



## **Bericht**

des Stiftungsrates für 2011 nach § 6 Abs. 4 des Gesetzes über die Errichtung der „Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf“

**Federführend ist die Ministerin für Justiz, Kultur und Europa**

# Bericht des Stiftungsrates über die Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf für das Jahr 2011



Globushaus



Neuwerkgarten



Jüdisches Museum Rendsburg



Wiking Museum Haithabu



Wiking Häuser Haithabu



Volkskunde Museum



Eisen Kunst Guss Museum Büdelsdorf



Schloss Gottorf



Kloster Cismar



Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf  
D-24837 Schleswig · Telefon 04621/813 222 · Fax 04621/813 535  
[www.schloss-gottorf.de](http://www.schloss-gottorf.de)

## **Bericht des Stiftungsrates über die Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf für das Jahr 2011**

**Für das Geschäftsjahr 2011 hat der Stiftungsrat der Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf gemäß § 6 Abs. 3 des Errichtungsgesetzes in der Fassung vom 15.12.1998 seinen nachfolgenden Tätigkeitsbericht verfasst.**

Ordentliche Sitzungen des Stiftungsrates fanden am 8. April 2011, 10. Juni 2011 und 1. Dezember 2011 unter Leitung des Stiftungsratsvorsitzenden, Ministerpräsident Peter Harry Carstensen im Freilichtmuseum Molfsee und auf Schloss Gottorf statt.

In den Sitzungen wurde über folgende Themen verhandelt und beschlossen:

- Bericht und Aussprache über den Stand der Überleitungsverhandlungen mit dem Trägerschaftsverein des Freilichtmuseums Molfsee
- Sachstandsbericht zur Neufassung des Stiftungskonzepts
- Vorstellung und Beratung der fortgeschriebenen Strukturanalyse Bau- und Bauunterhaltungsplanung der Stiftung bis 2025
- Bericht, Beratung und Beschlussfassungen zum Jahresabschluss 2010 und des Lageberichtes 2010
- Beschlussfassung zum Bericht des Stiftungsrates an den Schleswig-Holsteinischen Landtag für das Jahr 2010
- Beratung und Beschlussfassung zum Wirtschaftsplan der Stiftung 2012 mit Stellenplan
- Beratung und Beschlussfassung zum Wirtschaftsplan 2012 mit Stellenplan des Zentrums für Baltische und Skandinavische Archäologie
- Beratung und Beschlussfassung des Überleitungsvertrages zur Trägerschaftsübernahme für das Freilichtmuseum Molfsee
- Vorstellung des Vorentwurfs des Projektes Neugestaltung der Dauerausstellungen im Schloss Gottorf
- Regelung der Geschäftsordnung der Stiftung zur Geschäftsführung

In außerordentlicher Sitzung befassten sich die stimmberechtigten Mitglieder des Stiftungsrates nach Anhörung der nicht stimmberechtigten Mitglieder mit Personalangelegenheiten des Stiftungsvorstandes.



Im Mittelpunkt der Befassungen des Stiftungsrates standen die Verhandlungen mit dem Trägerverein Schleswig-Holsteinisches Freilichtmuseum Molfsee mit dem Ziel einer Überleitung des Freilichtmuseums in die Stiftung sowie die sich aus einer Trägerschaftsübernahme ergebenden Konsequenzen der Finanzausstattung für eine nachhaltige Sicherung des Museumsbetriebes in Molfsee. Aber auch die mittel- und langfristige finanzwirtschaftliche Entwicklung in der Stiftung war Gegenstand der Beratungen. Dabei wurden Konsequenzen fortschreitender strukturell defizitärer Finanzausstattung durch den Stiftungsvorstand aufgezeigt. Das Ziel einer nachhaltigen finanziellen Sicherung des laufenden Museumsbetriebes wurde in der Erkenntnis diskutiert, dass eine Kompensation unzureichender Finanzausstattung nur noch durch Leistungsabbau bzw. Angebotsreduzierung in den Museen zu bewirken sein wird. Auch die Aussprache zum Wirtschaftsplan 2012 war gekennzeichnet durch den sich weiter verschärfenden strukturellen Finanzbedarf der Stiftung. Ursächlich für die weitere Verschärfung wirken hier die Einführung eines Mindestlohnes im Bewachungsgewerbe sowie des zweiten Schrittes der Tarifierhöhung im Bereich des TV-L. Bedingt durch finanzielle Zuwendungen des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) einerseits sowie das Investitionsprogramm Kulturelles Erbe andererseits konnte der Bauunterhaltungs- und Investitionsstau in der Stiftung weiter abgebaut werden. Erforderliche Eigenkapitalaufwendungen bei Maßnahmen, die mit Mitteln des BKM umgesetzt werden, führen dazu, dass die Stiftung über keine Liquiditätsreserve mehr verfügt. Aufgrund der sich aufzeigenden Liquiditätsschwäche geht der Stiftung Flexibilität in der Gestaltung des Museumsbetriebes verloren und wird mittelfristig in eine Gestaltungsstarre einmünden. Aus der Finanzplanung bis 2020 geht hervor, dass der Druck zu weiteren Einsparungen kommen zu müssen, sich weiter verstärkt und maßgeblich über Restriktionen in der Personalausstattung gelöst werden muss. Aus der langfristigen Finanzplanungsrechnung ergibt sich bei unveränderten bzw. nur marginal steigenden Zuweisungen aus dem Landeshaushalt für den laufenden Betrieb aus inflationären Kostensteigerungen und maßvoll angesetzten Tarifabschlüssen von 1,5 v. H. p. a. bis 2020 ein Defizit von ca. € 700.000, das es zu erwirtschaften gilt. Soll dies zu großen Teilen über eine Steigerung der Eigenertragsquote erreicht werden, setzt das Zukunftsinvestitionen in Höhe von 18 – 20 Mio. Euro in die Dauerausstellungen der Stiftung im Schloss Gottorf voraus. Nur mit einer an den Sichtweisen der heutigen Zeit orientierten Ausstellungschoreografie wird es gelingen, mehr Menschen für die Museen zu interessieren.

### **Zweck und Aufgaben der Stiftung**

Stiftungszweck ist das Sammeln insbesondere der dinglichen Quellen kultureller Überlieferung des Landes und der Region von den Anfängen bis zur Gegenwart. Die gesetzlichen Aufgaben erstrecken sich auf das Bewahren, Pflegen, Ergänzen, Erforschen und Vermitteln der Sammlungen und diese in ständigen Ausstellungen sowie in Wechselausstellungen der Öffentlichkeit zu erschließen und zu präsentieren.



Das inhaltliche Spektrum der Sammlungen reicht von der Urzeit bis in die Gegenwart. Für auf Dauer überlassene Leihgaben von Stiftungen und privaten Leihgebern hat die Stiftung die gleiche Obsorge walten zu lassen, wie bei den eigenen Beständen. Ein an den Ethischen Richtlinien für Museen (ICOM) orientiertes planvolles Ergänzen der Sammlungen durch Erwerbungen ließ sich auch 2011 aufgrund fehlender Mittel nicht umsetzen. Die Mehrzahl der Sammlungszugänge resultierte wieder aus Schenkungen und Vermächtnissen sowie aus Zugängen der Landesarchäologie.

Die Depotinfrastruktur des Archäologischen Landesmuseums hat durch den Magazin-neubau in Busdorf und die Grundinstandsetzung des Magazinegebäudes 19 West die notwendige qualitative und quantitative Verbesserung erhalten. Für den Bereich der Sammlungen des Landesmuseums für Kunst und Kulturgeschichte einschließlich der volkskundlichen Sammlung besteht weiterhin ein Mangel an qualitativ und quantitativ nachhaltigen Anforderungen entsprechender Magazininfrastruktur. Vorhandene Lager-räume sind überfüllt und entsprechen konservatorisch teilweise kaum mehr den Klima- und Lageranforderungen für die Sammlungsbestände.

In der Vermittlung wurde eine zielgruppen- und wettbewerbsorientierte Produktstrategie verfolgt. Alters- und zielgruppendifferenzierte Kursangebote ermöglichen es, Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen unterschiedlicher Altersgruppen eigene kreativ künstlerische Potentiale zu erschließen, oder mehr Wissen über Lebensumstände und sozialen Wandel in Alltag und Gesellschaft von der Frühzeit bis zur Gegenwart zu erlangen.

Kognitives Lernen setzt voraus, dass Präsentationen sich an den Sichtweisen und Darstellungsformen der heutigen Zeit orientieren und so die Objekte in einen Dialog mit den Betrachtern bringen. Besucherforschung und -kritik als Inspirationsquelle wurde intensiviert. Sie ist unverzichtbar bei der Weiterentwicklung des inhaltlichen Angebots und der Ausstellungsgestaltung, um die eigene Position in einer immer anspruchsvoller werdenden Freizeitgesellschaft nachhaltig zu sichern. Darauf aufbauend werden neue zukunftsweisende Konzeptionen für die Neugestaltung der Dauerausstellungen im Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte und des Jüdischen Museum Rendsburg wie auch im Archäologischen Landesmuseum erarbeitet. Das geschieht in einem ganzheitlichen Prozess, der die Definition von Unternehmenszielen der Stiftung bis 2025 mit einbezieht. Maßgeblichen Einfluss auf die Zielplanungen wird die Novelle zum Errichtungsgesetz haben, da diese neben einer veränderten Vorstandsstruktur auch eine Abteilungsstruktur beinhaltet, die dem ZBSA den Status einer wissenschaftlich, organisatorisch und wirtschaftlich weitgehend selbständigen Einrichtung innerhalb der Stiftung verschafft.

