neufassung der konstituierenden Dokumente für die Staatsbetriebe bzw. für fusionierte Einrichtungen Leitbilder und Aufgabenprofile überarbeitet werden mit dem Ziel, den Museumsauftrag und das Leitbild für jede Einrichtung individuell zu fassen. Eine tendenzielle Unterscheidung in Einrichtungen mit verstärktem Bildungsauftrag bzw. verstärkter kommerzieller Ausrichtung werde es jedoch nicht geben. Die dem ICOM-Kodex entlehnten dargestellten Kriterien würden einbezogen, eine klare Fixierung des spezifischen sammlungsbezogenen Forschungsauftrags der Museen werde dabei eingeschlossen.

Die Forderung der stärkeren Verbindung von Bildung und auch Unterhaltung (vgl. Pkt. 6) bestehe für die Museen generell und werde vom SMWK unterstützt. Ebenso müsse eine stärkere Verzahnung mit dem Tourismuskonzept des Freistaates Sachsen und konkreten Maßnahmen der Tourismuswerbung erfolgen. Die seit einigen Jahren betriebene Präsenz der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden auf Tourismusböden weise in die richtige Richtung, sei aller-

dings auch ein deutlicher Kostenfaktor. Hier werde die Einbeziehung weiterer Landesmuseen zu prüfen sein.

In allen Landesmuseen gebe es deutliche Bemühungen für eine verstärkte Besucherorientierung. Dies setze jedoch - wie bereits erwähnt - Kenntnisse über die Besucherstrukturen voraus. Es sei daher vorgesehen, in Absprache mit den Landesmuseen eine kontinuierliche und einfach handhabbare Besucherbefragung zu etablieren. Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden seien hier Vorreiter mit der im Jahr 2003 gemeinsam mit der TU Dresden erstellten Besucheranalyse. Für 2004 sei ebenfalls mit der TU Dresden die Entwicklung eines Fragenkataloges mit Auswertungsschema für die Landesmuseen angedacht. Möglichkeiten würden hier auch in einer stärkeren Veranstaltungstätigkeit, einer Variierung der Öffnungszeiten und einer Verbesserung der Serviceleistungen gesehen.

Die Verbesserung der IT-technischen Ausstattung der Museen werde von diesen selbst und vom SMWK als vorrangige Aufgabe betrachtet, deren Umsetzung jedoch stark vom jeweiligen Haushaltsvolumen abhängig sei. Um eine größtmögliche Effizienz beim Mitteleinsatz zu erreichen, würden IT-Maßnahmen vorrangig im Zusammenhang mit Baumaßnahmen realisiert. Es seien daher zwar in den letzten Jahren Fortschritte zu verzeichnen, dennoch bestünde weiterhin ein deutlicher Nachholbedarf. Die IT-technischen Voraussetzungen würden im Zusammenhang mit der Staatsbetriebsgründung für die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und die Staatlichen Ethnografischen Sammlungen Sachsen bis zum 01.01.2005 zu erfüllen sein.

Die unter Pkt. 9 dargestellten wesentlichen Faktoren würden auch vom SMWK als solche betrachtet und berücksichtigt. Die staatlichen Museen in einem großen zentralen Landesmuseum zusammenzufassen sei aber aus Sicht des SMWK weder sachgerecht noch zweckdienlich, denn das kulturelle Erscheinungsbild und Image des Freistaates Sachsen würden u. a. wesentlich durch eine außergewöhnliche differenzierte und qualitativ hochwertige Museumslandschaft geprägt. Die Vorschläge des SRH für die innere Organisation des Gesamtverbundes könnten jedoch größtenteils jeweils bezogen auf die vom SMWK vorgesehenen Teilverbände akzeptiert werden und seien in dieser Form z. T. verwirklicht. Eine generelle Zentralisierung der Bereiche Verwaltung, Marketing, IT-Betreuung, Bibliothek und Dienstleistungen werde mit Verweis auf die fachlich begründeten Verbände abgelehnt.

Potenziale für eine stärkere Forschungspräsenz würde in der engeren Kooperation mit anderen Museen, Universitäten und Forschungseinrichtungen gesehen, wie z. B. folgende vorgesehene und teilweise bereits durchgeführte Maßnahmen:

- Kooperationsrahmenverträge mit Universitäten (zum Teil realisiert)
- wissenschaftliche Beiräte für alle Landesmuseen (zum Teil realisiert)
- gemeinsame Berufungen (in Vorbereitung)

Den Überlegungen des SRH zu möglichen Rechtsformen könne das SMWK weitgehend folgen. Die Umsetzung der Forderungen des SRH, ein betriebswirtschaftliches Steuerungssystem einzusetzen und erweiterte Entscheidungs- und Handlungsspielräume sowie eine höhere Selbstverantwortung für die Landesmuseen zu schaffen, werde im Zusammenhang mit der Überführung der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und der Staatlichen Ethnografischen Sammlungen Sachsen in Staatsbetriebe nach § 26 SäHO und der Einführung des Neuen Steuerungsmodells angestrebt. In Übereinstimmung mit der Auffassung des Rechnungshofs sei dabei die Ausgliederung der Betriebsführung vorgesehen. Die Sammlungsgegenstände würden Eigentum des Freistaates bleiben. Entscheidend für den Erfolg der Rechtsformumwandlung in Staatsbetriebe seien u. a. deren künftige Handlungsspielräume finanztechnischer Art und die Bemessung des Zuschussbedarfs. Dazu würden die Vorbereitungen derzeit getroffen.

12 Abschließende Bemerkungen

Bei den Überlegungen des SRH, so viel wie möglich Landesmuseen in einem Museumsverband zusammenzuführen, standen nicht ausschließlich Gesichtspunkte der Einnahmeerhöhung im Vordergrund, sondern es ging auch um die Effektivität innerer Abläufe und Strukturen, um die Erhöhung von Serviceangeboten für die potentiellen Museumsbesucher und um die Bündelung fachlich ähnlicher Aufgaben bzw. Bereiche. Der Museumsverband sollte als Idee bzw. Herausforderung betrachtet werden, wobei alle Beteiligten - also auch die Universitäten - frühzeitig in die Diskussionen über die geplanten Veränderungen eingebunden werden müssen. Dass derzeit noch verschiedene Rechtsträger bestehen, darf kein Hinderungsgrund für eine optimale Verbundlösung sein. Die vom SMWK dargestellten Lösungen bedeuten eine wesentliche Verbesserung gegenüber der bisherigen Situation. Wichtig bleibt aber die Entwicklung eines Gesamtkonzeptes, in dem alle Teilaspekte und -lösungen konzeptionell zusammengeführt werden, um eine optimale Gesamtlösung zu erreichen. Darin können die vom SMWK angesprochenen Teilverbände verwirklicht werden. Jedenfalls wäre der Gesamtverband mit Bündelung aller administrativen Aufgaben und der Öffentlichkeitsarbeit in einer Organisation die wirtschaftlichste und effektivste Lösung.

Bei der Strukturreform im sächsischen Museumswesen sollte das Hauptaugenmerk vor allem darauf gerichtet sein,

- **die Eigenverantwortung zu stärken,**
- **die Kompetenzen zu erhöhen,**
- **die bürokratischen Verwaltungsabläufe zu reduzieren,**
- **mehr Transparenz zu schaffen,**
- **die Leistungen qualitativ zu verbessern,**
- **die Wirtschaftlichkeit insgesamt zu erhöhen und**
- **eine stärkere Identifikation der Mitarbeiter zu erreichen.**

All diese angestrebten Veränderungen bedeuten aber nicht, dass die Museen künftig ohne größere Finanzzuweisungen auskommen können. Kultur und kulturelle Leistungen - sie liegen in der politischen Verantwortung gegenüber den Staatsbürgern - werden immer auf finanzielle Unterstützung angewiesen sein. Eine andere Betriebsform kann aber durch optimalen Einsatz der gewährten Mittel ein wirtschaftlicheres Arbeiten im Finanz-, Personalkosten- und Sachkostenbereich bewirken.

Jede mögliche Rechtsform- und Strukturänderung muss einer Effektivitätskontrolle anhand ausgewählter konkreter Zieldefinitionen unterzogen werden. Mittels derer ist dann die jeweils wirtschaftlich sinnvollste Variante zur Erreichung des konkreten Zieles auszuwählen. Dabei ist zu bedenken, dass die Rechtsform einer Institution nur die Rahmenbedingung für ein ökonomisch sinnvolles Handeln bilden kann. Eine wirtschaftliche Arbeitsweise kann im Wesentlichen nur durch eine gute innere Organisation sowie durch erhöhte Anforderungen an die Mitarbeiter und deren Motivation erreicht werden.

Eine vielfältige, auf die Zukunft angelegte Museenlandschaft muss auf Dauer von kultureller Kompetenz und Verantwortung zeugen. Hierzu sind die entsprechenden Rahmenbedingungen durch die Politik festzulegen. Rechte und Pflichten sind den staatlichen musealen Einrichtungen so vorzugeben, dass Anreiz zu wirtschaftlichem Arbeiten sowie ein möglichst großer Freiraum zur Umsetzung der Vorgaben vorhanden ist. Dazu ist ein übergreifendes Konzept für die neue Museumsstruktur der staatlichen, aber auch der staatlich gestützten Museen in Sachsen zu erarbeiten, das auch unter dem Zwang der Kostenminimierung auf eine aktuelle Grundausrüstung bei den Investitionen, insbesondere für IT-Ausstattung und Baumaßnahmen nicht verzichten darf. Durch die Anwendung moderner Managementmethoden und den Einsatz zeitgemäßer IuK-Technik wird in absehbarer Zeit eine Erhöhung der Besucherzahlen und folglich auch der Einnahmen der Museen zu erwarten sein.

Die anstehenden weitreichenden strukturellen Änderungen in der sächsischen Museenlandschaft sind unweigerlich mit umfangreichen Veränderungen in den Bereichen Haushaltsführung, Organisation und Investitionen verbunden. Diese ausschließlich aus eigener Kraft zu leisten, werden die Landesmuseen nicht in der Lage sein. Das bedeutet, dass der Freistaat Sachsen für die Zeit der Überführung der Museen in andere Rechts-, Organisations- und Betriebsformen mit einem erhöhten Mittelaufwand rechnen muss. Ohne diesen wird eine nachhaltige Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Museen nicht erreicht werden können.

Eine umfassende Struktur- und Managementreform in den Landesmuseen sowie die Wahrnehmung wirtschaftlicher Aktivitäten, wie flexible Reaktionen auf Trends oder die Erschließung bislang nicht realisierter Vermarktungspotenziale, werden bei konsequenter Umsetzung letztendlich die Wirtschaftlichkeit erhöhen.

Leipzig, den 17. August 2004

Rechnungshof des Freistaates Sachsen

gez. Heigl
Präsident

gez. Theobald
Vizepräsident

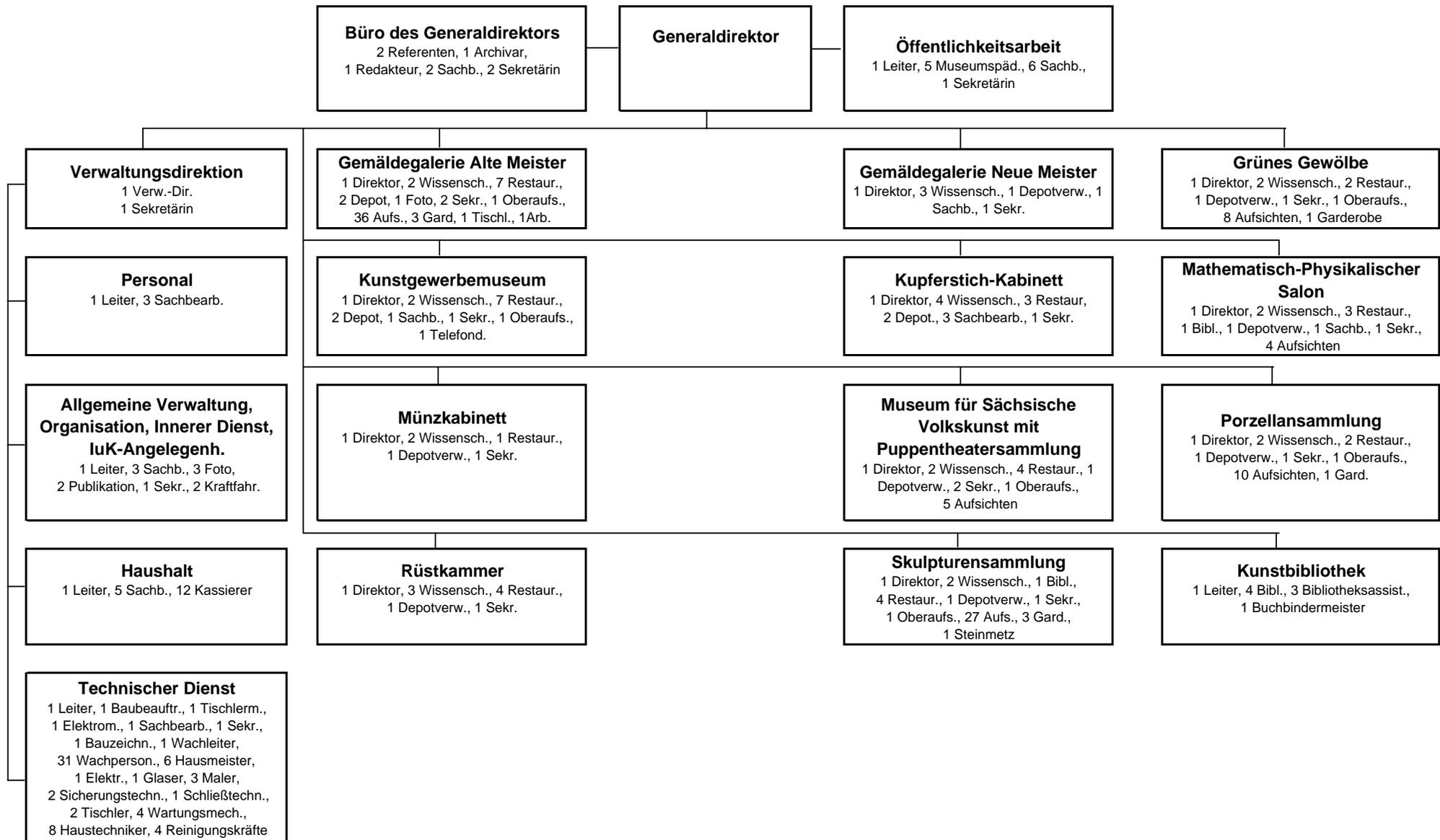
gez. Dr. Augstein
Rechnungshofdirektor

gez. Binus
Rechnungshofdirektor

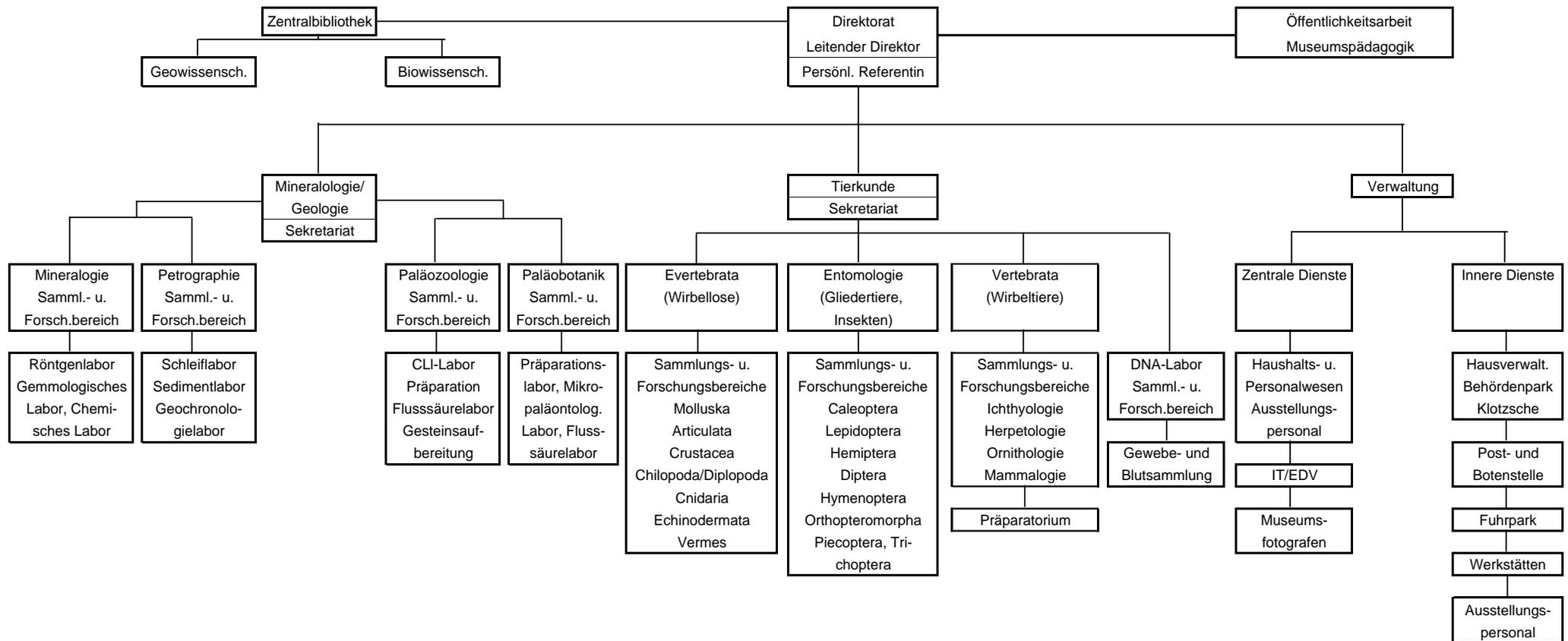
gez. Kämper
Rechnungshofdirektor

gez. Dr. Krebs
Rechnungshofdirektor

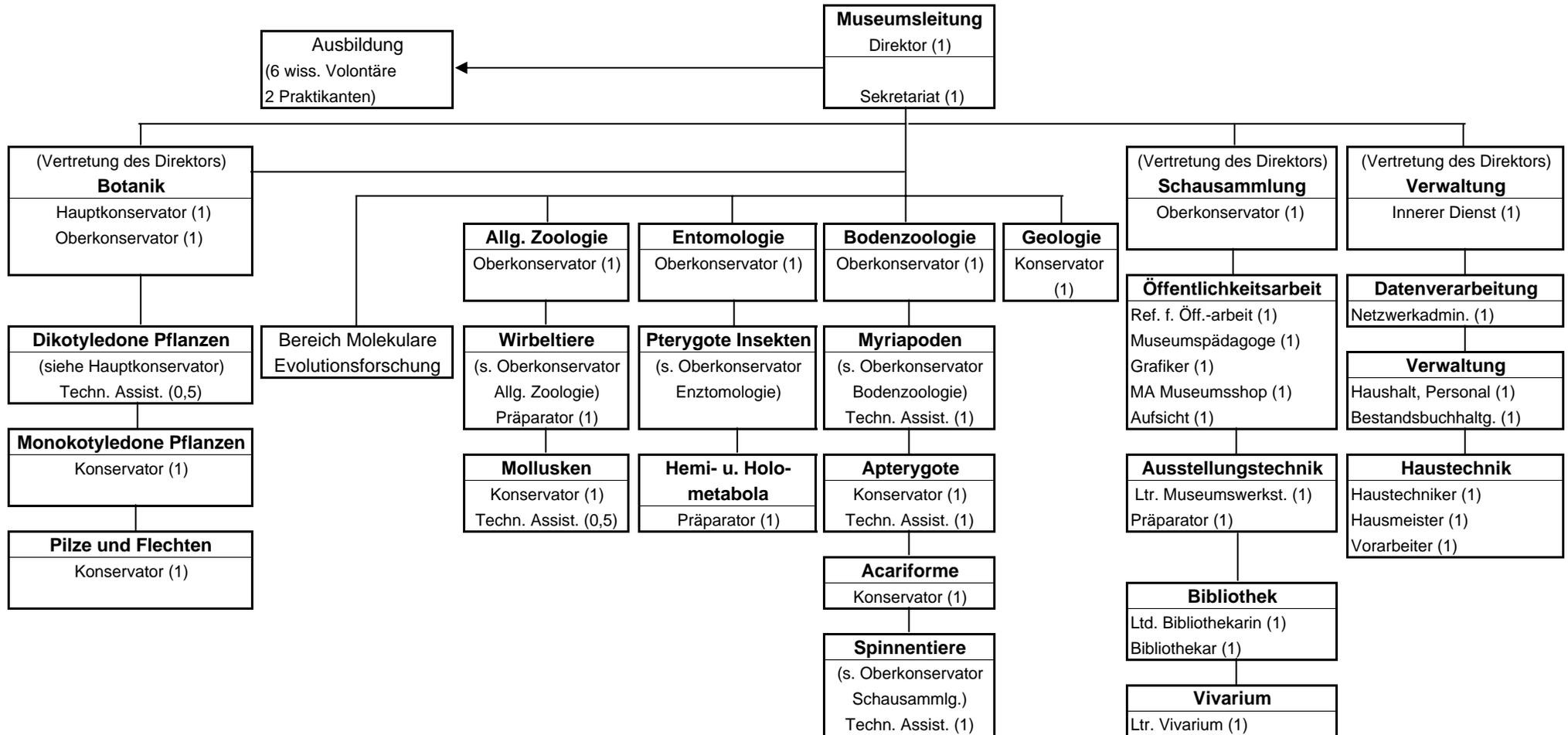
Organisationsplan der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden (Stand Juli 2002)



Organisationsplan der Staatlichen Naturhistorischen Sammlungen Dresden (Stand Okt. 2002)



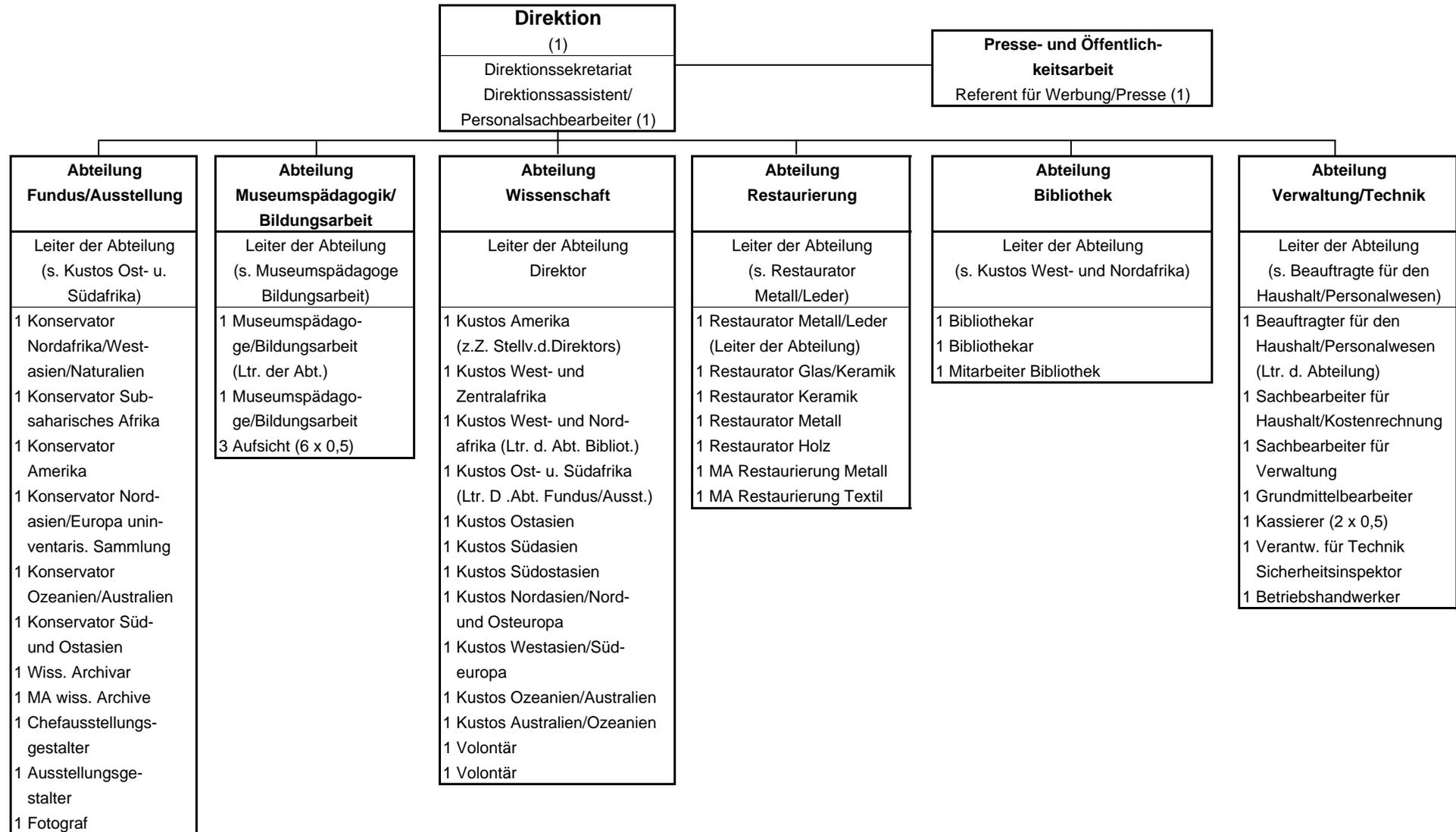
Organisationsplan des Staatlichen Museums für Naturkunde Görlitz (Stand: 2002)