Die wissenschaftliche Forschung in den Museumsabteilungen befasst sich mit der weiteren Erschließung der Sammlungen, um daraus Themen für Dauer- und Wechsel-



ausstellungen zu generieren. Darüber hinaus sind die Kontakte mit anderen Museen und privaten Sammlern unabdingbar, um interessante Positionen in der Kunst ansprechend aufbieten zu können. Die Effizienz des eigentlichen Museumszwecks, Forschen, Sammeln, Bewahren und Vermitteln, steht mehr und mehr in Abhängigkeit zum wirtschaftlichen Erfolg des Kulturbetriebs Museum. In diesen Zusammenhängen agiert das Marketing der Stiftungsmuseen auf den touristischen Märkten und in immer stärkerem Maße im Internet, um neue Besucher für die Nutzung der kulturellen Bildung als eine Form der Freizeitgestaltung zu werben. Das Internet als Kommunikationsplattform gewinnt für die Museen zunehmend an Bedeutung, was mehr als 190.000 Besuche im zurückliegenden Jahr auf den neu konzipierten Webseiten belegen. Monatlich durchschnittlich zwischen 12.000 und 20.000 Besuche mit einer durchschnittlichen Verweildauer von fünf Minuten bestärken den Trend, die Schwerpunkte von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit auf dieses Medium zu verlagern. Schnelligkeit, Aktualität und Informationsumfang sprechen für diesen Weg des Besucherkontaktes. Der Aufbau von Informationsstrukturen unter Nutzung aller verfügbaren virtuellen und technischen Möglichkeiten schafft den Stiftungsmuseen eine Basis für mehr Kundenbindung in allen Bildungs- und Gesellschaftsschichten.

Als Stiftung des öffentlichen Rechts verfolgt die Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf satzungsgemäß ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts »Steuerbegünstigte Zwecke« der Abgabenordnung.

### **Jahresprogramm und Geschäftsverlauf**

Das Jahresprogramm war mit 16 Sonderausstellungen und 54 Veranstaltungen, Aktionstagen, Vorträgen, etc. maßgeblich für die öffentliche Wahrnehmung und für den Besuchszuspruch in den Museen. Aus der Analyse möglicher Gründe für den Besuchsrückgang von 23.538 gegenüber 2010 (- 6,41%) ergibt sich in der Einzelbetrachtung u. a., dass der schwächer wirkende Neuheitseffekt im Wikinger Museum Haithabu maßgeblich für den Besuchsrückgang dort verantwortlich ist. Selbstkritisch ist aber auch festzustellen, dass im Kloster Cismar wegen der mangelnden Qualität des Angebots Besucher nicht gekommen sind und im Jüdischen Museum nach wie vor die Vermittlung des schwierigen Themas noch mehr zu intensivieren ist. Erste Schritte sind im Jüdischen Museum mit der digitalen Anbindung an die Datenbank des **»Zeitzeugenprogramms«** des Jüdischen Museums Berlin und einer für die Erarbeitung eines Vermittlungskonzeptes zunächst vorübergehend eingesetzten zusätzlichen Wissenschaftlerin getan. Das Eisen Kunst Guss Museum ist derzeit wegen geplanter Grundinstandsetzung geschlossen.



	<b>Besucher 2008</b>	<b>Besucher 2009</b>	<b>Besucher 2010</b>	<b>Besucher 2011</b>
Schloss Gottorf	266.302	186.546	117.986	122.297
Gottorfer Globus	20.813	14.803	13.202	14.456
Neuwerkgarten	78.487	43.230	44.821	33.759
Volkskunde Museum	42.014	21.897	18.567	18.471
Jüdisches Museum	6.866	5.605	6.721	4.956
Kloster Cismar	6.705	6.531	5.140	3.402
Wikinger Museum	196.013	110.497	160.495	146.053
Eisen Kunst Guss Museum	0	0	973	0
<b>Insgesamt</b>	<b>617.200</b>	<b>389.109</b>	<b>367.905</b>	<b>343.394</b>

Aus einem Vergleich der Besucherstrukturen von Schloss Gottorf und dem Wikinger Museum Haithabu (WMH) ergibt sich folgendes Bild:

	<b>Schloss Gottorf</b>	<b>WMH</b>
Einzelpersonen )*	86.736 = 70,95 %	69.666 = 47,69 %
Familien mit Kindern )*	16.040 = 13,12 %	46.508 = 31,84 %
Gruppenbesucher	7.774 = 6,36 %	13.016 = 8,91 %
Schüler	11.697 = 9,57 %	16.861 = 11,54 %

)\* inklusive Sonderausstellungsbesucher (Liebermanns Gegner 21.156/1.728) sowie Gottorfer Landmarkt und Tag der Offenen Tür (13.257/ 4.450)

Aus der Zahlenübersicht zur Besucherstruktur ist zu erkennen, dass das Thema Wikinger offenkundig die Zielgruppe »Familie mit Kindern« stärker anspricht, als die Themen aus der Landesarchäologie und der Kunst und Kulturgeschichte auf Schloss Gottorf. Mit der bedeutenden Sonderausstellung zur neuen Berliner Sezession wurden 18,72 % des Besucheraufkommens auf Schloss Gottorf generiert, weitere 14,48 % kamen zum Gottorfer Landmarkt und dem Tag der Offenen Tür des Archäologischen Landesmuseums. Daraus lässt sich folgern, dass der Besucherzuspruch für die Museen auf Schloss Gottorf maßgeblich von der Popularität der angebotenen Sonderausstellungen abhängig ist. Die Zielgruppe der Familien mit Kindern wird sich vermutlich nur über die Neugestaltung der Dauerausstellungen stärker anwerben lassen, wenn diese durch zielgruppendifferenzierte Vermittlungsprogramme begleitet werden.

Das Jahresausstellungsprogramm der Stiftung wurde vornehmlich durch die Sonderausstellungen des **Landesmuseums für Kunst und Kulturgeschichte** und seiner



Dependancen geprägt und mit Bildhauerkunst bedeutender Gegenwartskünstler in der Reithalle Schloss Gottorf unter dem Titel »Fünf mal fünf. Die Welt als Wille und Vorstellung« im Februar eröffnet. Unter dem Ausstellungsreihentitel *Das Kleine Format* wurden mehrere Kunstaustellungen, die sich auf ein Thema und dessen Verarbeitung durch einen Künstler beschränken, gezeigt. Im Zuge der Neuordnung der Dauerausstellungen, die den Besuchern nicht nur inhaltliche, sondern zugleich auch raumbezogene Ausstellungsorientierung bieten soll, wurde die Kunst von 1900 bis 1945 im Ostflügel des Gebäudes 17 Schloss Gottorf aus der eigenen Sammlung neu inszeniert. Die Wiedereröffnung des Thaulow-Museums jährte sich zum 100. Mal und war Anlass, in der Reithalle mittels Raumfotos den Rundgang durch das ehemalige Museum zu rekonstruieren, um den Besuchern mit den Originalen der Sammlung einen authentischen Eindruck von der Sammlung, die den Grundstock der Sammlungen des Landesmuseums für Kunst und Kulturgeschichte abbildet, zu vermitteln. Für die bedeutendste und publikumswirksamste Sonderausstellung des Jahres »*Liebermanns Gegner. Die neue Session in Berlin und der Expressionismus*« interessierten sich mehr als 22.000 Besucher. Aus der Privatsammlung Dr. Carl und Eva Großhaus waren in einer Schau Fotografien und Grafiken von Cy Twombly sowie Bücher und Mappenwerke von Antoni Tàpies in einer weiteren Ausstellung im Kreuzstall zu sehen.

Besonderen Hörerzuspruch erfreuten sich seit dem Frühjahr 2011 mit 1.297 Besuchern die monatlich angebotenen Orgelkonzerte in der Schlosskapelle.

Von April bis Oktober zeigte das **Volkskunde Museum** unter dem Titel »*Was vom Lande übrig blieb*« Architekturfotografien aus der Volkskundlichen Landesaufnahme Prof. Dr. Arnold Lühning's, der mit seinen Fotos die zunehmende Bedrohung der ländlichen Baudenkmäler durch Verfall, Umbaumaßnahmen, Abriss und Zerstörung dokumentierte. Mit »*GrimmsKrams und Märchending*« wurde passend zur Weihnachtszeit und Jahreswende ein Ausstellungsprojekt präsentiert, das die spannende Wirkungs- und Rezeptionsgeschichte der Grimm'schen Märchenfiguren ins Zentrum der Betrachtung stellte.