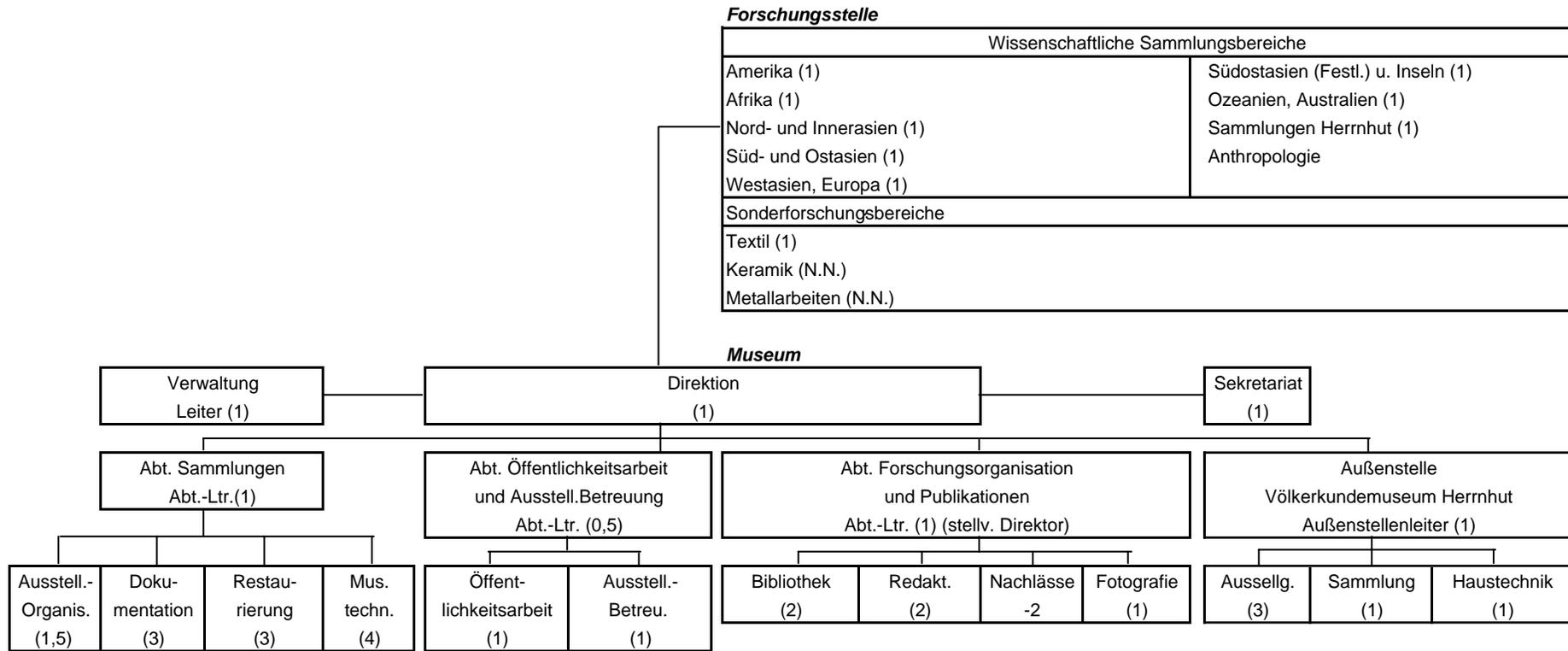
(in Klammern steht die Stellenbesetzung)

MA = Mitarbeiter

Organisationsplan des Museums für Völkerkunde zu Leipzig (Stand: Oktober 2002)

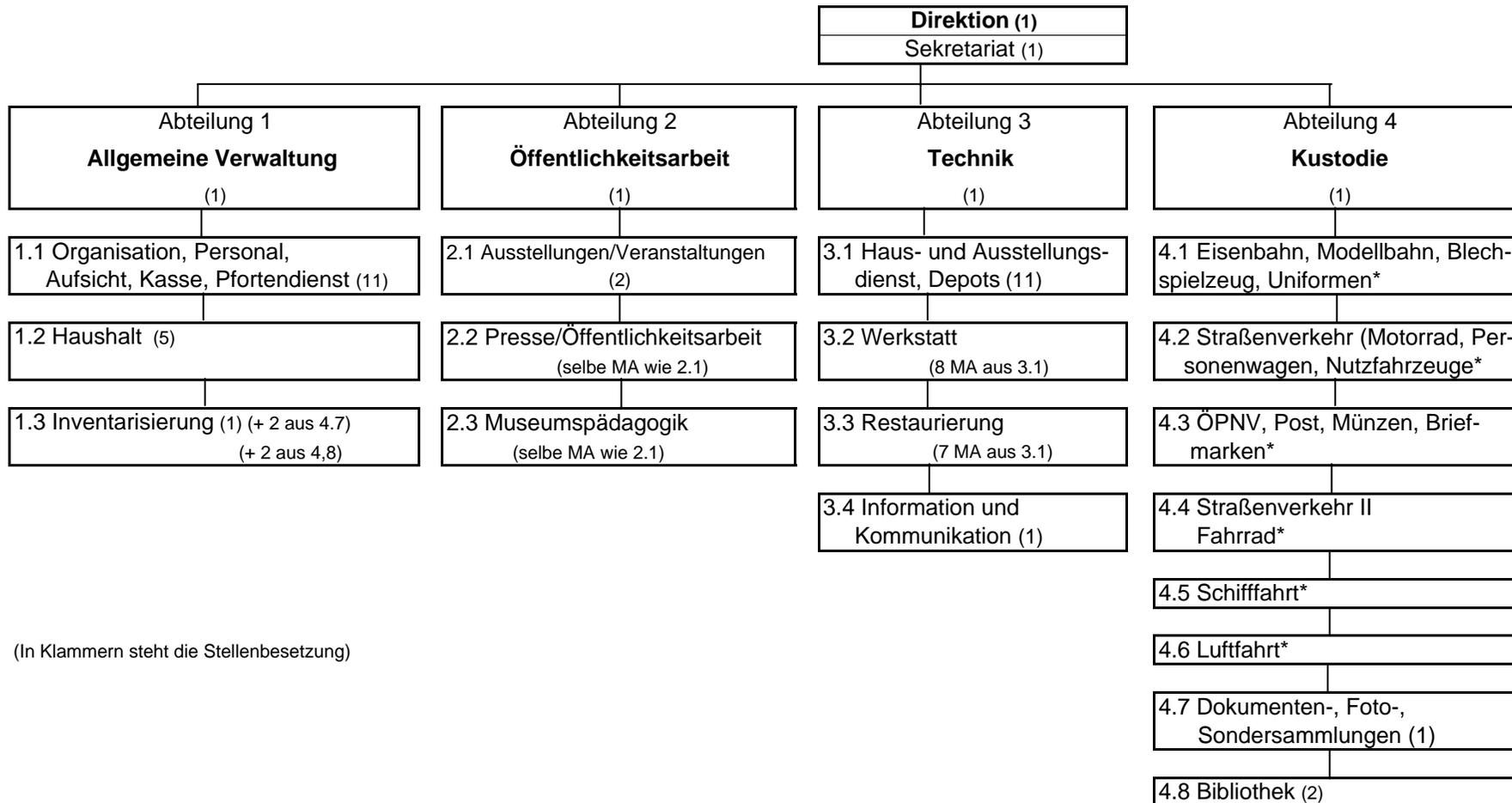


Organisationsplan des Staatlichen Museums für Völkerkunde Dresden (Stand: Juli 2002)



(in Klammern steht die Stellenbesetzung)

Organisationsplan des Verkehrsmuseums Dresden (Stand: Juli 2002)

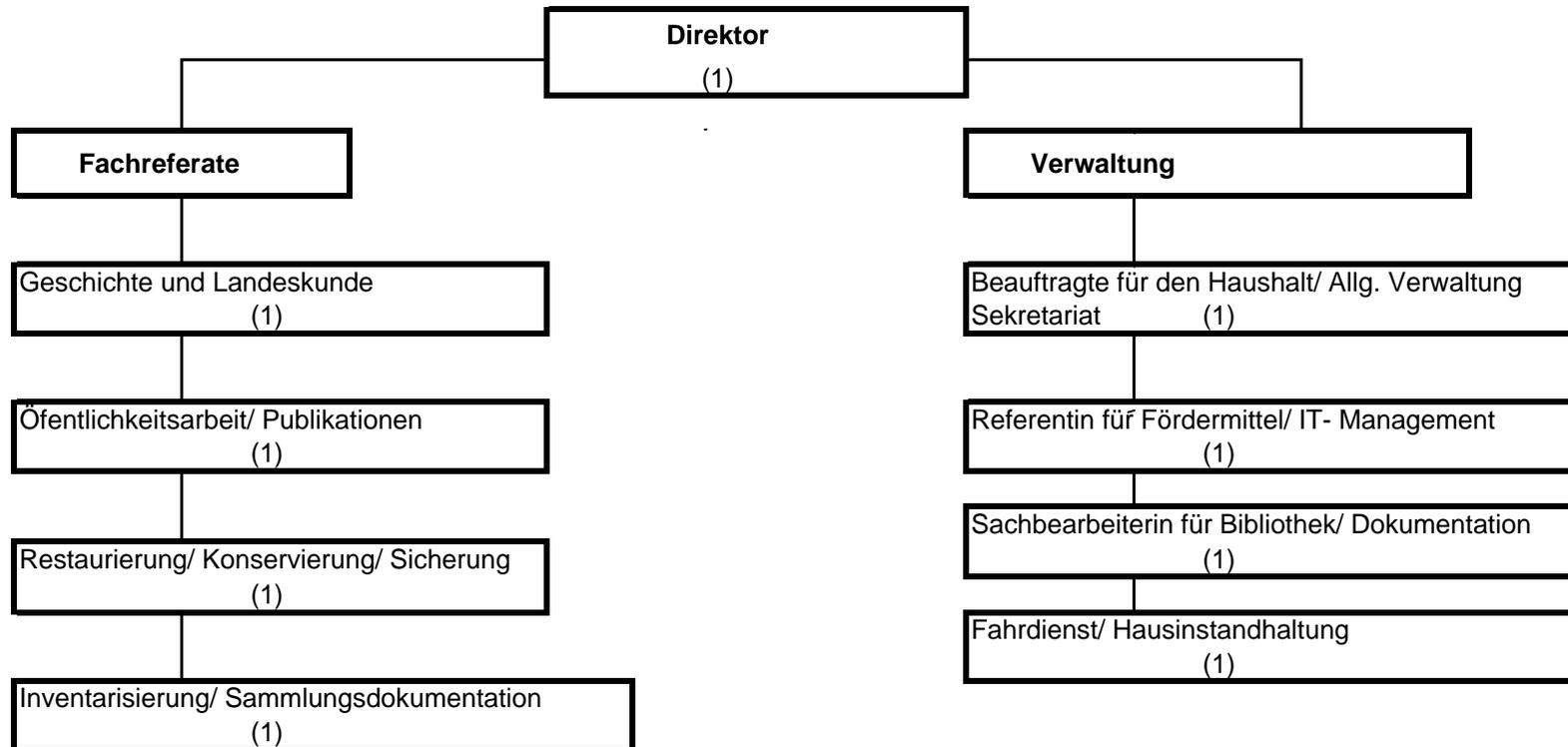


(In Klammern steht die Stellenbesetzung)

* Bereich 4.1 bis 4.6: 7 MA insgesamt

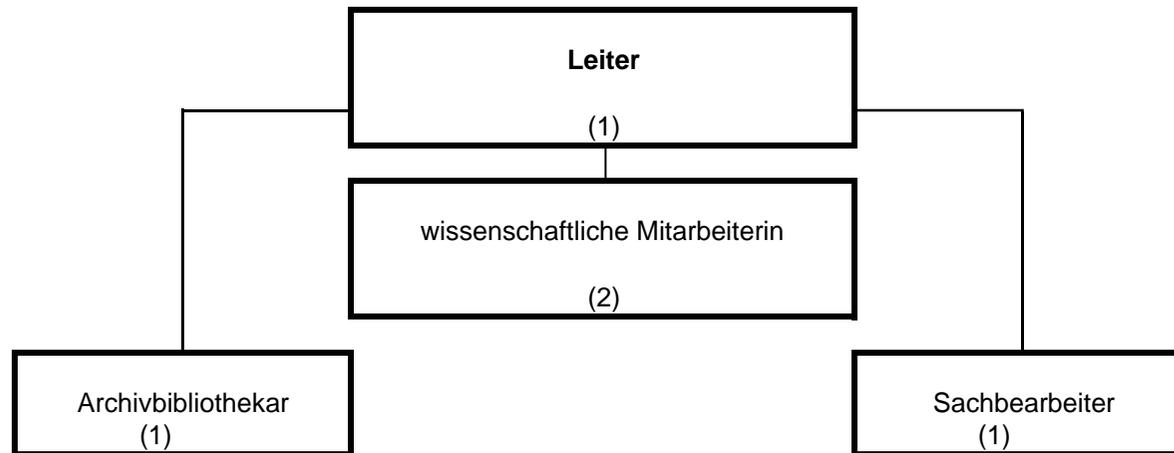
Organisationsplan der sächsischen Landesstelle für Museumswesen Chemnitz

(Stand 2002)



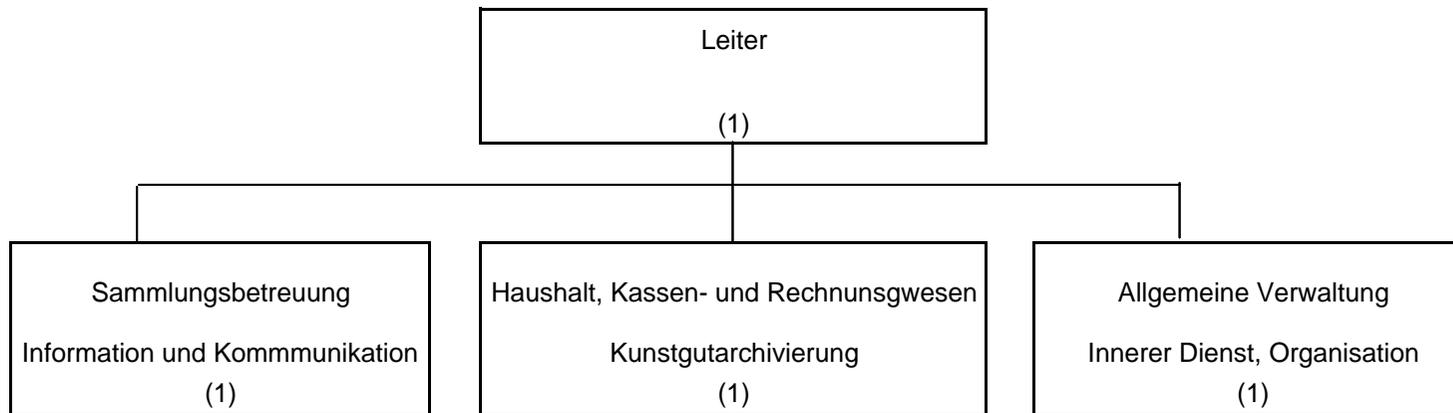
(in Klammern steht die Stellenzahl)

Organisationsplan der Landesstelle für sächsische Volkskultur Schneeberg (Stand: 2002)



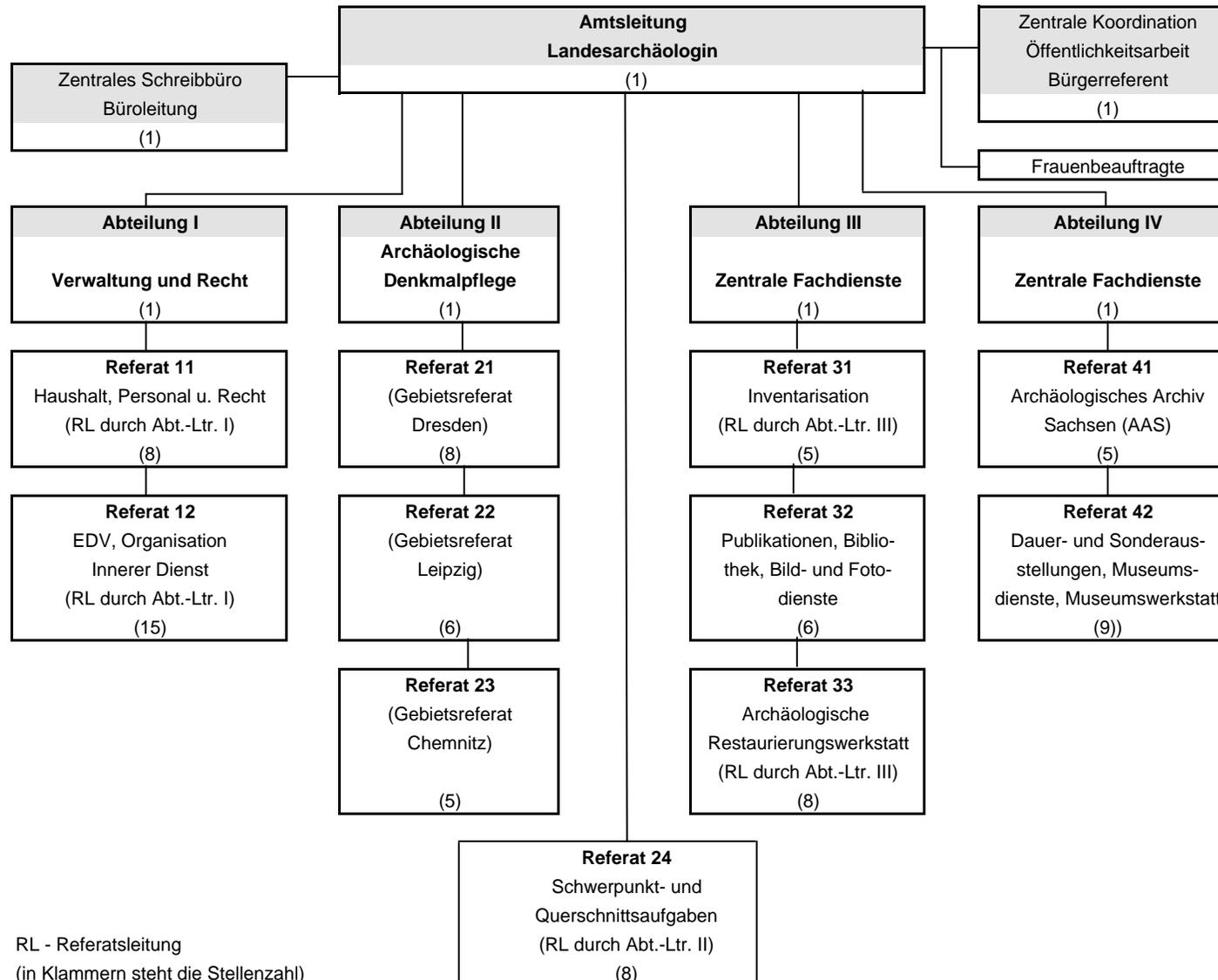
(in Klammern steht die Stellenzahl)

Organisationsplan des Kunstfonds des Freistaates Sachsen (Stand 2002)

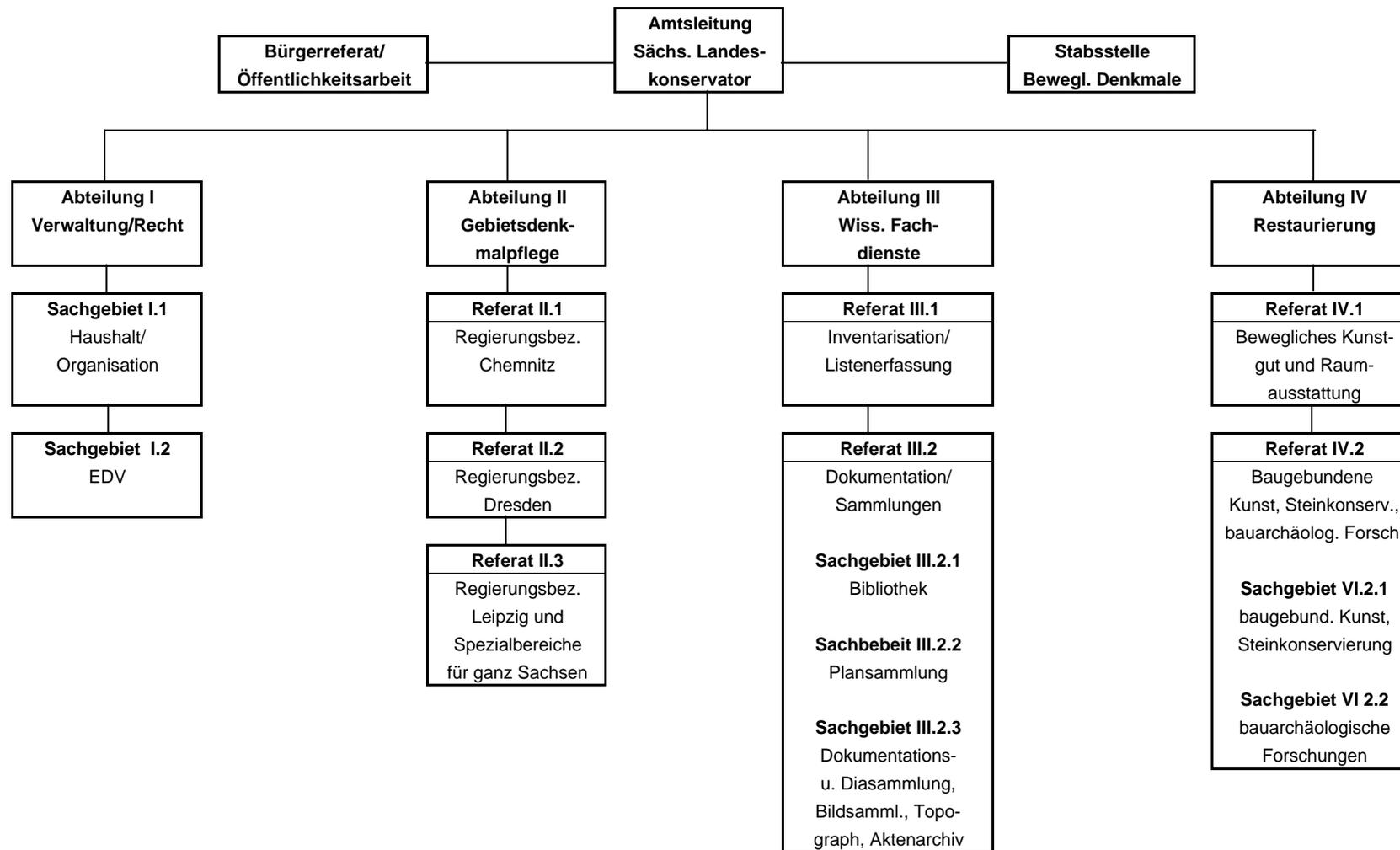


(in Klammern steht die Stellenzahl)