Mit den Aktionstagen wie »*Modellbahnbörse*«, »*Pferd und Wagen*« oder »*Kunst und Kitsch*«, einem abwechslungsreichen Kinderprogramm mit Angeboten, wie u. a. »*Findet den Schatz*« oder »*Spekulatiusbacken zum Nikolaustag*« ergänzt durch Führungen, Lesungen und Konzertveranstaltungen bot das Programm des Volkskunde Museums wieder einen repräsentativen Querschnitt der Vielfalt ethnologischer und kulturwissenschaftlicher Themen.

»*Painting to remember*« titelte die Frühjahrsausstellung mit Gemälden von zerstörten Synagogen von Alexander Dettmar im **Jüdischen Museum Rendsburg**. Grafiken eines der bedeutendsten niederländischen Künstler des 20. Jahrhunderts der holländischen Jugendstil- und Art-deco-Künste, Samuel Jessurim de Mesquita, wurden in der zweiten



Jahreshälfte gezeigt. Mit dem Festakt zum Holocaustgedenken und Gedenkveranstaltungen und Lesungen zu den Novembertagen kam das Jüdische Museum seiner inhaltlichen Aufgabenstellung in besonderer Weise nach.

Mit der Künstlerinnengruppe GEDOK wurde unter dem Titel »*GEDOK unterwegs*« der Ausstellungssommer im **Kloster Cismar** gestaltet und dabei eine sehr differenzierte Besucherresonanz ausgelöst.

Der *Gottorfer Landmarkt* hat sich als ganzheitliche Veranstaltung für ökologische Produkte vieler Lebensbereiche bundesweite Wahrnehmung erworben und in der Region in Verbindung mit dem Internationalen Museumstag als ein Kulturerlebnis der besonderen Art etabliert. Mehr als 13.000 Besucherinnen und Besucher belegen diese regionale Verankerung. Mit dem 2. Gottorfer Barockgartenfest, das sich ebenfalls regen Zuspruchs erfreute, verstetigt sich ein weiteres Veranstaltungsformat, das der Stiftung mit ihren Einrichtungen gesteigerte regionale Integration und Vernetzung verschafft.

Im **Archäologischen Landesmuseum (ALM)** bildete das 175-jährige Jubiläum und der dazugehörige Tag der Offenen Tür das herausragende Jahresereignis. Zur weiteren Verbesserung der Museumsinfrastruktur wird die Grundinstandsetzung des Gebäudes 19 West beitragen und die im Laufe des Jahres geplante Neuordnung der Sammlungsbestände des ALM nach sich ziehen. Frühmittelalterliche Häfen und Handelsstrukturen des Ostseeraumes sind das Thema eines umfangreichen musealen Forschungsprojekts, das durch die VW-Stiftung mit mehr als T€ 300 gefördert und abschließend die wissenschaftliche Basis für ein Sonderausstellungsprojekt liefern wird.

Weit mehr als 140.000 Besuche im Wikinger Museum Haithabu und den Wikinger Häusern zeigen auf, dass das Thema Wikinger insbesondere bei Familien mit Kindern positiv belegt ist. Ein inhalts- und lehrreiches Veranstaltungsprogramm während der Sommermonate mit dem Schwerpunkt um die Wikinger Häuser begeistert die Menschen immer wieder neu, sich mit den Lebensgewohnheiten und Lebensumständen der von vielen Legenden umwobenen Wikingerwelt auseinanderzusetzen. Auch im zweiten Jahr nach der Neugestaltung der Dauerausstellung ist festzustellen, dass die neue Konzeption und die Modernität in der Präsentation angenommen werden.

### **Zentrum für Baltische und Skandinavische Archäologie (ZBSA)**

Das Zentrum für Baltische und Skandinavische Archäologie (ZBSA) hat im dritten Jahr nach seiner Gründung seine Schlüsselrolle in der archäologischen Forschung im Zielgebiet gefestigt und die internationale Vernetzung ausgebaut. Alle geplanten Forschungsbereiche sind besetzt, seit Januar 2011 auch AMS Datierung und Isotopenforschung mit einer Arbeitsstelle am Leibniz-Labor der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU).



Als elementarer Schritt zur Institutionalisierung der Zusammenarbeit zwischen CAU und ZBSA wurde gemeinsam die Johanna-Mestorf-Akademie gegründet.

Bestehende Kooperationen wurden durch gemeinsame Projekte mit baltischen und skandinavischen Ländern erneuert und neue Projektpartner wurden hinzu gewonnen.

Die traditionell enge Zusammenarbeit mit dänischen Instituten hat zu der Beteiligung in einem INTERREG 4 A-Projekt geführt (Bones4Culture), Leadpartner ist die Syddansk University in Odense. Mit dem Dänischen Nationalmuseum in Kopenhagen wird in verschiedenen alten und neuen Projekten kontinuierlich zusammengearbeitet.

Mit Lettland verbindet das ZBSA als besonderes Projekt die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die nach einem ersten Workshop 2010 in Schleswig den zweiten Riga-Schleswig-Workshop, diesmal in Riga, zum Inhalt hatte. Finanziell wurde der Workshop vom Baltisch-Deutschen Hochschulkontor maßgeblich unterstützt.

In Schleswig fanden unter großer internationaler Beteiligung mehrere wissenschaftliche Veranstaltungen statt. Besonders hervorzuheben sind der *Nordic Blade Technology Network – Workshop*, der *Runen-* sowie der *Jagd-Workshop*, die *Tagung »Quo Vadis«* zur Problematik von Langzeit-Projekten und der von der Fritz-Thyssen-Stiftung geförderte *»Workshop Workshop – The Elusive Gold Smithies of the North«*.

Von elementarer Bedeutung zur langfristigen Sicherung der Forschungsbasis ist die Einwerbung von zwei Drittmittel-Vorhaben, die das ZBSA langfristig stützen werden. Zum einen geht es um ein Langzeitprojekt über 18 Jahre bei der Akademie der Wissenschaften und Literatur in Mainz *»Forschungskontinuität und Kontinuitätsforschung – Siedlungsarchäologische Grundlagenforschung zur Eisenzeit im Baltikum«* in Zusammenarbeit mit dem Museum für Vor- und Frühgeschichte, Berlin, das im Januar 2012 beginnen wird.

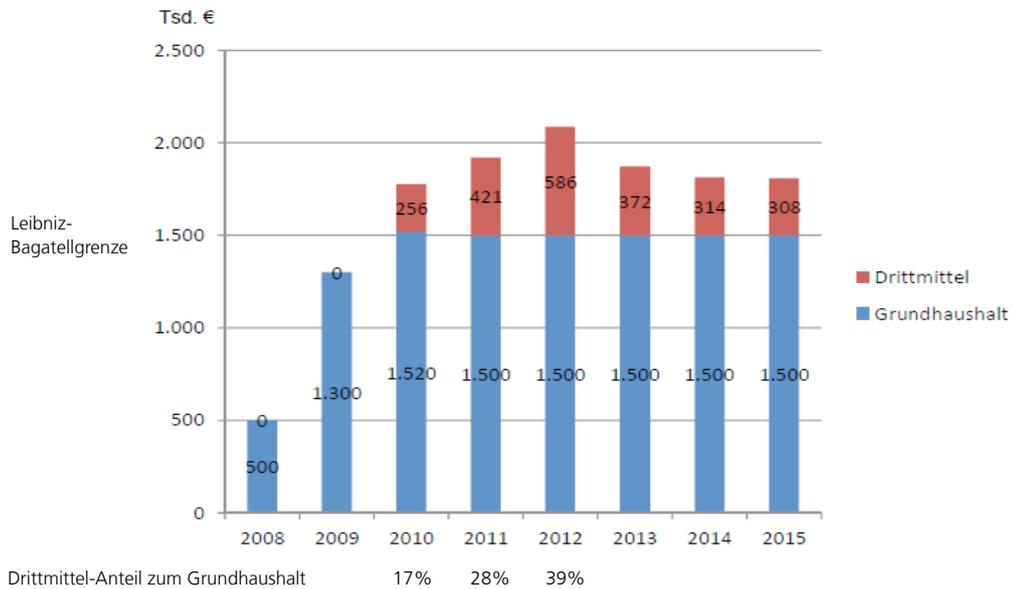
Zum anderen wurde ein Schwerpunktprogramm bei der DFG initiiert *»Häfen von der Römischen Kaiserzeit bis zum Mittelalter«*. Kooperationspartner und mitverantwortlich für die Antragstellung sind die beiden Leibniz-Institute Römisch-Germanisches Nationalmuseum RGZM, Mainz, und Deutsches Schiffahrtsmuseum, Bremerhaven, sowie die Universität Jena. Die Förderperiode geht ab 2012 über 2 x 3 Jahre, die Einzelprojekte werden in 2012 entschieden.

Das ZBSA ist mit dem Ziel gegründet worden, als außeruniversitäres Forschungsinstitut Mitglied in der Leibniz-Gemeinschaft zu werden. Dieser Weg wurde in 2011 kontinuierlich durch Kooperationen, Projekte und Anpassung der internen Abläufe fortgesetzt. Für 2012 sind weitere Meilensteine vorgesehen: Änderung der Struktur in den Forschungsbereichen, Einführung der Kostenträgerrechnung und offizielle Antragstellung bei der GWK im Frühjahr 2012.