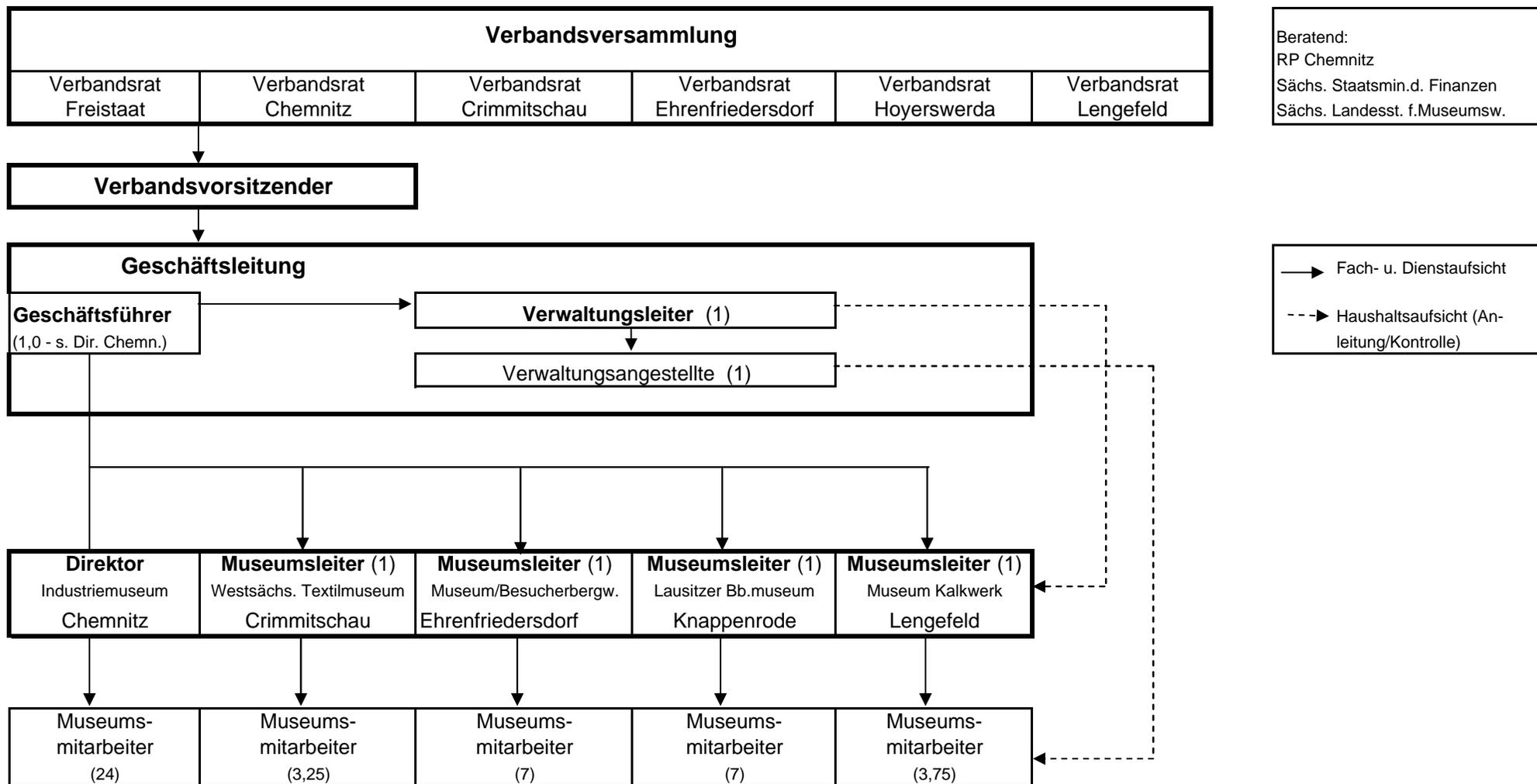
Organisationsplan des Landesamtes für Archäologie mit Landesmuseum für Vorgeschichte (Stand: Juli 2002)



Organisationsplan des Landesamtes für Denkmalpflege Sachsen (Stand Januar 2003)

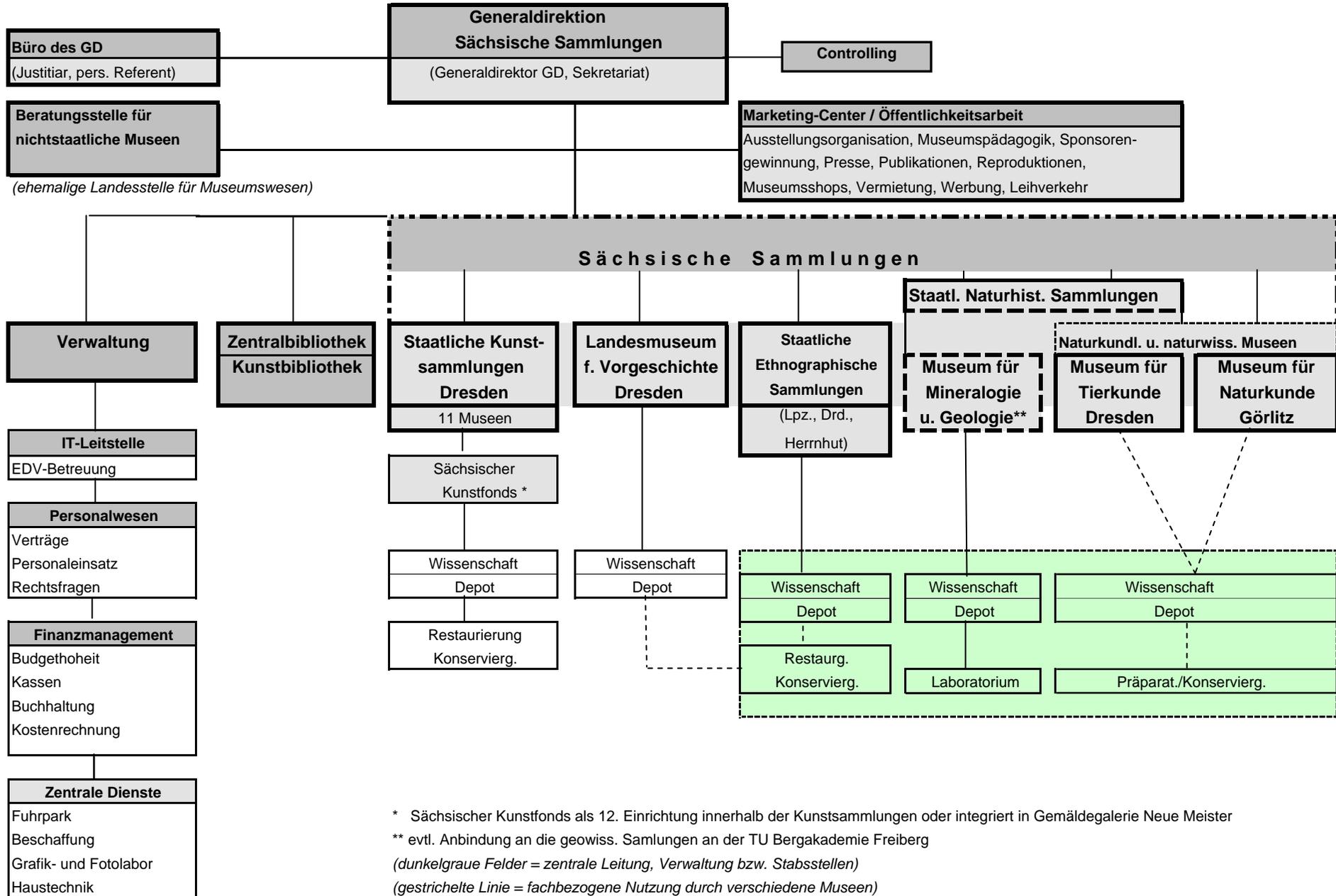


Organisationsplan des Zweckverbandes Sächsisches Industriemuseum (Stand 2002)



(in Klammern steht die Stellenzahl)

Sächsische kunstgeschichtliche und naturwissenschaftliche Museen (Vorschlag Organisationsplan)



* Sächsischer Kunstfonds als 12. Einrichtung innerhalb der Kunstsammlungen oder integriert in Gemäldegalerie Neue Meister

** evtl. Anbindung an die geowiss. Sammlungen an der TU Bergakademie Freiberg

(dunkelgraue Felder = zentrale Leitung, Verwaltung bzw. Stabsstellen)

(gestrichelte Linie = fachbezogene Nutzung durch verschiedene Museen)

Stellen-Soll nach Fachaufgaben (Hj. 2002)

Museum Fachbereich	NHS Dresd.	MNK Görl.	MVK Dresd.	MVK Leipz.	LMfVG Dresd.*	Mus. ges.	SKD Dresd.	Landesst. Museums- wesen	Kunst- fonds	Gesamt
Museumsleitung	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	13,00	1,00	1,00	20,00
Sekretariat	1,00	1,00	1,00	1,00		4,00	19,00		1,00	24,00
Stabsstellen (Summe)	6,00	3,00	8,50	4,00	1,00	22,50	25,00	3,00	0,00	50,50
1. Büro der Generaldirektion Persönl. Referenten	1,00					1,00	3,00			4,00
2. Beratungsstelle f. Museumswesen						0,00		1,00		1,00
3. Marketing-Center	5,00	3,00	8,50	4,00	1,00	21,50	22,00	2,00		45,50
darunter - Öffentlichkeitsarb./Dok.	2,00	1,00	5,50	1,00		9,50	12,00	2,00		23,50
- Museumspädagogik	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	6,00	5,00			11,00
- Fotogr./Grafik	2,00	1,00	2,00	1,00		6,00	5,00			11,00
Verwaltung (Summe)	10,00	10,25	9,00	12,00	5,00	46,25	208,00	2,00	1,00	257,25
1. Leitung	1,00	1,00	1,00			3,00	1,00			4,00
2. EDV	1,00	1,00				2,00				2,00
3. Personalwesen	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,50	4,00			4,50
4. Finanzmanagement	4,00	1,88	1,50	5,00	0,00	12,38	22,00	1,00	1,00	36,38
darunter - Haushalt	0,75	1,25	0,50	4,00		6,50	10,00	1,00	1,00	18,50
- Kassenkräfte	3,25	0,63	1,00	1,00		5,88	12,00			17,88
5. Techn. u. sonst. Dienste ¹	4,00	5,87	6,50	7,00	5,00	28,37	181,00	1,00		210,37
darunter u. a. - Wachdienste							(32,00)			(32,00)
- Aufsicht- u. Garderobenkräfte		(0,50)	(0,50)	(3,00)	(2,00)	(6,00)	(104,00)			(110,00)
- Ausstellungsgestaltg. ²	(1,00)	(1,75)	(5,00)	(2,00)	(1,00)	(10,75)	(21,00)			(31,75)
Bibliothek	4,00	2,00	2,00	3,00		11,00	10,00	1,00		22,00
Sammlungen	24,00	18,75	12,50	26,00	6,00	87,25	81,00	2,00	1,00	171,25
1. Wissenschaft	13,00	11,75	8,50	18,00	4,00	55,25	26,00	1,00	1,00	83,25
2. wiss. Assistenz	1,00	4,00		1,00		6,00				6,00
3. Präparierung, Restaur., Konservierung	10,00	3,00	3,00	7,00		23,00	38,00	1,00		62,00
4. Depot			1,00		2,00	3,00	17,00			20,00
Gesamt	46,00	36,00	34,00	47,00	13,00	176,00	356,00	9,00	4,00	545,00

* Fachaufgaben werden auch vom Landesamt für Archäologie wahrgenommen.