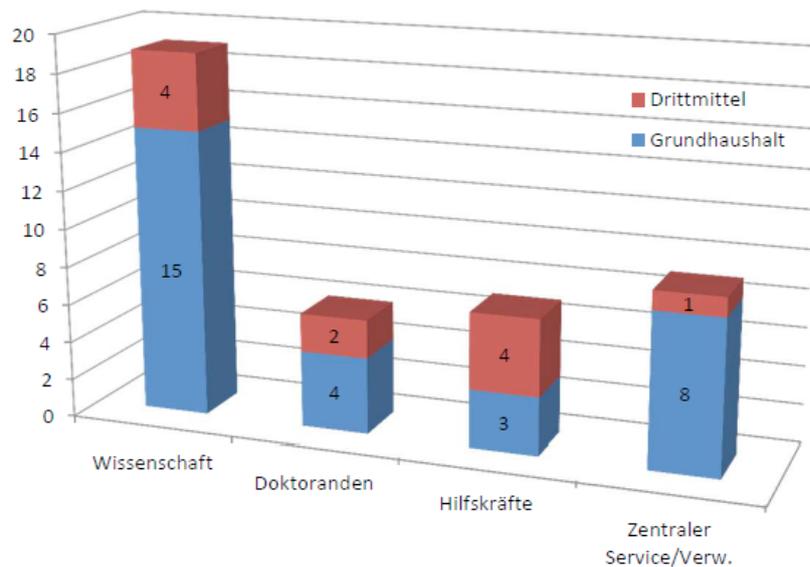
## Kennzahlen 2011:

### Entwicklung von Grundhaushalt und Drittmittel-Einwerbung



## Personal 2011

	Grundhaushalt	Drittmittel	Hilfskräfte	<b>Gesamt</b>
Vollzeitäquivalente	20,69	4,74	1,46	<b>26,89</b>
Personen	28	6	7	<b>41</b>
Frauenanteil	15	3	4	<b>22</b>



Im Zentrum für Baltische und Skandinavische Archäologie konzentrieren sich die Bereiche der Forschung und der inneren Strukturentwicklung vornehmlich auf die Erfüllung der Evaluationskriterien durch die Wissenschaftsgemeinschaft Leibniz (WGL). Gemeinsam mit der Akademie der Wissenschaften Mainz wurde ein sich über 18 Jahre erstreckendes Forschungsprogramm entwickelt und die dazu erforderlichen Fördermittel grundsätzlich bewilligt. Ein Grundlagenforschungsprogramm wurde dem ZBSA durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft bewilligt, das insgesamt ein Fördervolumen von mehr als 6 Mio. € ausweist und spezifizierte Forschungsantragstellungen für Mittelbewilligungen ermöglicht. Zwei internationale wissenschaftliche Kolloquien bewirkten eine noch stärkere Wahrnehmung und Vernetzung des ZBSA im nordeuropäischen Kommunikationsraum.

Die Strukturentwicklung für die innere Organisation, die sich in wesentlichen Aspekten eng mit der Novellierung des Errichtungsgesetzes verbindet, ist auf die weitgehende wissenschaftliche und wirtschaftliche Verselbständigung als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Evaluation gerichtet.

### **Öffentlichkeitsarbeit**

Die Abteilung **Medienkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit** ist Ansprechpartnerin aller sieben Museen für die Organisation und Durchführung von Vorabbesichtigungen und Pressegespräche im Vorwege von Ausstellungseröffnungen. Von diesen Terminen gab es 2011 mehr als 25. Neben der täglichen redaktionellen Pflege und technischen Betreuung des Internetauftritts der Stiftung ([www.schloss-gottorf.de](http://www.schloss-gottorf.de)) liegt das Hauptaugenmerk aber vor allem darauf, Interesse der elektronischen Medien und gedruckten Presseorgane an den Angeboten der Stiftung Gottorf zu generieren.

Während es im Jahr 2011 angesichts des Sonderausstellungsangebots schwierig war, in die Feuilletons der überregionalen Medien vorzustößen, verzeichneten wir vor allem in den touristischen Magazinen und TV-Journalen wunderbare Achtungserfolge. Im Mittelpunkt überregionaler Magazinberichterstattungen standen vor allem der Gottorfer Globus, das Wikinger Museum Haithabu sowie das Gesamtkunstwerk Schleswiger Schlossinsel. Veröffentlichungen gab es in namhaften Heften wie z. B. dem Merian, GEO Saison, Mare Kids, SPIEGEL WISSEN, ZEIT Museumsführer, GEO EPOCHE.

Auch das Kompetenzzentrum Archäologie auf Schloss Gottorf rückt immer wieder in den Focus der Berichterstattung, wie beispielsweise die Ausgrabungen am Danewerk mit der Entdeckung des Tors, die tagelang bundesweit vermeldet wurde – u. a. auf SPIEGEL online, der WamS oder im Focus.

Die enge Verbundenheit des NDR-Funkhauses Kiel zur Arbeit der Landesmuseen drückte sich 2011 vor allem durch die Produktion einer vierteiligen Serie für das Schleswig-



Holstein-Magazin anlässlich des 175-jährigen Bestehens des Archäologischen Landesmuseums aus. Nicht zuletzt dank dieser Vorberichterstattung wurde der Tag der Offenen Tür mit über 5000 Besuchern ein großer Publikumserfolg.

Überdies hinaus erledigt die Öffentlichkeitsarbeit das Veranstaltungsmanagement auf der Schlossinsel. Es werden Veranstaltungen wie Tagungen, Hochzeiten und Konzerte akquiriert, geplant und die Umsetzung begleitet. Im Rahmen der Lobbyarbeit leistet die Öffentlichkeitsarbeit zudem Unterstützung beim Einwerben von Sponsorengeldern zur Realisierung von Sonderausstellungsprojekten.

### **Marketing und Vertrieb**

Die Aufgabenfelder der Abteilung »Marketing und Vertrieb« umfassen neben den vielfältigen Werbemaßnahmen und Aktivitäten zur Absatzförderung auch die Bereiche der Markt- und Besucherforschung, Vertriebskooperationen, Kassen- und Museumshops und Besucherservice. Diese Tätigkeitsbereiche werden zentral für die gesamte Stiftung koordiniert.

Im Jahre 2011 wurde eine Vielzahl der bestehenden Imagefaltblätter mit der Grafikabteilung der Stiftung neu konzipiert und erstmalig flächendeckend in Schleswig-Holstein, Hamburg und Süddänemark verteilt. Erstmals wird dabei auf die jeweiligen Hauptangebote der verschiedenen Museen verwiesen (Cross-Marketing) und die größeren Sonderausstellungen in der Wahrnehmung nach vorne gestellt. Es wurden über eine Million Faltblätter differenziert nach Themen und Zielgruppen verteilt. Plakatierungen wurden durch Marktveränderungen und Budgetumschichtungen zurückgefahren und der Bereich Onlinewerbung wurde entsprechend erhöht.

Über die Kassen- und Umsatzstatistik konnten Erfolge im Vertrieb, wie Kombi-Angebote auf der Schlossinsel und Kooperations- und Rabatt-Angebote für Sonderausstellungen und das Wikinger Museum Haithabu belegt werden. Insbesondere wurden Kooperationen im Tourismus weiter ausgebaut. Ebenfalls neu eingeführt wurde die systematische Postleitzahlenabfrage an den Kassen von Schloss Gottorf und Haithabu, so dass auch Marktpotentiale und die zukünftige Verbreitung der Werbemaßnahmen abgestimmt werden können.

Seit 2009 werden auf Schloss Gottorf an wechselnden Standorten über sogenannte Dialogboxen Besuchermeinungen gesammelt und regelmäßig ausgewertet, so dass zunächst ein laufendes Beschwerdemanagement (Ansatz für operative Verbesserungen) installiert ist. Es konnte in diesem Jahr darauf aufbauend eine Zusammenfassung



der Daten erstellt werden, so dass Indikatoren für Problemfelder aufgezeigt werden, die grundsätzliche Markt- und Bedürfnisveränderungen aufzeigen (strategische Bedeutung). Diese Indikatoren sollen im kommenden Jahr in einer qualitativen Marktforschungsstudie (repräsentative Befragung der Besucher) einfließen.

Die Umsätze der Museumsshops konnten durch veränderte Warenpräsentation (Selbstbedienung) und eine größere Verkaufsfläche bzw. eine erhöhte Produktauswahl bezogen auf den Einzelbesucher erhöht werden. Ebenso wurde ein neuer Kassenserver angeschafft, der mittelfristig alle Museen der Stiftung zentral verbindet und detaillierte Auswertungen ermöglicht und über eine Warenwirtschaft sowie weitere Softwaremodule zukünftige Entwicklungen (Online-Shop und Ticketing über das Internet) gewährleistet.

Zukünftig wird der Bereich »Online-Marketing« weiter ausgebaut werden, so dass für klassische Werbemedien weniger Ressourcen zur Verfügung stehen. Diese müssen durch weitere Kooperationen im Vertrieb und Kundenbindungsprogramme kompensiert werden. Das strategische Marketing gewinnt durch die zukünftige Neuausrichtung der Dauerausstellungen an Bedeutung.

### **Ertragslage**

Im Geschäftsjahr 2011 erlöste die Stiftung aus eigener Geschäftstätigkeit (Eintrittsgeldern, Publikationsverkäufen, Führungen, etc.) T€ 1.781. Das Aufkommen aus Eintrittsentgelten blieb mit T€ 1.362,9 um T€ 70,1 unter dem Wirtschaftsplanansatz. Fällt das Gesamtergebnis doch vergleichsweise moderat aus, ist festzuhalten, dass dies auf der Entscheidung beruht, für die Sonderausstellung »Liebermanns Gegner« Sondereintritt (T€ 143,6) zu erheben und die zusätzlichen Erträge als Kostendeckungsbeitrag in den Etat einzubringen. Nicht erreicht wurden die Ertragsansätze aus Eintrittsgeldern im Gottorfer Barockgarten mit Globushaus, im Volkskunde Museum, im Jüdischen Museum und im Kloster Cismar. In der Summe fehlen hier Eintrittsgelder in Höhe von T€ 83,1, denen Mehreinnahmen von insgesamt T€ 13 im Schloss Gottorf und dem Wikinger Museum Haithabu gegenüberstehen.

Aus Publikationsverkäufen wurde 2011 nur ein Ertrag von T€ 85,7 erzielt und nur 51,56 % der Planungsgröße erreicht, da weniger Neuerungen aufgelegt und Standardwerke weniger verkauft wurden. Führungen und erlebnisorientierte Gruppenangebote waren mehr denn je gefragt und brachten mit T€ 153,7 ein überdurchschnittliches Ergebnis. Aus Vermietung und Verpachtung wurden nur T€ 107,4 eingenommen. Sponsoring und Spenden zur Förderung von Ausstellungsvorhaben erbrachten T€ 249,1. Nur mit der Unterstützung Dritter und Sondereintritt lassen sich Sonderausstellungsvorhaben noch realisieren. Bei großen Ausstellungsvorhaben, wie »Liebermanns Gegner«



bleibt zudem ein nicht unerhebliches Kostendeckungsrisiko. Für Forschungsprojekte konnten von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und anderen Förderstiftungen insgesamt T€ 475,6 aufgrund entsprechender Einzelbewilligungen abgerufen werden.

Das Zentrum für Baltische und Skandinavische Archäologie (ZBSA) erhielt vom Wissenschaftsministerium institutionelle Förderung in Höhe von T€ 1.488,9 für den laufenden Wissenschaftsbetrieb. Zusätzlich wurden im ZBSA für Forschungsprojekte T€ 402,7 von der DFG und anderen Förderstiftungen eingeworben.

Öffentliche Förderung in Höhe von jeweils T€ 33,2 wurde dem Jüdischen Museum Rendsburg von dem Kreis Rendsburg-Eckernförde und der Stadt Rendsburg zuteil.

Mit Fördermitteln des Konjunkturprogramm II finanzierte Bauvorhaben wurden 2011 mit der Grundinstandsetzung des Gebäudes 19 auf der Schlossinsel fortgesetzt. Fördergelder aus dem Konjunkturprogramm II konnten in Höhe von T€ 2.000 für die Baumaßnahme abgerufen werden.

Aus dem Investitionsprogramm Kulturelles Erbe wurden für die Beschaffung eines Klimaregals (T€ 406,5) und die klimatechnische Ertüchtigung der Reithalle (T€ 343,5) bisher T€ 750 an die Stiftung ausgezahlt.

Der Bundesbeauftragte für Kultur und Medien hat Schloss Gottorf als Denkmal von nationaler Bedeutung anerkannt. Für denkmalpflegerische Maßnahmen zur Erhaltung und Instandsetzung der historischen Bausubstanz (Schlosskellerräume Nord- und Südflügel) sind der Stiftung 2011 insgesamt T€ 414,0 zugeflossen.

## **Personal**

Durchschnittlich beschäftigte die Stiftung 168 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unbefristeten und befristeten Voll- und Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen. 37 Neueinstellungen stehen 43 Beendigungen, es handelt sich weit überwiegend um befristete Arbeitsverhältnisse, gegenüber. Altersbedingt bzw. wegen Erwerbsunfähigkeit oder aus persönlichen Gründen endeten sieben Arbeitsverhältnisse. Bestehende Ausbildungsverhältnisse endeten in einem Fall mit dem Bestehen der Gehilfenprüfung und in einem zweiten Fall vorzeitig durch eigene Kündigung.

Ein Wissenschaftler und ein Doktorand wurden für das Zentrum für Baltische und Skandinavische Archäologie (ZBSA) neu eingestellt. Insgesamt waren damit per 31.12.2011 im Zentrum 13 Wissenschaftlerinnen (6) und Wissenschaftler (7), 1 Doktorand, eine Diplom-Geografin und acht nichtwissenschaftliche Mitarbeiter/-innen in befristeten und unbefristeten Voll- und Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen angestellt.

In den drei Abteilungen der Stiftung waren ohne Vorstand per 31.12.2011 vier Beamte, 105 Beschäftigte (63 VZ, 42 TZ), drei Volontäre, fünf Praktikantinnen sowie zwölf Drittmittelbeschäftigte in ungekündigten Beschäftigungs- bzw. Ausbildungsverhältnissen angestellt. Im ZBSA stehen per 31.12.2012 in Vollzeitbeschäftigung 21 Mitarbeiter und



Mitarbeiterinnen und zehn in Teilzeitbeschäftigungen, außerdem vier studentische Hilfskräfte. Die gesamte Anzahl der Frauen in Beschäftigungsverhältnissen beträgt 102 (60,71 v. H.). Die Beschäftigungsquote der Menschen mit Behinderungen betrug 5,12 v. H. und liegt damit geringfügig über der gesetzlichen Mindestquote von 5 v. H. Krankheitsbedingt haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 2.476 Arbeitstagen gefehlt. Auf Kurzerkrankungen von bis zu fünf Tagen Dauer entfallen 155 Arbeitstage. Der krankheitsbedingte Arbeitsausfall beläuft sich auf insgesamt 362 Arbeitswochen (14,73 Arbeitstage/Mitarbeiter-in). Das entspricht 7,87 Vollzeitstellen oder einer Ausfallquote von 7,74 %.

An Löhnen und Gehältern des Stammpersonals und der Aushilfskräfte wurden insgesamt T€ 6.553,2 gezahlt. Davon entfielen auf die Beschäftigten in den Museen T€ 4.950,3, auf Beschäftigte des ZBSA T€ 1.175,6 und auf Beschäftigte in Drittmittelprojekten T€ 427,3. Der Haushaltsansatz für 2011 (T€ 6.349,1) wird damit um T€ 223,2 bzw. 4,87 % unterschritten.

Mit T€ 740,6 liegen die Kosten für gewerbliches Wachpersonal im Pfortnerdienst und in der Museumsaufsicht um T€ 140,6 höher als veranschlagt. Bedingt sind die höheren Kosten durch ein erhöhtes Leistungsaufkommen, das sich aus geänderten Personalstrukturen einerseits und überdurchschnittlich krankheitsbedingte Arbeitsausfallstunden des Museumspersonals andererseits ergeben hat.

Einschneidend wirkte die seit 23.11.2011 wirksame personelle Veränderung im Vorstand. Mit dem Direktor des Landesmuseums für Kunst und Kulturgeschichte wurde ein Änderungsvertrag geschlossen, der seine sofortige Freistellung beinhaltet. Eine Nachbesetzung der Stelle ist aufgrund der gegebenen finanziellen Verpflichtungen aus dem Änderungsvertrag bis zum 31.12.2012 ausgesetzt. Kommissarisch wird das LMKK durch den nach der Geschäftsverteilung bestimmten Stellvertreter geführt. Der Stiftungsvorstand ist ausschließlich durch den Leitenden Direktor repräsentiert. Bei Abwesenheit zeichnet der Verwaltungsleiter alle Geschäftsvorgänge, die zur Aufrechterhaltung des Museumsbetriebes erforderlich sind.

### **Bauunterhaltung und Baumaßnahmen**

In allen Liegenschaften der Stiftung wurden aus Mitteln der Bauunterhaltung wieder vornehmlich die Bausubstanz erhaltenden Maßnahmen, wie die Reparaturen an Fenstern, Türen, Toren und Dächern, Erneuerung von Außen- und Innenanstrichen, Wartung und Instandsetzung der haustechnischen Einrichtungen in allen Liegenschaften der Stiftung erledigt. Die größte Einzelmaßnahme war die Erneuerung der Telefonanlage für die Liegenschaft Schloss Gottorf.

Mit Mitteln des Bundesbeauftragten für Kultur und Medien konnten die Kellerräume im Nordflügel des Schlosses, die von Mauerschwamm befallen waren, grundlegend saniert und in ihren historischen Konturen wieder sichtbarer gemacht werden. Eine



weitere Maßnahme war die grundlegende denkmalgerechte Sanierung der ehemaligen Tischlerwerkstatt in den Kellerräumen des östlichen Südflügels, die zukünftig als Projekträume für Bildung und Vermittlung genutzt werden sollen. Begonnen werden konnte mit der Neuverlegung des Trinkwasserversorgungsnetzes im Bereich der Nebengebäude auf der Ostseite der Schlossinsel. Außerdem wurden Aufträge zur Restaurierung der Schlossportale und des Brunnens im Innenhof sowie für die Erneuerung von Türen, Toren und Fenstern vergeben.