¹ darunter: Wachdienst, Aufsicht- und Garderobenkräfte, Ausstellungsgestaltung, Hausdienst, Fahrdienst, Technik, Post- und Botendienste

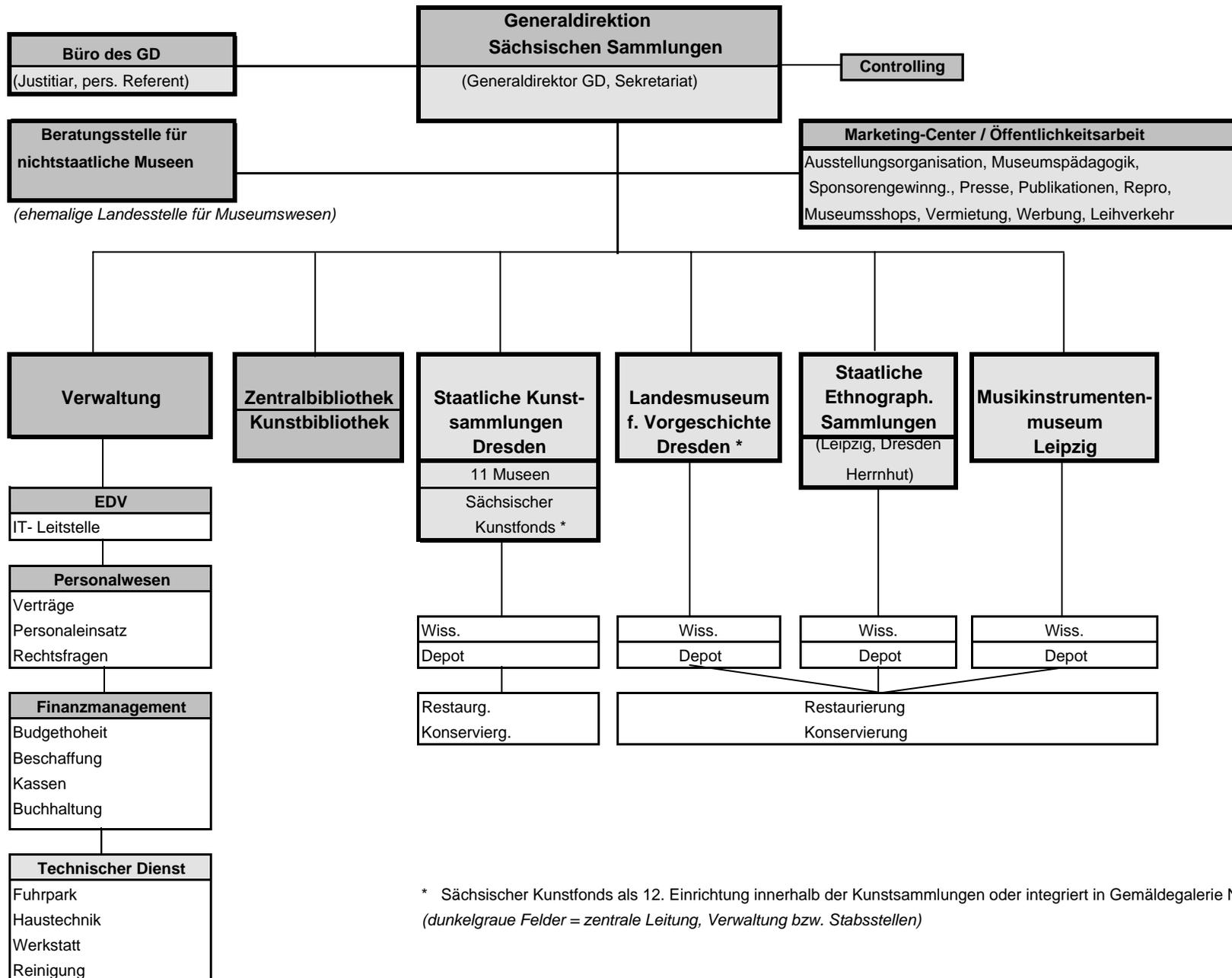
² dabei auch Tätigkeitsbez. wie: Handwerker/Restaurator, Tischler, Elektriker, Bauzeichner, Glaser, Maler, Sicherungstechniker, Schließ- und Haustechniker

Organisation und Bestände der Bibliotheken der Landesmuseen (Stand 2002)

	Staatliche Naturhistorische Sammlungen Dresden	Staatliches Museum für Naturkunde Görlitz	Staatliches Museum für Völkerkunde Dresden	Museum für Völkerkunde zu Leipzig	Verkehrsmuseum Dresden	Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden
Organisation/ Stellenzahl	Abteilung mit 3,9 Stellen	Referat mit 2,0 Stellen	Referat mit 2,0 Stellen	Abteilung mit 3,0 Stellen	Referat mit 2,0 Stellen	Referat in der Abt. Zentrale Fachdienste des Landesamtes für Archäologie
Bibliotheksbestand	166.744 Einheiten*	130.089 Bücher und Sonderdrucke	60.094 Bände in Drd. 5.300 Bände in Herrnhut	86.046 Bände, davon 54.867 Bücher 31.179 Zeitschriften	80.175 Bände davon 22.800 Zeitungsausschnitte	55.440 Medieneinheiten
Form der Verwaltung	zentral	zentral	zentral	zentral	zentral	zentral
Katalogisierung	Alphabetischer Katalog Systematischer Katalog Standortkatalog Zeitschriftenkatalog EDV-Katalog Tw. Zugangsbücher	Systematischer Kat. Standortkatalog Datenbank Autorenkatalog	Alphabetischer Katalog Zeitschriftenkatalog Sachkatalog	Alphabetischer Katalog Systematischer Katalog Regionaler Katalog Zugangsbuch für Kauf und Tausch	Alphabetischer Kat. Systematischer Kat. Zeitschriftenkatalog Inventarverzeichnisse	Digitale Erfassung nach RAK Zettelkatalog für den Nutzer
Inventarisierung	vollständig	vollständig	fast vollständig	nicht vollständig	vollständig	vollständig
Software	MS Office 97/2000 BIS LOK Litos 2000 Eigenentwicklung auf Access	BBCOM von MSC Großröhrsdorf	LIDOS	Bibliotheca 2000 von BOND	AskSam	Lars Bibliothek II

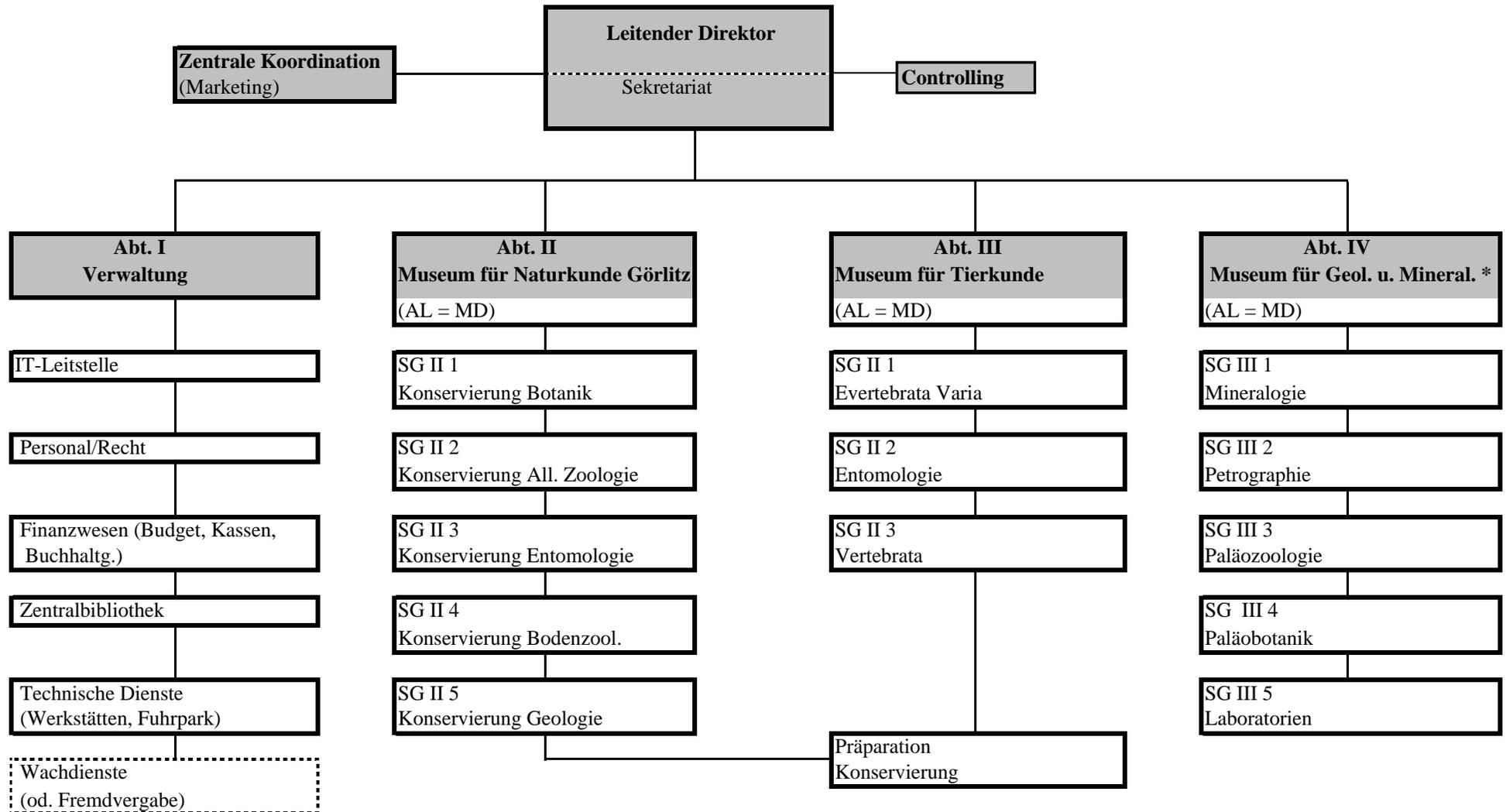
* Bücher, Zeitschriften, Sonderdrucke, Dias, Karten, grafische Blätter

Verbund kunst- und kulturgeschichtlicher Museen (Vorschlag Organisationsplan)



* Sächsischer Kunstfonds als 12. Einrichtung innerhalb der Kunstsammlungen oder integriert in Gemäldegalerie Neue Meister
(dunkelgraue Felder = zentrale Leitung, Verwaltung bzw. Stabsstellen)

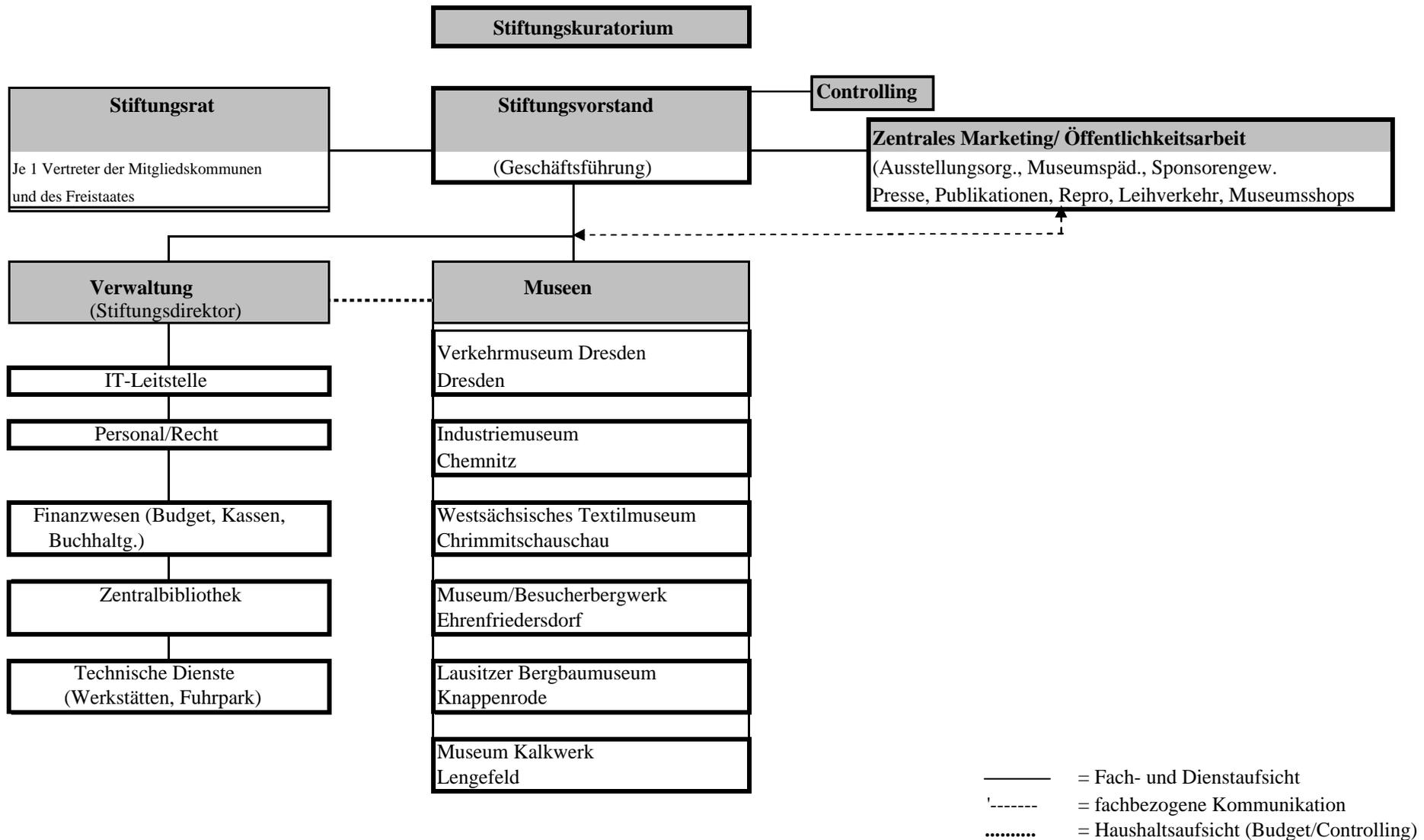
Verbund naturkundlicher und naturwissenschaftlicher Museen (Vorschlag Organisationsplan)