Abgeschlossen wurden die Grundinstandsetzungsarbeiten am Gebäude 19 West. Das Gebäude wurde in Dach und Fach instandgesetzt und energietechnisch auf den Stand der Technik gebracht. Für die künftige Nutzung des Gebäudes als Magazingebäude stehen im Erdgeschoss klimaregelte Depoträume und im Dachgeschoss ansprechende Büro- und Funktionsräume zur Verfügung. Räumlich entsprechen alle Arbeitsbereiche den Anforderungen der Zukunft. Für eine entsprechende Raummöbelausstattung stehen zurzeit keine ausreichenden Mittel zur Verfügung.

Die Vorplanung zur Grundinstandsetzung des Eisen Kunst Guss Museums Büdelsdorf wurde abgeschlossen. Von einer Vollklimatisierung des Museums, wie in der Vorplanung vorgesehen, wurde Abstand genommen, da aufgrund der Raumzuschnitte des Museums eine den konservatorischen Erfordernissen entsprechende Konditionierung der Raumluft nicht erreicht würde. Die Ausführungsplanung ist beauftragt.

Verbesserung der Barrierefreiheit war das Ziel der Überplanung des Außenbereiches auf der Schlossinsel zwischen den Eingangsgebäuden und dem Schlosshauptportal.

Insgesamt wurden 2011 für Bau- und Ersatzinvestitionen T€ 3.478,1 aufgewandt.



## Finanzierungsübersicht zu den Zuwendungsbauvorhaben der Stiftung 2011

Investition	Mittelabruf (T€)	verbraucht (T€)	Verbindlichkeit (T€)	Eigenanteil (T€)
Gebäude 19 West	2.500,0	2.794,0	96,8	190,8
Gebäude 19 Klimaregal	406,5	31,6	374,9	0
Nordkeller BKM	185,0	199,7	0	14,7
Südkeller BKM	229,0	262,0	0	33,0
Ertüchtigung Reithalle	343,5	43,8	299,7	0
Trinkwasserleitungen BKM	0	18,2	0	18,2
	<b>3.664,0</b>	<b>3.349,3</b>	<b>771,4</b>	<b>256,7</b>

## Finanzierungsübersicht Bauunterhaltungsmaßnahmen 2011

Investitionsbereich	Mittelansatz (T€)	verbraucht (T€)
Schloss Gottorf	170,0	210,6
Wikinger Museum	30,0	16,3
Wikinger Häuser	30,0	8,3
Volkskunde Museum	30,0	18,2
Kloster Cismar	30,0	9,3
Zentrale Restaurierung	8,0	0,5
Jüdisches Museum	20,0	20,1
Barockgarten / Globushaus	20,0	11,1
IT-Netzwerk	7,5	26,0
GMSH-Honorare	90,0	67,8
Vorplanungsaufwand Barrierefreiheit u. a.	0	31,9
	<b>435,5</b>	<b>420,1</b>

Auf die Investitionen und Ersatzinvestitionen im Bereich der Geräte-, und Geschäftsausstattung sowie Softwareanschaffungen entfallen Ausgaben in Höhe von T€ 153,0 inklusive der Ausstattungskosten des Zentrums für Baltische und Skandinavische Archäologie (ZBSA T€ 63,1). Die Sammlungen der Stiftung konnten aus eigenen Mitteln nur geringfügig (T€ 0,1) durch Ankäufe ergänzt werden. Sonstige Zugänge im Sammlungsvermögen resultieren ausschließlich aus Schenkungen. Für Ausstellungsorganisation und -gestaltung betrug der Gesamtaufwand in den Museen der Stiftung T€ 345,7, Druck- und Gestaltungs-kosten für Ausstellungspublikationen fielen in Höhe von insgesamt T€ 127,2 an.



## Chancen und Risiken

Die finanzielle Situation der Stiftung hat sich im Jahr 2011 gegenüber 2010 nicht grundsätzlich verändert. Es besteht auch weiterhin ein strukturelles Finanzdefizit im laufenden Betrieb, das aufgrund der geänderten marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die sich aus der allgemeinen Inflationsrate und den Tarifsteigerungen herleiten, kaum positiv beeinflussen ließ. Das Ertragsaufkommen aus eigener Geschäftstätigkeit hat sich leicht verringert. Demgegenüber ist es teilweise gelungen, Einsparungen zu erwirtschaften, indem restriktiv und strukturverändernd Personalwirtschaft betrieben und Leistungen der Stiftung u. a. durch temporäre Schließung von Ausstellungen reduziert wurden. Es ist nicht zu erwarten, dass sich die Abhängigkeit der Stiftung von den finanziellen Zuwendungen des Landes kurz- oder mittelfristig auflösen wird. Vielmehr muss sich das Land bewusst sein, dass die Stiftung in ihren Kernaufgaben nur dann funktionstüchtig bleibt, wenn die Rahmenbedingungen der Finanzplanungsrechnung bis 2020 zur Grundlage der zukünftigen Finanzausstattung werden. Bei einem Inflationsfaktor von 1,5 % p. a. und einer Steigerung der Eigenerträge um 2 % p. a. bei unverändertem Personalbestand wird zwangsläufig ein Finanzmehrbedarf von mindestens T€ 900 entstehen, der aus der Erhöhung der Eigenmittel der Stiftung nicht getragen werden kann. Daraus folgt, dass vor allem die weitere personelle Entwicklung der Stiftung im Zuge der regulären altersbedingten Fluktuation der Jahre bis 2020 dazu genutzt werden kann und muss, strukturelle Veränderungen in der Aufgabenzumessung und daraus folgend in der Personalausstattung vorzunehmen. Personalabbau bedingt aber auch, die Kernbereiche der Museumsbetriebsamkeit neu zu bestimmen und alle Möglichkeiten interdisziplinärer Zusammenarbeit der Museen zu identifizieren und auszuschöpfen. Es muss gelingen, die in den zurückliegenden Jahren gewachsene innere Konsolidierung noch stärker voranzutreiben und insbesondere in den Ausstellungsvorhaben und in der Vermittlung noch intensiver als bisher interdisziplinär zusammenzuarbeiten. Ziel muss es sein, überall dort, wo fachliche Spezifika nicht als ausschließliche Handlungsoption gelten, nach fachübergreifenden Lösungen zu streben, um so Gestaltungsspielräume für kreative Vermittlungsarbeit zu gewinnen und die Wirtschaftlichkeit des Gesamtbetriebes zu erhöhen.

Parallel zu den Restrukturierungsbemühungen nach innen, wird sich die Wirtschaftlichkeit des Kulturschaffens stärken lassen, wenn die Vermittlungsangebote nicht mehr vornehmlich nach hergebrachten Entwicklungs- und Entstehungsmustern bestimmt und gestaltet werden. Das Spannungsfeld zwischen Wissenschaftlichkeit und populistischer Anbieterung muss dabei die durch Zweck und Auftrag der Stiftung bestimmte Seriosität der Landesmuseen wahren. Das schließt eine ausgeprägte Orientierung an den gesellschaftlichen Entwicklungen und genaue Kenntnis der Bedürfnisse und Erwartungen der potentiellen Museumsbesucher nicht aus. Erkenntnisgewinn aus systematischen professionell aufbereiteten Besucherbefragungen ist hingegen unumgänglich für



gezieltes Marketing, zugleich aber auch ein wesentlicher Faktor für Produktentwicklungen zur Dynamisierung des Besucherzuspruchs und damit der eigenen Wertschöpfung. Verbunden mit einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement ließe sich so nachhaltige Bindung zwischen Kulturschaffenden und Kulturbildungsinteressierten erzeugen. Positive Kommunikation, die umfassend Information und Orientierung verschafft und dazu die gesamte Medienwelt nutzt, bleibt für erfolgreiche Produktvermittlung unabdingbar.

Ein nur noch schmales finanzielles Fundament lässt bei Projektentwicklungen einen geringen Gestaltungsspielraum, da stets eine ausgewogene Balance zwischen Aufwand und erwartetem Ertrag als wesentliches Kriterium zu suchen ist. Der Ausstellungsetat lässt aufgrund der gegebenen strukturellen Unterfinanzierung die Subvention von Ausstellungsvorhaben nur noch in engen Grenzen zu. Große Sonderausstellungen erfordern in der Regel aber auch hohen finanziellen Einsatz, da sie allein aus den eigenen Sammlungen nicht zu generieren sein werden, sondern nur mit zusätzlichen oder auch allein mit Leihgaben von anderen Museen und privaten Sammlern ansprechend zu gestalten sind. Der sich damit zwangsläufig verbindende erhebliche finanzielle Aufwand lässt sich nur mit Zuwendungen von privaten Förderern oder Förderstiftungen und ggf. Sondereintritt kompensieren. Sechs- und siebenstelliger Ausstellungsetats sind in der Museumswelt für herausragende Ausstellungen Normalität, für die Stiftung aber mit einem kaum zu vertretenden wirtschaftlichen Risiko behaftet, wenn ein wesentlicher Teil der Finanzierung auf die Erträge aus Sondereintrittsentgelten abgestellt werden muss. Schloss Gottorf's Lage in einer Kleinstadt und einem der strukturschwächsten Landesteile hat in den letzten Jahren aufgezeigt, dass sich mit Ausstellungsvorhaben von der Klasse »*Liebermanns Gegner. Die neue Sezession in Berlin und der Expressionismus.*« in der Regel Besuchsaufkommen von 20.000 bis 30.000 erzielen lassen. Ein wirtschaftlich ausgeglichenes Ergebnis ist über die Basisfinanzierung aus dem Stiftungshaushalt und den Sondereintrittsentgelten unter den gegebenen Voraussetzungen nicht zu erzielen, sondern erfordert zusätzlich privates Finanzengagement.