AL- Abteilungsleiter
MD- Museumsdirektor
SG- Sachgebiet

* evtl. angliedern an TU Bergakademie Freiberg

Verbund technischer und industriegeschichtlicher Museen (Vorschlag Organisationsplan)



Einnahmen¹⁾ der Landesmuseen in den Haushaltsjahren 1999-2002

		NHS Drd.	MNK Görlitz	MVK Leipzig	MVK Drd.	VM Drd.	LMfV Drd.	SKD
1999	in TDM	286,1	432,5	64,8	125,4	374,5	902,1	6.670,1
	in T€	146,3	221,1	33,1	64,1	191,5	461,2	3.410,4
2000	in TDM	220,0	476,9	38,7	86,4	458,9	256,5	8.065,2
	in T€	112,5	243,8	19,8	44,2	234,6	131,1	4.123,7
2001	in TDM	312,3	412,2	26,6	67,3	623,5	231,3	7.543,7
	in T€	159,7	210,7	13,6	34,4	318,8	118,3	3.857,0
2002	in T€	310,0	348,6	10,9	25,9	279,4	155,1	3.314,4

¹⁾ ohne Zuweisungen der BfA

Struktur und Höhe der Gesamteinnahmen der Landesmuseen des Haushaltsjahres 2002

Buchungstitel	NHS Drd.		MNK Görl.		MVK Lpz.		MVK Drd.		VM Drd.		LMfV Drd.		SKD	
	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%
Gebühren/tarifl. Entgelte	2,3	0,7	1,5	0,4	6,0	55,0	13,2	51,0	228,8	81,9		0,0	2.399,20	72,4
Einnahmen aus Sonderausst.	54,1	17,5	1,3	0,4		0,0	2,2	8,5	10,5	3,8	59,0	38,0	399,0	12,0
Einnahmen aus Veröffentl.		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	193,3	5,8
Vermischte Einnahmen	3,5	1,1		0,0	1,2	11,0	5,4	20,8	7,5	2,7	7,2	4,6	0,3	0,0
Einnahmen aus Vermietung		0,0	0,2	0,1		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
Einnahmen aus Museumsbetrieb	4,0	1,3	0,7	0,2		0,0	3,9	15,1	2,0	0,7	42,3	27,3	5,9	0,2
Erlöse aus Souvenirverkauf	4,9	1,6	0,6	0,2		0,0	1,2	4,6		0,0	0,3	0,2		0,0
Zuschüsse und Spenden ohne Zweckbestimmung	45,0	14,5	344,3	98,8	3,7	33,9		0,0		0,0	46,3	29,9	45,2	1,4
Spenden mit Zweckbestimmung	196,2	63,3		0,0		0,0		0,0	30,6	11,0		0,0	118,2	3,6
Spenden mit Zweckbestimmung für Investitionen		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	153,4	4,6
Gesamteinnahmen ohne BfA	310,0	100,0	348,6	100,0	10,9	100,0	25,9	100,0	279,4	100,0	155,1	100,0	3314,5	100,0

Tabelle zu Ziff. 3.1 - Einnahmen

	NHS Drd.	MNK Görl.	MVK Lpz.	MVK Drd.	VM Drd.	LMfV Drd.	SKD
Einnahmen aus - Gebühren, - Museumsbetrieb, - Sonderausstellung (in T€)	63,9	3,5	7,2	24,7	248,9	101,3	2.804,5
Gesamteinnahmen ohne BfA (in T€)	310,0	348,6	10,9	25,9	279,4	155,1	3.314,4
Anteil der Einnahmen aus - Gebühren, - Museumsbetrieb, Sonderausstellung an den Gesamteinnahmen (in %)	20,6	1,0	66,0	95,4	89,1	65,3	84,6
Haushaltszuschuss (in T€)	2.252,7	1.758,4	2.182,9	1.611,5	1.595,0	723,5	12.897,2

Tabelle zu Ziff. 3.3 - Sonstige Einnahmen

	NHS Drd.	MNK Görl.	MVK Lpz.	MVK Drd.	VM Drd.	LMfV Drd.	SKD
Zuschüsse/Spenden ohne Zweckbestimmung (in T€)	45,1	344,3	3,8	0	0	46,3	45,2
Spenden mit Zweckbestimmung (in T€)	196,2	0	0	0	30,5	0	118,1
Zuschüsse/Spenden gesamt (in T€)	241,3	344,3	3,8	0	30,5	46,3	163,3
Gesamteinnahmen ohne BfA-Zuweis. (in T€)	310,0	348,6	10,9	25,9	279,4	155,1	3.314,4
Anteil Zuschüsse / Spenden an Gesamteinnahmen (in %)	77,8	98,8	34,9	0	10,9	29,8	4,9

Tabelle zu Ziff. 3.4 – Eigenfinanzierung (hier: Personalquote)

	NHS Drd.	MNK Görl.	MVK Lpz.	MVK Drd.	VM Drd.	LMfV Drd.	SKD
Personalausgaben ohne BfA-Zuweis. (in T€)	2.230,7	1.921,0	2.064,7	1.527,8	1.663,0	598,6	12.697,3
Gesamtausgaben ohne BfA-Zuweis. (in T€)	2.562,7	2.107,0	2.193,8	1.637,4	1.874,4	878,6	16.211,6
Personalquote (in %)	87,0	91,2	94,1	93,3	88,7	68,1	78,1

Eintrittspreise in den Landesmuseen (in EUR)

	Erwachsene	Ermäßigte ¹	Familienkarte	Gruppenpreise		Führungsgebühr		Sonstige	Foto- erlaubnis
				Erw.	Ermäß.	Erw.	Ermäß.		
Naturhistorische Sammlungen Dresden	Ausst.: 2,00 SA: 3,00	Ausst.: 1,00 SA: 1,50	Ausst.: 5,00 SA: 8,00	Ausst.: 2,00/Pers. + 15,00 max. 35,00 SA: 3,00/Pers. + 15,00 max. 45,00 Kindergr.: 0,50/Pers. + 5,00/10,00				Kombikarte: 5,00 Kombifamilienkarte: 15,00	1,00
Museum für Naturkunde Görlitz	Ausst.: 3,00 Vortr.: 2,00	1,00	5,00			15,00		Jahreskarte: 15,00/5,00 Spezialführung: 20,00	
Museum für Völkerkunde zu Leipzig	2,00	1,00		1,00	0,50	10,00	3,00	Schulprojektgebühr: 4,00	
Museum für Völkerkunde Dresden	4,00	2,00	10,00	2,00	1,00			Dauerkarte: 15,00 Tepp.-Abend: 5,00	
Außenstelle Herrnhut	1,50	0,75		1,00	0,50 Schüler:0,25	15,00 3,00/6,00 ²	7,50 3,00		
Verkehrsmuseum Dresden	3,00	1,50	8,00	2,00	1,00 Schüler:0,50	12,50	Schülergr. 6,00	Jahreskarte: 8,00/4,00 DD/Regio-Card 2,00	1,00 Video:2,50
Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden³	3,50/5,00 6,00	2,50/4,00 4,00	10,00/ 12,00	2,50/ 4,00	Schulkl. 1,50/ 3,00	20,00/ 22,00	Schulkl. 18,00/ 20,00		
Kunstsammlungen Dresden⁴	2,00 – 6,00	1,00 – 3,50	5,00/10,00	1,50 – 4,50		15,00/40,00/60,00 Sammelführung: 2,00/Pers. Schaudepot: 3,00/Pers.		Tageskarte für alle Museen: 10,00 ermäßigt: 6,00 Jahreskarte: 20,00	5,00

¹ Personenkreis, siehe Übersicht „Ermäßigter und freier Eintritt“

² Einführung 3,00 €, Teilführung 6,00 €

³ Die Eintrittspreise variieren entsprechend den Ausstellungen.

⁴ Die Eintrittspreise sind für die Museen einzeln festgelegt.

Ermäßigter und freier Eintritt in den Landesmuseen

	Ermäßigungsberechtigter Personenkreis	Zum freien Eintritt berechtigter Personenkreis
Naturkundemuseum Görlitz	50 %: Senioren, Studenten, Azubis, Kinder ab 2 Jahre, Schüler bis 12. Klasse	Jeder erste Sonntag im Monat, Mitglieder Naturforschende Gesellschaft der Oberlausitz, Förderverein, Mitarbeiter
Naturhistorische Sammlungen Dresden	50 %: Arbeitslose, Rentner, Studenten, Sozialhilfeempfänger, Inhaber Kultur-Pass, Inhaber Familien-Pass	Kinder unter 5 Jahren, Mitarbeitern aller Dresdener Museen, Mitarbeitern des Zoo, Mitglieder der L.-Reichenbach-Gesellschaft, teilw. Journalisten
Museum für Naturkunde Görlitz	50 %: Senioren, Studenten, Azubis, Kinder ab 2 Jahre, Schüler bis 12. Klasse	Jeder erste Sonntag im Monat, Mitglieder Naturforschende Gesellschaft der Oberlausitz, Förderverein, Mitarbeiter
Museum für Völkerkunde zu Leipzig	50 %: Kinder ab 6 Jahre, Schüler, Studenten, Arbeitslose, Rentner, Schwerbeschädigte, Inhaber Leipzig-Pass, Inhaber Familien-Pass	ICOM-Mitglieder, Journalisten, Leipziger Gästeführer, Begleitpersonen von Schulklassen und Kindergartengruppen, Kinder von Inhabern Familien-Pass
Museum für Völkerkunde Dresden	50 %: Schüler, Studenten, Azubis, Wehr- und Ersatzdienstleistende, Senioren, Arbeitslose, Inhaber von Dresden-Pass, Dresden-Card	ICOM-Mitglieder, Mitglieder Museumsbund, Museumsmitarbeiter des Freistaates, Mitarbeiter von Völkerkundemuseen in Deutschland, Mitglieder des Ethnographischen Salons, Gäste des SMfV Dresden, Inhaber des Familien-Passes, Begleitpersonen von Behinderten
Verkehrsmuseum Dresden	50 %: Kinder, Schüler, Lehrlinge, Studenten, Rentner, Schwerbehinderte, Erwerbslose 33,3 %: Inhaber Dresden- und Regio-Card	Kinder unter 6 Jahren
Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden	33,3 % Schüler, Studenten, Senioren, Arbeitslose, Behinderte, Fam.- und Dresden-Pass, ICOM-Mitglieder, Besucher mit Zoo-Karte 50 % Gruppenbesucher, Schul- u. Kindergruppen	
Kunstsammlungen Dresden	Wehr- und Ersatzdienstleistende, Schüler, Studenten, Azubis, Schwerbehinderte, Inhaber Dresden-Pass, Sozialhilfeempfänger	Kinder unter 6 Jahren, soz.-päd. Kräfte mit Vorschulkindern, Studenten best. HS und Studienrichtungen, Mitglieder des sächs. Landtages, Journalisten, Mitglieder Dt. Museumsbund, AICA, ICOM, Dt. Kunsthistoriker, Freundes- und Förderkreise, Begleitpersonen für Schwerbehinderte, Mitarbeiter SKD mit Fam.-Angehörigen, Inhaber von Freikarten, Ferienpass, City-, Regio-Card

Ausgabendeckungsgrade (Bezugsjahr: 2002)