Gleichwohl sind Sonderausstellungen für die Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing unabdingbar notwendig, um den Vermittlungs- und Bildungsauftrag nach außen wirken lassen und um Besucherinnen und Besucher für das Gesamtangebot werben zu können. Qualitativ hoch einzuordnende Sonderausstellungen sind aber auch für das Image der Stiftung als kulturellen Leuchtturm des Landes Schleswig-Holstein unabdingbar. Um die finanziellen Risiken zukünftig noch stärker als bisher eingrenzen zu können, wird, ohne an Attraktion einbüßen zu müssen, mehr auf Qualität denn auf Quantität zu setzen sein.

Herausforderungen bietet aber in zunehmendem Maße auch der allgemeine Rahmenbetrieb der Museen. War mit der Umstrukturierung des Sicherheitspersonals, weg von verwaltungseigenen Kräften hin zu gewerblichen Wachpersonen, eine erhebliche



Kostenentlastung im Personalhaushalt zu erzielen, sind nunmehr durch die Einführung eines Mindestlohnes im Bewachungsgewerbe Kostensteigerungen von 24 % in drei Jahren (2011 bis 2013) zu schultern, was bezogen auf die Leistungsabrechnung 2011 Mehrkosten von weiteren T€ 111,1 bedeutet. Hinzu kommen Kostensteigerungen aus der Tarifierhöhung 2011/12 sowie sonstige inflationsbedingte Mehrkosten des Sachhaushalts. Alle Kostensteigerungen sind für die Stiftung nur bedingt beeinflussbar bzw. lassen sich nur durch Leistungsabbau oder Verzicht kompensieren. Eine signifikante Steigerung der Erträge aus Eintrittsgeldern als Haupteinnahmequelle der Stiftung ist ausschließlich vom Besucherzuspruch abhängig. Eine Verbesserung des Betriebsergebnisses bzw. des finanziellen Gestaltungsspielraums wird über die Besucherzahlen nur dann erreicht, wenn der Aufwand für Produktentwicklung und Werbung geringer bleibt, als der Ertrag aus mehr verkauften Eintrittskarten. Insoweit werden alle Maßnahmen zur Besuchersteigerung und damit zur Verbesserung der Ertragslage auch immer mit unterschiedlich hohen Risiken belastet sein. Hinzu sind Auswirkungen auf Besucherzahlen durch Leistungseinschränkungen – 2012 wird die Stiftung die Öffnungszeiten von April bis Oktober um eine Stunde reduzieren – ebenfalls nicht kalkulierbar und stellen insoweit ein beträchtliches Betriebsrisiko dar. Das betriebswirtschaftliche Risikopotential entwickelt sich parallel zum strukturellen Finanzdefizit der Stiftung. Diese Entwicklung kann in eine Abwärtsspirale einmünden, die auch in immer stärkerem Maße in der Qualität und Quantität der Bildungs- und Vermittlungsangebote ihren Niederschlag finden.

Das Zentrum für Baltische und Skandinavische Archäologie (ZBSA) konnte den personellen Aufbauprozess mit der Besetzung der letzten Stellenvakanz zum 01.01.2011 schließen. Mit der Bewilligung von Grundsatzprogrammen für Forschungen im Kommunikationsraum der Ostsee, Skandinaviens und des Nordatlantiks durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft und die Akademie der Wissenschaften Mainz wurde eine langjährig tragfähige Basis für Forschungsprojekte gelegt. Wissenschaftlich ist das ZBSA insoweit für die Evaluation gerüstet. Die Finanzierung ist bis zum Abschluss der Evaluation voraussichtlich 2015 durch das Land Schleswig-Holstein gesichert. Mit dem Gesetz zur Novellierung des Errichtungsgesetzes werden zudem die rechtlichen Voraussetzungen für eine weitgehende wissenschaftliche und wirtschaftliche Verselbständigung der Einrichtung geschaffen.

Einzig der ungewisse Ausgang der Evaluation stellt derzeit noch ein Risiko für die weitere Entwicklung des Projektes dar. Die zu überwindenden Hürden liegen dabei nicht allein in der wissenschaftlichen Qualifikation, sondern sie setzen auch voraus, dass die Leibniz-Gemeinschaft über freie Kapazitäten in der institutionellen Forschungsförderung verfügt.



## Ausblick

Das Ausstellungs- und Veranstaltungsjahr 2011 war für die Stiftung ein eher ruhiges Jahr. Der Besucherzuspruch entsprach mit 343.000 Besuchen den Erwartungen, zumal keine Museumsneuheiten das Programm bereicherten. Die Ausgangslage für das Jahr 2012 und mittelfristig bis 2020 ist und bleibt wirtschaftlich angespannt und wird der Stiftungsleitung viel Kreativität bei der Gestaltung des Museumsalltags und in der Entwicklung attraktiver Programme abverlangen. Mit der Vorbereitung und Umsetzung der Neugestaltung eines ersten Moduls in den Dauerausstellungen des Archäologischen Landesmuseums zu dem Sammlungskomplex Nydam und Thorsberg wird ein erster Meilenstein auf dem Weg in eine neue Ausstellungszukunft auf Schloss Gottorf gesetzt werden. Orientierungsmaßstab für die Gestaltung dieses Projektes bietet das Wikinger Museum Haithabu. Auch die neue Ausstellungskonzeption für die Nydamhalle, die die Schifffahrtsgeschichte Nordeuropas von der Frühzeit bis zum Mittelalter und damit die bedeutungsvolle maritime Geschichte des Landes dokumentieren wird, sollte ebenfalls neue Akzente setzen können.

Mit einer für 2013 geplanten grundlegenden Neugestaltung der Dauerausstellung des Jüdischen Museums Rendsburg, die 2012 mit baulichen Veränderungen mit dem Ziel einer besseren Besucherlenkung innerhalb des denkmalgeschützten Gebäudes begonnen wird, kann es gelingen, auch dieser Einrichtung neue und stärkere Aufmerksamkeit zu verschaffen. Die Finanzierung kann voraussichtlich aus dem Investitionsprogramm Kulturelles Erbe des Landes Schleswig-Holstein sichergestellt werden. Nach der Grundinstandsetzung des Eisen Kunst Guss Museums und dessen Neuinszenierung, die sich voraussichtlich nicht vor 2013 abschließen lassen wird, kann im Verbund mit dem Jüdischen Museum, den Städtischen Museen Rendsburg und der NordArt in der Carls- hütte Büdelsdorf für die Region Rendsburg/Büdelsdorf neue, über die Region hinaus- wirkende, kulturelle Identität geschaffen werden und zu einer merklichen Belebung der Kultureinrichtungen führen.

Die weitere energietechnische Ertüchtigung der Reithalle Schloss Gottorf schafft der Stiftung einen Raum für Ausstellungen und Veranstaltungen, der allen konservato- rischen und sicherheitstechnischen Anforderungen genügt und damit grundsätzlich auch hochwertigsten Sammlungen als Präsentationsort dienen kann. Unter der Voraus- setzung finanzieller Machbarkeit ließen sich Ausstellungsprojekte von nationalem und internationalem Rang entwickeln, die die Bedeutung der Stiftung als musealen und wissenschaftlichen Brückenkopf zwischen den Metropolen Hamburg und Kopenhagen angemessen förderten.

Für die Bewahrung der archäologischen Sammlungen ist die Stiftung mit den neuen Magazinräumen in der Liegenschaft Busdorf und im Gebäude 19 West auf der Schloss- insel bestens gerüstet. Mangels entsprechender Infrastruktur für die Sammlungen des Landesmuseums für Kunst und Kulturgeschichte kann hier aufgrund der in der Archäo-



logie nunmehr vorhandenen Kapazitäten über eine mögliche Mitnutzung qualifizierter Lagerräume konkret nachgedacht werden.

Eine besondere Aufgabenstellung ist die Zusammenführung des Volkskunde Museums Hesterberg mit dem Freilichtmuseum Molfsee in die Trägerschaft der Stiftung. Die Fusion dieser beiden herausragenden Sammlungen zur Alltagskultur und ländlichen Bauhistorik birgt wissenschaftlich, aber auch museal großes Potential, das es zu erschließen gilt, um sich aus der gegebenen ökonomischen Zwangslage zu befreien. Ein zukunftsweisendes Konzept setzt allerdings die Möglichkeit und Bereitschaft voraus, in Ausstellungsinfrastruktur an dem Museumsstandort Molfsee erheblich investieren zu können. Im Gegenzug bietet sich an, die Liegenschaft des Volkskunde Museums auf dem Hesterberg als zentrales Sammlungsdepot der Stiftung auszubauen, das vornehmlich den volkskundlichen Sammlungen dient, zugleich aber auch für die Aufnahme von archäologischen und kunsthistorischen Sammlungsbereichen, die zurzeit noch in Räumen auf der Schlossinsel lagern, geeignet wäre.

Die mit dem vorzeitigen Abgang des Direktors des Landesmuseums für Kunst und Kulturgeschichte gegebene personelle Situation im Stiftungsvorstand einerseits sowie die Novellierung des Errichtungsgesetzes andererseits, werden eine neue Strukturierung in der Stiftungsleitung nach sich ziehen. Angesichts wachsender Bedeutung der Ökonomie im Kulturbereich ist die gesetzlich verfolgte Absicht, die rechtliche und funktionale Stellung der kaufmännischen Leitung mit der Berufung in den Vorstand zu heben, folgerichtig. Allerdings bedarf es angesichts der wirtschaftlich prekären Situation kurzfristig Klarheit darüber, wie der Stiftungsvorstand personell aufgestellt werden soll. Dies gilt auch vor dem Hintergrund, dass die Stiftungsleitung gehalten ist, ein zukunftsweisendes bis 2025 wirkendes Konzept für die Landesmuseen und ihre Dependancen zu entwickeln. Ein neues Konzept wird sich grundsätzlich an den Rahmenbedingungen, die der Landeshaushalt vorgibt, orientieren müssen. Notwendig ist, der Kultureinrichtung Landesmuseen als Wettbewerber im Kreis der Freizeit gestaltenden Anbieter für Bildung, Erlebnis und Unterhaltung, die Bedeutung zu verschaffen, die erforderlich ist, um die kulturbildungswilligen Zielgruppen erreichen zu können. Es muss offensive Strategien und Möglichkeiten für die Fortentwicklung der Stiftung zu einem Museumsverbund beinhalten, dessen Wiedererkennungswert durch eine einheitliche Museumsphilosophie, die durch ständigen Dialog zwischen Anbietern und Nachfragern geprägt ist, durchgängig und offen erlebbar ist. Mit Blick auf eine neu zu schließende Ziel- und Leistungsvereinbarung zwischen Stiftung und Land Schleswig-Holstein ist ein zukunftsweisendes strategisches Konzept unabdingbar. Die Verhandlungsposition des Stiftungsvorstandes mit dem Land wird maßgeblich durch das Zukunftskonzept bestimmt sein, weil es die Grundlagen für die Forderungen der Stiftung aber auch deren Vermittlungs- und Bildungsziele beinhaltet.



Gab es in den ersten Jahren nach der Stiftungsgründung einen erheblichen Instandsetzungstau bei den Gebäuden, ist es durch die Sonderförderungsprogramme des Landes, EU-Strukturfonds, Konjunkturprogramm II und Mittel des Bundesbeauftragten für Kultur und Medien, der Schloss Gottorf als Denkmal von nationalem Rang anerkannt hat, gelungen, den Instandsetzungstau erheblich zu reduzieren. Gleichwohl bleibt der Stiftung aufgrund der überwiegend historischen denkmalgeschützten Bau- substanz in der Erhaltung der Gebäude und Anlagen viel zu tun. Aufgrund in Aussicht stehender weiterer Investitionsfördermittel sollte es auch mittelfristig möglich sein, größere Instandsetzungsvorhaben bewältigen zu können.

Der Stiftungsvorstand bleibt zuversichtlich, auch für 2012 ein zufrieden stellendes kulturwirtschaftliches Ergebnis für den Kulturbetrieb Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf erzielen zu können.

Schleswig, Juli 2012

Gez. Torsten Albig

- Ministerpräsident und Stiftungsratsvorsitzender -





Die Ausstellung »Fünf mal fünf« führte von Februar bis April in der Gottorfer Reithalle die bildhauerischen Werke von fünf Künstlern zusammen, die alle Spuren im Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte hinterlassen haben. Gezeigt wurden Plastiken von Jörn Pfab, Volkmar Haase, Jan Koblasa, Manfred Sihle-Wissel und Jörg Plickat.



Der Erinnerung an den musealen Vorgänger der Schleswiger Landesmuseen diente die Präsentation »Das erste Museum« – zwischen Mai und Ende Juni in der Reithalle.



Aus dem reichen Bestand an Tapies-Werken in der Sammlung Großhaus entstand im Kreuzstall eine wunderbare Ausstellung.



Auf der Blumenterrasse wurde im Rahmen des II. Gottorfer Gartenfestes die mächtige Bronze-Plastik »Phönix« von Manfred Sihle-Wissel enthüllt. Das Kunstwerk ist eine Dauerleihgabe des Kulturrings in der Studien- und Fördergesellschaft der Schleswig-Holsteinischen Wirtschaft.



Der Kunstsommer 2011 stand ganz im Zeichen großer Künstler: Kirchner, Marc, Nolde, Macke, Jawlensky und natürlich Liebermann: Deren Werke waren vier Monate lang Gäste in der Gottorfer Reithalle. Der Titel der Ausstellung: *Liebermanns Gegner. Die Neue Secession in Berlin und der Expressionismus*. Es galt die Geschichte und Bedeutung der Neuen Secession in Berlin darzustellen, deren Wirken ganz wesentlich der Durchbruch des Expressionismus in Deutschland zu verdanken war. Mit über 20.000 zahlenden Besuchern war »Liebermanns Gegner« das erfolgreichste Ausstellungsprojekt des Jahres 2011.



Die Neuordnung der modernen Kunst im Landesmuseum wurde auf die Galerie der Klassischen Moderne in der Stiftung Horn (bis 1945) und das erste Geschoss des Kreuzstalls (nach 1945) verteilt. An der Neuhängung war auch Volontärin Anja Eilenstein beteiligt.



175 Jahre Archäologie: Anlässlich dieses beeindruckenden Jubiläums richtete das Landesamt seinen Tag der Archäologie auf Schloss Gottorf aus. In der mehr als sechsstündigen Veranstaltung erfuhren archäologisch Interessierte aus erster Hand von neuesten Entwicklungen in der Wissenschaft, bevorstehenden Publikationen und laufenden Grabungen. Einer der Höhepunkte des Tages: Ministerpräsident Peter Harry Carstensen zeichnete Jutta Förster (Foto) und Kurt Denzer mit der Goldenen Schaufel für besondere Verdienste aus.



Der Maler Rainer G. Mordmüller hat die Ernennung zum Gottorfer Baumkünstler 2011 angenommen und im Verlauf des Festaktes zur Eröffnung des Internationalen Museumstages Direktor Jürgen Fitschen bei der Enthüllung seines Bildes im Hirschaal tatkräftig unterstützt. Seit Einführung der Baumkunst auf Gottorf ist die Galerie der Baumwerke bereits auf stattliche 13 Werke angewachsen. Der Baum von Mordmüller war der 12. in dieser Reihe.



Nach erfolgreicher Premiere im Sommer 2010 erreichte der Freundeskreis mit einer Einladung zum 2. Gortorfer Gartenfest erneut mehr als 1000 Freunde der Landesmuseen. Die Mischung aus Musik, Kostümen und Stimmungsvoller Gartenarchitektur ist nicht mehr wegzudenken aus dem Veranstaltungskalender der Stiftung.



Mit einer kleinen aber feinen Studioausstellung, kuratiert durch Margret Schütte, ehrte das Landesmuseum den in Hamburg lebenden Diether Kressel. Die große Fangemeinde des Künstlers dankte es dem Museum mit zahlreichem Erscheinen.



Der erste Tag der offenen Tür auf der Schleswiger Schlossinsel war mit über 5000 Besuchern ein großer Erfolg. Der Tag stand ganz im Zeichen des 175-jährigen Bestehens des Archäologischen Landesmuseums. Für die Mitarbeiter der Museen war es eine große Freude, sich um die Besucher zu bemühen.



Das Konzept Haithabu geht auf. Veranstaltungen wie der 2011 neu eingeführte Frühjahrsmarkt oder auch der Sommer unter den Dächern von Haithabu locken die Besuchermassen. Dank der Museumsmodernisierung lohnt ein Besuch bei den Wikingern auch bei schlechtem Wetter.



In enger Kooperation mit dem Museumsberg Flensburg gelang dem Jüdischen Museum Rendsburg eine echte Entdeckung. Die Präsentation von Plastiken und Zeichnungen Joseph Hebronis führte erstmals das Lebenswerk eines fast vergessenen Künstlers an das Licht der Öffentlichkeit.



Was vom Lande übrig blieb zeigten die rund 100 Fotografien aus dem sagenhaften Fundus von Prof. Dr. Arnold Lühhning. Jahrelang hatte der fast schon legendäre Kustos des Volkskunde Museums Schleswig den Niedergang der ländlichen Wohn- und Baukultur dokumentiert.