	NHS Drd. T€	MNK Görl. T€	MVK Lpz. T€	MVK Drd. T€	VM Drd. T€	LMfV Drd. T€	SKD T€
Gesamteinnahmen (ohne BfA-Zuweisungen)	310,0	348,6	10,9	25,9	279,4	155,1	3.314,4
Sächl. Ausgaben	332,0	186,0	129,1	109,6	211,4	280,0	3548,7
Personalausgaben	2.230,7	1.921,0	2.064,7	1.527,8	1.663,0	598,6	12.662,9
Gesamtausgaben (ohne ABM)	2.562,7	2.107,0	2.193,8	1.637,4	1.874,4	878,6	16.211,6
Ausgabendeckungsgrad I (in %) ¹⁾	12,1	16,5	0,5	1,6	14,9	17,7	20,4
Zuschuss	2.252,7	1.758,4	2.182,9	1.611,5	1.595,0	723,5	12.897,2
Gesamtausgaben (mit BfA-Zuweisungen)	2.891,4	2.469,2	2.203,2	1.718,1	1.874,4	878,6	16.246,0
Ausgabendeckungsgrad II (in %) ²⁾	10,7	14,1	0,5	1,5	14,9	17,7	20,4
Personalausgaben (mit BfA-Zuweisungen)	2.559,4	2.283,2	2.074,1	1.608,5	1.663,0	598,6	12.697,3
Personalausgabendeckungsgrad (in %) ³⁾	12,1	15,3	0,5	1,6	16,8	25,9	26,1

¹⁾ = Gesamteinnahmen ohne BfA-Zuweisungen/Gesamtausgaben ohne ABM-Ausgaben

²⁾ = Gesamteinnahmen ohne BfA-Zuweisungen/Gesamtausgaben incl. ABM-Ausgaben

³⁾ = Gesamteinnahmen ohne BfA-Zuweisungen/Personalausgaben incl. ABM-Ausgaben

Ausgaben¹⁾ der Landesmuseen in den Haushaltsjahren 1999-2002

		NHS Drd.	MNK Görl.	MVK Lpz.	MVK Drd.	VM Drd.	LMfV Drd.	SKD
1999	in TDM	4.415,5	3.585,1	4.585,4	3.338,8	3.533,1		31.276,0
	in T€	2.257,6	1.833,0	2.344,5	1.707,1	1.806,4		15.991,2
2000	in TDM	4.458,1	3.843,9	4.477,2	3.126,9	3.597,9		31.827,0
	in T€	2.279,4	1.965,4	2.289,2	1.598,8	1.839,6		16.272,9
2001	in TDM	5.392,0	5.267,2	4.400,4	3.278,8	3.792,9		30.480,7
	in T€	2.756,9	2.693,1	2.249,9	1.676,4	1.939,3		15.584,5
2002	in T€	2.562,7	2.107,0	2.193,8	1.637,4	1.874,4	857,1	16.211,6

¹⁾ ohne Zuweisungen der BfA

Öffentlichkeitsarbeit der Landesmuseen (Stand 2002)

	Staatliche Naturhistorische Sammlungen Dresden	Staatliches Museum für Naturkunde Görlitz	Staatliches Museum für Völkerkunde Dresden	Museum für Völker- kunde zu Leipzig	Verkehrsmuseum Dresden	Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden
Organisation/ Stellenzahl	Stabsstelle des Direktors i. V. m. Museumspädagogik 2,9 Stellen	Referent für ÖA in der Abteilung Schau- sammlungen 1,0 Stellen	Abteilung ÖA und Ausstellungsbetreuung mit Referat ÖA Abteilungsleiter (0,5) in Dresden 3,0 Stellen in Herrnhut	Referat Presse und ÖA als Stabsstelle des Direktors 1,0 Stellen	Abteilung ÖA mit 3 Referaten. 1. ÖA: Presse 2. Museumspädagogik 3. Ausstell./Veranstalt. 3,0 Stellen	Referent zuständig u. a. für ÖA in einer Stabsstelle des Direktors für das Landesamt für Arch. 1,0 Stelle
Aufgabenfeld	Erarbeitung von Konzeptionen in Abstimmung mit den Leitungsgremien, Erarbeitung von Marktstrategien und Besucherkonzeptionen, Mitarbeit an vertriebs- relevanten Publikatio- nen, Vorbereitungen von Pressekonferenzen, Kontakte zu den Medien	Verantwortlich für die Außenwirkung, Beteiligung an der ÖA in Form von fachlichen Führungen und Exkursionen	Pressearbeit , ÖA, Besucherbetreuung (Mitarbeiter ist Museumspädagoge) Aufgaben: Erarbeitung und Durchführung von Führungen, Erarbeitung museumspädagogischer Materialien, Mitarbeit an ausstellungs- bezogenen Rahmenpro- grammen u. Schulprojekten, Ausstellungsdokumentation	PR- Konzeptionen und deren Umsetzung, Pressearbeit, Suche von Sponsoren, gestalterische Arbeit bezüglich Dekorationen und Ausstellungen, Konzeptionen von Veranstaltungen	Vorbereitung und Abgabe von Presse- erklärungen, Erstellen des Presse- spiegels, Verfassen von Presstexten, Kontaktentwicklung zu Sponsoren, Konzeption und – Durchführung von Marketing- und Werbeaktionen, Erarbeitung von Info- material zu Sonder- und Dauerausstellung sowie Publikationen	Vorbereitung und Abgabe von Presseerklärungen, Erstellen des Pressespiegels, Verfassen von Presstexten, Besucherbetreuung, Bürgeranfragen

Besucherstatistik in den Landesmuseen						
	NHS DD	MVK DD	MVK Lpz.	MNK Görlitz	VM DD	LMfVG DD
In welcher Form wird die Besucherstatistik geführt ?	Abrechnung der - Eintrittskarten - Führungen - Veranstaltungen Erfassung nach: - Besuchergruppen - Wochentagen	Zählung nach - Altersgruppen - Einzelbesuchergruppen	Aufstellung in Liste nach: - Monat - Jahr gem. Formblatt	Erfassung nach: - Klassen und Gruppen (tw. Altersstruktur) - Führungen, - Vorträge, Veranstaltungen, Exkursionen - Poln. Besucher - Besucher anderer Nationalitäten	Erfassung täglich (Excel) nach: - Einzelbesucher - Gruppenbesucher - Familien - Sonderbesucher (z.B. Dresd.-Card) - unentgeltl. Besucher Auswertung nach - Woche - Monat - Quartal - Halbjahr - Vergl. zum Vorjahr	Erfassung über Warenbewirtschaftungssystem: Abverkäufe nach Preiskategorien, - Führungen, - Aktionen u. - Shopumsatz Auswertung in Excel: GuV, Deckungskostenberechnung
Werden zahlende und nicht zahlende Besucher separat erfasst?	Ja	ja	ja	ja	ja	ja
Auswertung der Daten	- Förderung der Besucherentwicklung durch Sonderveranstaltungen	- wöchentl., monatl., jährlich - Besucherentwicklg. durch diff. Veranstaltungsangebot - museumspädagog. Arbeit (Schulprojekt, Projekttag)	- statist. Jahresübersicht - ständige Überarbeitung der Programme - Experimentieren mit neuen Ausstellungsformen	- gezielte Werbung - spezielle Angebote - Vorträge und Sonderveranstaltungen - Angebote für poln. Besucher - Bedarfsermittlg. bei Schulen und Lehrern	- Auswertung in Abt. Öffentlichkeitsarbeit - Planung von SA u. Sonderveranstaltungen - zusätzliche Öffnungstage - Werbeaktionen - Kombinationsangebote	- Analyse und Auswertung - spez. Maßnahmen Programme und Werbung - für Kalkulation von Ausstellungen - für Strategiebildung des Museums - Anpassung der Öffnungszeiten

Organisation und Ausstattung des IT-Bereiches der Landesmuseen (Stand 2002)

	Staatliche Naturhistorische Sammlungen Dresden	Staatliches Museum für Naturkunde Görlitz	Staatliches Museum für Völkerkunde Dresden	Museum für Völkerkunde zu Leipzig	Verkehrsmuseum Dresden	Landesmuseum für Vorgeschichte Dresden
Stellenzahl für IT-Betreuungspersonal; und Betreuung des elektron. Informationsangebotes	1,0 IT-Verantwortlicher; Tw. Praktikanten, Studenten	1,0 Netzwerkadministrator u. tw. Unterstützung durch ABM	-	Betreuung erfolgt durch die Presse- referentin; z. T. Volontärin	1,0 IT- Verantwortlicher	2,0 Systemadministratoren des Landesamtes f. Archäologie
Finanzieller Aufwand für elektronische Informationsangebote im Internet pro Jahr	500-1000 € f. Website-Betreuung und Homepage- Hosting durch den Förderverein	Keine Aussage möglich	Keine Angabe	Domain ca. 120 €; nach Ablauf des Volontariats sind die Kosten nicht abschätzbar	Normale Personal- ausgaben	Kein Bereitstellung- aufwand (da zentraler Anschluss an Infohighway vorh.)
Genutzte Software für a) Haushalt b) Personal c) Beschaffung d) Bibliotheksverwaltg. e) Erfassung u. Verwaltung des Sammlungsgutes	a) HIS MBS b)+c) MS Office2000 Star Office, Open Office d) BIS LOK, Litos 2000 Eigenentwicklung auf Access-Basis e) MS Office 97/2000 Star Office, Open Office	a) HIS MBS b) Zeus von Isgus, Access, Excel, eigene Hilfsmittel c) keine außer Excel und Word d) BBCOM von MSC Großröhrsdorf e) sehr unterschiedlich HIS IVS, Access, Excel, DBase	a) HIS MBS b) – c) – d) LIDOS e) –	a) HIS MBS b) Mittelbewirtschaf- tungssystem c) Version 5.0 R.4 d) Bibliotheca 2000 von BOND e) Access	a) – b) – c) PC-Formular VOL d) AskSam e) AskSam	a) HIS-MBS b) - c) HIS- MBS 5.0 d) LARS Bibl. II e) Informix - online, DIA
Hardware	70 PC ca. 100 Arbeits- stationen	50 PC mit unterschiedlichen Betriebssystemen	28 PC	34 PC 6 Notebooks	24 PC	(keine Angaben) (vernetzt)
Stand der Vernetzung	Ca. 40 Nutzer im Hausnetzwerk	Drei getrennte Netze mit Novell-Server; Zwei Netze mit Anbindung an Infohighway	Dresden Vernetzung in Vorbereitung Herrnhut ist vernetzt	im Interim teilweise vernetzt; wegen tw. veralteter Technik, Vernetzung nicht mgl.	vernetzt mit Fast- Ethernet; NOVELL-Server; Windows 2000 Serverr	Alle PC des LfA sind vernetzt

Einschätzung der Personalsituation durch die Museumsleitungen

	Wissenschaftl. Personal	Verwaltungs-personal	Sonstiges Personal	Problemfelder im Personaleinsatz
NHS Dresden	zu niedrig	ausreichend	zu niedrig	keine
MNK Görlitz	zu niedrig	ausreichend	zu niedrig	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Wissenschaftler für die Leitung des molekular-biologischen Labors • Belastung der Verwaltung durch wachsende Bürokratie • fehlende Hilfe bei Einkauf und Einführung von EDV
MVK Leipzig	zu niedrig	ausreichend	zu niedrig	fehlende Aufsichtskräfte, Betrieb nur mit ABM-Kräften möglich
MVK Dresden	zu niedrig	zu niedrig	zu niedrig	<ul style="list-style-type: none"> • zu wenig Ausstellungspersonal • strukturelle Probleme im wissenschaftlichen Bereich und in der Betreuung der Sammlung • Vertretung des Verwaltungsleiters
VM Dresden	zu niedrig	zu niedrig	ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung SäHO schwierig, wird gewährleistet durch Einbeziehung von wissenschaftlichem und sonstigen Personal • Forschungs- und Publikationstätigkeit kann nicht entsprechend der Bedeutung des Museums erfolgen
LMfV	zu niedrig	zu niedrig	zu niedrig	<ul style="list-style-type: none"> • zu wenig Mitarbeiter bei Kasse und Aufsicht • wissenschaftliches Personal fehlt • Ausstellungsaufbau durch Firmen hohe Kosten • zu wenig Personal für die wissenschaftliche Aufarbeitung des Fundmaterials